

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

DIVADELNÍ FAKULTA

Dramatická umění

Dramatická tvorba a teorie scénické tvorby

DISERTAČNÍ PRÁCE

Může se stát regionální divadlo kulturním centrem?

(Divadlo a kulturní management)

Mgr. Jiří Šesták

Vedoucí práce: **prof.PhDr. Július Gajdoš, Ph.D.**

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Přidělený akademický titul: Ph.D.

Praha, 2011

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

THEATRE FACULTY

Dramatic Arts

Scenic Creation and Theory of Scenic Creation

DISSERTATION THESIS

**Is it possible for regional theatre to become a cultural
centre?**

(Theatre and cultural management)

Mgr. Jiří Šesták

Thesis supervisor: **prof.PhDr. Július Gajdoš, Ph.D.**

Thesis opponent:

Date of the thesis defence:

Awarded academic title: Ph.D.

Prague, 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma

Může se stát regionální divadlo kulturním centrem?
(Divadlo a kulturní management)

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

Praha, dne

.....

podpis diplomanta

Upozornění

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

PODĚKOVÁNÍ

**Za pomoc prof. Júliu Gajdošovi, který mi pomohl jako školitel
otevřít cestu k chápání oboru kulturního managementu a
především prof. Jaroslavu Vostrému, který mě trpělivě
doprovází mou životní cestou divadlem a v různých etapách mi
byl a je neocenitelným rádčem. Děkuji mu za rady a péči, kterou
mi věnoval v mém doktorandském studiu a při přípravě této
disertační práce.**

OBSAH

| | |
|---|----------|
| ÚVOD | 9 |
| 1. Herec v regionálním divadle:tvůrčí ambice a tvůrčí podmínky | |
| 1a. Oblast a centrum..... | 26 |
| 1b. Jihočeské divadlo v proměnách času..... | 32 |
| 1c. Vlastní případ: Příchod do Jihočeského divadla..... | 38 |
| 2. Jihočeské divadlo a jeho činohra po listopadu 1989 | |
| 2a. Umělecký šéf ‘ze souboru’ a podněty ‘odjinud’..... | 53 |
| 2b. Ve změněných podmínkách: management..... | 64 |
| 2c. Ve změněných podmínkách: umělecký soubor..... | 74 |
| 2d. Případ otáčivého hlediště..... | 77 |
| 2e. Divadlo a politika včetně sociální..... | 83 |
| 2f. Divadlo jako obchod..... | 88 |
| 2g. Konec mého šefování v činohře..... | 92 |
| 3. Pedagogicko-osvětové aktivity. Studenti a kultura v regionu | |
| 3a. Setkávání se studenty..... | 99 |
| 3b. Studentské univerzitní divadlo SUD..... | 101 |
| 3c. Řízení a organizace kulturního života v místech; divadlo a region /vyhodnocení průzkumu/..... | 109 |
| 4. Od ohroženého třísouborového divadla k čtyřsouborovému | |
| 4a. Jihočeské divadlo 1998–2003..... | 116 |
| 4b. Jednání o transformaci JD..... | 120 |
| 4c. Personalie..... | 125 |
| 4d. Z třísouborového divadla čtyřsouborové s Otáčivým hledištěm..... | 134 |
| 4e. Proměny a inovace | 138 |

| | |
|--|-----|
| 5. Regionální divadlo jako místo pro tvorbu a jako kulturní instituce | |
| 5a. Divadlo jako dialog..... | 168 |
| 5b. Vícesouborové divadlo jako unikátní manažerská zkušenost..... | 171 |
| 5c. Divadlo v jeho vztahu k obecnstvu a k veřejné správě..... | 173 |
| 5d. Problém nejenom regionální kulturní instituce..... | 175 |
| 5e. Divadlo jako místo pro tvorbu ve světle tabulek a grafů.... | 189 |
| 5f. Divadlo jako místo uspokojování specifických kulturních potřeb společnosti, nebo jako komodita?..... | 196 |
| 6. Regionální divadlo a mezinárodní úroveň | |
| 6a. Divadlo jako příběh..... | 199 |
| 6b. Jak se Jihočeské divadlo naučilo vyprávět „svůj příběh“ ... | 204 |
| 7. Úvahy nad kulturním a uměleckým managementem v kontextu osobních zkušeností | |
| 7a. Poslání kulturního managementu..... | 211 |
| 7b. Kulturní management v místních podmínkách..... | 216 |
| 7c. Kulturní a umělecký management a jejich vztahy..... | 220 |
| 7d. Manažer v kulturní a umělecké instituci..... | 225 |
| 7e. Kdo je či má být umělecký či kulturní manažer..... | 227 |
| 7f. Umělecký a kulturní management a strategické řízení.... | 233 |
| 7g. Umělecký a kulturní management v podnikatelském stylu..... | 235 |
| 8. Divadlo v přírodním prostoru | |
| Pohled na evropské open air scény | |
| 8a. Verona – Aréna – Aida..... | 238 |
| 8b. Bregenz – Bodamské jezero – Tosca..... | 242 |
| 8c. Tampere – otáčivé hlediště – Pelléas a Mélisande..... | 247 |
| 8d. Slovo na závěr..... | 252 |
| 8e. Cesta divadla z exteriéru do interiéru..... | 253 |

| | |
|---|------------|
| 8f. Příroda jako dramatický prostor..... | 255 |
| 8g. Zámecká zahrada v Č. Krumlově jako scénický prostor... | 257 |
| 8h. Otáčivé hlediště v Č. Krumlově..... | 258 |
| 8ch. Joan Brehms (1907–1995)..... | 259 |
| 8i. Divadlo v zámeckém parku s otáčivým hledištěm..... | 261 |
| 9. Polydimenzionální hlediště Joana Brehmse..... | 265 |
| | |
| 10. Případová studie otáčivého hlediště v Českém Krumlově | |
| /Příprava a průběh sezóny 2010/ | |
| 10a. Případová studie – úvod..... | 283 |
| 10b. Točna jako problém politický /pohled v širším časovém kontextu/..... | 284 |
| 10c. Příprava sezony na otáčivém hledišti – sezóna 2010... | 307 |
| 10d. Statistiky Otáčivého hlediště Č. Krumlov 2010..... | 310 |
| 10e. Dotazníkový průzkum | 310 |
| 10f. Závěr k průzkumu..... | 311 |
| 10g. Příprava a realizace inscenací - W.A.Mozart Don Giovanni..... | 312 |
| 11. Přílohy..... | 314 |
| 11a. Statistiky Otáčivého hlediště za rok 2010..... | 314 |
| 11b. Průzkum na Otáčivém hledišti v roce 2010..... | 324 |
| 11c. Dramaturgické plány činohry (1967 – 89)..... | 331 |
| 11d. Dramaturgické plány činohry (1990 – 98)..... | 338 |
| 11e. Seznam inscenací baletu (1945 – 2011)..... | 341 |
| Průzkum obcí přiložený na vnitřních deskách disertační práce | |
| 12. Literatura..... | 346 |

Úvod

Tato práce se – v rámci úsilí o výzkum dosahu a rozsahu problematiky kulturního managementu praktikovaného v divadle – snaží odpovědět na otázku formulovanou v jejím názvu: Může se stát regionální divadlo kulturním centrem? Otázka je pokládána nikoli akademicky, ale s velmi osobním zaujetím, neboť velká část mé práce u divadla i mimo něj představovala různé podoby poměřování se s touto výzvou. Ne vždy to byl hlavní cíl konkrétních aktivit, ale úsilí o vymanění Jihočeského divadla z jeho osudu ‘zapomenutého divadla’, posílení jeho nadregionálního významu v kontextu uměleckém i společenském představovalo – řekněme – strategický záměr mé aktivity.

Postupné ujasňování tohoto cíle, jeho souvislostí a bezprostředních i nepřímých předpokladů takového směřování spadá přitom do rámce mého doktorského studia oboru Scénická tvorba a teorie scénické tvorby na Divadelní fakultě Akademie múzických umění. Ne náhodou se v tomto rámci stala brzy zvláštním předmětem mého studijního zájmu i problematika divadla v přírodním prostoru. Podnětem tu bylo nedostatečné využívání možností Otáčivého jeviště v českokrumlovském zámeckém parku, které současně představovalo dostatečně nevyužívané dědictví: vynález scénografa Joana Brehmse obsahoval vzhledem ke svému originálnímu přínosu evropskému divadlu podle mého názoru možnost, jak se i rozvíjením toho, co historie Jihočeského divadla otevřela, dostat blíže k realizaci cíle, který mi tanul na mysli. Proto byla vlastně prvním výstupem mého studijního úsilí stať „Divadlo v přírodním prostoru“, otištěná v časopise *Disk* 16 (červen 2005), doplněná později – konkrétně v *Disku* 22 (prosinec 2007) – studií Opera v přírodním prostoru, v níž jsem se po seznámení s ‘letními’

operními aktivitami takříkajíc na místě (tj. zejména ve veronské Aréně, v Jezerním divadle v Bregenzu a na Otáčivém hledišti v Tampere) mohl zabývat formou, kterou zatím na Otáčivém hledišti v Českém Krumlově využívalo Jihočeské divadlo jen v omezené míře. Prvně jmenovaná stať se v příslušně doplněné a rozvinuté podobě mohla stát i základem 8. kapitoly této disertace.

Funkce šéfa činohry i post ředitele Jihočeského divadla, tj. činnost na místech, na které mě postavila vždy spíš souhra okolností než uvědomělá ctižádost, mě přiměly k tomu, abych se dále a hlouběji – a takříkajíc ‘za pochodu’ – zamýšlel nad problematikou řízení divadla, a to zejména ve změněných ‘tržních’ podmínkách. Tento zájem o širší souvislosti vlastní divadelní (a konkrétně herecké) práce a zkušenost učiněná opravdu ‘na vlastním těle’, že divadlo typu JD není jen umění, ale také a dokonce zejména instituce s komplikovaným provozem (tím komplikovanějším, když se na něm podílí více souborů) byl ostatně hlavní příčinou mé účast na diskusích ve zlomových situacích Jihočeského divadla a z nich vyplývajících výzev, které mě přivedly do zmíněných funkcí. Problematika řízení umělecké potažmo kulturní instituce, jejíž různá řešení jsem poznal nejdříve na vlastní kůži jako herec a pak je musel sám činit v nejrůznějších situacích, do kterých mě přivedl výkon mých manažerských funkcí, tvořila další náplň mého studia. I z vlastního studijního zájmu jsem proto také inicioval překlad knihy Giepa Hagoorta *Umělecký management* v podnikatelském stylu, Jedním z překladatelů této knihy se stal i můj školitel prof. Július Gajdoš, jehož pojetí citované problematiky je zřejmé i ze dvou studií uveřejněných v časopise *Disk*.¹ Tomuto pojetí, z něhož vyplývá základní chápání úkolů kulturního a uměleckého (a zvlášť

¹ Gajdoš, J. „Kreativní průmysly: Rozvoj kultury, nebo nová tržní totalita?“ *Disk* 32 (červen 2010) i (týž) „Od kulturních průmyslů ke ‘kontinuu’“, *Disk* 37 (září 2011) .

divadelního) managementu v tržních podmínkách, aspoň v tom nejzásadnějším odpovídá i má vlastní zkušenost.

Disertace, měla-li splnit svůj úkol, musela vycházet z rekapitulace vývoje Jihočeského divadla v posledním zhruba padesátiletí, z něhož nezanedbatelnou část jsem v něm už sám pracoval. Během mého působení v Jihočeském divadle jsem měl zejména v manažerských funkcích řadu příležitostí k uplatnění snahy vymanit Jihočeské divadlo z instituce na okraji českého divadelního dění a učinit z něj nejenom instituci s uměleckými soubory schopnými nadprůměrných výsledků na úrovni (často jen údajně) osudově limitovaných podmínek. Z divadla se stává kulturní prostor s jistým (také duchovním) přesahem na průsečíku nejrůznějších individuálních i skupinových snah. Tento průsečík je vždy také místem ať uvědoměle nebo bezděčně vedeného zápasu s konkrétním umístěním spojeným s jistými limity. Jisté omezení, vezme-li je umělecká instituce jako alibi, se snadno změní v provinciální omezenost. Proto se v disertační práci z různých úhlů sledují způsoby překonávání této omezenosti, které se snažím vyvodit z vlastní konkrétní zkušenosti. Jejich jisté zobecnění a s ním související ověřování platnosti určitých principů práce snad může také přispět do diskuse o současném postavení, možnostech a perspektivách kulturního a uměleckého managementu.

Kapitola 1. Herec v regionálním divadle: tvůrčí ambice a tvůrčí podmínky

V první kapitole pojmenovávám vlastní základní zkušenost a představy o divadle, které jsem získal nebo si vytvořil na Divadelní fakultě a které byly následně konfrontovány se skutečností tzv. oblastního divadla, v té době žijícího na periferii zájmu odborné veřejnosti, a to v kulturním kontextu neodmyslitelném od

společenské atmosféry a politického rámce sedmdesátých a osmdesátých let (podkapitoly ‘Oblast a centrum’ a ‘Vlastní případ’). Tento střet očekávání a skutečnosti – obrážející do jisté míry stav všech tzv. oblastních divadel – a vzniklá (rovněž příznačná) frustrace neměly ovšem za následek revizi mých původních představ o divadle jako instituci s jistým posláním; byly to představy – řekněme – idealistické, ale rozhodně nebyly v zásadním protikladu k přetrvávajícímu odhodlání ‘něco s tím udělat’.

Sedmdesátá a osmdesátá léta v Jihočeském divadle byla obdobím tvůrčího zmrtnění bez jakékoli perspektivy. Pro hlubší pochopení stavu, v jakém se tehdy Jihočeské divadlo ocitlo, se v této kapitole snažím o rekapitulaci jeho historie (‘Jihočeské divadlo v proměnách času’). Pomocí interpretace vývoje divadla dokumentovaného i seznamem ředitelů a uměleckých šéfů činohry od 2. světové války (seznam šéfů opery a baletu po roce 1945 uvádím na jiném místě) a přehledem režisérů, kteří se tu vystřídali (i s počty jejich inscenací), doplněných některými ohlasy v kritice a seznamem uváděných (činoherních) titulů v jednotlivých sezonách (na konci kapitoly) se snažím vysledovat určité zlomové okamžiky i tendence, které fatálně ovlivňovaly činnost tohoto divadla do roku 1989, ale vlastně i po následující desetiletí.

Kapitola končí líčením pokusu o jistou nápravu iniciovanou ze souboru, který mě zvolil šéfem činohry, ale stranické orgány volbu anulovaly. Oficiálně jsem se stal šéfem činohry Jihočeského divadla po listopadu.

Kapitola 2. Jihočeské divadlo a jeho činohra po listopadu 1989

V této kapitole popisuji vlastní zapojení do řešení řady uměleckých i provozních problémů v Jihočeském divadle z pozice uměleckého šéfa činohry. Šlo o řešení, která dala základ hlubším uměleckým,

provozním a strukturálním změnám, které jsem začal uskutečňovat po svém jmenování ředitelem JD roku 2004. Jde o jakýsi ‘intimní’ popis značně složité cesty provázané řadou pokusů o zlepšení stavu věcí a s nimi spojených omylů i malých vítězství v nových podmínkách, na které nebyli připraveni ani jednotliví umělci či umělecké týmy a vlastně ani celá společnost.

Neohraničená možnost dramaturgického výběru repertoáru a minimální kontakty se světem včetně minimálního zájmu o spolupráci s jihočeskou činohrou v prvních letech po pádu komunismu byly největší překážkou při snaze o naplňování velkých očekávání té doby i představ o přetvoření divadla oblastního typu v sebevědomou kulturní instituci; závažnou okolností bylo i snížení návštěvnosti, úměrné ovšem společensko-politické situaci (viz příslušnou tabulku). Svou roli tu hrál samozřejmě i individuální rámec určovaný problematikou spojenou s šéfováním, když je jím pověřený někdo – a ještě herec – zevnitř souboru (podkapitola ‘Umělecký šéf ze souboru a podněty odjinud’).

Důležitou roli v Jihočeském divadle v tu chvíli sehráli hosté, a to zejména ti významní a přitom ochotní ke spolupráci s ‘oblastním divadlem’ (Jiří Menzel a Jan Kačer; viz ale i příklad hostování Jiřího Štěpničky). V této kapitole se zřetelně rýsují i příčiny neúspěchu zmíněných snah. Základní vnitřní příčinou bylo, že se změnila okolnosti, nicméně lidé nedokázali proměňovat tak dynamicky vlastní zaběhané způsoby a doplňovat si nezbytné znalosti. I první informace o modelech fungování zahraničních divadel a první poznatky z teorie managementu (že existuje i kulturní management, to nám tenkrát bylo ještě utajeno) o řídicích procesech i praktická doporučení z oblasti řízení neziskových organizací nám zůstávaly z velké části vzdálené a v tu chvíli téměř neaplikovatelné, protože vzhledem k danému kontextu

nesrozumitelné. Příliš jsme ještě vězeli v minulosti. Praktickým příkladem je zřízení funkce intendanta v Jihočeském divadle počátkem devadesátých let: tohoto příkladu používám k zařazení dobové problematiky i obecnější problematiky řízení divadla do širšího historického a geografického kontextu (podkapitola ‘Ve změněných podmínkách: management’).

Popisované období, ve kterém jsem se v krizové situaci na jistou dobu stal i prozatímním ředitelem, se musel začít zvnitřku i díky příchodům nových umělců a vzhledem ke snížení celkového počtu proměňovat také samotný činoherní soubor (viz podkapitolu ‘Ve změněných podmínkách: umělecký soubor’) a bylo také nutné znovu a jinak řešit i problematiku Otáčivého hlediště (viz samostatnou podkapitolu). Otevřela se ovšem naplno i problematika existence divadla v podmínkách existujícího politického systému včetně jeho místní varianty, a to jak z vnějšího, tak vnitřního aspektu, tzn. z hlediska sociální politiky uvnitř divadla (viz podkapitolu ‘Divadlo a politika včetně sociální’).

Jisté kroky i snahy z tohoto období se ale měly zúročit a dostat hlubší smysl až později, při mém druhém angažmá ředitele Jihočeského divadla započaté v roce 2004.

Kapitola 3. Pedagogicko-osvětové aktivity. Studentské univerzitní divadlo

Po ukončení mého působení ve funkci šéfa činohry na počátku roku 1997 jsem dostal nabídku z teologické fakulty vést seminář, který jsem nazval divadelní dílnou, a tak se mi naskytl příležitost k setkávání se studenty z Jihočeské univerzity i z gymnázií a poznání možností regionálního divadla ve vzdělávací rovině. Tak se otevřela také možnost účasti mladých lidí na divadelních zkouškách i na neformálních setkáních s tvůrci po jednotlivých představeních: šlo o

vytváření základů budoucí velmi důležité proměny publika a jeho rozšíření o mladou generaci.

V této kapitole píšeme také o organizaci přednáškové činnosti, do které jsme zapojili významné osobnosti českého intelektuálního života. Přednášky jsme realizovali v Jihočeském divadle pro 250 studentů gymnázií nejen z Českých Budějovic, ale i z Třeboně, Českého Krumlova, Kaplice. Studenti měli od konce roku 1997 možnost se setkávat a diskutovat s lidmi jako je Tomáš Halík, Václav Bělohradský, Arnošt Lustig, Václav Malý, Karol Sidon, Karel Skalický, Martin Hilský, Jiří Menzel, Jan Kačer, Radovan Lukavský, Vladimír Mikeš, Petr Pithart, Jan Sokol...

Pokusy zaujmout studentskou mládež, získat ji pro alternativní způsoby vzdělávání či využití volného času směrem k divadelnímu umění byly v Českých Budějovicích až dosud velmi řídké a ne vždy je studenti přijímali. Proto jsme se skupinou nadšených studentů realizovali projekt Studentského univerzitního divadla SUD. Toto divadélko s kapacitou pro cca 80 diváků bylo vybudováno v podkroví renesančního domu v historickém centru města úsilím samotných studentů, především z teologické a pedagogické fakulty. Prostor tohoto divadla měl sloužit nejen pro uměleckou produkci studentů či provoz pozvaných profesionálních uměleckých aktivit, ale také jako prostor pro rozvíjení schopností kultivovaného mluveného projevu, veřejného vystupování i schopnosti neverbální komunikace. A v neposlední řadě pro komorní projekty Jihočeského divadla, které by oslovovalo důležitou cílovou skupinu v jejím prostředí.

Dá se říci, že šlo o přirozené posilování duchovního prostoru ve městě skrze divadelní instituci. Studenti začali provozovat komorní hudbu, literární (i autorské) večery, pravidelné výtvarné a fotografické výstavy, začal se vydávat i studentský časopis. Zároveň

s aktivním zapojením do přípravy divadelních inscenací se začaly organizovat i divadelní workshopy. Bylo založeno občanské sdružení, kde se již vystřídala třetí studentská generace správců a organizátorů studentského divadla. Navíc je možné sledovat, jak mnozí ze studentů, kteří touto institucí prošli, sami později začaly realizovat kulturní aktivity, a to nejenom v Českých Budějovicích.

Studentské divadlo dalo mladým lidem možnost učit se organizovat a zabezpečovat kulturní produkce různého charakteru, získávat pro ně finanční prostředky i zájem, ale také schopnost předávat jisté dílo po uplynutí svého pobytu na studiích následovníkům. Jihočeskému divadlu to přineslo významný efekt v řadě kontaktů na mladé lidi, kteří s divadlem začali spolupracovat a spolupracují jako prostředníci živého styku se studentskými komunitami i jako dobrovolníci, kteří divadlu mnohdy pomáhají i s provozním prodejem vstupenek ve svém prostředí.

Díky proměně složení publika přicházejícího na představení Jihočeského divadla může dnes divadlo realizovat pravidelné 'studentské středy', které jsou vždy beznadějně vyprodané. Výsledkem těchto aktivit je pevné zakotvení Jihočeského divadla v povědomí části studentské mládeže jako místa pro trávení volného času, místa živého, zbaveného komunikačních bariér. Předměty, které byly ve spolupráci s divadlem pro Jihočeskou univerzitu realizovány, patřily mimochodem v evaluaci k nejlépe hodnoceným.

Důležitou součástí aktivit popisovaných v této kapitole byl výzkum, který mapuje personální zajištění kulturních aktivit v obcích Jihočeského kraje. Ve spolupráci s hejtmanstvím Jihočeského kraje bylo osloveno 624 obcí, od největšího města České Budějovice (94 622 obyvatel) po obec Olšovice (34 obyvatel). K zajímavému průzkumu přináší tato kapitola obšírný komentář.

Kapitola 4. Od ohroženého třísouborového divadla k čtyřsouborovému

Tato kapitola je závěrem popisu mé manažerské práce z období od nástupu na místo ředitele Jihočeského divadla (2004) až po současnost, přičemž vychází z konfrontace s obdobím, které mu předcházelo (podkapitola Jihočeské divadlo 1998–2003). Je zde popsán stav, který není v divadlech výjimečný, kdy změna ve vedení divadla uskutečněná s politickou podporou zřizovatele přinese jisté vnější uklidnění, ale postrádá-li kompetentnost ve věcech uměleckých, zakládá problémy charakteru nejen uměleckého, ale i provozního a v neposlední řadě i ekonomického. V důsledku toho nelze plně využít uměleckou potenci instituce, a tak nutně dojde ke krizi: ta se popisuje v podkapitole ‘Jednání o transformaci JD‘.

V období po mém nástupu na ředitelský post vzniklo velmi silné napětí mezi snahou ekonomicky stabilizovat divadlo, což bylo podmíněno úspornými materiálovými i personálními opatřeními a zvyšováním výnosů, a zároveň programově realizovat otevření Jihočeského divadla světu, překonat jeho regionální vnímání (jak vnitřní, tak i vnější) a pokusit se dokázat, že kulturní centra lze budovat i mimo metropole. Vzápětí po mém nástupu do funkce řešilo vedení města velmi složitou situaci v samostatném loutkovém divadle (Malé divadlo). Protože v tu dobu jsem již měl zformulovanou nejenom jistou vizi budoucnosti Jihočeského divadla, ale – řekněme – i střednědobou strategii, vyhrocená situace kolem Malého divadla mi vlastně nabídla možnost dalšího institucionálního posílení Jihočeského divadla a spojení regionálního divadelního prostředí v jedné instituci. Velmi mi tehdy pomohla odborná literatura, především velmi praktická kniha Petera F. Druckera *Řízení neziskových organizací*.² Před hlasováním o

² Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací*, Management Press, Praha 1994, str. 60 - 70

zrušení zmíněného divadla s velkou tradicí jsem nabídl vřazení souboru do zatím třísouborového divadla s možností jeho zachování jako čtvrtého uměleckého tělesa. V té souvislosti popisuji nejen strategické, ale i dílčí kroky, které vedly k proměnám jednotlivých uměleckých souborů Jihočeského divadla s cílem dostat jejich produkci na takovou úroveň, která snese v jednotlivých projektech i mezinárodní srovnání. Důležité tu pochopitelně byly personální proměny manažerského týmu (viz kapitolu Personalia). Oč tu vcelku šlo, byl zápas o udržení vícesouborového divadla a především ovšem o zachování opery a baletu v Českých Budějovicích i o vrácení Otáčivého hlediště Jihočeskému divadlu. Řešení jednotlivých situací dosahovaná v (někdy napjaté) komunikaci s politickou reprezentací a příslušné inovativní kroky vedly ke zlepšení umělecké produkce a následně i k větší ekonomické soběstačnosti a tedy i většímu respektu jak v místě působení, tak v očích odborné veřejnosti. Pro bližší pochopení (v mnoha ohledech modelové) situace uvádím dokument předložený Radě města počátku roku 2005 pod názvem „Komentář k rozboru hospodaření za rok 2004“.

Zásadním momentem pro strategickou proměnu podoby divadla se mělo stát opětovné získání Otáčivého hlediště a napravení absurdní situace, kdy se jeho novým majitelem stalo Národní divadlo v Praze. Popisovaná situace je signifikantním dokladem důsledků nekompetentnosti politických rozhodnutí v oblasti kultury. Vyřešení této anomálie dalo reálnou šanci realizovat strategické plány divadla s příslušnými důsledky v jeho (nezbytně inovovaném) provozu, a umožnit tak pozitivní uměleckou i ekonomickou proměnu, popisovanou především v podkapitole ‘Proměny a nutnosti rizika inovací pro instituce i manažery’.

V této souvislosti uvádím podrobněji personální, dramaturgické

a umělecké proměny (v dlouhodobějším kontextu práce) jednotlivých uměleckých souborů, které se měly následně stát hlavním nositelem rozsáhlých uměleckých i praktických změn v životě divadla. V případě operního souboru je navíc doložen zajímavý statistický materiál, který otevřeně ukazuje složité postavení operního umění v regionu a může pomoci při přípravě jiných odborných prací, které by se zabývaly tímto hudebně divadelním uměním. Z náplně této části předkládané práce se, myslím, zřetelně rýsují první výsledky úsilí o vymanění Jihočeského divadla z 'regionální predestinace'. Na širší kontext ukazuje úvaha o operním managementu s pokusem odpovědět na legitimní otázku, která není důležitá jen z hlediska politiky a politiků, ale právě i divadelních manažerů: „Co společnost získává přítomností operního umění?“

Kapitola 5. Regionální divadlo jako místo pro tvorbu a jako kulturní instituce

V této kapitole se zamýšlím nad posláním divadla v regionu se zdůrazněním jeho nezastupitelného kulturně společenského potenciálu: právě divadelní instituce se totiž může v příslušných podmínkách stát nejvýznamnějším zprostředkovatelem (médiem) setkávání občanů daného místa s kulturou v podobě živého uměleckého zážitku, tj. zážitku z účasti na události realizované zde a teď; někdy je k němu dokonce jedinou (pravidelnou) příležitostí. Divadlo je pro mne specifickou událostí především v tom okamžiku, kdy energie umělců promění daný čas a prostor v novou realitu založenou na setkání tvůrců a diváků a na jejich duchovním propojení, které z nich činí účastníky společného tvořivého procesu, a tak dává existenci divadla smysl.

Takové zamyšlení není možné bez přiblížení specifických podmínek, ve kterých musí regionální divadla pracovat: jde jak o podmínky ekonomické, tak lokálně společenské a politické. Pokud jde o ekonomickou či obchodní stránku věci, je mi pomocí dialog s názory K. H. Hilara, které jsou mi v mnohém velmi blízké a současně ukazují výjimečnost této velké postavy českého divadla i v ohledu manažerském. Zdůrazňuji nutnost společenského chápání divadelní tvorby jako plnohodnotné práce a její nazastupitelnosti také z hlediska možného ozdravného účinku, ale i vnitřní složitost a obtížnou uchopitelnost divadelní činnosti, která právě proto představuje velikou manažerskou výzvu. Na konkrétním příkladu přechodu třísouborového divadla v čtyřsouborové se snažím ukázat problematiku řízení takové instituce, která svými univerzálními nároky na orientaci managementu v různých oborech divadelního umění denně vystaveného zájmu či nezájmu diváků dokonale prověřuje úroveň a kompetentnost řídicích struktur.

Součástí této kapitoly je i seznámení s modelem financování velké příspěvkové organizace v kontextu rozpočtů municipalit. V té souvislosti předkládám také tabulkové zachycení vývoje hospodaření Jihočeského divadla v několikaletém kontextu, a to i v porovnání s ostatními srovnatelnými divadly (viz podkapitulu 'Divadlo jako místo pro tvorbu ve světle tabulek a grafů'): jde o ekonomické ukazatele v kontextu návštěvnosti.

Kapitola končí statí, která reflektuje specifičnost divadelního umění z hlediska tzv. multiplikačních ekonomických efektů a polemizuje s jeho vnímáním jako pouhé součásti či případu tzv. kreativních průmyslů. Zdůvodňuji zde i přesvědčení, že finanční podpory umění z obecních a státních rozpočtů se mají hájit především argumenty kulturní a umělecké povahy a až následně argumenty tzv. ekonomické návratnosti, které se v poslední době

dostávají při obhajobě financování kultury na přední místo i tam, kde nejde o komerční umění (viz podkapitulu ‘Divadlo jako místo uspokojování specifických kulturních potřeb společnosti, nebo jako komodita?’).

Kapitola 6. Regionální divadlo a národní i mezinárodní kontext

Podoba divadla je neodmyslitelná od kulturní úrovně regionu, od podmínek života společnosti, ale i od povědomí historických a geografických souvislostí. Tudíž vždy, když si divadlo stanovuje a rozvíjí své vize, nemělo by pomíjet příslušný kontext, a to nejenom národní, ale především evropský, který spoluutvářel českou kulturu se složitými peripetemi jejího vývoje více jak tisíc let. Je ale také nutné mít na paměti, že i když manažerské vize a umělecké cíle mohou být nejrozličnějšího charakteru, musí být zároveň reálně uchopitelné a pochopitelné. V regionálních divadlech, které mají jistý odstup od kulturních center, je to úkol o to složitější, že jsou tím více závislé na personálních předpokladech zakládajících komunikaci umělců, politiků a podnikatelů na daném místě v daném okamžiku. Vytváření alternativních společenství příznivců je velmi obtížné, neboť potencionální okruh účastníků je limitovaný menším počtem obyvatel, konkrétní společenskou strukturou města a jeho elit i historickými prioritami: v tomto rámci nejsou přirozeně nijak řídké tendence konzervativní uzavřenosti.

Pro velkou kulturní instituci, provozující celoroční činnost, jakou nesporně divadlo představuje, je nutné najít si ‘svůj příběh’, který je zviditelní a přitáhne pozornost veřejnosti odborné i laické. Divadlo musí mít k budování tohoto příběhu vnitřní vůli i kapacity a musí pro jeho uplatnění soustavně nalézat nejvhodnější – a pokud možno koncentrovaný – čas a prostor. Z tohoto důvodu pořádají divadla více či méně programově zacílené divadelní festivaly,

přehlídky či jednotlivé umělecké události (ve smyslu ‘eventu’).

Pro Jihočeské divadlo je takovým příběhem Otáčivé hlediště v Českém Krumlově. Tento fenomén vznikl na půdě Jihočeského divadla, vymysleli a realizovali ho umělci z tohoto divadla a přes padesát let jej užívají a rozvíjejí. Na tomto ‘příběhu’ se také snažím doložit šanci divadla podobného typu jako Jihočeské přerůst z regionálního rozměru do instituce s vlastním sebevědomím a schopné překračovat zdánlivě nepřekročitelné limity. Sleduji tu jistou vývojovou linii až k sezoně 2010/11.

Po zkušenosti s dosaženými výsledky si troufám říci, že právě tato sezona se stala i prozatímním uměleckým vrcholem v dosavadní více než devadesátileté historii Jihočeského divadla. Tento ‘bod zlomu’ se jistě stane jak měřítkem toho, co jsme vykonali, tak také naší další práce i práce těch, kteří do Jihočeského divadla teprve přijdou pracovat. Od dosaženého stavu se odvíjející reálná budoucnost přinese logicky i další nároky: jde o nejlepší způsob permanentního inovativního tlaku, který v každém okamžiku prověřuje chod divadla jako celku.

Kapitola 7. Úvahy nad kulturním a uměleckým managementem v kontextu osobních zkušeností

Tato část práce shrnuje mé manažerské zkušenosti z řízení divadelní instituce ve funkci uměleckého šéfa i ředitele. Snažím se zde o jisté zobecnění svých poznatků a zkušeností z hlediska jejich začlenění do ‘kolektivní zkušenosti’ představované teorií kulturního managementu. Pokouším se tu pojmenovat i rozdíly mezi obecným managementem a managementem kulturním a uměleckým i postihnout samotnou funkci uměleckého manažera v různých rovinách kulturní instituce, která má ambice vymanit se z regionálního rozměru a stát se uměleckým a kulturním centrem

dokonce s jistým zahraničním přesahem. Jde samozřejmě o mé vlastní (osobní) zkušenosti. Vzhledem k nově zaváděným pojmům v oblasti kulturního managementu navrhuji definice jistých funkcí (kulturní administrátor, animátor kultury atd.). Nemohu v této kapitole pominout ani souvislost manažerské práce s principy obecného podnikání, která má ovšem své hranice i tam, kde se i činnost nekomerční kulturní instituce stává součástí trhu a vyžaduje odpovídající chování. V té souvislosti si všímám i některých aspektů vnímání kultury a umění současným politickým prostředím a z toho plynoucími důsledky pro kulturní prostor či prostor pro kulturu.

Kapitola 8. Divadlo v přírodním prostoru

Ve vývojových souvislostech Jihočeského divadla je divadelní produkce v otevřeném prostoru přírody katalyzátorem dynamických proměn této instituce vedoucí k jejímu současnému postavení v kontextu českých divadel, ale i ke stále stoupající pozornosti zahraniční veřejnosti. Tato kapitola je věnována principům a možnostem realizace divadelních představení v plenéru.

Příroda je zde vnímána jako dramatický prostor. Jedním z důvodů opakujících se návratů západního divadla pod širé nebe je jistě úsilí o integraci dramatického časoprostoru s reálným časoprostorem diváka. I když si divák stále uvědomuje své místo, neboť se nedostává mimo umělé hranice hlediště, které sdílí s ostatními diváky, může se zde cítit daleko víc součástí společného imaginativního prostoru, který je dramatický sám o sobě svým umístěním v přírodě. Tohoto umístění využívá Otáčivé hlediště v zámeckém parku v Českém Krumlově. Divadelní prostor, který je jedním z nejznámějších v České republice, se v textu sleduje od jeho objevení divadelním architektem Joanem Bremsem a analyzuje

se nejen z hlediska provozních a uměleckých možností a limitů, ale i z aspektu mezinárodního uměleckého marketingového potenciálu.

Kapitola 9. Polydimenzionální hlediště Joana Brehmse

Součástí práce je i možná perspektiva vycházející z projektu polydimenzionálního otáčivé hlediště Joana Brehmse. Zde se věnuji soustavnému úsilí tohoto architekta a scénografa vycházejícímu z principu otáčivého hlediště, které ho dovedlo přes určité mezistupně až k originálnímu modelu polydimenzionálního hlediště. Pomocí obrazového materiálu i konkrétního popisu vnitřních principů tohoto zařízení se předkládá umělecky i divácky velmi atraktivní divadelní prostor schopný propojovat principy divadla v otevřeném prostoru přírody s určitými principy univerzálního divadla využívajícího také uzavřený prostor typu arény. Jsou popsány vazby k současnému Otáčivému hledišti i odlišnosti, které slibují nové možnosti. Brehmsův projekt polydimenzionálního divadla jen dotvrzuje, že v osobě divadelního architekta a scénografa Joana Brehmse mělo české divadlo významnou osobnost evropského rozměru.

Kapitola 10. Otáčivé hlediště – případová studie

Tato část práce je vázána k popisu přípravy sezony na Otáčivém hledišti v roce 2010. Je popsán nejen sled příprav, konaných s ročním předstihem, ale i jednání, na kterých se v té době rozhodovalo o další existenci Otáčivého hlediště a která mnohdy velmi relativizovala a stále relativizují i střednědobé plánování. Tato jednání do značné míry ukazují na složitost situace, ve které se Jihočeské divadlo pokouší o velmi náročné projekty a zároveň musí zvažovat různé 'ústupové' varianty další existence své letní scény.

Další části této kapitoly zástupně do detailu rekapitulujíčí technické, provozní a logistické přípravy jedné inscenace

(konkrétně *Don Giovanniho*) napomáhají popsat náročnost letní sezony Jihočeského divadla a celého provozování tohoto zařízení v rámci příspěvkové organizace, která má vzhledem k tomu permanentní celoroční provoz. Absence tradičních divadelních prázdnin, dvousezónní model činnosti divadla a specifické ‘přírodní’ pracovní podmínky: to vše podmiňuje ekonomické výsledky Jihočeského divadla s výrazně vyšší mírou jeho soběstačnosti v rámci vícesouborových divadel.

Důležitou součástí práce jsou i přílohy sledující vývoj návštěvnosti, tržeb, skladby obecnstva, ekonomický přínos pro region i vnímání významu Otáčivého hlediště návštěvníky. Tabulkový a obrazový materiál přináší informace o průběhu prodeje vstupenek, prodejnosti určitých žánrů, o marketingových nástrojích a jejich efektivitě.

Aktivita spojené s Otáčivým hledištěm jsou patrně nejnápadnější součástí práce Jihočeského divadla. Tvoří ovšem pouze polovinu příběhu Jihočeského divadla o jeho vykročení z rámce domnělé osudové ‘oblastní’ předurčenosti. Tou druhou je velmi usilovná a dlouhodobá práce dramaturgická, inscenační a vzdělávací, která je asi méně nápadná, ale tvoří základ i té ‘nápadnější’.

1. Herec v regionálním divadle: tvůrčí ambice a tvůrčí podmínky

1a. Oblast a centrum

Hercův život má několik fází. Snad u každého herce vše začíná představami, sny a očekáváními o budoucí slávě, úspěchu a vážnosti. To je i zdroj úsilí, které přivede mladého člověka buď přímo do divadla, nebo do herecké školy. Tato fáze je neoptimističtější, protože je bez konfrontace s realitou a podložená zkreslenou představou o vlastním talentu a osobním štěstí, ztotožňovaném mnohdy se slávou a bohatstvím. Vlastně až na divadelní škole má adept herectví první možnost poznat aspoň do jisté míry své osobní předpoklady talentové, fyzické a mentální pro práci v divadle. Přes varování adresovaná uchazečům, že se nejedná o lehkou cestu, je systém našeho školství velmi milosrdný a pracuje tolerantně s lidským materiálem, který je momentálně 'na trhu' k dispozici, příliš tolerantně. To je kámen úrazu, protože na konci studia přichází první prozření, první porovnání skutečných kvalit s existujícími požadavky, když mladý adept herectví, režie, dramaturgie vstoupí na docela přesycený trh, kde vůbec nejsou brány divadel otevřené dokořán či grantový stůl bohatě prostřený. Trh, který si vybírá budoucí umělce a dává jim skrze umělecké instituce natvrdo poprvé poznat, že možnosti realizace jejich představ jsou ve srovnání s reálnými uměleckými, provozními i finančními podmínkami daleko skrovnější, komplikovanější a – prostě nesamozřejmé. Umělec vstupuje do fáze, kdy už si začíná být vědomý, že není tím očekávaným vyvoleným, předurčeným k úspěchu. Čím větší očekávání, tím větší rozčarování. Tento pocit někoho již nikdy neopustí, někomu se bude často vracet, buď přerušovaný pěknou rolí, individuálním případem zdařilé spolupráce či dokonce celým šťastným obdobím. Divadla jsou plná těchto

zrazených a zhrzených osudem, nepochopených vedením divadla i svými diváky. Nějaká nová a smysluplná práce ale třeba zase přinese novou naději, otevře rezervoár sil, rozvine předpoklady a aspoň v některých upevní vůli vést každodenní tvůrčí i privátní zápas o dobrý výsledek. Tato do značné míry obdivuhodná vlastnost umělecky nadaných lidí je ale velmi ovlivněna prostředím, ve kterém se umělec pohybuje. V konstelaci osob, vztahů a podmínek, které determinují další rozvinutí tvořivého úsilí, ve společenském prostoru, který reflektuje umělecké snahy, se umělci dostává či nedostává pocitu smysluplnosti vytvářeného díla a jistého ocenění, morálního i hmotného. I když se tyto tvůrčí podmínky proměňují a tak velmi záleží na individuálním štěstí, náhodě, popřípadě šťastné volbě, jaké místo si umělec vybere k uplatnění svého tvořivého potenciálu, nebo jakého se mu dostane vlivem často nepředvídatelných okolností. Jak to v životě většinou bývá, jestli zvolil šťastně, posoudí člověk až v kontextu dalších událostí a v delším časovém horizontu.

Život divadelního umělce fázují buď jeho přechody do jiných divadel či nové tvůrčí konstelací v divadle, ve kterém zůstává. Má-li štěstí a sejde-li se schopný tým s patřičnou profesionální vybaveností a intelektuální i specificky uměleckou kvalitou, který má odvahu k hledání i podporu vlastního divadla a diváků, jedná se v uměleckém životě o šťastný okamžik. Přesto mám zkušenost, že nastane-li taková chvíle, není to ještě žádná záruka všeobecné spokojenosti. Stále ještě zbývá mnoho neukojených ambicí (mnohdy neoprávněných) a objevuje se mnoho nových a nereálných očekávání, že s oživeným zájmem veřejnosti, účasti na festivalech a různými cenami ocenění přijdou i další, atraktivnější pracovní nabídky a větší úspěchy. A frustrace se pak stupňuje v závislosti na době čekání. Regionální divadla, především činoherní, v sobě toto

nebezpečí skrývají více než divadla v metropolích, byť si myslím, že jistá frustrace umělců je přítomná v celé naší společnosti. Souvisí to i s omezeností našeho trhu, s malou pozorností, která je našemu divadlu – ať právem, či neprávem – věnována v evropském kontextu, v nemožnosti činoherců využívat (na rozdíl od operních a baletních umělců) umělecké příležitosti v zahraničí. Snad právě nemožnost konfrontace se zahraničními divadly je i jednou z hlavních příčin nedostatečného úsilí po zdokonalení technické vybavenosti českých herců oproti jejich německým, francouzským či anglickým kolegům. Kdo má možnost přímého srovnání, hned si tento nápadný rozdíl uvědomí.

Regionální divadla měla za socialismu poněkud pejorativní přídomek oblastní, který jakoby automaticky evokoval provinčnost. Označení 'oblastní umění' bylo spojeno s představou nižší kvality. Oblast byla tudíž samotnými umělci s ambicemi vnímána tak trochu jako místo zapomenutých čertů, místo spojené s atmosférou ne nepodobnou snění Čechovových tří sester o přestěhování do Moskvy... Individuální možnost změny vlastního osudu byla tehdy velmi ztížená absencí možnosti provozovat hereckou profesi jako svobodné povolání a nedostatkem příležitostí ke vzniku nových 'mimoinstitucionálních' divadelních uskupení. Odchod mimo Prahu s výjimkou Brna, Ostravy a Plzně se vnímal jako jakési osudové uzamčení, protože cesta do metropole byla svízelná a úspěšná jen velmi ojediněle.

Regionální divadla po roce 1989 již nejsou v takové umělecké i personální izolaci, myslím si, že i umělecká úroveň se značně vyrovnala s divadly v centrech, ale budovat sebevědomou a úspěšnou uměleckou instituci v regionu je stále velice náročné. Základem možného uspokojení je samozřejmě kvalitní umělecký výsledek, ale je nezbytné i jeho uznání a respekt od vlastních

diváků – a ovšem i těch, kteří poskytují finanční prostředky, tedy od politiků. Obyčejně toto uznání přichází poté, až si ho divadlo vydobude jinde, tj. až si ho ‘přiveze’, až se o něm i v metropoli začne říkat, že je kvalitní a úspěšné. Cesta za tímto kolektivním úspěchem vede mnohdy navzdory nepochopení části vlastního publika, někdy i jisté části vlastních zaměstnanců, kteří pamatují ‘staré časy’. Důležité je si uvědomovat, že divadlo tvoří nejen stávající umělecká kvalita, ale i pověst. Má-li dobrou pověst, projdou mu i občasné ‘tvůrčí omyly’. Není-li vlastním prostředím přijato, i výrazné umělecké úspěchy nejsou akceptovány.

Regionální divadlo má jednu velikou nevýhodu. Je možné ho stále srovnávat s divadly v metropoli, tedy s pomyslnými vrcholy činnosti souborů, které často žijí více ze své úspěšné minulosti než umělecké přítomností. Úsilí přivést diváka na náročnou dramaturgii v regionálním divadle musí být nepoměrně vyšší než získat publikum na dovezenou bulvární komedii (leckdy inscenačně mizernou), vyfutrovanou hercem z populárního televizního seriálu. Regionální umělec musí mnohem intenzivněji přesvědčovat svého diváka, že je opravdu dobrý. Vždyť pro mnohé je stále platný argument, byť přežívající třeba jen v podvědomí, že skutečně kvalitní umělec by odešel do divadla v centru. Měl jsem možnost hrát v Divadle na Vinohradech a v Divadle Na Fidlovačce. Zcela zřetelně jsem na těchto scénách cítil výraznější přízeň publika hned po otevření opony. Vděčné reakce, napětí i potlesk byly jaksi samozřejmější. Dialog hlediště s jevištěm byl o poznání vstřícněji zahájen. Je to stejný rozdíl, jako když se potkáte s neznámým člověkem. Jeden se na vás usmívá s očekáváním příjemné chvíle, druhý vás zkoumá s pochybností, jestli ta chvíle bude opravdu stát za to. Navodit pozitivní atmosféru stojí pak více energie. Samozřejmě že v okamžiku, kdy regionální divadlo prožívá své

šťastné období nejenom umělecké, ale i ve vztahu k divákům, tento rozdíl se stírá a divák své divadlo dokáže uznávat stejně citlivě ba vroucně jako v kulturních metropolích.

Navíc je zde jeden výrazný rozdíl, který činí život regionálním divadlům v něčem jednodušší, nicméně v něčem zase naopak velmi složitý. V metropoli existují desítky divadel, a to umožňuje jednotlivým souborům snáze formovat svou specifickou tvář. Svou dramaturgii, svůj režijní, herecký i estetický styl, svou poetiku. Protože je šance, že množství potenciálního publika bude dostatečně velké, aby divadlo svého druhu (a to třeba s méně než stovkou sedadel) bylo obhajitelné diváckým zájmem. Regionální divadlo je naproti tomu téměř výlučně jediným profesionálním souborem v dané 'spádové oblasti', zahrnující městského i venkovského diváka, všechny sociální, intelektuální a věkové skupiny. Z toho plyne velké nebezpečí, že doplatí na krajnosti volby. Buď se stane kvaziuniverzální, všeobjímající divadelní institucí a velmi těžko si vytvoří 'svou tvář', schopnou otevřít cestu do divadla i náročnějším divákům či mladému publiku, nebo bude riskovat nespokojenost výrazných částí publika, především starších věkových skupin a obecnstva, které hledá v divadle na prvním místě zábavu či aspoň prostor harmonizace, odpočinek od reality – což samozřejmě má své oprávnění. Také proto se v regionálním divadle daleko složitěji uvádějí a s většími diváckými rozpaky přijímají současné hry (kromě 'chemicky čistých' komedií) i část velkého klasického repertoáru (od antiky po klasicismus). I když pomíneme komerční ohled, který je zcela legitimní, ale u subvencovaného divadla by snad neměl být dominantní, je ona snaha o 'všeobsažnost' u regionálního divadla i značnou překážkou opravdového uměleckého úsilí. Podobná strategie mnohdy brání koncepčně se zabývat obsahově i formálně složitými texty, uvádět mladé autory či zabývat

se takzvanými okrajovými tématy. Ona univerzálnost, zohledňující co nejširší divácké spektrum, komerční tlak a omezený počet 'zaručených' titulů, vytváří pro dramaturgii složité prostředí. Odtud jen velmi občasné uvádění určitých dramatiků, divadelních žánrů a forem, které má za následek určitou 'netrénovanost' umělců. Velkého Shakespeara, antickou dramaturgii či veršované dílo nelze hrát jednou za deset let a rázem je 'umět'. To ostatně lze vztáhnout i na náročný psychologický repertoár. Chybí nejen dokonalé porozumění, ale především technická dovednost a profesionální zručnost. Řešení je v regionálním divadle těžší ve srovnání s divadly v metropolích. Svízelněji se doplňují pracovní týmy o stále přítomné poradce na jevištní řeč, pohyb, typ zpěvu. Komplikovaněji se pořádají workshopy. Už proto, že ne vždy provozní rozpočet s těmito náklady počítá. Ale o tyto možnosti by se neměly managementy jednotlivých divadel nechat připravit, protože rezignovat na ně znamená petrifikovat jednu z velkých nevýhod regionálního divadla, jíž je jeho potenciální izolovanost. Ta souvisí s absencí možnosti se konfrontovat, být objektivně poměřován, mít možnost přirozené soutěže. V takových podmínkách často velmi frustrujícího vědomí umělecké aktivity stranou zájmu odborné veřejnosti se pak snadněji přecení případný úspěch, vnímá pocit křivdy z nedostatečného ohlasu a ocenění a naopak objektivně nevnímá vlastní průměrnost. I když je v současné době podobná izolovanost snadněji překonatelná, je řízení regionálního vícesouborového divadla i z tohoto hlediska spojené s vysokými nároky na vhodně zvolenou strategii řízení, která by měla být mixem vizí, odvahy, sebevědomí, kritické sebereflexe a pokory.

1b. Jihočeské divadlo v proměnách času

Jak se v Jihočeském divadle střídali ředitelé resp. intendant i či umělečtí ředitelé, ukazuje tento seznam:

Jaroslav Hurt /1945–1947/
Václav Piloušek /1945–1946/, intendant
Bohumil Houdek /1946–1947/, intendant
Karel Konstantin /1947–1948/ umělecký ředitel
František Novotný /leden–květen 1949/ intendant
Rudolf Kulhánek /1949–1951/ umělecký ředitel
Karel Lhota /1950–1951/ intendant
Jiří Josek /1951–1953/ umělecký ředitel
Ivan Glanc /1952–1956/
Otto Haas /1956–1960/
Zdeněk Míka /1960–1970/
Milan Fridrich /1970–1976/
Jan Dušek /1976–1990/
Hana Jarošová /1990/ ved. odboru kultury Města Č. Budějovice pověřená řízením JD
Jaroslava Uhlířová /1990–1991/ ekonomická náměstkyně pověřená řízením JD
Antonín Bašta /1991–1993/ intendant
Svatopluk Jedlička /únor–květen 1994/ intendant, pův. ekonomický náměstek
Jiří Šesták /1994–1996/, intendant
Jan Dušek 1996–1997/ ředitel
Jan Mrzena /1997–2003/ ředitel
Jiří Šesták /2004–/ ředitel

A jak se měnili šéfové činohry?

Miroslav Macháček /1952–1956/
Otto Haas /1956–1959/
Václav Hudeček /1959–1960/
Václav Hartl /1960–1962/
Milan Fridrich /1962–1970/
Oto Hradecký /1970–1980/
Milan Fridrich /1980–1986/
Petr Šporcl /1986–1988/
Jiří Šesták /1989–1997/
Martin Hruška /1997–2003/
Ivo Krobot /2003–2006/
Martin Glaser /2006–/

Pro získání určité představy o historickém pozadí dnešního Jihočeského divadla jsou tyto seznamy (seznam šéfů opery a baletu po roce 1945 uvádím na jiném místě). Již samotný sled jmen s dobou vymezenou jim na řízení divadla nebo činoherního souboru něco napovídá o mnohdy dramatických proměnách této divadelní instituce.

Jihočeské divadlo mělo jedno velké období v padesátých letech, kdy činohru šéfovali významní režiséři, a to pozdější legenda

českého divadla Miroslav Macháček /1952–1956/, Otto Haas /1956–1959/ a Václav Hudeček /1959–1960/, nebo takové osobnosti působili dokonce jako ředitelé: Ivan Glanc /1952–1956/ a Otto Haas /1956–1960/.

Z řady inscenací se v té době také staly významné divadelní události, a to takříkajíc v celostátním kontextu: na *Hamleta* /1954/, *Othella* /1956/ či *Hoře z rozumu* /1955/ se jezdilo dokonce z Prahy. Zvlášť velké úsilí o uměleckou úroveň JD v této době vyvíjel významný český divadelní režisér a ředitel Ivan Glanc /1952–1956/. Toto úsilí nenašlo obecnou podporu ani uvnitř divadla (časté rozepře s režisérkou E. M. Bergerovou), ani u krajských úřadů, protože dramaturgie a interpretace divadelních textů nevyjadřovaly vždy dobové představy o úloze divadla. Miroslav Macháček a Ivan Glanc neodešli z Jihočeského divadla dobrovolně, ale Krajský výbor KSČ inicioval jejich výpověď, kterou podle pracovníka KV M. Jirky dostali „v zájmu zachování klidu v divadle a politické stability“. Otto Haas však navázal na úspěchy předchozího vedení činohry a Jihočeské divadlo si za něho udrželo velmi dobrou pověst. Bohužel s příchodem nového ředitele Zdeňka Míky roku 1960 nastalo období uměleckého sestupu, kterému nezabránilo ani stále ještě časté hostování významných režisérů. Navíc Míkova významná politická angažovanost přivedla nakonec JD do přední linie „konsolidačního procesu“. Divadlo pod Míkovým vedením se velmi záhy změnilo v bezkonfliktní a loajální instituci. O působení Z. Míky jako ředitele kolují dodnes nesčetné historky inspirované například jeho způsobem řešení konfliktů mezi uměleckými šéfy: odešel si z kanceláře údajně pro nějaký doklad, a když se po jeho delší nepřítomnosti zeptali šéfové sekretářky, kdy přijde, aby problém rozhodl, dostali odpověď, že pan ředitel odjel na chalupu.

Na chalupu jezdil často a nejen on. Jihočeské divadlo se

změnilo v poklidné a nekonfliktní divadlo chalupářů... Ale za takovou pohodu platilo divadlo zákonitou daň. Nevznikla žádná alternativní síla, která by odporovala divadelní 'vizi' Zdeňka Míky a jeho 'ideově spřízněné' suity zaštitěné frázemi z jeho nástupního prohlášení: „Především bychom chtěli svým dramaturgickým plánem projevit své vášnivé zaujetí pro vskutku socialistický rozkvět duše našeho lidu [...] Pro nové obecnstvo, převážně dělnické a rolnické, je však nutno vytvořit takový profil divadla, který by zobrazoval život současné společnosti, odpovídal na důležité otázky současné společnosti, který by uměleckými prostředky vysvětloval politiku KSČ...“³ Po předešlém, navýsost divadelním období, to byla pro divadlo i jeho publikum studená sprcha. Důsledky těchto představ nenechaly na sebe dlouho čekat. Nedobrovolně odcházejí režiséři Václav Hudeček a Václav Hartl. Zůstává mladý Milan Fridrich, nový šéf činohry a režírující ředitel Zdeněk Míka. Nutno podotknout, že z DAMU přichází mladý režisér Jan Schmidt, který inscenuje po dobu svého působení v letech 1962 až 1965 několik zdařilých inscenací. Ale uměleckému sestupu to nezabránilo. Jeho následky se projevovaly na stavu Jihočeského divadla po celá sedmdesátá a osmdesátá léta; zde je také důvod jeho izolace, ze které se velmi těžko dostávalo po roce 1989.

Dvě recenze z poloviny šedesátých let svědčí o úrovni divadla v tomto období. 19. září 1965 se v Jihočeské pravdě ohlíží Z. Mráz za posledními sezónami Jihočeského divadla:

„Jihočeské divadlo přispělo k vývoji pouze tím, že jeho úroveň v uvedených sezónách více neklesla. O nějakém vzestupu se nedá hovořit, protože ojedinělý úspěch – byť by byl sebevětší – nedokáže zachránit všechno. Jihočechům můžeme poradit pouze jedno: neobávejte se malé návštěvnosti, experimentujte, uvádějte novinky a snažte se udržet krok s ostatními oblastními divadly. Jen tak můžete dosáhnout toho, že pražské kritice nebude cesta do Č. Budějovic daleká.“⁴

3. 3. 1967 otiskla *Jihočeská pravda* rozhovor Z. Mráze s Janem

³ *Zápisník Jihočeského divadla ze září 1960.*

⁴ Viz Černý, J. *Opony a horizonty Jihočeského divadla*, JIH, České Budějovice 1998: 49.

Procházkou z Divadelního ústavu:

„J. P. Jihočeské divadlo, mám na mysli činohru, mělo v minulosti určité jméno a určitý ohlas.

Z. M. Proč říkáte v minulosti?

J. P. Protože o uplynulých čtyřech pěti letech se to říci nedá. JD se dostalo v té době v odborných kruzích do určité sféry nezájmu, v celostátním povědomí zavládla k němu lhostejnost. Tento stav v podstatě trvá.

Z. M. V čem spatřujete příčinu nezájmu a lhostejnosti?

J. P. V tom, že dramaturgie nepřicházela s ničím objevným, průbojným, inscenovaly se hry ohrané. Těžko lze vysledovat vůbec nějakou linii, činohra působí dojmem, jako by se dostala do slepé uličky.

Z. M. Přičítáte tento stav pouze dramaturgii?

J. P. Nikoliv. Myslím, že příčiny tkvěly i v inscenačním přístupu, tj. v práci režisérů a herců. Činoherní soubor je usedlý a z pohodlný. Člověk má pocit, že jej nic netrápí, nedráždí, jako by byl spokojený sám se sebou.“⁵

Obdobného soudu se mi mělo dostat od kritičky Aleny Urbanové při jedné noční procházce Budějovicemi o dvacet tři let později.

Samozřejmě byly v té době také zdařilé inscenace, na které se i po letech vzpomínalo – *Jan Hus* 1965, *Smrt obchodního cestujícího* 1966, *Cyrano z Bergeracu* 1968 (všechny režíroval J. Dalík), *Sestup Orfeův* 1969 (režie L. Vymětal), *Racek* 1967, *Jeptiška* 1967, *Hra o lásce a smrti* 1968 (inscenace M. Fridricha). Bohužel tento příslib lepších časů byl přerován dobou normalizace, ke které se vedení Jihočeského divadla přihlásilo mezi prvními: 14. 11. 1969 odsoudilo protisocialistické postoje Svazu divadelních umělců a slíbilo straně ústy nejen svého uvědomělého ředitele Míky plnou podporu. Vyplatilo se to. Zdeněk Míka odešel roku 1970 konsolidovat Divadlo na Vinohradech i s dvěma herci: A. Hardtem a M. Kláskem. Pro spravedlnost je ale třeba uvést svědectví, podle nichž Z. Míka v období prověrek na přelomu šedesátých a sedmdesátých let zabránil tomu, aby si samozvaný očišťovací výbor JD vybral své oběti. V roce 1972 po prohraném hokejovém utkání se Sovětským svazem, vypnul přední protagonista činohry Karel Soukup v plném divadelním klubu televizi uprostřed sovětské hymny. Druhý den dostal hodinovou výpověď. Jak mi samotný K. Soukup vyprávěl,

⁵ Viz Černý 1998: 50.

přijel Z. Míka z Prahy a nabídl mu angažmá v Divadle na Vinohradech. Když to Soukup odmítl, dosáhl alespoň toho, že výpověď se změnila v podmínku a zákaz hraní středních a velkých rolí. Tento 'výchovný' trest platil pro vynikajícího herce neuvěřitelných sedm let...

Velkou vypovídající hodnotu má samotný přehled domácích a hostujících režisérů od padesátých let do roku 1989. DH u jména znamená 'družební host' (Jihočeské divadlo mělo do roku 1989 partnerské vztahy s divadly ve Zvolenu (Slovensko), Meiningenu (NDR), Toruni (Polsko), Gabrovu (Bulharsko), Gomelu (Sovětský svaz) a Titově Užici (Jugoslávie).

50. léta

Ivan Glanc /1952–1956/ 8 režii
Miroslav Macháček /1952–1956/ 17 režii
E. M. Bergerová /1951–1956/ 11 režii
Otto Haas /1956–1960/ 20 režii
Václav Hudeček /1959 – 1961/ 6 režii
Všichni tito režiséři museli z Jihočeského divadla odejít.

Dále:

Jiří Bělka /1951–1952/ 4 režie
Vasilij Vasiljev /1951–1953/ 7 režii
Ilja Bureš /1951–1952/ 6 režii
Miroslav Mráz /1953–1955/ 8 režii
Alois Hajda /1957–1958/ 5 režii

60. léta

Milan Fridrich /1955–93/ cca 120 režii
Václav Hartl /1960–1962/ 5 režii
Jan Schmidt /1961–1965/ 12 režii
Stanislav Holub /1966–1969/ 12 režii
Karel Neubauer /1962–1965/ 9 režii
Zdeněk Míka /1960–1970/ 21 režii
Otto Haas /1956–60 jako domácí 20 režii/, jako host po roce 1960 1x
Jiří Dalík /1965 – 1070/ 5 režii
Hugo Moroczynski DH /1967/ 1x
Ladislav Vymětal /1969/ 1x

70. a 80. léta

Milan Fridrich /1955–93/ cca 120 režii
František Bršlica /1970– 75/ 14 režii
Stanislav Kopecký /1974–1991/ 44 režii
Kristýna Taberyová /od 1978–1988/ 20 režii
Viktor Dokučajev /1979–1989/ 16 režii
Otto Haas /1956–60 jako domácí 20 režii/, /1971 – 1975/ 4 režie
Jiří Dalík 1970 1x, celkem/1965 – 1070/ 5 režii
Pavel Michal 1969 -1973 5 režii
Jan Strojček /1972, 1978/ 3 režie
Jiří Pleskot /1975, 1978/ 2 režie
Ivan Balad'a 1980 1x
Peter Jezný DH 1978 1x

J. S. Popov DH 1973 1x
M. Rosinski DH 1974 – 1975 2 režie
Albert R. Pasch DH 1978, 1985 2 režie
M. Okopinski DH /1979 – 81/ 2 režie
V. Kajvčkov DH 1980 1x
M. Peterich DH 1988 1x

/V seznamu nejsou uvedeny režie členů hereckého souboru/

První polovina sedmdesátých let byla ještě poznamenána přežívajícími kontakty s významnými režiséry, kteří do činoherního souboru vnášeli jisté oživení z konce šedesátých let. S nástupem nových režisérů (S. Kopecký, K. Taberyová, V. Dokučajev) do trvalého poměru ale tyto možnosti zcela zanikly. Na dlouhá léta působili jako externí režiséři jen hosté z družebních zahraničních měst. Po odchodu dramaturgů A. Kožíkové a K. Vondráška, ztratila dramaturgie díky obsazení této funkce prorežimním novinářem Janem Voráčkem jakékoli ambice a smysl. Za výběrem jednotlivých titulů stála politická objednávka a následně ambice jednotlivých režisérů, ale už bez spolupráce s dramaturgií, která vlastně v té době v Jihočeském divadle neexistovala. Dramaturgické plány, které o tom svědčí, uvádím v příloze na konci této kapitoly.

V první polovině sedmdesátých let přichází na dlouhou dobu poslední silná vlna nadějných hereckých osobností, ze které však v Jihočeském divadle zůstalo nakonec torzo. Jsou to Jana Švandová /1971–1974/, Eliška Havránková-Balcerová /1971–1975/, Simona Stašová /1976–1977/, Lenka Machoninová /1973–1975/, Břetislav Slováček /1972–74/, Petr Hanus /1974–2006/.

Neuvěřitelným zázrakem se v této potmělé době mohlo stát angažování režiséra Jana Grossmanna, který odcházel z Chebu; došlo dokonce k dohodě o jeho přijetí do Jihočeského divadla na jaře 1980. V předvečer smlouvy udělal však Grossman chybu, že zašel do divadelního klubu. Jak přímí účastníci vzpomínali, začali s ním hovořit Milan Fridrich a šéf baletu Milan Hojdys. Po tomto velmi nepříjemném setkání se režisér Jan Grossmann odebral ráno na

nádraží a do Jihočeského divadla už nikdy nevkročil...Nastoupil pak záhy do divadla v Hradci Králové. K velikému štěstí jak tohoto divadla, tak i tohoto výjimečného režiséra. Osud Jihočeského divadla se ubíral dál „močálem černým kolem bílých skal...“

1c. Vlastní případ: Příchod do Jihočeského divadla

Přišel jsem do Jihočeského divadla v roce 1980 po absolvování Divadelní fakulty AMU v Praze. Dostal jsem nabídky z několika divadel a do Jihočeského divadla jsem se přišel zeptat, zda bych tam nemohl působit po čas vojenské služby, kdyby se mi ji podařilo vyjednat v Českých Budějovicích. Byla to trochu naivní představa, kterou tehdejší šéf činohry Milan Fridrich, který se na mě byl podívat dvakrát ve školním divadle DISK, odmítl s protinávrhem na stálé angažmá. Představa dlouhodobějšího působení u některého divadla představovala pro mě veliký otazník po celé studium na DAMU. Přesto jsem Fridrichovu nabídku přijal vzhledem k možnosti vrátit se zpět do svého prostředí (byl jsem přece ‘odtud’), a získat tak čas, než si rozmyslím, jak by měla moje životní cesta vlastně vypadat.

Především jsem měl totiž nemalé vnitřní pochybnosti o smyslu své herecké budoucnosti jako plnohodnotného povolání, kterému bych se měl věnovat celý život. Souviselo to s mým dětstvím, které jsem strávil spíše v přírodě a v modelu patriarchální rodiny. Výsledkem letmých doteků s tímto uměleckým oborem, které jsem učinil během školních let, i pozdějšího soustředěnějšího vnímání specifického světa herectví, které se stalo ve dvacátém století zejména díky fenoménu filmu neuvěřitelně populární – zejména skrze fabrikaci zbožštěných ‘nových celebrit’, zastírající vlastně do značné míry podstatu scénického umění – byl u mě nakonec silný pocit nedůvěry, která v průběhu studií stoupala. Měl jsem

pochybnosti o tom, dokáže-li divadlo být stále ještě nezastupitelnou součástí kultury a tím i našich životů, neproměňuje-li se po období, kdy přispívalo k osvobození z tlaku komunistické ideologie, v souvislosti s normalizační frustrací z velké části pouze v méně důležité odvětví zábavního průmyslu, a nestává-li se tak součástí jakéhosi mentálního cholesterolu, který tlumí a ucpává krevní oběh naší tvořivosti. Bylo ale zajímavé, že k divadlu mě začaly v té době naopak přitahovat dramatické texty: uchvacovaly mě extrémní dramatické situace s postavami vrženými do jejich středu mnohdy proti své vůli, ale přinucenými je řešit.

Od mládí jsem velmi obdivoval antickou kulturu, a to zejména řeckou, a byť jsem k jejímu vnímání neměl v důsledku školních osnov dostatečné vzdělání, byla to i tak právě ona, která se stala jakýmsi měřítkem, jímž jsem poměřoval i dobu, do které jsem se narodil. Na divadelní fakultě jsem přečetl všechny antické dramatiky a velmi jsem obdivoval úlohu divadla, především řecké tragédie, jakou sehrálo ve vývoji evropské kultury. Starověký Řím mne oslovoval schopností své organizace, svou správní i právní kulturou, z umění na mne mocně působila především architektura. Výtvarné a literární umění, jak jsem cítil, už spíš využívalo a napodobovalo řeckou genialitu. Naopak scénické umění a zejména římské divadlo jsem vnímal jako ústup z velkých duchovních a společenských ambicí starověkého Řecka, především athénské demokracie. Cítil jsem, že zábava se stala hlavním nástrojem kulturní politiky císařského Říma. Hedonismus tohoto období mi byl značně protivný a cítil jsem, že je spoluzodpovědný za zánik úžasného období antické civilizace.

Asi zde byly kořeny mých pochybností, je-li divadelní umění z období mých studentských let schopné odolat snahám o 'zglajchšaltování' v rámci tzv. reálného socialismu. Pročítal jsem

porůznu popůjčovaná čísla časopisu *Divadlo, Literárních novin* i *Reportéra* ‘z oněch let’ a cítil přímo fyzickou bolest, že žiju v době ‘masek’, v době pouhého ‘jako’. A divadlo sedmdesátých let bylo součástí ‘mainstreamu’. Samozřejmě byly i výjimky: díky představením z doznívajících let slávy Činoherního klubu, Divadla Na zábradlí i některých soudobých malých studiových divadel a také ovšem vynikajícím výkonům některých herců v Národním divadle nebo v Divadle na Vinohradech jsem někdy mohl divadlo vnímat i jako místo určité ideové konfrontace s převažující dobovou mentalitou, ale i snahy nevzdat úplně boj za udržení jisté kulturní úrovně. Některá představení jsem viděl víckrát, *Kočičí hra* s Danou Medřickou snad sedmkrát nebo osmkrát. Při tomto představení jsem zažíval podivné a doposud nepoznané nadšení z předávání energie, které dojívalo, hladilo a vtahovalo. Toužil jsem umět takto hrát, působit z jeviště. A věděl jsem, že mi to není, bohužel, dáno. Národní divadlo jsem měl vůbec ve veliké úctě. Snad i proto, že jsem byl ‘z venkova’. Ale zejména proto, že jsem tam mohl vidět *Naše furianty*, *Mnoho povyku pro nic*, *Zadržitelný vzestup Arthura Uie*. Je ale pravda, že podstatnou část tehdejšího repertoáru jsem považoval za součást duchovního ‘anšlusu’ té doby. Mnoho představení jsem odstál doslova na jedné noze na balkoně ‘Činoheráku’, kde jsem ještě zachytil dozvuk podivuhodných let šedesátých: *Penzión pro svobodné pány*, *Cesta dlouhého dne do noci*, *Tři v tom*, *Hejtman z Kopníku*, *Povídky z Vídeňského lesa*. V Divadle na Vinohradech se ‘mými’ staly hry *Král Krysa*, *Car Fjodor*, *Richard III.*, Na zábradlí ještě představení s Fialkou a *Bratři Karamazovi...* Chodil jsem na herce a nechápal jsem, jak to vlastně dělají, že nic nedělají a přitom jsou, jenom tak skutečně jsou: Medřická, Bohdanová, Třebická, Hlaváčová, Jirásková, Kubánková, Vančurová, Kolářová, Hrušínský, Kemr, Munzar,

Vinklář, Voska, Čepek, Abrhám, Somr, Sklenčka, Kopecký, Hanzlík...

Chodil jsem z řady představení se směsicí radosti, okouzlení i smutku, protože jsem nevěděl, 'jak se to dělá', nechápal jsem, jak nalézt tu schopnost bezprostřednosti a samozřejmosti. Jako člověk racionálního založení jsem měl o překážky postaráno a škola mi v tomto zápase o 'jak' vlastně nepomohla. Možná mi svou pomoc i nabízela, ale nebyl jsem jaksi zralý pro 'rozbřesk pravdy'. Samozřejmě, divadlo v té době rozhodně nebylo místem permanentního okouzlení. Ani zdaleka. Viděl jsem řadu představení, za která jsem se styděl, že je musím vidět. Styděl jsem se za skvělé herce, že v nich musí hrát, styděl jsem se za sebe, za pocit, že je to možná i moje budoucnost. Sedmdesátá léta byla velmi nešťastná. Z mého pocitu svým způsobem nejnešťastnější v novodobé české historii. Česká společnost byla jako atlet, který sotva dorostl k velkým závodům, a najednou se mu přetrhla achilovka či dokonce zlomila páteř. Bylo tu jakési podivné odsouzení k tlení... V oblasti umění zůstávalo z let šedesátých jen málo, a tak se mladému člověku budoucnost jevila docela bezútěšně.

Je pravda, že mladí lidé jsou více náchylní snadno se nejen radikalizovat, ale i propadat chmurám. Radikalizovat se nás v té době nikdo neučil a snad i proto pobízela celková atmosféra v době, kdy jsem opouštěl divadelní fakultu, spíš k tomu druhému. Čekalo mne vlastně dlouhé hledání a objevování smyslu divadla. Žil jsem delší dobu v jakémsi mezisvětí, ve kterém jsem musel především ve vlastním nitru hledat důvody k nějaké smysluplnější existenci, oprávnění, proč v tomto mezisvětí zůstat. Byl jsem přesvědčený, že je-li nějaký takový důvod, tak je to především nutnost se vzdělávat. Že kladení otázek a hledání odpovědí je snad jedinou cestou, jak prohlédnout falešné kulisy a masky doby a prostředí, ve

kterém člověk žije, a tak objevit i své místo v tomto světě a úkoly, které jsou s ním spojeny, v mém případě tedy i v prostředí tehdejšího divadla. Zadáání bylo jakoby jasné, provedení poněkud složitější...

Prostředí vzdálené od kulturních center je velmi závislé na konstelaci osobností v příslušném uměleckém oboru. I když přicházíte s jistými představami a ambicemi, minimální migrace uměleckých sil, názorů a aktivit v takovém místě zásadně omezuje možnost realizace a rozvíjení jakýchkoli uměleckých a společenských vizí. Těžko říci, byla-li má léta po nástupu do Jihočeského divadla 'ztracená', či nikoli. V soukromém životě určitě ne, neboť se mi podařilo založit rodinu a vychovávat syny, ze kterých mám doposud velikou radost. Ale z hlediska hereckého asi ano. Ale i to je otázka. V kontextu mé další cesty, tříbení mých názorů na divadelní umění a chápání vnitřních mechanismů divadla, mělo i toto období nepominutelný význam. Už proto, že jsem cítil ba věděl, jak by neměly některé věci vypadat a jak by se lidé v divadle k sobě neměli chovat. Že jsem porozuměl nebezpečí malých příčin předcházejících velké následky.

Divadelní fakulta mne na tento proces poznání ani nemohla připravit. Vybavila mne určitými profesionálními dovednostmi či ukázala cestu, jak jich dosáhnout. A především mi nabídla čas zrát, nabídla mi možnost řady setkání a navázání osobnějších vztahů s některými osobnostmi v pedagogickém sboru, které až zázrakem na tu dobu na fakultě setrvaly. Vlastně především tato možnost 'setkávání' mi pomohla otevírat cesty k hlubšímu porozumění smyslu divadla, poznávání jeho nezastupitelné úlohy v duchovním rozvoji společnosti. I když je asi nevyjmenuji všechny, nemohu nezmínit paní Jarmilu Kröschlovou, prof. Jaroslava Vostrého, prof. Jiřinu Hůrkovou-Novotnou. Nebýt jich, má cesta by se po pár letech

u oblastního divadla možná stala pouhou epizodou.

Jedno milé setkání se mi stalo základem pro pozdější spolupráci se studenty. Ve třetím ročníku jsme měli to štěstí spolupracovat na poetickém pořadu *Píseň písní* s Radovanem Lukavským a s Marií Tomášovou. Režirovala to paní Helena Glancová. Toto biblické téma se uvádělo v Martinickém paláci a velmi mne těšilo sdílet s těmito lidmi duchovní prostor. Nejenže jsem později (1991) *Píseň písní*, která se inspirovala tímto pořadem, uvedl na repertoár Jihočeského divadla, ale pozval jsem pana Lukavského do programu přednášek pro studenty. Byl v Českých Budějovicích mnohokrát a jeho přednášky o antické kultuře doplňovala podstatná část pořadu *Antičtí řečníci*. Spolu jsme pak asi třikrát četli ve večerním pořadu *Íliadu*. To byl pro mne veliký svátek.

Po nástupu k profesionálnímu divadlu se můj intenzivní pocit, který jsem zažíval na vynikajících divadelních představeních, měnil v trvalou otázku: Jak dosáhnout jevištní pravdy? Jak nalézt cestu k vnitřní pravdě postavy? Jak existovat bez pochybností, s tou samozřejmostí a nesmírnou přesvědčivostí, kterou jsem obdivoval v Činoherním klubu... Moje slova na jevišti plynula, tělo bylo v pohybu, stejně tak mimické svaly. Ale bez oné vteřiny pravdy, té zásadní věci, které dává činohernímu herectví smysl. Tomu mě škola nenaučila a dokonce ani řada dalších let u divadla. Nebylo to přenositelné, uchopitelné, tak jak bylo vlastně nesamozřejmé na jevišti mé vlastní dýchání. Smířil jsem se s faktem, že nepatřím mezi výjimky, které jsou vybrány evolučním procesem a už se narodí s neuvěřitelným talentem přirozenosti a samozřejmého jednání. To samozřejmě není případ většiny herců. Pro naprostou většinu platí, snažit se aspoň hledat k oné vteřině jevištní pravdy cestu. A mnohdy nenalézt... Ale mnoho herců to příliš neznepokojuje, protože i za evidentního předstírání a vytváření

‘zdání pravdy’ se lze uživit. Pro mne to ovšem od počátku byla jedna z nejdůležitějších podmínek smysluplné existence u divadla i divadla jako takového, jíž bych poměřoval i oprávněnost podpory z veřejných peněz. Přičemž už i poctivé hledání si pochopitelně zaslouží podporu jak morální, tak finanční.

První hra, ve které jsem hrál po svém příchodu do Jihočeského divadla v létě 1980, byly Drdovy *Dalskabáty*, v nichž jsem převzal roli Honzy Mračna; byla to pohostinská režie Zdeňka Míky, toho času ředitele Divadla na Vinohradech. Přišel jsem do divadla se čtyřmi činoherními režiséry, kteří si soubor rozebrali na atomizované skupiny. ‘Patřit někam’ zajišťovalo lepší práci, ale s důsledkem u dalších režisérů většinou pouze statovat. Bylo to podivné bezčasí; jak jsem později zjistil, trvalo tu již delší dobu. V té době jsem nevěděl, jak by profesionální divadlo jako instituce mělo fungovat a navíc přišla do mého angažmá vojna, rodina, zdravotní problémy dětí, při kterých jsme potřebovali pomoc rodičů, a tak jsem případný odchod neřešil. Navíc jsem si vytvořil k některým kolegům respekt, který přerostl v přátelství. Slýchal jsem vzpomínky na režiséry Konstantina, Macháčka, Glance, kteří vytvářeli slavné období budějovické činohry v padesátých letech. A občas mi někdo velmi vážně řekl – uteč! Dramaturgie té doby byla bezkonfliktní, bez větších ambicí. Vodáci tomu říkají ‘volej’. Pádlujete, ale nejedete. Podíváme-li se na přehled titulů uváděných v činohře po roce 1968, lze snadno vyčíst, jaká tu byla ‘duše divadla’. Absence současných českých her (až na pár detektivek či aktivistických hříček), velmi specifický výběr her západní provenience. Jinak historické hry, částečně klasický repertoár, pohádky. Šedesátá léta zůstala bez ozvěny. Všechny důvody ke skepsi. Začal jsem však mít potřebu zkoušet věci kolem sebe proměňovat. V té době to šlo pouze v rámci odborů, kde jsme se

s pár kolegy domáhali zlepšení provozu, ale také možnosti zvát kritiky, režiséry, někam vycestovat. Bylo to velmi zdouhavé, s velkými překážkami. V roce 1986 jsem začal studovat dálkově dramaturgii. Odmítl jsem v té době vstoupit do KSČ, a tak jsem dva roky moc nehrál a měl čas.

Ledy se přeci jenom pohnuly v roce 1987. Před odchodem režisérky Kristýny Taberyové, jejíž inscenace byly nejambicióznější (s její poslední inscenací dramaturgizace *Vojny a míru* se činohra po letech podívala do Prahy, na Novou scénu ND, a byla vcelku pozitivně přijata), odešel pod tlakem souboru z místa šéfa činohry Milan Fridrich, který přes značnou režisérskou erudici a kvalitní umělecké období z šedesátých let v sedmdesátých letech umělecky rezignoval. A tak většinou zkoušel s herci, kteří 'zbyli' po obsazení zbývajícími režiséry, na zkouškách se dost často 'vařilo', tj. vyměňovaly se kulinářské nápady, či se jen tak vyprávělo a vzpomínalo. U herců byla zřetelná aktivita jen v případech, kdy hráli velké role. Pokud měli pocit špatného obsazení a s ním souvisejícího zařazení do 'spodního patra', u mnohých to znamenalo citelné ochabnutí v přístupu k práci. Někteří byli profesionální za každé situace, ale někteří zápasili s textem až do premiéry, tak jako zápasila výroba dekorací s termíny. Byla to doba značně 'tolerantní'. Vzhledem k neměnné skladbě režisérů byly některé inscenace poznamenány jakousi odevzdanou pasivitou (především v režii Stanislava Kopeckého a Viktora Dokučajeva), kdy soubor čekal na režisérovo slovo, a když se ho dočkal, tak je jen pasivně plnil nikterak nezasažený přesvědčením o smyslu společného úkolu. Někdy, když už hodně teklo do bot, začal organizovat situaci některý z herců, a režisér z hledišťe přikyvoval. Tehdy jsme byli věru tím 'pravým' oblastním divadlem. Odehrávaly se tehdy situace dnes nemyslitelné. Režisér Kopecký hleděl celou dobu zkoušek do

textu, jako by ho kontroloval, a dění na jevišti si nevšímal. V. Dokučajev při inscenování detektivky *Půlnoční vlak* naopak chtěl, abychom bez čtené zkoušky rovnou hráli, a pak teprve začal text komentovat. Teprve týden před premiérou jsme v nepřičetném zoufalství ze stavu inscenace zjistili, že text nikdy nečetl, protože uměl pouze azbuku, ale americkou detektivku měl k dispozici pouze v češtině. S kolegou Bambasem jsme ho vyzvali, aby s námi již nikdy nepracoval. Ten den odešel a již nikdy se do Jihočeského divadla nevrátil.

To všechno byly důsledky celkové atmosféry, špatné organizace práce a absence umělecké náročnosti. Herci za výsledky divadla odpovědnost do určité míry ani nenesli. Ono to vlastně tak nějak 'stačilo'. Umělecký dozor na reprízách byl většinou pouze formální, po prázdninách se bez opakovacích zkoušek, jen s jakousi textovou 'breptačkou' realizovaly reprízy, pěvecká, či pohybová příprava před náročnými představeními se nekonala, nehotové dekorace se mnohdy kompletovaly až do premiéry, někdy se některé plánované dekorační prvky musely prostě oželet. Takový stav divadla devastuje tvořivost, víru ve smysluplnost umělecké práce a na dlouhá léta poznamenává i budoucnost umělecké instituce. Někteří herci byli z tohoto stavu zoufalí, někteří propadali apatii. Při takovémto dlouhodobějším stavu už v uměleckém souboru ani nejsou podmínky se vzepřít kvůli stavovské cti. Navíc divadlo bylo vcelku plné, byla bohatá zájezdová činnost. Systém podnikových předplatných a organizovaných svozů pokrýval kolem sedmdesáti procent návštěvnosti, což značně pokřivovalo zpětnou vazbu a skreslovalo ponětí o kvalitě divadelní produkce.

Musím ale uznat, že i v této situaci se vyskytovala řada herců, kteří se snažili oživit svou prací vzpomínky na lepší časy. A co bylo velmi pozitivní tradicí (což myslím dnes už ani neexistuje),

někteří starší kolegové se věnovali mladším hercům, kteří nastoupili do divadla ze škol či jako elévové. Měl jsem ‘své učitele’ Karla Soukupa a Věru Papírkovou i (v komediích) Pepíčka Bulíka. Karel, i když už velmi nemocný, se stal mým průvodcem po otáčivém hledišti a radil mi jak pokud šlo o techniku mluvy, tak o celkový herecký projev. Pepa Bulík mě učil pointovat text a vystavět verbální i fyzický gag. Hodně mi pomohl Ivan Klička. Někteří mě pozorovali na zkoušce a nahrazovali režiséra. Tato solidarita některých kolegů pozitivně oživovala celkovou šed’ práce činoherního souboru. Bohužel šlo o pouhé nahrazování standardních podmínek normálního divadelního režimu.

Divadlo řídili lidé, kteří v posrpnové atmosféře buď ztratili ambice, nebo přišli z mimouměleckého světa. Ředitel Jan Dušek přišel v roce 1976 z Tábora, kde působil ve školství, šéf uměleckotechnického provozu Petr Mizera pracoval předtím jako provozní v RaJ (Restaurace a Jídelny), šéfa výroby udělali ‘přechodně’, ale na dlouhá léta ze šoféra autobusu. Vrcholný management dotvářeli dva náměstci – ekonom a právník, kteří měli k okouzlení divadlem velmi daleko. Ještě dramatičtější byla ovšem absence vůdčích uměleckých osobností, které by sváděly vnitřní boj o divadlo. Ale ono v divadle všechno souvisí se vším. Jak divadlo funguje, tj. jak funguje jeho vedení, se pozná i podle stavu záchodů pro zaměstnance...

Sedmdesátá a osmdesátá léta byla obdobím tvůrčího zmrtnění bez jakékoli perspektivy. Nakonec tedy aspoň rezignoval umělecký šéf Milan Fridrich – ale tak se mohla začít řešit jen jedna bolest tehdejší činohry. Snaha o zásadnější proměnu nebyla nijak snadná. Koncem roku 1986 jsme si na šéfovi činohry doslova vynutili, aby k nám začali jezdit teatrologové a kritici na interní hodnocení. Několikrát přijel prof. Jan Císař, vícekrát renomovaná kritička

Alena Urbanová. Rozhovory po představeních byly ale uhlazeně neutrální s občasnými konkrétními připomínkami. Nikdo se neurazil, ani herci ani režisér, a my jsme se rozcházelí v rozpacích. Všichni jsme si uvědomovali, že o podstatných věcech se mlčí. Cítili jsme vlastní zmrtvělost i zmrtvělost publika. Občas nastalo jisté oživení, o které se nejvíce pokoušela režisérka Kristýna Taberyová, ale vyhnat bezradnost z hereckého souboru to nedokázalo. Po jednom setkání jsem doprovázel paní Alenu Urbanovou do hotelu a řekl jsem jí, že tato setkání jsou sice milá, ale stejně nevíme, na čem jsme. Zastavila se a řekla mi velmi laskavě a vlídně: „Víte, Jiří, je mi vás líto. Všech. Ono se tomu vlastně nedá nic moc vytknout. Vy se snažíte, myslím, že děláte, co můžete, ale to je všechno... je to o ničem. Je to jenom ‘jako’. Ale to já vám veřejně říct nedokážu.“ Říkala to upřímně a smutně. Zeptal jsem se jí, jak z toho, co pro to mohu udělat já osobně. Odpověděla, že to chce jiné režiséry a spoustu dřiny. A že to asi není v našich silách.

To ‘jako’ mne strašilo. Nikdy jsem nechtěl existovat ‘jako’. Ani na jevišti, natož v životě. A tak jsem tehdy udělal to, co v mých silách bylo. Odjel jsem do Prahy a požádal profesora Vostrého, abych mohl u něho studovat dálkově dramaturgii. Přeci jenom se můj vztah k divadlu proměnil. Chtělo se mi pryč z jeviště, které jsem jako herec nedokázal ovládnout, ale nechtělo se mi z jeho dramatického prostoru. Připadal jsem si jako tečka na papíře, která vnímá, že existuje třetí rozměr, ale nedokáže prolomit mimoprostorové zakletí. Ale možná mne nabudilo poznání, že se stavem věcí je už konečně třeba něco udělat, které tehdy začínalo mít vliv i na společenskou atmosféru.

Teprve v závěru osmdesátých let jsem začal znovu hrát role, které mě zaujaly svým vnitřním ustrojením. V závěru osmdesátých let jsem tak byl obsazený do několika hlavních rolí, a to ve hrách

Oldřich a Božena, Čarodějky ze Salemu a Přelet nad kukaččím hnízdem. Ale bylo to se stejnými režiséry a vlastní stín jsme nepřekročili.

Bohužel ani zpětná vazba od diváků nebyla tím, co by mohlo napomoci změnám v divadle. Jihočeské divadlo hrálo v sedmdesátých a osmdesátých letech pouze v divadelním sále tehdejšího Domu kultury ROH, což byl původně kinosál, uzpůsobený po nezbytných úpravách pro divadelní provoz. Historická budova byla po dlouho odkládané rekonstrukci otevřena až na podzim 1990. Ve výše zmíněném sále se střídaly všechny soubory, takže zápas o diváka nebyl tak napínavý. Navíc vše bylo zkresleno systémem podnikových předplatných. A jejich velká část se prodávala mimo Budějovice. Velkorysé příspěvky na dopravu umožňovaly návštěvu divadla lidem ze širokého okolí. Toto publikum bylo tedy značně konzervativní a dá se říci i dramaturgicky nenáročné. Podíváme-li se na vybrané tituly z těchto let (viz přílohu), je zcela zřetelné, že se jednalo o komedie, klasické a historické hry, současné hry ideově podporující režim (někdy s letmým dotykem kritiky nešvarů u obyčejných lidí). Ze západní provenience to byly ponejvíce komedie, pokud možno ještě s ostřejším kritickým tónem k morálce či sociálním problémům západoevropské, případně americké společnosti. Jediná inscenace hry, která se dostala do konfliktu s politickou mocí, bylo Gribojedovovo *Hoře z rozumu*, které vyvolalo jistou nevoli a nervozitu. Hrál jsem v něm Molčalina a byla to jedna z mála rolí, která mě oslovila a ve které jsem se cítil dobře. 'Na štěstí' přišel požár divadelního sálu a následně s výmluvou na poničené kulisy byla inscenace stažena po dvou reprízách z repertoáru činohry. Teprve závěr osmdesátých let přiměl vedení divadla vzhledem k tlaku činoherního souboru, aby se dramaturgie stala poněkud

odvážnější. Nicméně platí, že hra je napsaný text, který je připravený k interpretaci daného inscenačního týmu. A interpretace textu v divadle začíná dramaturgií a režii. A divadlo začíná dramaturgií.]

Viz dramaturgické plány činohry z období let 1967 – 1989 /Tab.1/

Byl jsem tehdy jedním z těch mladších mezi třiceti pěti herci a herečkami. Nebylo nás mnoho, kteří jsme se otevřeně postavili proti prodlužování agónie činohry. Karel Soukup, Erik Tabery, Petr Šporcl... Sám jsem později poznal, jak těžké je vymezit se kriticky vůči někomu, s kým člověk strávil desítky let v jednom divadle. Při jedné z rozhodujících schůzí, po kterých skončilo šéfování Milana Fridricha, jsem si uvědomoval, jak mne celá, v podstatě 'brutovská' situace vedoucí k vystoupení proti němu, mrzí. Jenomže takovéto věci se mají urychlovat, odkládání nevede k ničemu jinému než jen k hlubšímu poškození životně důležitých částí divadelního organismu. Nicméně jsem k Milanu Fridrichovi choval respekt pro jeho lepší chvíle v Jihočeském divadle, a tak jsem se později, už jako šéf činohry, v devadesátých letech snažil, aby mohl ještě v Jihočeském divadle pracovat.

Petr Šporcl jako nový šéf od sezóny 1987/88 si v přetahované se čtyřmi stálými režiséry vyvzdoroval po roce a půl infarkt a odchod z vedení činohry. Byl mezi mlýnskými kameny dvou již otevřeně znesvářených stran. Personální změny ale musely počkat až na listopadové období. V závěru toho předlistopadového se odehrála docela pikantní událost. Po odchodu Petra Šporcla v závěru roku 1988 se hledal v prvních měsících 1989 způsob, jak obsadit post uměleckého šéfa činohry. Na stranické dosazení kohokoli již nebyla vhodná doba. V době těsně předcházející odešla do Plzně režisérka Kristýna Taberyová, která jevila největší umělecké ambice

a byla i nejprogresivnější osobností z režiséřského čtyřlístku. Myslím, že jedna z příčin jejího odchodu bylo i direktivní vyřazení hry Petera Shaffera *Equus* z repertoáru vynucené zásahem 'shora'. Pocit frustrace v souboru byl velmi silný. Tehdy jsem byl spolu s kolegou Karlem Soukupem a operním zpěvákem Josefem Průdkem aktivní v řízení celodivadelních odborů. Ty nakonec vymohly na vedení divadla do té doby nevídanou veřejnou volbu šéfa činohry. Po jejím řízeném oddalování vedením divadla se v červnu skutečně soubor k volbám sešel. Vedení divadla podporované zřizovatelem a stranickými orgány navrhlo režiséra Stanislava Kopeckého. Část souboru navrhla mne. V této překvapivě demokratické situaci jsem vyšel z tajné volby vítězně, poměr byl 23:5. Myslím, že mě veřejně podpořil i Milan Fridrich. V tu dobu jsem již jezdil na dálkové studium dramaturgie k prof. Jaroslavu Vostrému, působil jsem v divadelních odborech a několikrát se v napjatějších okamžicích stal jakýmsi mluvčím uměleckého souboru. Stal jsem se i zástupcem souboru v umělecké radě činohry. Snad z těchto důvodů dopadly volby takto, byť ze současného pohledu to nebylo žádné jisté a konstruktivní řešení. Vzhledem k mému věku a uměleckému postavení to byl spíše výraz jakési zoufalé naděje, že je lepší dát průchod nespokojenosti nezkušeného mládí než udržovat daný stav věcí. Nicméně i toto řešení se ukázalo jako velmi revoluční. Abychom se demokracií nezahltili, dva dny po volbách je krajský výbor KSČ anuloval.

Vedení souboru převzal dočasně ředitel Jan Dušek a situace se ještě víc vyhrotila. Nicméně byl červen 1989, otáčivé hlediště v Českém Krumlově se přestavovalo, a tak prázdniny měly přinést otupení vzdoru z pocitu podvedení a podrazu. V divadlech, kde jsou divadelní prázdniny, se vůbec ta nejkontroverznější rozhodnutí dělají těsně před nimi. Umělci jsou emotivní, jsou z měkkého dřeva.

Rychle vzplanou a rychle pohasnou... Tuto situaci jsem měl identicky zažít ještě jednou jako ředitel o pět let později. Příslušnou roli v této epizodě převzalo už tehdejší vedení budějovické radnice v režii ODS. Ale o této epizodě bude řeč později.

Soubor byl před listopadovým převratem tedy řízený ředitelem, ale vnitřní život souboru jsem měl vlastně na starosti já i bez jmenování, a to jako předseda umělecké rady, kterou jsme po volební blamáži jako soubor zásadně reorganizovali. Raději nás nechali být, protože další měsíce přinášely soudruhům vážnější starosti... Po 17. listopadu jsem byl již skutečně jmenován uměleckým šéfem. Listopadové události jsme v Jihočeském divadle i mimo ně organizovali s Josefem Průdkem. Ten se stal uměleckým šéfem opery začátkem roku 1990, když se především orchestr velmi tvrdě, ale řekl bych do značné míry nespravedlivě, postavil proti svému dvacet pět let sloužícímu šéfovi, dirigentu Karlu Noskovi. Tak vznikl tandem šéfů, kteří si vzájemně důvěřovali a řadu věcí prosazovali společně.

2. Jihočeské divadlo a jeho činohra po listopadu 1989

2a. Umělecký šéf 'ze souboru' a podněty 'odjinud'

Mou velkou výhodou jako šéfa činohry byla zkušenost, jak by některé věci v životě souboru neměly fungovat. Mou velkou nevýhodou byla neznalost nástrojů a řešení, jak docílit toho, aby se umělecká, ale i pracovní atmosféra radikálně proměnila. Nebyl jsem uměleckou vůdčí osobností, jejíž umělecký názor dá souboru novou tvář. Byl jsem respektovaný pro mou vůli pracovat pro celek a jisté schopnosti řídit. Ale má nezkušenost s jinými činoherními soubory mi nedovolovala realizovat vždy správná řešení. V šéfovském portfoliu absentovala řada důležitých kontaktů, které by pomáhaly personálně řešit režijní i herecké problémy.

Navíc to stěžovala okolnost, že stávající soubor byl početný a já v něm vyrůstal. Náhle máte organizovat, ovlivňovat a hodnotit práci kolegů, se kterými jste dýchal po dlouhá léta stejný jevištní vzduch. Řada z nich je i výrazně starší, někteří měli utajené vlastní šéfovské ambice. Řada z nich člověka volila, aby skrze něho realizovala vlastní vidění existence souboru, své vlastní postavení, svou uměleckou budoucnost. Stát se uměleckým šéfem 'ze souboru' je vlastně nejlepším cestou, jak zklamat spoustu nadějí, jak podnitit nespokojenost. Často čtete v očích svých kolegů otázku: „Proč právě on, a ne já?“ Snažil jsem se postupovat vůči nim slušně a citlivě, a to v době, která vyžadovala rychlá a mnohdy i nekompromisní řešení.

Právě tuto personální provázanost, která je na rozdíl od jiných povolání o to komplikovanější, pokud je manažer i umělecky činný, považuji za jeden z největších a nejsložitějších problémů při řízení

umělecké instituce. Je velmi důležité nalézt v sobě schopnost oddělit své umělecké ambice a představy od povinnosti sloužit divadlu. To neznamena jenom divadlu jako instituci, ale především divákům, celé společnosti. Člověk si musí definovat postavení divadla. Jaké je, jaké by mělo být. Jeho *status quo*, ale i jeho historický význam a poslání. Tomu musí ustoupit individuální zájmy vlastní i jednotlivých zaměstnanců instituce. Je to profesně i lidsky nadmíru složitý úkol, který skutečně prověří kvality divadelního manažera. Po revolučních změnách v roce 1989 jsem cítil velkou zodpovědnost za společenskou a uměleckou rehabilitaci Jihočeského divadla. To byl vlastně můj nejvnitřnější program. Aby Jihočeské divadlo bylo vnímáno s respektem a hrdostí. Uvnitř i vně. Ale žádné velké dílo se nepodaří bez velkého množství nenápadné všední práce, kterou okolí nevnímá a neocení.

Šlo ze všeho nejdřív o sbírání zkušeností. A jestli jsem se tehdy dopustil řady chyb, pomohlo mi to v pozdější době se jich vyvarovat. Naslouchal jsem názorům mnoha zúčastněných a usiloval o konsenzus. Snažil jsem se realizovat sny některých kolegů, napravit některé evidentní umělecké křivdy. Tento ohled vedl ale k tomu, že jsem si především sám nevytvořil jasnou šéfovskou uměleckou vizi s představou postupných cílů a příslušných nástrojů jejich realizace. Přemíra ohledů někdy vedla k opožděnému řešení problému anebo k řešení polovičatému. Schopnost vyrovnat se s faktem, že šéf nemůže být všemi uznáván, či dokonce milován, přicházela až s poznáním, že manažerské úspěchy bere okolí pouze na vědomí, ale omyly se neodpouštějí. To vede k realistickému poznání, že i braní ohledů má své hranice a cílem není momentální spokojenost, ale naplnění poslání.

Bylo to období hektické a svým způsobem nekonceptní. V dramaturgii, ve formování souboru a při vytváření určité divadelní

poetiky. Trvalo delší dobu, než se podařilo získat nové spolupracovníky. Stálo to mnoho energie a času. Největší překážkou a problémem prvních let mého šéfování v činohře bylo to, že do činohry Jihočeského divadla nikdo nechtěl. Několik let. Bylo to moje velké zklamání, se kterým jsem si dlouho nevěděl rady. (Tato situace se později opakovala při sloučení loutkohry s JD v roce 2004. To už ale na řešení stačila jedna sezona.) Šlo o jeden z problémů, který souvisí s postavením českého regionálního divadla. Malá fluktuace, mnohdy omezené možnosti atraktivní nabídky a samozřejmě pověst Jihočeského divadla. Ta především. Teprve později jsem zjistil, jak lze tento handicap do značné míry eliminovat. Je to dramaturgická vynalézavost, nabídka zajímavého uměleckého úkolu, odvaha ke spolupráci s významnými umělci (přestože mnohdy zatíží divadlo neběžnými požadavky), zájem divadelní veřejnosti o daný soubor, slušné finanční ocenění, slušné zacházení a pomoc ve složitých lidských situacích. To je mix, který zvyšuje zájem o práci v souboru a v divadle loajalitu kmenových pracovníků.

Velmi složitá situace byla v dramaturgii. Činohra měla v závěru osmdesátých let jednoho dramaturga, Františka Řihouta, který na Filosofické fakultě UK vystudoval divadelní vědu. Byl divadlu (a stále je) velmi oddaný, ale neměl praktické divadelní zkušenosti, takže jeho pozice vůči čtyřem režisérům nebyla v osmdesátých letech nijak silná. Dramaturgie víceméně vznikala z partikulárních zájmů jednotlivých režisérů bez svébytného vkladu dramaturga. Navíc výběr her byl velmi omezený. Do sezony 1989/90 se nám sice podařilo zařadit tituly dříve nemyslitelné (*Přelet nad kukaččím hnízdem*, *Lišák Volpone* nebo *Boučkovu Noc pastýřů*), ale po listopadu bylo náhle vše jinak. Mohli jsme nasadit za normalizace zakázané hry z šedesátých let, západní autory, ale... nebyli jsme na

takovou situaci vůbec připraveni. Po velmi rychlém rozloučení s režisérem Dokučajevem, nebyli ani M. Fridrich, ani S. Kopecký schopni využít nových možností činoherní dramaturgie.

Byla to zvláštní doba pro výběr her i pro jejich interpretaci. Václav Havel byl prezidentem, a tak jsme se ho snažili divákům, kteří ho v naprosté většině neznali, přiblížit jako dramatika. Vlastně ho vůbec neznala ani velká část herců. Uvedli jsme v lednu 1990 scénické čtení jeho nejnovější hry *Asanace*. V jakémisi revolučním nadšení jsme čekali velký ohlas hlediště, který se ovšem nedostavil. Vyprodaný sál na nás rozpačitě hleděl, místy se někdo pousmál, ale nedorozumění mezi hledištěm a jevištěm bylo evidentní. Myslím, že diváci očekávali spíše opus na způsob Fridricha Schillera, divadlo jako ethos, ale lehký tón absurdity neodpovídal představě spojené s novým symbolem svobody. Situace ve společnosti po listopadu 1989 byla vrcholně dramatická a divák očekával asi tuto výbušnou atmosféru i na jevišti. Nebo něco, co by mu pomohlo všechno nové pochopit? Divadlo předběhla dramata všední současnosti. Tuto zkušenost jsme zopakovali i při uvedení Mrožkových *Policajtů* a některých dalších her, které by před listopadem 1989 způsobily divácké pozdvižení. Nyní byly přijaty s neočekávaným chladem.

Měl jsem jistou výhodu, že jsem se v posledním období dotýkal dramaturgie při svých návštěvách seminářů Jaroslava Vostrého. Nebyl jsem tedy sice na nastalý zlom skutečně připravený, ale žil jsem v jistém myšlenkovém prostoru, který mi umožňoval o těchto věcech lépe uvažovat. Jak ale ze dne na den najít hry, které budou nejenom 'jiné', ale které splní očekávání jak umělců, tak i diváků a které přivedou do divadla i nové obecenstvo? Neboť již z kraje devadesátých let nastalo prudké snížení podnikových předplatných a diváků citelně ubylo. Hlediště nastavilo tvář jevišti. Vystavilo mu účet za léta normalizace. Domácí dramatická literatura samozřejmě

nedokázala změnu reflektovat natož předjímat, překladů současných cizojazyčných her bylo málo a tyto hry navíc řešily v konfrontaci s domácími změnami úplně jiná témata. V této souvislosti je zajímavé porovnání návštěvnosti Jihočeského divadla v tomto období. Komplexnější čísla se bohužel nedochovala.

Návštěvnost a tržby Jihočeského divadla

| období | tržby /v tisících Kčs/ | % |
|--------------------|------------------------------|----|
| 1989 | 1.952 | 87 |
| 1990 | 1.763 | 81 |
| 1991: 1. čtvrtletí | 422 (odhad za rok cca 1.500) | 70 |

Scházel jsem se se staršími kolegy, kteří dolovali v paměti vzpomínky na kvalitní a úspěšné hry či inscenace ze „zlatých šedesátých“, pročetl jsem kritiky z těchto let, četl hry otištěné v časopisu *Divadlo* z té doby. Vypisoval jsem si tituly z různých pramenů, a tak jsem ‘objevil’ i hry, které pak vytvořily především komediální část našeho repertoáru: *Jezinky bezinky* od J. Kesserlinga, *Manžela pro Opalu* od J. Patricka či *Harweye* od M. Chase. A také jsem si tak trochu plnil své vlastní dramaturgické sny: J. Anouilh, *Cestující bez zavazadel*; L. Gyurkó, *Elektro, má láska*; P. Kohout, *August august august*. V další sezoně mi v tomto hledání začal pomáhat na částečný úvazek spolužák z DAMU Ondřej Šrámek, ale problém se tím nezjednodušil. Ondřej Šrámek byl vzdělaný a citlivý člověk, ale bez praktických divadelních zkušeností. Řešením by byl dramaturgicko-režijní tandem, ale ten nebyl v dohledu.

Soubor se neproměňoval, naopak došlo pouze k jeho redukci z ekonomických důvodů, ke spolupráci se hledali dobří režiséři jen těžko. Částečně pomohly v této situaci změny v jiných divadlech, z nichž museli někteří režiséři odejít z osobních důvodů v

souvislosti s nastalými personálními změnami na vedoucích místech, nebo proto, že sami působili na šéfovských místech v posledních letech před revolucí. Tímto způsobem se k dlouhodobější spolupráci s námi dostali František Laurin či Jan Novák, oba dva kmenoví režiséři Divadla na Vinohradech, první z nich bývalý ředitel DnV (a vedoucí dramatického oddělení pražské konzervatoře) a druhý umělecký šéf DnV. Po dlouhých letech absence hostujících režisérů to byla velmi důležitá setkání. Oba režiséři přinesli nové dramaturgické podněty, dosud nepoznanou práci s textem, interpretaci a především spolupráci s herci. Pro mnohé to nebyli vždy příjemné zkoušky, protože o svých hereckých chybách ani nevěděli. Mnozí neznali způsob, jak uchopit režijní připomínku. Osobně jsem začal chápat, co mi vlastně říkala při jedné večerní procházce městem Alena Urbanová. Vzhledem ke skutečnosti, že oba režiséři ale prožívali sami složité období své profesionální kariéry, nebyly zkoušky příliš bolestné a dramatické.

Herecký soubor a umělecko technické zázemí tyto příležitosti ale přece jenom začaly přetvářet a profesionalizovat. Zvláště Jan Novák, který se stal kmenovým režisérem činohry Jihočeského divadla, odvedl veliký kus práce. V letech 1994–2001 realizoval v Jihočeském divadle 15 režíí. Velmi pomohl celkovému směřování činohry. Jeho inscenace *Vajíčka* F. Marceaua, *Tomáše Becketa* J. Anouilha, Schillerova dramatu *Marie Stuartovna*, Dürrenmattova *Krále Jana* či Ibsenova *Johna Gabriela Borkmana* patřily k vrcholům činoherní produkce za mého šéfování. S nástupem nové generace, především režijně-dramaturgické dvojice M. Glaser / O. Šubrtová, ale i nových mladých herců na přelomu milénia došlo ovšem k silnému generačnímu i uměleckému střetu s tímto režisérem, který byl asi zákonitý a ohlašoval výrazné změny v dalším vývoji činohry. Ve svém důsledku to urychlilo rozhodování

Jana Nováka o dalším setrvání jako kmenového režiséra v našem divadle. Silnějším důvodem jeho odchodu ale byla možnost vrátit se do Divadla na Vinohradech, kam ho pozval Jiří Menzel jako nový umělecký šéf. Z hlediska dalšího vývoje činohry to byl vývoj možná i prospěšný, nicméně nelze zapomenout na velmi důležitou pozitivní úlohu, kterou Jan Novák jako kmenový režisér v činohře JD sehrál. Spoluvytvářel novou kvalitu souboru a jeho umělecké sebevědomí.

Na počátku devadesátých let ale dopadla nemilost i na některé významné české herce a jejich pracovní vytížení pokleslo. Tak jsem mohl oslovit Jiřího Štěpničku, o jehož hereckých kvalitách jsem byl přesvědčený. Uvědomoval jsem si, že možnost takové spolupráce brzy pomine. Jiří Štěpnička asi 'pykal' za roli Gottwalda v televizním seriálu: v té době bylo pro mnohé umělce příznačné „vidět třísku v oku bratra svého“, jak už je to v Čechách zvykem. Jako by ideologickou objednávkou neplnili téměř všichni. S Jiřím Štěpničkou jsme se setkali ve dvou inscenacích a byla to setkání pro soubor i pro diváky velmi užitečná. Nejdříve nastudoval roli Gustava Heinka v komedii H. Bahra *Koncert* (premiéra 3. 4. 1992 v režii J. Kettnera). Byl to, i přes zapomenutelnou režii, velmi úspěšný divadelní kus, který se dočkal více než padesáti repríz. Jiří Štěpnička viděl několik našich inscenací a jeho pohled zkušeného herce byl pro mne velmi důležitý.

Byl jsem o to raději, že souhlasil s další spoluprací. Ještě téhož roku nastudoval Antonia v Shakespearově *Juliu Caesarovi* v režii Romana Meluzína (premiéra 20. 11. 1992). Přišel perfektně připravený, zkoušel soustředěně, ale bylo cítit, že si spíše mapuje prostor postavy a situací. Režie ani více nevyžadovala. S posledními generálkami nabyl jeho Antonius plnokrevnosti a obrovské energie. Byl přesvědčivý a pravdivý. Hrál jsem v té inscenaci Cassia a velmi silně jsem vnímal jeho pozitivní vliv na herecký ansámbl. Především

díky jeho přítomnosti byla tato inscenace divácky úspěšná.

S jeho hostováním se pojí i událost, která se občas u divadla přihodí. Jiří si špatně zapsal jednu z repríz a na představení se nedostavil. Vyslechl si mou zprávu v půl čtvrté ráno ze záznamníku, když přijel z nějaké cesty. Byl to prý jeden z nejhorších okamžiků v jeho hereckém životě. V divadle to špatně nedopadlo, protože jsme se divákům omluvili a nabídli povídání s herci, jejich vzpomínky a příběhy o divadle s možností vrácení vstupného. Večer byl dlouhý přes tři hodiny, nikomu se domů nechtělo a nikdo si vrácení vstupného nevyžádal. Naopak přišlo značné množství dopisů s prosbou o opakování. Zopakoval jsem si starou divadelní pravdu, že diváci se domů neposílají.

Tyto spolupráce přispěly k výraznějším vnitřním změnám v činoherním souboru i k zesílení chuti divadlo opravdu vytvářet, k větší ctižádosti a většímu sebevědomí. Tento proces pak umožnil i realizovat vysněnou spolupráci s režisérem Jiřím Menzelem v roce 1994 na otáčivém hledišti. Jestli bylo něco zásadního v historii činohry Jihočeského divadla, co definitivně 'pohřbilo' normalizační dědictví umělecké šedi a divadelního bezčasí a co navázalo na období druhé poloviny padesátých let, kdy zde pracovali M. Macháček, I. Glanc a O. Haas, tak to byl příchod režisérů Jiřího Menzela a Jana Kačera.

Uvedení *Sen noci svatojánské* na otáčivém hledišti v roce 1994 v režii J. Menzela byl bod zlomu. Od odchodu O. Haase v roce 1960, kterým skončila tehdejší slavná éra jihočeské činohry, uplynulo dlouhých třicet čtyři let. Jiří Menzel se stal časem velmi blízkým spolupracovníkem a dá se říci přítelem jihočeské činohry. Spolupracoval zde zatím na sedmi titulech. Některé byly mimořádně úspěšné: *Sen noci svatojánské* (1994 – 110 repríz), *Bez roucha* (1996 – 65 repríz), *Sluha dvou pánů* (2007 – 65 repríz a stále je na

repertoáru), některé přinesly velmi slušný výsledek (*Veselé paničky windsorské* (1999), *Mnoho povyku pro nic* (2008), opera *Don Giovanni* (2010) a jeden výsledek poněkud rozpačitý – *Mandragora* (1997). Jiří Menzel přinesl jiné vidění divadla. Velmi spontánní, precizní v timingu a hlavně s ohledem na diváka. „Když už je divák takový blázen, že jde do divadla, musí odcházet spokojený“, říká. Vykřesal z nás velikou energii, dbal na prostotu a pravdivost výrazu i ve stylizovaných scénách a postavách, důsledně ničil sklon k přehrávání a k patosu. I nadsázka, která je součástí komedie, musela být prostá a pravdivá. *Mandragora* se nepovedla možná právě proto, že chtěla být opakováním úspěchu slavné inscenace Činoherního klubu. Byl to můj nápad a můj omyl. Vše bylo stejné. Režisér, scéna, kostýmy. Jen herci ne. A diváci. A doba uvedení. Minuli jsme se s diváky, kteří nechápali, co se na jevišti děje, což zase nechápal režisér ani my, herci. Nicméně, setkávání oblastní činohry (v té době ‘z konce světa’) s Jiřím Menzelem představovalo vzhledem k jeho postavení filmového režiséra, jeho renomé i vytíženosti a pracovním nabídkám cosi mimořádného. Shodou šťastných okolností dalo vzniknout prvnímu z mostů vedoucím do nové éry Jihočeského divadla: šlo o cestu z provinčnosti.

Druhé výjimečné setkání se uskutečnilo s režisérem Janem Kačerem. Shodou okolností šlo o další legendu slavné éry Činoherního klubu a zlaté éry českého filmu šedesátých let. Pomohl opět fenomén otáčivého hlediště, který byl a je doslova lákadlem pro významné umělecké osobnosti. Rok po velikém úspěchu *Snu noci svatojánské* jsme s šéfem opery Josefem Průdkem technicky vyřešili možnost uvádění opery v tamních podmínkách. Za první operní titul, který měl být počátkem dlouhodobé přítomnosti opery na otáčivém hledišti, jsme zvolili Verdiho *Rigoletta*. Oslovil jsem Jana Kačera. Z rozhovorů Jiřího Menzela jsem vycítil i jistou

rivalitu mezi oběma režiséry, která mohla podpořit mou nabídku. Jan Kačer, s nímž je komunikace jinak složitější, souhlasil nakonec rychleji, než jsem doufal. Inscenace *Rigoletta* byla velmi sugestivní. Oba režiséři obdivuhodně vycítili úžasné možnosti, ale i záludnosti otáčivého hlediště a výraznou měrou přispěli k nové popularitě tohoto fenoménu v době, kdy se radikálně proměňovala skladba jeho publika a bylo nutné volit novou obchodní strategii.

Janu Kačerovi jsem následně nabídl i spolupráci s činohrou a on přijal. Nabídka se týkala dalšího Shakespearova díla, *Bouře*. Volba souvisela se skladbou repertoáru. Chtěl jsem v prostředí zámecké zahrady postavit proti sobě dva Shakespearovy texty: *Sen noci svatojánské* a *Bouři*. Věděl jsem, že nikdo nebude mít k tomu později odvalu. Především z obchodního hlediska se jeví *Bouře* jako riziko. V té době jsem odešel z postu ředitele (viz dále) a staronový ředitel J. Dušek chtěl tento titul změnit. Odmítl jsem o tom diskutovat a pohrozil jsem odchodem z místa uměleckého šéfa. Jan Kačer inscenoval na otáčivém hledišti Shakespearovu *Bouři* v roce 1997 a po prázdninách téhož roku už v budově JD Eurípidovu *Ifigénii na Aulidě*, 1999 Čechovova *Racka* a 2002 Dostojevského *Zločin a trest*. Každé setkání bylo velmi inspirativní a pro činoherní soubor znamenalo šanci růst. Kačer pracoval s psychologií postavy a situace. Otevíral každý okamžik do jakési rozporuplnosti, měl jsem pocit vnitřního vyostřování dramatického textu na ostří nože, kde se vše kymácelo: postava, její vnitřní svět, vztahy mezi postavami. Bylo to zkoušení velmi náročné, ale o to zajímavější (spolupracoval jsem s ním na všech titulech).

K osobnosti Jana Kačera se váže ještě jedna důležitá okolnost. V době, kdy jsem se rozhodl odejít z místa šéfa činohry, Jan Kačer po složitých událostech v Národním divadle končil své režijní angažmá na první scéně. Nabídl jsem mu ihned šéfovské místo

s příslibem pomoci s provozem souboru. Jistou dobu o této možnosti vážně uvažoval. Ale bytostně mu byla asi příliš vzdálená pozice, která je svázána s administrativními povinnostmi a ekonomickou odpovědností. Nabídl mi, že by byl pod mým šefováním předsedou umělecké rady souboru a režisérem. Byla to lákavá nabídka, nicméně jsem pocíťoval nutnost ukončení mého šefovského období, a tak jsem tuto nabídku předal Martinovi Hruškovi, který se stal novým uměleckým šéfem. Bohužel bylo více důvodů, které oba muže spíš rozdělovaly než spojovaly, a tak k jejich bližší spolupráci nakonec nedošlo.

K většímu propojení Jana Kačera s jihočeskou činohrou jistě přispělo angažování jeho dcery Adély Kačerové, která přišla se silnou skupinou z jednoho ročníku DAMU /M. Kubačák, M. Zelenka, režisér M. Glaser a dramaturgyně O. Šubrtová/. Byla to výrazná posila, kterou jsem v závěru svého šefování dohodl. Jan Kačer chtěl s touto skupinou spolupracovat i snad v kontextu své vlastní zkušenosti z ostravské anabáze. Ale uvnitř této skupiny byly příliš silné osobnosti, než aby přijaly bezvýhradně Jana Kačera jako svého divadelního guru a vznik manželského páru Kačerová-Kubačák se v souboru začal vnímat jako jistá možnost hereckého zvýhodnění pro oba. Ale zůstalo pouze u obav. Tato skupina, byť z jednoho ročníku, nevytvořila, bohužel, kompaktní celek jako skupin kolem Martina Hrušky a Davida Novotného v roce 1993. Další režie Jana Kačera souvisely spíš s vlivem, který mi i po odchodu z funkce zůstal a který jsem mohl také v tomto případě uplatnit.

Činohra měla v devadesátých letech možnost se potkat ještě s dalšími významnými režiséry. Prvním byl Evžen Sokolovský, který zkraje roku 1995 inscenoval hru A. Dumase ml. *Dáma s kameliemi*. Setkal jsem se s ním v Karlínském divadle. Přijal mne v salonku,

usadil mne do obstarožního fotelu a jal se mě bavit neuvěřitelnou směsicí divadelních příhod poznamenaných možná jistou divadelní latinou. Povídal o svém režírování staré gardy v Národním divadle, o brněnském angažmá, o Hilarovi, o Frejkovi... tam se odmlčel a podotkl: „Víte pane kolego, že v tom fotelu, jak sedíte, se Frejka zastřelil?“ A doplnil: „Uštvali ho. Všichni. V divadle i ti venku. Nechtěl jsem dopadnout jako on, a tak jsem raději dělal ty sračky...“ Narážel zřejmě na televizní seriály včetně toho o Gottwaldovi. Nakonec došlo i na téma, které bych nepředpokládal. Začali jsme si povídat o víře. Znal jsem Evžena Sokolovského z divadelní fakulty. V Karlínském divadle mi nabídl vlídnější část své osobnosti, plnou sarkasmu a sebeironie. Pokračoval v tom i při zkoušení *Dámy s kaméliemi* a herci si ho nemohli vynachválit. Inscenace měla jakousi romantickou noblesu podtrženou krásnými kostýmy Josefa Jelínka, ale zároveň syrovost v gestu a emocích. Diváky byla velice vlídně přijata.

Další osobností byl Miroslav Krobot, který inscenoval v létě 1995 na otáčivém hledišti Hrubínovu hru *Kráska a zvíře*. Bohužel, snaha o ‘zdivadelnění’ přírodního prostoru ve spolupráci s výtvarníkem Jaroslavem Malinou tehdy nevyšla. Režijně-výtvarný posun této pohádky do roviny ovlivněné japonským tvaroslovím nebyl šťastný. Barokní atmosféra přírody zámeckého parku se vzepřela stejně, jako pak i v roce 2004 při inscenaci *Babičky* Ivo Krobota, silně ovlivněné inscenací divadla Husa na provázku. Obě inscenace přinesly divácké rozpaky a *Babička* dokonce výrazný komerční neúspěch. Ono ‘zdivadelnění’ přírodního jeviště, po kterém toužili oba režiséři se stejným příjmením, se podařilo vlastně až Davidu Radokovi v roce 2011 v inscenaci *Jak se vám líbí*.

2b. Ve změněných podmínkách: management

Po hektickém období koncem roku 1989 nastaly velmi dynamické časy, kdy na jedné straně bylo divadlo vnímáno jako ideologicky velice loajální partner minulého režimu v období po roce 1968, a na druhé straně si vydobylo uznání a respekt, protože se v Jižních Čechách ujalo velmi aktivně důležité role v období stávek po 17. listopadu. Řada lidí, kteří byli nějak významněji spjati s minulým režimem, odešla z různých divadelních postů většinou dobrovolně, a tak ani nedošlo k větší počtu dramatických střetnutí. Jedním z těch výjimečných byl odchod dirigenta a šéfa opery Karla Noska, kterého nevybíravým způsobem smetlo 'revoluční nadšení', a to mnoha 'stranicky' daleko aktivnějších členů orchestru opery. Cítil to jako velikou křivdu a divadelní práh už nepřekročil. Až v roce 2007 jsem ho pozval – přes nesouhlas části orchestru – přímo na jeviště JD, kde jsem mu předal cenu JD a poděkoval za čtvrtstoletí na postu uměleckého šéfa souboru, který se pod jeho vedením na rozdíl od činohry v českém divadelnictví umělecky nikdy neztratil. Ba naopak, soubor byl připravený na velmi úspěšné období z kraje devadesátých let. Tehdy na jevišti poděkoval za vrácení cti a od té doby je v divadle častým hostem, a co víc, opět jeho příznivcem. O odchodu režiséra Viktora Dokučajeva už byla řeč. Vedoucí provozu Petr Mizera, právník JUDr. P. Nádravský, ekonom ing. J. Švestka a ředitel Jan Dušek odešli během prvního roku po listopadu 1989, každý z jiných příčin, vyjma jedné společné – divadlo nebyla jejich láska a životní volba... Je zbytečné tu rozebírat, kdo a jak se konkrétně podepsal na neutěšeném 'předrevolučním' stavu především činohry a baletu Jihočeského divadla. Největší odpovědnost spočívala samozřejmě na bedrech uměleckých vedení a odvozovala se vlastně už od nástupu výrazně režimně orientovaného Zdeňka Míky, který se stal ředitelem Jihočeského divadla už na počátku šedesátých let. V roce 1990 byla v souvislosti

s personálními změnami ve vedení divadla funkce ředitele nahrazena funkcí intendantů. To si zaslouží stručné vysvětlení. Pojem 'intendant' české divadlo za socialismu vlastně neznalo. V Jihočeském divadle se ovšem tato funkce vyskytovala ještě krátce po válce. Posledním intendantem byl K. Lhota v letech 1949–1951.

Intendatura je v současnosti více spjata s německým kulturním prostorem a v českém kulturním prostoru byla historicky svázána se státním či magistrátním administrativním dohledem nad činností státních a městských divadel. To vyplývá i z definice v Ottově naučném slovníku:

„**Intendance** neb intendatura (z lat.), vrchní správa, vrchní dozor. **I.** divadelní nazývá se u velkých divadel, zejména dvorních nebo zemských, úřad, který vede vrchní dozor (hlavně umělecký, avšak i ekonomický) nad divadlem nebo divadly sobě svěřenými. Běží-li o vrchní správu několika divadel, nazýván bývá úřad ten zhusta generální intencí. Náčelník jmenuje se intendant nebo generální intendant. Pro pražská zemská divadla, české i německé, která jsou podporována zemí, zřízeny jsou u zemského výboru království Českého dvě i.: jedna pro české Národní divadlo, jedna pro něm. zemské divadlo.“⁶

Na feudálním dvoře byl intendant nejdříve správcem kostýmního fundusu. V pozdější době víceméně dozoroval chod velkých divadel, především operních a velkých hudebních produkcí. Měl i ekonomickou a uměleckou odpovědnost, ale byl především jakýmsi supervizorem majitele, zřizovatele či státní byrokracie, respektive jejich zástupcem. V českých zemích byl jmenován jiným způsobem než provozní a umělečtí ředitelé či šéfové. Nebyl členem divadla, nebyl v pracovním poměru v dané divadelní instituci a tudíž nebyl ani divadlem honorován. Je možné usuzovat, že to byla funkce mnohdy čestná, či smluvní vztah byl přímo mezi městem (nikoli tedy případným divadelním družstvem) a intendantem. Především ve dvacátých letech minulého století můžeme vysledovat zesílení vlivu intendantů na umělecký i ekonomický provoz. Zřejmě záleželo na zadání, se kterým byl intendant jmenován, i na jeho osobních ambicích. Intendantů za první republiky nebyli obvykle

⁶ Ottův slovník naučný, svazek XII

divadelní profesionálové.

Nicméně je zcela patrné, že se jednalo o všeobecně velmi vzdělané osoby, a to i v uměleckých oborech, ale jiného občanského povolání. Známe intendanta Národního divadla z 20. let minulého století, který dokonce původně nebyl ani kulturní činitel, ale dnešním slovníkem řečeno regionální politik. Měl za úkol z hlediska ministerstva hlídat činnost a hospodaření divadla. Jen pro dokreslení: stal se jím rozhodnutím politické strany Richard Ackermann z Jižní Moravy (intendant ND 1920–1924/, o kterém se traduje dobová anekdota, že se po svém jmenování vypravil na vlak, dojel na Wilsonovo nádraží a na peróně se prvního Pražana optal: „Prosím jich, kde tu mají Národní divadlo, já jsem tam intendantem.“ Tento regionální politik byl ale natolik prozíravý, že podpořil nástup K. H. Hilara na místo uměleckého šéfa činohry Národního divadla a stal se jeho blízkým spolupracovníkem. Další intendant ND, Josef Nerad (od roku 1924), také politik, se od uměleckého dění v Národním divadle distancoval a víceméně si užíval společenského významu této funkce.

Druhé největší pražské divadlo, Divadlo na Vinohradech, pojem intendantů znalo také, a to již od svého vzniku. Šlo o třísouborové divadlo – balet, činohra, zpěvohra, z nichž po nezdařeném pokusu o vnitřní převrat v srpnu 1919 proti Hilarovi zůstala od roku 1920 pouze činohra. Vzhledem k pozdějšímu přisvojení druhé scény – Komorního divadla – se pak začalo mluvit o Městských divadlech pražských (k jejichž pozdější proměně v padesátých letech došlo tím, že se z Vinohradského divadla stalo Divadlo čs. armády). Posláním tohoto divadla bylo stát se rovnocenným konkurentem Národnímu divadlu. V knize Čtvrtstoletí Městského divadla na Královských Vinohradech jsou jména intendantů uvedena i popsán jejich úkol.

„Dle smlouvy vykonává bezprostřední dozor nad divadlem po všech stránkách intendant, bdě nad tím, aby divadlo plnilo své umělecké, národní a lidovýchovné poslání a aby byla plněna ustanovení smlouvy. On jest prostředníkem mezi obcí a Družstvem. Divadlo mělo štěstí, že jeho intendanty byli mužové nejen osvícení, ale také života divadelního a všech jeho potřeb dokonale znalí. Jim přísluší zásluha, že poměr mezi obcí a Družstvem byl vždy srdečně přátelský a ne tak odměřeně úřední, jak tomu bývalo u bývalého zemského výboru. Přispěla k tomu i snaha správy divadla, nelpěti na liteře smlouvy a šetřiti úzkostlivě obecních důchodů.

Intendanty byli: JUDr. Bedřich Jahn, advokát (1907–16), inž. Karel Prokopec, továrník (1916–18), Josef Hubka, odborný učitel (1919–27) a Alois Žipek, profesor, od r.1928 až podnes.“⁷

Přímý dozor nad správou tohoto divadla vykonávalo Družstvo. Již od svého vzniku mělo Městské divadlo na Královských Vinohradech správní ředitele. Vrcholný management tohoto divadla měl historii velmi bohatou a někdy také velmi originální. Někdy ku prospěchu, jindy k ostudě... Nejdéle vydržel ve vedení významný divadelní manažer dr. František Fuksa, který od září 1913 řediteloval celých dvaadvacet let do roku 1935. Přišel po spisovateli a divadelníkovi Václavu Štechovi (1909–1913). Právě v období dr.Fuksy působil jako umělecký šéf K. H. Hilar, jedna z nejvýraznějších osobností českého divadla, která pomohla přivést toto umění u nás na evropskou úroveň. Divadlo na Vinohradech pod jeho vedením nejednou zastiňovalo divadlo Národní, byť s horším finančním rozpočtem. Gáže herců tam byly asi o třetinu nižší. Ředitel dr. Fuksa přežil více divadelních krizí, zažil zde i vyhlášení československé samostatnosti a připojení Vinohrad k Praze. V roce 1935 vzhledem k vysokému věku sám rezignoval a za něj nastoupil další významný divadelní ředitel původem nedivadelník, JUDr. Bedřich Jahn, syn prvního intendanty z let 1907–1916, jednatel a později místopředseda Spojeného družstva. V roce 1940 byl nahrazen JUDr. Vladimírem Říhou, generálním zmocněncem, Spojenému družstvu za nových protektorátních poměrů vnucený. Ke konci protektorátu byl 15 měsíců ředitelem Vinohradského divadla František Götz, který zůstal ale pouhých 15 měsíců. Po osvobození

⁷ *Čtvrtstoletí Městského divadla na Královských Vinohradech*, jubilejní sborník, Praha 1932: 25. Viz i vysvětlení dr. Fuksy na schůzi vinohradského městského zastupitelstva 7. května 1902 uvedení na s. 11, že „Ustanovení intendanty jest v rukou obce a zvolí si toho, koho uzná za způsobilého. Člen městské rady nebo zastupitelstva to být nemusí“.

se ředitelem od 1. srpna stal významný představitel divadelní avantgardy a Hilarem angažovaný režisér Národního divadla Jiří Frejka, který tu směl zůstat pět let; funkcí intendantů byl pověřen kulturní a osvětový referent pražského magistrátu Václav Jaroš. V období, kdy se stalo Divadlem čs. armády (tj. od června 1950), se tu jako ředitelé vystřídali dva plukovníci František Prček a Antonín Štof. Nad dalším ředitelem, jímž se stal po znovupřevzetím divadla pražským magistrátem roku 1960 Luboš Pistorius, nedohlížel už intendant, ale příslušné stranické orgány.

Intendant ve smyslu generální ředitel vícesouborového divadla představuje pozdější pojetí. Pochází z Německa, především od dvacátých let minulého století a odvozuje se od původního postavení intendantů: je nadřazený šéfům (někdy ředitelům) souborů, ale zároveň má pravomoci ředitele zodpovědného za divadlo jako celek, tj. jak za jeho umělecký, tak hospodářský chod. V německém divadle, kde je pojem intendant silně frekventovaný (na rozdíl od Rakouska), se jedná právě o šéfy velkých divadel, zejména operních. Těchto divadel je v současnosti kolem osmdesáti. Intendanty jsou někdy osobnosti s uměleckou minulostí, ale někdy i umělecky stále aktivní, tj. zejména režiséři, kteří mají organizační předpoklady a především ovšem schopnost výrazně profilovat uměleckou tvář daného divadla. Tyto individuální dispozice vytvářejí optimální předpoklady pro řízení specifického prostředí velkých divadelních institucí.

Například intendant Bernd Wilms, který před intendanturou v Deutsches Theater úspěšně vedl Maxim-Gorki-Theater a dovedl za své éry Deutsches Theater k dvěma titulům Divadlo roku, byl vystudovaný divadelní vědec a praktický dramaturg. Když byl v divadle ve Wuppertalu, pracoval pod generálním intendantem Arno Wüstenhöferem, po odchodu z Deutsches Theater působil Wilms,

nar. 1940, od dubna 2008 do března 2010 jako kurátor berlínského Hlavního městského kulturního fondu (Hauptstadtkulturfond). Nejslavnější německý divadelní intendant byl asi proslulý ‘kontroverzní’ Gustav Gründgens, tedy herec a režisér, který po válce řídil v Hamburku Deutsches Schauspielhaus. Mimochodem, dnešní situace tohoto významného domu je taková, že po zkrácení subvencí kulturním institucím v Hamburku bylo divadlo transformováno ve společnost s ručením omezeným, má správní radu s předsedou senátorem (tj. členem rady „svobodného města“ Hamburku a dva obchodní ředitele či správce společnosti, ale intendantkou bude režisérka Karin Beier, v této chvíli ještě velmi úspěšná intendantka v Kolíně nad Rýnem.

Abychom uvedli i příklad z Rakouska, ředitelem Burgtheateru je režisér Matthias Hartmann, který byl předtím intendantem v Schauspielhaus Curych, a k sobě má obchodní vedoucí. Ředitelem Staatsoper je vždycky nějaká kulturní osobnost, často muzikolog, teď jím je dokonce Francouz Dominique Meyer, který má zázemím nejblíže k ekonomii, pracuje ale od ukončení ekonomických studií v kultuře a působil i jako velmi progresivní umělecký šéf v různých operních domech. Například byl na přelomu tisíciletí intendantem a uměleckým šéfem Théâtre des Champs-Élysées. Wiener Staatsoper řídí s Franzem Welser-Möstem. Welser-Möstem, který je zde – jako umělecký šéf Vídeňské filharmonie – generálním hudebním ředitelem.

Příklad vývoje od soukromého divadla k subvencované veřejné instituci představuje slavná berlínská Schaubühne am Lehniner Platz. Jejími zakladateli byli první ředitelé Jürgen Schitthelm, který vystudoval divadelní vědu, germanistiku a publicistiku, a scénograf Klaus Weifenbach. Ti na začátku 70. let angažovali režiséra Petera Steina, za jehož šéfování se Schaubühne stala málem na dvě

desetiletí nejpozoruhodnějším západoněmeckým divadlem. Zhruba od roku 2000 šéfuje divadlu přestěhovanému z Kreuzbergu na Kurfürstendamm významný režisér střední generace Thomas Ostermeier, zatímco Jürgen Schitthelm narozený 1939 tu stále působí jako divadelní ředitel. V naší terminologii by jeho funkce odpovídala nejspíš postavení správního ředitele, který je zodpovědný za hospodaření s dotací, za které je v Berliner Ensemblu vedle uměleckého směřování odpovědný jako intendant proslulý režisér Claus Peymann (1937).

Takovémuto pojetí divadelní správy, v jejímž čele funguje intendant nebo generální ředitel, odpovídá u nás organizačně jen Národní divadlo v Praze, které má několik ředitelů (ředitel, finanční ředitel, správní ředitel, obchodní ředitel a ředitel Nové scény), zatímco například současné jednosouborové Divadlo na Vinohradech vedou (správní) ředitel Jindřich Gregorini, který zde působil už předtím od 80. let jako ekonomický náměstek, a umělecký šéf Martin Stropnický. Ředitelská úroda je v Národním divadle spjata ale až s obdobím stávajícího ředitele ND Ondřeje Černého. U vícesouborových divadel v České republice, kde se u uměleckých vedoucích důsledně používá označení šéf, by intendant znamenal nyní asi totéž, co se většinou označuje titulem ředitel.⁸

V Jihočeském divadle vznikla funkce intendanta v roce 1990 velmi účelově, ale v určité snaze navázat na poválečné období, kdy zde tato funkce existovala, a to ve významu nejvyššího správního úředníka bez uměleckých pravomocí. Po volbách do zastupitelstva v roce 1990 přišel do kanceláře ředitele Duška zástupce radnice, nový politik, a počínal si velmi arogantně. Odcházeli jsme s Josefem Průdkem z porady od ředitele. V té době velká část vedení divadla

⁸ Na podzim 2011 byla v opeře Jihočeského divadla nově zavedena funkce generálního hudebního ředitele jako nejvyššího představitele operního tělesa. Stal se jím argentinský dirigent Mário de Rose.

své funkce opustila, tak jsme měli jako šéfové i v důsledku osobního zapojení do listopadových událostí v JD relativně velké pravomoci. Onen politik vyhrožoval řediteli div ne kriminálem a vyzval ho, aby se chystal opustit funkci, neboť na jeho místo přijde někdo jiný. Divokost změn v té době byla často poznamenána nekompetentností a unáhleností. Změna na postu ředitele proběhnout musela a bylo správné hledat k novým šéfům i nové vedení správní a ekonomické, ale nikdo z nové politické reprezentace vlastně nevěděl, jak se mají tyto věci organizovat. Čekalo nás období 'zkoušek a omylů' a z nich vyplývajících slepých uliček, vedoucích ke zvláštnímu poznání, že o změny, které se dotýkají bezprostředně nás samých, vlastně zas tak moc nestojíme. Řekl jsem J. Průdkovi, že je nebezpečné nechat rozhodovat laiky a případně dopustit, abychom se stali závislími na nějakém úředníkovi nebo ještě v horším případě bývalém ochotníkově s důvěrou radnice, který by měl pocit, že divadlo se začne dělat správně teprve s jeho příchodem. Navrhl jsem tedy transformaci funkce ředitele ve funkci intendanta bez rozhodovacích uměleckých pravomocí: soubory s jejich dramaturgií tak měly být ochráněny před možnými nekompetentními zásahy. J. Dušek souhlasil a vše velmi rychle projednal. (Později jsem se dozvěděl, že se jednalo o statutární změnu, z čehož vyplývalo pětiměsíční odchodné pro ředitele...)

Do vedoucí ekonomické pozice byla vzápětí jmenována pracovnice odboru kultury okresního výboru Hana Jarošová. Byla to paní, která spolupracovala s kulturními středisky a po svém 'aktivním' prvním období se ani nesnažila chod věcí v divadle nějak ovlivňovat. Brzy po ní, zkraje roku 1992, přišla nová ekonomická náměstkyně Jaroslava Uhlířová. Byla to paní ekonomka 'z fabriky', což se nakonec ukázalo pro divadlo docela vhodné, protože se snažila (s nezbytnou citlivostí) aplikovat některá normální

ekonomická řešení na provozně velmi specifické prostředí divadla. Za ta léta, co působila v Jihočeském divadle, velmi pomohla v hledání úspor ve výrobě, ale i v mandatorních výdajích. S čím se ale do r. 1998, kdy z Jihočeského divadla odešla, vyrovnat nikdy nedokázala, byla nerovnoměrnost vytížení umělců, zvláště operních, a vůbec hodnocení umělecké a 'duševní' činnosti. Nemožnost aplikace parametrických prvků v honorářové oblasti a vůbec při oceňování práce umělců ji, k mému častému veselí i zoufalství nejednoho umělce, mnohdy až komicky iritovala. Jihočeské divadlo i já osobně jsme v ní ale získali velmi důležitého, důvěryhodného a statečného partnera, zvláště v pozdějším zápase s vedením radnice o další trvání třísouborového Jihočeského divadla.

Po odchodu dlouholetého ředitele Jana Duška byl jmenován do funkce intendanta bývalý ekonom JD z šedesátých let Antonín Bašta, který tehdy působil jako výrazná herecká i režisérská postava populárního českobudějovického amatérského divadla D 111 a režisér tehdejšího krajského divadla pro děti, tzv. Malého divadla. V Malém divadle také tehdy vznikl konflikt mezi ním a M. Fridrichem, který předurčil pozdější Baštův vztah k Jihočeskému divadlu. Po revoluci jsme ho poznali jako velmi hodného starého pána, který si však na nové místo přinesl i značně negativní pohled na profesionální uměleckou produkci. Měl v mnohém pravdu, ale už neměl sílu na změny, které by zlepšily provoz divadla. Problémy ve výrobě, v uměleckotechnickém provozu a v obchodním oddělení zůstávaly neřešené. Některé změny jsme si s J. Průdkem museli vynucovat, což vedlo často k 'direktivním' zásahům (např. odvolání vedoucí obchodního oddělení i vedoucího výroby). Divadlo nemělo dostatek vnitřního odhodlání k hlubším proměnám především ve stylu práce. Dlouhodobá šablonovitá řešení nebyla změnitelná s lidmi vrostlými do starého systému. To, co je dnes řešitelné během

jediné porady, způsobovalo tehdy nepokryté zděšení... Nicméně jsem si vážil u A. Bašty jeho srdečnosti, přímosti i jeho pozitivního vztahu k divadlu. Přivedl mě i k Pašijovým hrám v Hořicích, na jejichž obnově jsem se podílel dramaturgicky a po jeho smrti v roce 2003 i režijně. To byla velmi milá příležitost.

2c. Ve změněných podmínkách: umělecký soubor

V letech 1990 a 1991 byly výrazně sníženy personální stavy v uměleckých souborech, aniž by ušetřené částky zůstaly k dispozici divadlu. Toto snížení mělo později neblahý důsledek jak u opery, tak především u činohry, která například po otevření provozu nového Otáčivého hlediště v Českém Krumlově nemohla personálně zajistit tříměsíční provoz. Do ukončení provozu Otáčivého hlediště v roce 1988 (kdy začala příprava na výstavbu nového zařízení) měla činohra kolem pětatřiceti umělců. Tento stav umožňoval rozdělení souboru na dvě provozně nezávislé skupiny a tudíž zajištění celého hracího plánu na Otáčivém hledišti činohrou. Počet představení se pohyboval mezi 70 a 74. Hráli se dvě inscenace po šesti týdnech a každý rok byla nová premiéra. V důsledku tohoto systému vznikl paradox, že mnozí herci z jednoho souboru se po několik let v tomto systému na „otáčku“ pracovně nepotkali. I tento počet ale vyžadoval, aby někteří, většinou mladší herci, odehráli celých dvanáct týdnů. Šestkrát týdně spolu se zkouškami na novou hru to obnášelo kolem patnácti týdnů intenzivní práce. Sám jsem to zažil dvakrát a bylo to nepříjemné a vysilující.

Početní stav činohry mezi roky 1970 a 2010:

| 1970 | 1980 | 1990 | 2000 | 2010 | |
|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------|
| 30 (19/11) | 32 (19/13) | 29 (17/12) | 23 (15/8) | 19 (10/9) | (muži/ženy) |

Od roku 1994, kdy byl zahájen nový provoz Otáčivého hlediště, nebylo možné se zredukovaným počtem (cca 25) činoherců tento provoz zcela zajistit. Proto se v roce 1994 hrálo pouze jeden měsíc a další rok dva měsíce s podílem opery. Až později, po roce 2000, se začalo hrát i v druhé polovině června. Po mém nástupu v roce 2004 jsme tento začátek posunuli do první dekády června, ale s nutným podílem opery a baletu. Jedná se o přibližný podíl činohra : opera : balet : loutkohra – 45 : 18 : 5 : 2 (15). Číslo v závorce představuje počet dopoledních a odpoledních dětských představení, realizovaných loutkohrou. (Více v kapitole o Otáčivém hledišti.)

Snaha o proměnu složení uměleckých souborů byla silnější než před rokem 1989; v baletu s velmi výrazným efektem. U činohry byla snaha přivést nové umělce téměř marná. Popravdě musím říci, že řadu let (až do roku 1993, kdy přišli absolventi konzervatoře Martin Hruška, David Novotný, Radek Žák, Kateřina Březinová, z JAMU Dana Pešková a také Ctirad Götz), byla činohra odkázaná na pomoc 'z ulice'. Jihočeské divadlo bylo v divadelním světě vnímáno jako velmi okrajové a málokdo ho spojoval s budováním své umělecké kariéry. Ve snaze o změnu mi postupně pomáhali noví dramaturgové Ondřej Šrámek a Marie Loucká a režisér Roman Meluzín. V roce 1991 jsme založili jakési dramatické studio, které mělo po konkursu cca 15 členů. Byli to studenti či amatérští herci. Roman Meluzín s nimi dělal jakési workshopy. Z těchto členů se rekrutovali výpomocí do malých rolí v činoherních inscenacích. Jedinou z těch, kdo z této doby 'přežil', byla Petra Hobzová, protože má skutečný herecký talent. Nastoupila do divadla po gymnáziu a během deseti let v činohře odehrála řadu skvělých rolí. Bohužel ve svém novém působišti, tj. v Divadle na Vinohradech, již žádnou výraznou příležitost, která by prokázala její nesporné komediální nadání, nedostala.

Snažil jsem se činohru otevřít vnějšímu světu, ale bránila tomu jak má řídká síť kontaktů, tak i celková situace v divadle, která si vynucovala řešení problémů, s nimiž jsme se předtím nesetkávali. V činohře to byl také hromadný odchod nejstarších, ale i nejpopulárnějších a umělecky nejvyzrálejších členů do důchodu (D. Neumanová, J. Bulík, J. Trnka) či mimo divadlo i České Budějovice (V. Volek, I. Klička, E. Tabery, J. Vasmutová, J. Miller, L. Bambas), nebo dokonce z tohoto světa (K. Soukup, K. Roden): šlo o výrazné oslabení, se kterým bylo velmi nesnadné se vyrovnat. Starý repertoár se rozpadal, nový se formoval pomalu a do toho se objevovala různá těžko splnitelná očekávání i frustrace z nenaplnění osobních ambicí či pocity nových křivd. Výsledky kmenových režisérů M. Fridricha a především S. Kopeckého nenabízely východisko z této situace. Počet hostujících režisérů byl omezený a daný stav bránil angažovat nové režisérské posily.

Navíc se v osobách dosavadních režisérů, kteří byli provázáni dlouhodobými osobními vztahy se členy souboru, formovala opozice vůči novému vedení. Přimykali k ní především ti herci, kteří nebyli obsazeni ke své spokojenosti nebo se dokonce cítili existenčně ohroženi. Tak vznikaly jakési buňky rezistence, o kterých jsem vlivem pracovního vytížení i v důsledku své nepřítomnosti v divadelním klubu neměl zpočátku tušení. Nicméně situace se poměrně rychle radikalizovala po individuálním hodnocení členů činohry na jaře 1992. Oznámil jsem S. Kopeckému, že s ním pro další sezónu počítám pouze na jednu režii, a bude mít tudíž i snížený úvazek. Střet jsem očekával a byl na něj dobře připravený. Napětí se vystupňovalo v otevřený konflikt mezi mnou a jím na schůzi činohry. Za Kopeckým stálo asi pět mladších herců, kteří byli přesvědčeni o svých nevyužitých uměleckých možnostech. Ti mě vyzvali, abych složil funkci. Poprvé a bohužel ne naposled jsem

musel sáhnout ke kázeňským opatřením včetně výpovědí. Odešli herci založili tzv. Vytržené divadlo, které asi po roce ukončilo svou činnost. Uvedlo s podporou části vedení radnice asi tři inscenace v bývalém Divadle pro 111, které měly představovat jakousi nabídku alternativního divadla vůči kamennému přes ulici.

I když tyto 'off-aktivity' neměly trvání, byl to nenápadný začátek zápasu o Jihočeské divadlo, které se stalo terčem útoků různě vznikajících a zanikajících divadelních a jiných uměleckých skupin dokazujících nehospodárnost velkých divadel: ta byla podle nich pradůvodem slabé podpory města ostatním uměleckým snahám. Tato 'válka o zdroje' se vede stále a na všech podobných místech v republice. Je nesmyslná, ale mnohdy ji živí sami politici, kteří pak mají s rozhádaným uměleckým prostředím lehčí práci při odůvodňování nedostatečné výše dotací. Nejlepší obranou jsou co nejkvalitnější výsledky a snaha o vzájemnou komunikaci a osvětu.

2d. Případ otáčivého hlediště

Po krátkém několikaměsíčním intermezzu (únor až květen 1994) odešel z Jihočeského divadla i nástupce ředitele Bašty, Svatopluk K. Jedlička. V době jeho ředitelování došlo k čemusi absurdnímu: Nikdy jsem se nedověděl, proč bylo vypsáno výběrové řízení na provozovatele otáčivého hlediště, a nestalo se jím automaticky opět Jihočeské divadlo, kde se geniální nápad na něj zrodil a které je v letech 1958 až 1988 provozovalo. Myslím, že právě intendant A. Bašta neprojevil velký zájem o znovuprovozování točny divadlem. Měl na divadelní produkci v zámeckém parku skeptický pohled a neopovažoval ji za umělecky hodnotnou. Ale uplatnila se při této příležitosti jistě i rezidua vztahu k M. Fridrichovi a vynálezci točny J. Brehmsovi z doby jejich působení v divadle v šedesátých letech. Ve výběrovém řízení na provozovací práva je získala

společnost Panta rhei s.r.o., jejíž majitel Svatopluk K. Jedlička se stal po smrti A. Bašty i novým ředitelem Jihočeského divadla. Tehdy se střet zájmů nepociťoval jako problém. Problém to ale byl, a veliký! Samotné nové Otáčivé hlediště vykazovalo obrovské technické problémy, protože vážilo desetkrát víc než původní točna, a mělo vysokou poruchovost. Byl jsem u kolaudace v roce 1992, která proběhla bez točení, s odpojenými převodovkami. Nepořádek z komunistických časů pokračoval... První sezóna v roce 1993 se omezila na několik operních představení před rokokovým zámečkem Bellaria bez otáčení, protože se špatně seřízená pojezdová kola při prvním otočení zařízla hluboko do kolejnic. Oprava trvala rok. Ředitel Jedlička vykazoval nepřipravenost a neznalost věcí jak divadelních, tak obchodních. Přes rok jsem velmi usilovně pracoval na získání režiséra Jiřího Menzela k první inscenaci na novém otáčivém hledišti. Nabídl jsem mu *Sen noci svatojánské* a Jiří Menzel zase nám video z Tampere (sesterského 'otáčka' ve Finsku), kde tento titul několik let předtím inscenoval. Domluvili jsme se na čtené zkoušce, kde by s námi text prošel a pak na určité supervizi. Kýval jsem na vše a doufal, že 'horoucí srdce' herců jej nakonec přesvědčí. Čtená zkouška se konala u Petra Hanuse na faře, peklo se prase a vládla slavnostní nálada. Po zkoušce, když jsem se s ním loučil, mi Jiří řekl: „Pane šéfe, možná s vámi do toho půjdu. Vypadá to, že jste dobrá parta.“ Byl jsem mu vděčný, protože všechny divadelní složitosti a trable tak dostaly smysl.

Činohra byla nadšená, ale část divadla se chovalo k této výtečné příležitosti jako k běžnému repertoárovému titulu, tedy velmi vlažně a bez invence. Nechápal jsem to, ale tuto životní šéfovskou šanci jsem nehodlal promarnit. Stav prodeje vstupenek nám ovšem zůstával od nástupu nového ředitele v únoru 2004 utajen a vůbec vše bylo zahaleno do oblaku frází a ujišťování. Navíc nový

ředitel začal ekonomickou náměstkyni izolovat od ekonomického rozhodování. Spolu s ekonomkou Jaroslavou Uhlířovou a s Josefem Průdkem jsme tedy požádali o společné jednání vedení města a ředitele JD. Při schůzce s primátorem Města České Budějovice ing. J. Talířem a náměstkem pro kulturu doc. M. Tettrem začátkem května 2004 se S. Jedlička pokusil dosáhnout odvolání ekonomické náměstkyně J. Uhlířové, která to označila jako trest za bránění dalšímu propojování mezi agenturou ředitele divadla *Panta rhei*, provozující Otáčivé hlediště, a Jihočeským divadlem. Na můj dotaz na počet prodaných vstupenek na *Sen noci svatojánské* (do té doby byl takový dotaz vždy odmítnut), jsme dostali od ředitele odpověď, že z celkového počtu přibližně 25.000 je měsíc a půl před premiérou a znovuotevřením tohoto divadelního fenoménu prodáno pouhých 124 vstupenek! Byl to jeden z mých největších šoků v divadelním životě. Dokázal jsem ovládnout výbuch vzteku a věcně jsem oznámil panu primátorovi svou rezignaci z funkce šéfa činohry v případě dalšího setrvání S. K. Jedličky ve funkci ředitele. Totéž prohlásil přítomný šéf opery Josef Průdek a Jaroslava Uhlířová. Jedlička byl primátorem na místě odvolán ze své funkce a byla mu i vypovězena smlouva na provozování Otáčivého hlediště. Po jeho odchodu z místnosti (velmi slušně řekl, že to chápe a že se nám nediví...) se mě pan primátor zeptal, zda bych nebyl ochotný se prozatímně ujmout řízení Jihočeského divadla. Můj eminentní zájem na úspěšné realizaci spolupráce s Jiřím Menzelem, kterou jsem považoval za prolomení izolace i důležitý krok k navázání nového vztahu k publiku, k samotnému zřizovateli a za možný kvalitativní posun v dalších plánech činoherního souboru, dostal velikou pomoc a podporu. Měl jsem možnost jednat a rozhodovat. Víc jsem si v tu chvíli nemohl přát. Nabídku jsem tedy přijal. S velkým úsilím se nám pak podařilo dosáhnout jak velkého uměleckého úspěchu, tak i

úspěchu diváckého, neboť jsme všech 25 000 vstupenek vyprodali a položili tak základ k zásadním změnám jak provozu na Otáčivém hledišti, tak i k úspěšným změnám ve struktuře publika na něm. To vytvořilo i potřebný tlak na několikrát odložené personální změny v obchodním oddělení.

Do roku 1988 sestávalo publikum na Otáčivém hledišti z více než 70% skupinových zájezdů organizovaných především průmyslovými podniky, státními statky a jednotnými zemědělskými družstvy. Jen malá část publika se skládala z individuálních zájemců. V důsledku tohoto systému se sem dostávalo mnohdy nedivadelní publikum, které si vynucovalo dramaturgii svého druhu. To byl jeden z důvodů, proč zde panovaly nenáročné komedie, příslušně 'lidově' pojaté české klasické hry či pohádkové příběhy. Otáčivé hlediště bylo atrakcí, která byla spojena s prázdninami, návštěvou celostátní zemědělské výstavy Země živitelka či s vodáckými sjezdy Vltavy. Spolu s bezproblémovou vyprodaností to byly faktory, které limitovaly uvádění ambicióznějších projektů. Snažil jsem se tedy využít propojení obou funkcí v Jihočeském divadle a otevřít prostor náročnějším projektům. Jedním ze základních problémů bylo vyřešit uvádění operních inscenací, které se, až na pár příležitostných pokusů, v minulosti nestaly trvalou součástí programové nabídky. Situace se oproti konci osmdesátých let radikálně změnila a bylo nutné zapojit všechny soubory.

Do roku 1988, kdy bylo v provozu staré otáčivé hlediště, hrála po celých devět týdnů pouze činohra. Celkem kolem sedmdesáti představení. Operní a baletní soubor měl po tři měsíce volno při zachování platů. Tato provozní nevyrovnanost vytížení byla zdrojem nedobrych vztahů mezi soubory. S novým otáčivým hledištěm a s ohledem na radikální snížení počtu členů v činoherním souboru bylo nutné tuto situaci změnit. Základní problém spočíval nejen

v nutnosti uchránit operní orchestr před rozmary počasí, ale v celkové logistické a provozní náročnosti. Tehdy nás, tj. mne a šéfa opery Josefa Průdka napadlo posadit orchestr do budovy rokokového zámečku Bellarie a pokusit se přenášet jeho zvuk pomocí techniky do parku. Protože to bylo mimo naše technické schopnosti, požádali jsme o pomoc českoanglickou firmu, která se v Praze touto problematikou zabývala. Na podzim 1994 jsme skutečně dostali realizovatelnou studii, ale s nerealizovatelnou cenou. Šlo o 2 a půl milionu Kč, tedy o částku v té době a v našem měřítku astronomickou! Požádal jsem naše domácí zvukové techniky, aby zkoušeli přijít na jiný princip než je přenos signálu vzduchem, který navrhovala dotyčná firma. (Nutno připomenout, že otáčení hlediště probíhá pomocí obvodového soukolí po kolejnici a přenos zvukového a světelného signálu je zajištěn sběrnými prstenci na středové ose. Je to složitý přenos a hlavně kapacitně limitovaný. V případě řešení pomocí královského hřídele by už tento i navazující problémy představovaly daleko menší komplikaci.) Naštěstí asi za čtrnáct dnů mě kolem druhé hodiny ráno probudil telefon a jeden ze zvukařů, zkušený 'rozhlasák', který u nás pracoval jako důchodce na půl úvazku, mi nadšeně sdělil, že to vyřešil. Dokázal oddělit od sebe signály zvuku a obrazu a poslat je v jednom drátě proti sobě. Náklady na toto 'svépomocné' řešení byly 30.000 a jeho odměna činila 10.000 Kč. Tento princip slouží dodnes...

Vyřešení tohoto klíčového problému nám umožnilo vážně se zabývat nasazením velkého operního titulu. Volba padla na již zmíněného Verdiho *Rigoletta* a přizvaný režisér Jan Kačer přivedl v létě 1995 na svět vedle *Snu noci svatojánské* Jiřího Menzela jednu z nejhezčích inscenací, kterou jsem tam kdy viděl. Při veřejné generálce ve scéně únosu Gildy přišla suchá bouřka, blesk stíhal blesk a temné hřmění podtrhovalo dramatičnost situace. Jan Kačer

se neudržel a nadšeným voláním o vlastní režijní genialitě si přisvojil tento nádherný okamžik... Uvedením opery v tomto prostoru se před Jihočeským divadlem objevily nové, velmi atraktivní možnosti, které mohly přivést fenomén Otáčivého hlediště k velmi zajímavým divadelním projektům přesahujícím svým významem jihočeský region. Bohužel, šéf opery Josef Průdek odešel šéfovat operu Národního divadla a po mém konfliktu s novým vedením Města České Budějovice se zdejší plenérová produkce ubírala opět konvenčnější cestou. Pro pořádek zopakuji, že v závěru svého šéfování jsem přivedl ještě jednou Jana Kačera, aby k Menzelovu *Snu* připravil (1997) jako jeho 'pendant' Shakespearovu *Bouři*. Bylo to velmi zdařilé představení, jež mělo být ale ošetřeno pečlivěji marketingem. Spolehnout se na přirozený zájem diváků nestačilo. Opět se připomenula nutnost intenzivně pracovat na proměně struktury publika, které by tu vyhledávalo nejen 'rekreativní' tituly. Na druhé straně tato inscenace upozornila na dramaturgický limit přírodní scény: obrovský přírodní prostor totiž velmi ztěžuje soustředěnou intelektuální pozornost nezbytnou při vnímání náročnějších textů. Jiří Menzel pak úspěšně režíroval *Veselé paničky windsorské* (1999). Jinak nastalo jakési neutrální mezidobí bez intenzivnější péče nového vedení divadla. Toto mezidobí využil k vlastnímu seznámení se s prostředím plenérového divadla režisér Martin Glaser a inscenoval divácky velmi úspěšné *Tři mušketýry* (2001) a *Ženy Jindřicha VIII.* (2004). Na obou titulech se podílel i autorsky spolu s dramaturgyní činohry Jihočeského divadla Olgou Šubrtovou. Také byly na Otáčivém hledišti uvedeny po více než třiceti letech první balety. Velmi působivé bylo *Labutí jezero* z roku 2002, ale bohužel s menším diváckým ohlasem. Obchodní oddělení pracovalo tehdy velmi stereotypně a marketingově nebylo Otáčivé hlediště téměř

využíváno. Bylo to období, kdy jsme sice měli ve fenoménu Otáčivého hlediště 'letadlovou loď', ale pluli s ní po jihočeském rybníku... Snažil jsem se při občasných debatách podnít vedení i obchodní oddělení k větší odvaze, ale vlastně mi nerozuměli či nevěřili, že potenciál tohoto fenoménu je vskutku obrovský a že lze do zámecké zahrady přivést špičkové umělce. Po mém opětovném nástupu na post ředitele v roce 2004 se stala programová změna provozu Otáčivého hlediště a jeho prezentace jednou ze zásadních priorit.

Uvádění operních titulů má zde však ještě jednu nevýhodu, a to je malá proměnlivost prostředí a staticnost situací vycházející z potřeby zajistit zpěvákům fyzický klid pro pěvecký projev. Ostatně jakékoli rozehrávání situací zde klade velké nároky na herecké schopnosti interpretů. V konfrontaci se živou přírodou vynikne herecká nepřírozenost a předváděné dění se může stát směšným. Jiné „open-air“ scény – Verona, Bregenz, Macerata..., kde se provozuje výhradně opera, toto nebezpečí tak neskrývají: scéna je buď divadelně neutrální (veronská Aréna), nebo je naopak přímo divadelním jevištěm (jezerní plató postavené na ocelových silonech v Bregenzu). I práce se zpěváky v prostoru skýtá větší překážky, než jaké klade otevřený prostor činohercům či tanečnickům. Vzdálenost mezi zpěvákem, divákem a reproduktory a vzdálenost mezi sběrnými mikrofony způsobuje zpoždění zvuku, které ve výsledku může mít za následek posun synchronního vnímání u dirigenta a u diváků o mezi orchestrem a zpěváky.

2e. Divadlo a politika včetně sociální

Přes znatelný umělecký, obchodní a tedy i manažerský pokrok se situace kolem divadla značně zkomplikovala výměnou vedení radnice. Poté, co jsem se dostal do střetu s radnicí ohledně úředního

návrhu na zrušení operního souboru a po odmítnutí vydání části budovy restituentům se zkomplikovala i atmosféra uvnitř divadla. Taková situace se pozná docela snadno. Není vzdálená situaci, kdy na základní škole člověk přišel do třídy a ihned z pohledů ostatních pochopil, že něco provedl. Mnoho lidí přisedá na jiný parník, protože se obávají vašeho stigmatu nemilosti mocných. Uznával jsem právo zřizovatele na změnu statutu Jihočeského divadla a možnost zredukovat divadlo na činoherní, ale tvrdil jsem, že je politickou zodpovědností zřizovatele otevřeně zdůvodnit tento smutný krok tím, že město nemá na existenci tak velkého divadla peníze, protože musí přece vynakládat finanční prostředky na jiné aktivity – stavbu fotbalového stadionu, hokejového stadionu i další investiční projekty, na které nestačí bez současného omezení činnosti jediného profesionálního divadla v Jihočeském kraji. Vedení radnice se mě snažilo ve svém zájmu přimět k uznání důvodů nikoli finančních, ale uměleckých. To jsem odmítal. Právě operní soubor byl i po odchodu Josefa Průdka do pražského Národního divadla ve velmi dobrém stavu a patřil mezi přední operní soubory v republice.

Dalším kamenem sváru se stal restituční soud o část budovy Jihočeského divadla, začleněné do komplexu při přestavbě divadla v roce 1990. Restituenti oznámili ve stanovené lhůtě pouze finanční nárok, o fyzické navrácení komplexně přestavěného a v roce 1990 zcela nově zafinancovaného objektu zažádali až po jeho návštěvě v roce 1992, tj. po uplynutí posledního termínu opravňujícího k zákonnému nároku na fyzické vrácení. Jako ředitel jsem riskoval, že vydám nemovitost neoprávněně, což jsem odmítl, a tak se snažil chránit obecní majetek. Tím jsem se dostal do osobního konfliktu s některými členy vedení radnice, jejichž postoji jsem nerozuměl.

Výsledkem byl komický paradox. Po dobu mého téměř

dvouletého působení na postu pověřeného ředitele proběhly tři neúspěšné konkurzy na tento post. Nespojoval jsem své další působení v divadle s touto funkcí, ale po zkušenostech se zájmy nového vedení radnice a s možným budoucím vývojem spojeným s perspektivou postupného omezování divadelních aktivit jsem se zúčastnil konkurzu čtvrtého, který jsem i vyhrál. Následně vedení radnice anulovalo konkurs hlasováním o rozhodnutí výběrové komise. Chtěli mne potrestat, ale zrušením výsledků konkursu se dostali do situace, kterou neuměli zdůvodnit a mediálně obhájit. Byl jsem přítomen zasedání rady, kde se mi tehdejší primátor snažil situaci vysvětlit, neboť hlasování dopadlo 5:6. V náhlém záchvatu emocí se obořil na zástupce strany důchodců, který byl radní: „Proč jste hlasoval proti, když chodíte rád do divadla...?“ „Ale pane primátore,“ bránil se radní důchodce, „vždyť jste mi kolikrát říkal, že mám hlasovat podle vás...“ Při srovnání s někdejší anulací mého jmenování šéfem činohry v červnu 1989, kdy krajský výbor KSČ zrušil výsledek volby, kterou sám vypsal, dostal současný postup radnice docela pikantní příchuť.

V této situaci mi samozřejmě nezbývalo nic jiného než odevzdat klíče od ředitelské kanceláře. Udělal jsem to velmi rád právě na zasedání rady v situaci téměř divadelně dramatické. Tato upřímně vyznávaná zásada nelpět na funkci se mi osvědčila i později, kdy jsem opět jako ředitel v podstatně dramatičtějších situacích nebyl ochotný podlehnout nátlaku a mohl radu města nejednou ujistit, že mé setrvání na ředitelské pozici je možné pouze za jistých předpokladů. Stalo se to jakýmsi kořením mého ‘vyjednávacího mixu’, který jsem používal velmi obezřetně, nicméně ve chvílích pro Jihočeské divadlo rozhodujících. S tím, jak se divadlu vedlo stále lépe, to byl velmi účinný argument.

Po ukončení mého téměř dvouletého ředitelování spojeného

zároveň v roce 1995 se šéfováním činohry, vzrůstalo i vnitřní napětí především mezi mnou a částí souboru. Při plnění ředitelských povinností jsem musel vnímat divadlo jako celek, tedy sledovat a zohledňovat zájmy a práva i dalších úseků, což činohra chápala nejednou tak, že její zájmy dostatečně neprosazují či nechráním. Nemyslím, že by to tak opravdu bylo, ale je pravda, že jsem nemohl pracovat pro činoherní soubor se stoprocentním nasazením. Jistou nespokojenost přinesl i nový model odměňování, kdy jedna třetina mzdových prostředků pro umělce byla použita jako pohyblivá složka mzdy, aby bylo lépe zohledněno, jak často umělec hraje a jak velkou roli. Docházelo k objektivnějšímu přerozdělování části mezd, které se časem dotklo většiny souboru, protože u divadla ne vždy i ti nejschopnější jsou nejvíce vytíženi, nehledě k tomu, že ne všichni jsou i přes odsloužené roky připraveni na velké role. Docela složitě jsem se učil tomu, že plně aplikovat demokracii do divadelní instituce nelze a rovnostářství není ku prospěchu ani divadelnímu organismu, ani divákům. Na druhé straně je ale velmi důležité vytvářet a posilovat vnitřní prostředí instituce v souladu se smyslem pro spravedlnost i sociální empatii, což vůbec nebývá totéž. Pochopil jsem, že v instituci, která vytváří (či 'produkuje'), kde jsou ve hře materiálové vstupy, lidské zdroje, plánování, kontrola plánů a prodej produktů, nemohou být sice všichni náčelníci a žádný indián, ale na druhé straně je třeba vytvořit takového milieu, v němž všichni, kdo mají vůli a touhu se na vytvářené produkci aktivně podílet, se mohou cítit důležitými a váženými osobnostmi.

Vytvářel jsem si jakousi vizi rodinného podniku podle tradiční představy rodinného cirkusu, kde o ty, kteří skutečně zasvětili svůj život společné práci, se onen 'cirkus' v čele s principálem musí aspoň snažit postarat a neopouštět je ve chvíli, kdy už nedokážou létat na hrazdě. Snažil jsem se a snažím nacházet pro tyto lidi, byť i

s určitými oboustrannými kompromisy, jinou prací. Ne vždy to je lehké. Při snižování počtu pracovníků v roce 1994 jsem odmítl propustit starého technikáře. Byl jím pan Eliáš, kterého všichni znali jako Bohouška. V té době mu přes pětadesát. Narodil se před první světovou válkou v roce 1908 u kočovné divadelní společnosti, doslova za jevištěm. Procestoval od roku 1928 jako kulisák s kočovnými společnostmi divadelní svět a pracoval i u slavného Járy Kohouta. Jezdil s koňmi zapřaženými do divadelních vozů. Do Jihočeského divadla se dostal na konci druhé války s Karlem Rodenem. První smlouva jej svázala s naším divadlem už v roce 1945. Začátkem devadesátých let už nosil jenom malé scénografické prvky, něco pohlídal či poklidil. Ale při každé zkoušce seděl v portále, vždy připravený pomoci. Ostatní technikáři měli pocit, že pracují za něj a v řadě situací měli i pravdu. Přesto jsem ho nepropustil. Argumentoval jsem, že právě s ním je naše divadlo vnitřně lepší. Tehdy mi pan Eliáš řekl, že jsem ho udržel při životě. Na jaře 1994 mu poslal osobní blahopřání i tehdejší ministr kultury, Pavel Trigrád, který ho 'po masarykovsku' označil za člověka na svém místě. To bylo velmi milé. Po krátkém čase však utrpěl nějaký úraz a z divadla musel ze zdravotních důvodů odejít. Asi do půl roku na to zemřel. Někdo z jeho rodiny mi přišel poděkovat a řekl, že zemřel steskem po divadle. Po svém divadle. Věřím tomu a v mnoha složitých situacích si Bohouškův příběh připomenu. Nikoli pouze z nostalgie, jako vzpomínku na dobrého člověka, ale i jako připomínku určitých principů, při jejich zachování má instituce zvaná divadlo pevnější základy, vnitřní soudržnost a adekvátnější atmosféru. Projeví se to pak právě v krizových okamžicích, kdy se musí ředitel spolehnout na ochotu kolegů a kolegyně jít nad rámec dohod, smluv, výše platů a dosavadních pracovních zvyklostí. A že o takové situace není

v divadle nouze... Někdy jde i o věci zdánlivě nedůležité, které ale pomáhají proměňovat kvalitu materiálu, ze kterého se staví duchovní konstrukce divadla. Je to stejné jako s pohřby stávajících i bývalých zaměstnanců, kteří spojili podstatnou část života s naším divadlem. Kdo by je vyhledával – ale důležité je nejenom se jich zúčastnit, ale s každým se skutečně důstojně rozloučit. Bez ohledu na to, jde-li o sólistu opery nebo o rómskou uklízečku. Je nutné si vážít každého poctivého a obětavého dělníka divadla a dávat to najevo. I v tomto případě jde o to, zda a nakolik si divadlo váží samo sebe.

2f. Divadlo jako obchod

Název této kapitoly jistě řadě divadelníků způsobí mrazení v zádech, ale je legitimní součástí divadelní problematiky, stejně jako tomu bylo za doby K. H. Hilara, který takto nazval jednu kapitolu ve své *Pražské dramaturgii*. Řekl bych, že nazírání na divadelní produkci i jako obchodní činnost je dnes složitější, než bylo za první republiky. Důvod je prostý. 'Reálný socialismus' v nás potlačil vědomí odpovědnosti za to, co děláme. Odpovědnost duchovní, kulturní, ale i ekonomickou. Občana učili a nutili vyměnit samostatnost, podnikavost a osobní odpovědnost za pokud možno bezstarostnou jízdu životem. Z občana se stal kolečkem v systému.

V divadelních institucích je stále zvykem zvedat udiveně obočí, začne-li se mluvit o finanční kázní. Finanční ředitel, či náměstek je stále někým, kdo nerozumí umění a umělcům a je jakýmsi trojským koněm zřizovatele. Donutit umělecké šéfy, režiséry, výtvarníky, skladatele, ale i dramaturgy, aby si uvědomili finanční konsekvence svých uměleckých vizí a plánů, způsobuje nejeden konflikt a nepochopení. Myslím, že první republika byla v této věci poučenější, neboť nevycházela z naší reálně socialistické

zkušenosti. Na druhé straně působí až legračně ona tehdejší diferenciací uměleckých úkonů a výkonů, které historicky u divadla vznikaly a přinášely odměny od fackovného až po kokrhání za scénou, nošení vlastního klobouku či sousedovic kojence.

V pohledu na divadlo jako instituci, která obchoduje se svou produkcí, je nutné rozlišovat podle poslání této instituce. Neboť toto poslání je základním klíčem, jak vnímat obchodní chování daného divadla. Jsou divadla, která vznikla, nebo se transformovala do podnikatelského subjektu. Od společnosti s ručením omezeným až po akciovou společnost, s různými 'sestrami' nadací či občanských sdružení, za která se podnikatelská činnost skrývá, aby užívala výhod dotací z obecních rozpočtů i možnost přerozdělit zisk mezi soukromé subjekty jako kladný hospodářský výsledek. Tyto divadelní subjekty odpovídají pouze sobě a je i na nich, jaká je jejich produkce. Zisk je základní premisou jejich činnosti, která ovlivňuje dramaturgii a režijní koncepci spojenou s náklady na inscenaci, obsazení, propagaci i zacílení na příslušné skupiny diváků. Vlastně z důvodů komerčního úspěchu je jakoby 'vše dovoleno'. Oproti tomu instituce, které byly založeny a jsou dotovány z peněz daňových poplatníků, mají poslání daleko sofistikovanější a obchodní chování komplikovanější. Samozřejmě, že sledují finanční úspěšnost, měřenou procentem soběstačnosti, ale to není a nesmí být jejich prioritou. Tou je veřejná služba, která je otevřena do širokého rozpětí. Od funkce rekreativní, výchovné až po podchycení a uspokojování širokého spektra potencionálních zájemců o kulturní vyžití i vlastní kultivaci. A to jak formou lidového divadla, tak i divácky náročnými divadelními formami jako je seznamování s klasikou v činohře, opeře i tanečním umění. Poslání takového divadla s kulturní funkcí, které je i hlavním měřítkem opodstatnění subvencí, vyžaduje ovšem jak umělecky

chápvou divadelní administrativu s vlastním kulturním zázemím, tak i vzdělané a osvícené reprezentanty politického života a komunální a státní úředníky. To je veliký problém táhnoucí se českým divadlem téměř po celou jeho historii, stupňovaný v období tzv. normalizace, ale přetrvávající do dneška. Před managementem divadel stojí nelehký úkol sebevzdělávání a navazování těsnějších kontaktů s uměním a kulturou vyspělé Evropy spojeného se správně pojatou osvětovou činností i přímo doškolovacími kursy o postavení a nenahraditelnosti umění a kultury v životě společnosti i jednotlivých občanů pro veřejné činitele. Jako ředitel jsem pořádal řadu setkání se zastupiteli či s jednotlivými politickými kluby, kdy jsem se snažil vysvětlit, proč divadelní instituce vznikla, jaké má plány, jak funguje, kde je odpovědnost ředitele jako najaté síly ke správě instituce a kde je jejich vlastní odpovědnost jako volených zástupců, kterým bylo svěřena divadlo jako historicky utvářená umělecká instituce schopná stát se za příslušných podmínek přirozeným kulturním centrem regionu přesahujícím regionální rozměry. Nebyla to mnohdy vůbec jednoduchá setkání, svědčila často spíše o nepřipravenosti politiků a stranických sekretariátů na nejjednodušší úkol spravovat a zkvalitňovat kulturní a duchovní prostor. Byly to okamžiky, na které jsem nebyl ani já dostatečně připraven. Na dané úrovni jsem musel přinášet především ekonomické argumenty, o jejichž prioritě nejsem přesvědčen. Žádné číslo soběstačnosti kulturní instituce nehovoří o kvalitě umělecké produkce, protože umělecké kvality a kulturní význam či prospěšnost není ještě vždy komerčně nejúspěšnější. Samozřejmě, že vnímáme-li jisté zákonitosti a myslíme-li při svých navýsost uměleckých plánech především na diváka, jistá úměra zde existuje, ale s náročností obsahovou i formální klesá zákonitě počet těch, kteří takovýto umělecký projev potřebují ke svému životu, tzn. těch,

kteří o jistých svých potřebách vědí. Tento svár komerční úspěšnosti a umělecké náročnosti je z jistého hlediska věčný. Právě proto je nutné si ozřejmovat podstatu tohoto zápasu a povinnosti managementu divadla na této rovině. I s pomocí velké osobnosti českého divadla K. H. Hilara, který o tzv. kasovním úspěchu napsal:

„Je to ona mez, kdy úspěšná repertoární banalita stala se vskutku populární a pronikla k davu. Od toho večera její mechanické reprisy, jež neprozřetelná administrace repertoiru horečně metá, stupňující číslice kasovních výkazů, od toho dne umělecky nehodnotná hra začne škoditi: 1) Stává se měřítkem svému obecenstvu, standardem uměleckého vkusu, konsumující jeho finanční prostředky i zájem o divadlo. 2) Zmenšuje repertoárně životní podmínky dramatické tvorby programové. 3) Ruší umělecký plán sezony. 4) Snižuje celkovou úroveň repertoiru... Administrace má pohlížeti na řemeslný repertoír jako na nutné zlo, jehož užitečnost a hygieničnost repertoární spočívá v jeho prozřetelném dávkování. Konvenční a lůbivá produkce dramatická je tu k tomu, aby umožňovala divadlu, vědomému svých kulturních povinností a chtějícímu je splnit, plnění jeho morálních úkolů. Vzdá-li se divadlo tohoto zásadního vědomí svého kulturního idealismu o umělecky mravně vybudovaném repertoiru, vzdá-li se do moci svých konjunkturálních úspěchů, jest loď, jež se zmítá všemi směry, všemi vodami, aniž kdy může doplouti svého cíle.“⁹

Umělečtí šéfové Jihočeského divadla měli ve svých plánech značnou volnost, a tak jsem byl u vzniku dramaturgických plánů aktivní, byl jsem přesvědčovaný a sám jsem přesvědčoval. Snažil jsem se, aby i obchodní oddělení přinášelo své argumenty, které sledovaly komerční úspěšnost. Sám jsem se ale snažil být supervizorem, který podpoří dílo naplňující naše kulturní poslání. Ať už svou estetikou a obsahovou krásou, či drsnou reflexí našeho bytí. Je pravda, že v řadě případů jsem použil jakéhosi veta, maje na paměti svou odpovědnost nejen za optimální provozní chod divadla, ale především za jeho uměleckou tvář. Zejména později, s vedením činohry Martinem Glaserem a Olgou Šubrtovou jsme našli velmi konstruktivní a plodný dialog a vzájemné pochopení. Stejně tak s vedením loutkohry, která se v posledních letech vydala na správnou cestu obnovování tradice kouzelného světa loutek a

⁹ Hilar, K. H. *Pražská dramaturgie*, Praha 1930: 187-188.

potlačila svou velikou, ale stěží naplnitelnou chuť stát se druhým činoherním souborem s podivným přívlastkem alternativní. Operní dramaturgie byla pro mne daleko složitějším oříškem, kde se musím i dnes více spolehnout na konzultace s důvěryhodnými a hudbymilovnými odborníky, než na vlastní úsudek. Jsem rád, pokud se tyto názory protínají s mou divadelní intuicí. Zde je prioritou kvalita individuální i kolektivní, která se však v prostředí regionálního divadla složitě buduje. Ale to už se z větší části týká aktivit, o kterých teprve bude řeč.

Mé snahy ve funkci šéfa činohry a prozatímního ředitele směrem ke zřizovateli byly zpočátku motivovány především ekonomicky. Předkládal jsem vývoj soběstačnosti divadla, srovnával výsledky Jihočeského divadla s výsledky jiných českých divadel, srovnatelných s JD svou produkcí a strukturou. Seznamoval jsem se s financováním obdobných divadel v zahraničí, především v německé a rakouského prostoru, který má podobnou organizační strukturu a společnou kulturně historickou tradici. Ekonomické úspěchy se dostavily dříve než úspěchy umělecké. Obojí se posléze stalo definitivním potvrzením a uznáním oprávněnosti existence Jihočeského divadla ve stávající struktuře.

2g. Konec mého šéfování v činohře

Nervozita v činohře se stupňovala. Vnímal jsem, že dobré výsledky nenacházejí dřívější pozitivní odezvu, a na omyly, které jsou součástí každé činnosti, se reaguje velmi citlivě až nekompromisně. Došel jsem k názoru, že 'vyžilost' současného způsobu práce spěje k zásadnějšímu střetu mezi mnou a velkou částí činoherního souboru. Jako šéf jsem pro něj neměl žádnou novou uměleckou nabídku. Co jsem v té době věděl a uměl, to jsem odevzdal, a nemělo smysl vyhrocovat situaci. Střety podobného druhu, při

kterých dosavadní vztahy jen přežívají, nemívají vítěze a vnitřně rozpolcený soubor se z nich vzpamatovává velmi těžce. Na jaře roku 1997 jsem, po nepodařeném jednání s Janem Kačerem o vedení činohry, navrhl souboru za nového šéfa člena činohry Martina Hrušku. Nastoupil do této funkce 1. 1. 1998. Připravil jsem dramaturgický plán na sezonu 1997/98 s jeho spoluprací a angažoval jsem část absolventského ročníku z DAMU /tři herci a režijně-dramaturgická dvojice/. Po dlouhých letech jsem si velmi oddechl.

Skončilo velmi intenzivní ba hektické období mého divadelního života, které započalo v průběhu roku 1989. Došlo během těchto let k obrodě hereckého souboru a do jisté míry i k vymanění celého divadla z předchozí uzavřenosti. Cítil jsem ale větší a nevyužitý potenciál jak divadelní instituce, tak i Otáčivého hlediště. Bohužel ani mé momentální schopnosti, ani vnitřní stav divadla a vnější okolnosti (vztah zřizovatel-divadlo-veřejnost) neumožňovaly dramatické umělecké a strukturní proměny. Přesto jsem měl pocit, že svůj úkol jsem splnil a necítil jsem žádnou hořkost z konce svého manažerského období. Naopak jsem měl radost, že činohra je v podstatně lepší kondici, má lepší postavení na veřejnosti a že se mohu věnovat řadě odkládaných věcí i mimo divadlo.

Viz repertoár činohry 1990 – 1998 – přílohy Repertoár tab.č.2

Po mém odchodu ze šéfovského místa si soubor vynutil návrat k paušálnímu tabulkovému odměňování. Doznávaly ale i plody druhé poloviny mého šéfování a částečného ředitelování, které jsem se snažil využít k intenzivnímu oslovování hostujících režisérů a posílení hereckého souboru. V závěru mého působení se to i dařilo. V té době u nás již potřetí hostoval Jiří Menzel, opakovaně Jan Kačer, Jan Novák, dále Evžen Sokolovský, Miroslav Krobot, Jakub Korčák... Doznávalo sporadické režijní účinkování Milana Fridrich, prodlužované víceméně z pietních důvodů, když s proměnou souboru

se stupňovala kritika jeho práce, která se v té době soustřeďovala na operní soubor, což přispívalo k inscenační stagnaci, do které se opera dostala nějaký čas po odchodu Josefa Průdka a které nový šéf Milan Kaňák přes veškerou snahu nedokázal zabránit. Odchod významných osobností, dramaturga Jana Panenky a dirigenta Václava Noska i několika kvalitních sólistů v čele s Josefem Průdkem, představoval příliš citelný zásah do tvořivého potenciálu operního souboru. Nastávala nová doba s novými lidmi. V mém případě vedla nastřádaná únava z porevolučních proměn v divadle k tomu, že jsem se sám rozhodl ukončit tuto etapu své divadelní aktivity.

Seznam režisérů činných v činohře JD v letech 1989–1997

/abecedně/

Stálí:

Martin Hruška (1967), konzervatoř v Praze, herec v JD od 1993, umělecký šéf činohry 1998–2003: 4 režie v letech 1994 – 1999

Jaromír Janeček (1947), režisér divadla v Šumperku: 7 režii v JD 1995–2003

Roman Meluzín (1960) absolvent DAMU, který jako režisér působil nejdříve v Krajském divadle v Příbrami a pak delší dobu zejména v Divadle F. X. Šaldy v Liberci, kde i šéfoval činohru, je dnes už 10 let šéfem operety a muzikálu v Divadle J. K. Tyla v Plzni: v JD působil jako kmenový režisér v letech 1990–1993. Celkem 5 režii.

Jan Novák (1947) po absolutoriu na DAMU nejdříve režisér v Horáckém divadle (1971–1973), pak v tehdejší Divadle Vítězného února v Hradci Králové (1973–77) a umělecký šéf v Moravském divadle O. Stibora v Olomouci (1977–1982), režisér v Divadle S. K. Neumanna v Praze (1982–1985), v letech (1985–1991) režisér a umělecký šéf v Divadle na Vinohradech, (1991–1995), režisér v

Divadle J. K. Tyla v Plzni (1995) a v Jihočeském divadle jako kmenový režisér v letech 1995–2001: v JD 15 reží v období 1994–2001

Jiří Šesták (1956), herec v JD od 1980, umělecký šéf JD 1989–1997: 6 reží /1992 – 1997/

Hostující režiséři:

Petr Alexandrov (1929 - 2003) režisér a ředitel divadla v Gabrovu, /Bulharsko/ 2 režie v činohře 1992 - 94, 2 režie v opeře 1990 – 92.

Milan Fridrich (1932 – 2006), absolvent DAMU, kmenový režisér JD od roku 1955 do 1993, od 1997 host; šéf činohry 1962–1970, 1980–1986, ředitel JD 1970–1977: celkem 139 reží (123 činoherních, 16 operních, v letech 1989–1997 10 operních).

Jan Kačer (1936), režisér a herec, po éře v ostravském Divadle Petra Bezruče 1965 spoluzakladatel a do 1975 režisér Činoherního klubu v Praze, za normalizace režisér ve Státním divadle v Ostravě, v letech 1990–1997 stálý režisér v ND Praha: 6 reží v JD od 1994 do 2001 (4 v činohře, 2 v opeře)

Josef Kettner (1941) herec a umělecký šéf i režisér v mladoboleslavském divadle: 1 režie v JD.

Jakub Korčák (1961), absolvent režie DAMU (1984), režisér a závěrem umělecký šéf Divadla pracujících ve Zlíně (1987–1991), režisér v Divadle za branou II (1991), režisér Divadla J. K. Tyla v Plzni (1992–1993), Divadla na Vinohradech (1993–1997) i divadla v Městském divadle v Mladé Boleslavi (1997–1999), od roku 1999 bez stálého angažmá s epizodou šéfování v činohře Národního divadla v Brně, od r. 1990 pedagog na DAMU v Praze: v JD 1 režie.

Miroslav Krobot (1951), absolvent režie JAMU (1974), po letech režírování a uměleckého šéfování v Cheb a Hradci Králové působil

jako režisér v pražském Realistické (1984–1990) a Národním divadle (1990–1996), od roku 1996 je uměleckým šéfem Dejvického divadla: v JD 1 režie.

František Laurin (1934), režisér Realistického divadla 1958–1981, Národního divadla 1981–1988, ředitel Divadla na Vinohradech 1988–1990, 1991 umělecký šéf ve Východočeském divadle v Pardubicích, vedoucí dramatického odd. Státní konzervatoře v Praze): v JD v letech 1991-95 5 reží.

Jiří Menzel (1938), významný český filmový a divadelní režisér a herec, z českých divadel nejčastěji pracoval v Činoherním klubu a zejména v Divadle na Vinohradech, kde byl v letech 2000–2003 uměleckým šéfem: v JD 8 reží v letech 1994 – 2010 (do roku 1997 3 režie).

Martin Peterich (1956), režisér divadla ve Zvolenu do roku 1992, následně režisér ČT Bratislava, v JD 2 režie /1989, 1993/

Gustav Skála (1964) absolvent DAMU 1991, režisér, tanečník, choreograf, působil v Městském divadle v Brně, v letech 1996–1999 ředitel Východočeského divadla v Pardubicích: v JD 2 režie /1991, 2001/

Evžen Sokolovský (1925–1998), významný český divadelní režisér, začínal v Horáckém divadle v Jihlavě (1947–1954), po angažmá v Divadle S. K. Neumanna v Praze a Kladně byl v letech 1959–1967 hlavním režisérem Státního divadla v Brně a současně vedl satirickou scénu Večerní Brno (1961–1967), jejíž repertoár výrazně reflektoval reformní nálady druhé poloviny 60. let; v letech 1967–1969 režisér činohry Národního divadla v Praze, poté umělecký šéfe Divadla E. F. Buriana; od roku 1970 režisér znormalizované televize natočil mj. několik režimních seriálů: v JD 1 režie 1995.

Seznam herců, kteří byli v činohře JD angažováni po roce 1989 do roku 1998 více než na jednu roli

Petr Červinka /1995–/

Martin Davídek /1997–2002/, dále Divadlo na Vinohradech

Petr Drholec /1991–2006/

Ctirad Götz /1992–2001/, dále Divadlo Na Fidlovačce, Praha

Martin Hruška /1993–/

Karel Hřebíček /1990/

Martin Kubačák /1998–2003/, dále Divadlo Bez zábradlí, Praha

David Novotný /1993–1997/, dále Dejvické divadlo, Praha

Kamil Pulec /1990–1991/

Tomáš Stolařík /1991–1999/ dále divadlo J. K. Tyla, Plzeň

Petr Štěpánek /1990–1991/

Otto Tesař /1990–1992/

Martin Zelenka /1998–2000/ Činoherní klub, Praha

Radek Žák /1993–1997/, dále Východočeské divadlo, Pardubice

Kateřina Březinová /1993–1998/, dále Divadlo na prádle, Praha

Věra Hlaváčková /1994–/

Petra Hobzová /1990–2000/, dále Divadlo na Vinohradech

Dana Pešková /1991 – 1994/, dále ND Brno

Jana Radoušová /1990–1993/

Radka Kabelková /1990–1991/

Adéla Kačerová /1997–2003/

3. Pedagogicko-osvětové aktivity. Studenti a kultura v regionu

3a. Setkávání se studenty

Po ukončení mého působení ve funkci šéfa činohry na počátku roku 1997 jsem se vrátil k herecké práci. Nicméně zůstala celá řada kontaktů, otevřenost dalším aktivitám a především přežívající potřeba se znovu utkat s přetrvávajícím pocitem nedovzdělanosti, který mne provází od mé docela složité a ne vždy svobodně volené cesty za osvojením příslušné kvalifikace. V roce 1997 jsem se přihlásil k dálkovému studiu na teologické fakultě v Českých Budějovicích, na obor učitel volného času. Především mne lákaly výklady a diskusí nad biblickými a filosofickými texty. Fakulta byla v počátcích a popravdě řečeno středoškolský způsob přednášek, víceméně jednosměrný monolog mi nevyhovoval. Seznámil jsem se však na této fakultě s mladým pedagogem Janem Samohýlem (nyní vedoucím Katedry filosofie Teologické fakulty JU) a při občasných rozhovorech jsme si porozuměli nejen pokud jde o způsoby přednášení na vysoké škole a jeho možné daleko atraktivnější formami, ale sblížili jsme se i lidsky, což se stalo základem naší další spolupráce.

V tu dobu jsem zkusil shromáždit určitou skupinu lidí mimo divadlo, která by mi pomohla obnovit kdysi docela populární setkávání mladých divadelníků v Českých Budějovicích – festival Divadelní mládí. Založil jsem s několika z nich společnost s ručením omezeným a nazval ji s jistou vizí do budoucnosti Grados, tedy *schody*. Vše vypadalo velmi nadějně, i pokud šlo o perspektivu

získávání nutných finančních prostředků. Do těchto příprav ale zasáhl „vládní balíček ekonomických opatření“, který zmrazil tehdejší nadějně se vyvíjející jednání se sponzory. V jakémsi programovém vakuu jsem uvedl ve vlastní produkci komedii *Maratón*. Najal jsem Malé divadlo, spojil se s tehdy ještě samostatně působícím režisérem J. Janečkem a získal své kolegy Martina Hrušku, Davida Novotného a Ctirada Götze. S divadelním fandou, ředitelem Pragobanky Lubošem Vejdovcem, spoluzakladatelem Gradosu, který finančně přispěl, jsme stěhovali kulisy, prodávali lístky a vylepovali plakáty. Bylo to romantické a během patnácti repríz jsme si docela užívali veselou nezávislost.

Společnost byla tedy na světě. V tu dobu jsem také dostal nabídku z teologické fakulty vést seminář, který jsem nazval divadelní dílnou, a tak se naskytla možnost vyzkoušet některé mé či naše představy prakticky. Protože se poněkud netradiční forma setkávání se studenty potkala s velkým zájmem i ohlasem, vymysleli jsme s Janem Samohýlem i cyklus přednášek pro studenty gymnázií, do kterých jsme začali zvat významné osobnosti, které jsme buď už znali, nebo jsme je prostě vyzvali ke spolupráci. Přednášky jsme realizovali v Jihočeském divadle pro 250 studentů gymnázií nejen z Českých Budějovic, ale i z Třeboně, Českého Krumlova, Kaplice. Předcházely jim přednášky přímo v gymnáziích, kde jsme jim otevírali určitá témata, především kulturní, umělecká a filozofická. Studenti měli od konce roku 1997 možnost se setkávat a diskutovat s lidmi jako je Tomáš Halík, Václav Bělohradský, Arnošt Lustig, Václav Malý, Karol Sidon, Karel Skalický, Martin Hilský, Jiří Menzel, Jan Kačer, Radovan Lukavský, Vladimír Mikeš, Petr Pithart, Jan Sokol, ale i herec Ondřej Vetchý... V prvních letech jsme přednášky nahrávali a pak jsem je s rodinou ze záznamu přepisoval a následně vytiskl. Protože se podařilo získat jisté

finanční prostředky, zůstalo několika stovkám mladých i písemné svědectví tohoto setkávání. Mnozí pedagogové tyto texty zařadili do svých výukových programů. Měl jsem velikou radost, když jsem se v následujících letech dozvěděl, že pro řadu studentů to byly okamžiky, které dokonce rozhodovaly o volbě jejich dalšího studia či povolání. Jezdil jsem v těch letech opakovaně i na gymnázia do Českého Krumlova, Třeboně a Kaplice, kde jsem se snažil neformálně přiblížit studentům fenomén divadla, rozebíral s nimi dramatické texty, probouzel jejich zájem o divadlo.

Úspěch těchto přednášek nás přivedl k dalšímu projektu, který jsme nazvali *Arché*. Začali jsme ho realizovat v roce 1999 také pro studenty gymnázií, kdy jsme se skupinou vybraných 15 studentů za vybranými osobnostmi jezdili, navštěvovali je doma či tam, kde pracovali, navštěvovali divadla, výstavy, galerie, objevovali jim Prahu. Spali jsme po různých bytech, diskutovali... Řídil jsem se vlastními sny, které jsem choval v době svého vlastního dospívání i v sedmdesátých letech, kdy jsem marně toužil po setkávání se s moudrými učiteli, kteří by mi pomohli uspokojit mou potřebu „péče o duši“. Pikantní bylo, že až při těchto setkáních jsem se dozvěděl, že v nejbližší blízkosti školního divadla DISK se v době mých studií konaly pravidelné semináře mimo jiné i s prof. Patočkou. Jisté uspokojení mi přinášelo, že jsem do svých nynějších aktivit mohl zapojit svého syna, končícího gymnaziální studia (i když programově směřoval za technickým vzděláním).

Zároveň jsme se s kolegou Samohýlem dohodli s vedením katedry psychologie pedagogické fakulty a katedry učitel volného času teologické fakulty na pravidelných přednáškách. Podařilo se akreditovat předměty, které si získaly značnou oblibu mezi studenty: divadelní dílna, komunikace, posléze kulturní management. Do tohoto projektu jsem zapojil některé ze svých

kolegů z divadla. Bibiana Šimonová zasvěcovala studenty do základů přednesu, Jiří Hruška z baletu jim pomáhal uvědomovat se vlastní tělo a kultivovat jeho pohyb. Setkávali se pravidelně s režiséry Janem Novákem, Ivo Krobotem, Martinem Glaserem, dramaturgy Olgou Šubrtovou a Františkem Řihoutem, hudebníkem a skladatelem Pavlem Malhockým.

Od roku 2002 do konce roku 2003 se uskutečnilo 206 pravidelných přednášek a setkání se studenty gymnázií a se studenty Jihočeské univerzity. Velkých seminářů pro studenty gymnázií se podařilo od roku 2000 každoročně realizovat celkem 10 s celkovou účastí cca 1550 posluchačů. Malých seminářů pro studenty a veřejnost se konalo každoročně 16 s celkovým počtem cca 500 účastníků. Víkendové semináře se uskutečnily každý rok čtyři.

Bohužel jsem musel tyto aktivity výrazně utlumit v průběhu roku 2004, když mi v souvislosti s jmenováním do funkce ředitele na tuto činnost nezbýval ani čas, ani potřebná koncentrace. Jistý vliv měl samozřejmě i chladný přístup ze strany univerzity a ekonomická odkázanost těchto projektů na příležitostné granty, vlastní tržby a ne zrovna tučné sponzorské dary.

3b. Studentské univerzitní divadlo SUD

Protože se počet 'předmětů', které jsem pro teologickou a pedagogickou fakultu připravil, rozrostl, podal jsem v roce 2001 několik žádostí o grant jak na městský, tak i na krajský úřad. Žádosti se týkaly organizování přednášek studentů gymnázií a vybudování divadelního univerzitního studia. K veliké radosti i starosti jsem uspěl dokonce v takové míře, která dávala naději na zajištění potřebných prostředků na několik let. Jedna ze skupin studentů, kteří navštěvovali prakticky vedenou divadelní dílnu, byla

ochotna vložit svůj volný čas do většího mimoškolního projektu. Tímto projektem, pro který se mi je podařilo nadchnout, se stalo studentské divadlo SUD. Vize takového divadla vycházela z faktu, že v Českých Budějovicích je díky existenci Jihočeské univerzity a řadě gymnázií a dalších středních škol vysoké procento studentské mládeže. Jenom univerzitu navštěvuje na 12 tisíc studentů. Pokusy zaujmout studentskou mládež, získat ji pro alternativní způsoby vzdělávání či využití volného času byly ale až dosud velmi řídké, a ne vždy je studenti přijímali. Proto jsme připravili a realizovali počáteční etapu projektu **Studentské univerzitní divadlo**. Prostor tohoto divadla měl sloužit nejen pro uměleckou produkci studentů či provoz pozvaných profesionálních uměleckých aktivit, ale také jako prostor pro rozvíjení schopnosti kultivovaného mluveného projevu, veřejného vystupování i schopnosti neverbální komunikace. Stanovili jsme jako náplň činnosti studentského divadla při Jihočeské univerzitě jako občanského sdružení provozování těchto aktivit:

- vlastní divadelní vystoupení studentů JČU, případně středních škol,
- literární večery studentů JČU,
- komorní hudba,
- filmový klub,
- výtvarné a fotografické výstavy,
- realizace dalších uměleckých aktivit studentů středních škol a zájmových sdružení.

Pro tento záměr se podařilo získat prostor někdejšího Okresního kulturního střediska na půdě renesančního domu uprostřed historického centra, který opustila počítačová firma; vyjednal jsem nekomerční nájem a svépomocí jsme začali společně budovat divadelní prostor. Asi deset studentů z teologické a

pedagogické fakulty řezalo prkna, natíralo, malovalo, šilo oponu, zkrátka konalo všechny ty neromantické práce potřebné k tomu, aby se naplnil romantický sen o vlastním divadélku. Ze získaných peněz se podařilo nakoupit osvětlovací a zvukovou techniku a na jaře v roce 2002 se mohlo otevřít s nákladem cca 600.000 Kč Studentské univerzitní divadlo, které jsme nazvali SUD. Po pravdě řečeno, tato zkušenost byla jednou z nejpozitivnějších, kterou jsem u divadla udělal a má pro mne obdobnou hodnotu, jakou představuje možnost přivést do Jihočeského divadla umělce mezinárodního významu. Mohl jsem se s jistým nadhledem věku a zkušeností účastnit vzniku tvůrčího nadšení, které nebylo spjato ani s uměleckými ambicemi jednotlivců, ani s nadějí na možný komerční úspěch. Byla to společná vůle udělat dobrou věc. A pro druhé. Protože všichni věděli, že během dvou let skončí studium a rozejdou se po světě. Ani tento časový limit nevzal mnohým vůli tvořit. Toto divadélko se svými pestrými aktivitami se pro ně stalo jakýmsi iniciačním prostorem spojeným se vstupem do světa umění.

Od podzimu jsme vytvořili několik modulů, které jsme propojili s některými již existujícími aktivitami. Přednášky pro studenty gymnázií, které se odehrávaly v odpoledních hodinách v Jihočeském divadle, jsme modifikovaně opakovali večer pro vysokoškolské studenty v SUDu. Začali jsme zkoušet divadelní texty a během příštích let vzniklo několik studentských inscenací: *Terezka* od současné autorky Lenky Lagronové, *Ondina* Jeana Giraudoxe, ale i řada komedií nebo studentských recesistických večerů. Martin Hruška, člen činohry JD, si s další skupinou studentů vybral k realizaci lehkou komedii M. Camolettiho nazvanou *Do pyžam!* a sám pak také studenty režijně vedl.

SUD se také otevřel k hostování jiných studentských divadel. Byla navázána úspěšná spolupráce např. s Divadelní fakultou AMU

Praha (produkce divadla DISK), hereckou VOŠ v Praze-Michli, hereckým studentským spolkem Bardámy apod. V listopadu 2003 proběhl úspěšně festival Studentských divadel „Quašení v SUDu“, který českobudějovickým divákům nabídl zajímavý pohled na mladé, divadelně angažované studenty, mezi kterými nechyběli posluchači z DAMU a JAMU Tento festival se opakoval po řadu let. V divadle SUD bylo a je možné také sledovat čtení divadelních textů herci JD.

Studenti začali provozovat komorní hudbu, literární (i autorské) večery, pravidelné výtvarné a fotografické výstavy, začal se vydávat i studentský časopis. Zároveň s aktivním zapojením do přípravy divadelních inscenací poznali studenti svou odbornou nepřipravenost a začali organizovat divadelní workshopy. Měl jsem velikou radost, že od určité chvíle začal projekt žít vlastním životem. Je samozřejmé, že přinášel i řadu potíží, které byly spojeny s momentálním personálním obsazením a získáváním dalších zájemců o dobrovolnou práci pro tuto studentskou instituci. Největší krize nastala asi v letech 2008–2009, kdy jenom díky velké obětavosti několika jedinců, kteří už i opustili univerzitní půdu, se SUD zachoval. V mé moci bylo pouze pomáhat metodicky nebo věcně v souvislosti se s mým ředitelským postavením při zapůjčování kostýmů i celkovém dovybavení, nehledě k zajištění příslušných kontaktů a doladování programové náplně. Většina práce, včetně získávání peněz, spočívala na bedrech studentů. Po roce 2009 se objevily nové skupiny univerzitních posluchačů, kteří přinesli novou energii. Uvádím strukturu řízení tohoto studentské platformy s náhledem na její měsíční činnost.

Organizace „Studentského univerzitního divadla SUD“ (počátkem roku 2011):

Dagmar Kačerovská – předsedkyně sdružení, fundraising, kontaktní osoba

3. 3. /čtvrtek/ 19.00 / Člověk v tísní – Promítej i ty!

Já, moje romská rodina a Woody Allen

Málokdy se začínající filmařce poštěstí natočit tak kvalitní a svěží dokumentární debut, jako se to podařilo devatenáctileté Romce Lauře Halilovicové. S malou ruční kamerou dokumentuje historii a hlavně současnost své rodiny, která přišla do Itálie koncem šedesátých let z Bosny a Hercegoviny. Úsměvný a filmařsky překvapivě invenční snímek s výbornou hudbou nabízí pohled na romskou komunitu z netradičního úhlu pohledu – ze samotného jejího středu.

5. 3. /sobota/ 18.00 / Taškařice

Hra se hrou ve hře, hra odlišných hodnot. Celý živočeh je přece jedna velká taškařice a Fantomem může být kdokoliv... Účinkují: ANOAMAT, režie: Věra Haváčková j.h.

[Celý článek...](#)

7. 3. /pondělí/ 20.15 / TRANSLATOLOGICKÝ VEČÍREK Jana Nepomuka Piskače a spol.

Literárně-dramatické výstupy z kursu Do slova a do písmene jazykový tanec slov, zvuků, pauz a ticha v podání JNP a jeho žáků každé první pondělí v měsíci ve 20.15 ve Studentském Univerzitním Divadle v Č. Budějovicích, Hroznová 8
více na <http://jnp.mypage.cz>

[Celý článek...](#)

9. 3. /středa/ 19.30 / Taškařice

Hra se hrou ve hře, hra odlišných hodnot. Celý život je přece jedna velká taškařice a Fantomem může být kdokoliv... Účinkují: ANOAMAT, režie: Věra Haváčková j.h.

[Celý článek...](#)

15. 3. /úterý/ 19.30 / Večer s klasickou kytarou

Účinkují studenti konzervatoře v Českých Budějovicích.

16. 3. /středa/ 19.00 / Beneš Adruhou

aneb předání výtěžku Benefičního koncertu 11. 11. 2010 dobrovolnickým programům ZSF JU

Na podzim roku 2010 se uskutečnil Benefiční koncert, který organizovala skupina studentů Jihočeské univerzity spolu s Nadačním fondem ZSF JU. Výtěžek celé akce je určen pro dobrovolnické programy

na Zdravotně sociální fakultě JU. Večer BeneNadruhou bude chvílí, kdy se peníze symbolicky předají do rukou garantů jednotlivých programů.

[Celý článek...](#)

17.3. /čtvrtek/ 17.30 / BřichK - Ginger in Spring/obrazy/VERNISÁŽ
Výstava potrvá do 16.3.2011

26. 3. /sobota/ 16.00 / LDO Rýmařov – Láskou posedlí

Nejlepší hra rýmařovského dramataku z pera Sama Sheparda nominovaná na Pulitzerovu cenu, za kterou dostali rýmařovští zvláštní uznání za zvládnutí náročného textu. Netypická studentská hra s grandiózním závěrem, kdy se příběh objasní, ale nevyřeší, je pro diváky značným důvodem k zamýšlení nad zvláštním osudem postav. Zanechá v divákovi stopu, která se vrhne do duše.

[Celý článek...](#)

Další aktivity

- každé pondělí 14:00 - 20:00 **DO SLOVA A DO PÍSMENE** (kurs tvůrčího psaní, čtení, přednášení, dílna veřejného vystupování, prezentace, sebeprezentace pod vedením MgA. Jana Nepomuka Piskače
- každou středu 16:15 - 17:45 **Divadelní dílna pro děti 9-12 let.**
- každý pátek 14:00 - 18:00 **Spolu Unizono Dohromady** (dramatáři Lenky Krčkové)
- každý pátek od 18:30 Pracovní večery **Barevných dětí o.s.**

Srovnal-li se pocit zúčastněných studentů na projektech ve studentském divadle s celkovým počtem cca 12.000 studentů JČU, neměli jsme ovšem s kolegou Samohýlem zvlášť radostné pocity z velkého nepoměru mezi zájemci o takovou aktivitu a ostatními studenty. Ale i tak jde, myslím, o smysluplnou činnost.

Jedna věc se však přes řadu jednání a i mou vlastní intenzivní aktivitu přece jen nepodařila: přenést část výuky s vhodnými předpoklady z fakult univerzity do tohoto netradičního a inspirativního prostoru. Až na výjimku, kterou představovala Katedra psychologie Pedagogické fakulty, narážel jsem na bariéru nezájmu a neminulo mě ani podezření z touhy po osobním obohacení... Přitom naprostá většina mé práce v tomto rámci byla dobrovolná a neplacená. Řada lidí se s tímto fenoménem nedokázala vyrovnat a odpovídající aktivity univerzity jako instituce se do tohoto prostoru nepřenesly, byť při řadě setkání byl tento projekt rektorem univerzity i řadou pedagogů velmi oceňován. Je na místě také dodat, že na vznik Studentského univerzitního divadla, ani na

jeho provoz nepřispěla Jihočeská univerzita za celých uplynulých deset let ani jedinou korunou! Dnes se v tomto prostoru odehrává měsíčně deset až patnáct akcí organizovaných mladými lidmi... Jistým rysem současné české společnosti je značná laxnost vůči novým nápadům, které ji mohou dynamizovat, nechci-li rovnou říct probudit z apatie či aspoň převládající občanské pasivity.

Aktivity, o kterých byla řeč, velmi napomohly mnoha mladým lidem poprvé si stoupnout před své kolegy a v různých modelových situacích si vyzkoušet veřejné vystoupení, učit se reagovat na své publikum, uvědoměle rozvíjet dialog s posluchači a v neposlední řadě zkusit si řešit dramatickou situaci a poznat mnohdy i úspěch v podobě potlesku svých kolegů. Při své práci se studenty jsem poznal mnoho velmi talentovaných mladých lidí s výraznou kreativitou, kteří do té doby neměli ani ponětí o svých schopnostech v životních oblastech, jejichž osvojení se v systému našeho školství věnuje jen nedostatečná pozornost. Bylo velmi radostné vnímat, jak mnozí poprvé zažívají svůj malý veřejný úspěch, a když jsme se pak k těmto okamžikům vraceli, bylo jasné, jak pomáhaly k získávání daleko větší vzájemné otevřenosti, důvěry a sebedůvěry.

V té souvislosti jsem také dostal návrh na vytvoření modelu výuky jakési 'divadelní produkce'. Návrh přišel ze strany vedení filosofické fakulty. Snažil jsem se jim tento záměr rozmluvit, protože divadelní produkce je specifický obor, který má svou tradici a zázemí na obou divadelních fakultách v Praze a v Brně. Z mého praktického působení ve vedení divadla jsem si ale byl vědom nedostatečného odborného vzdělání pracovníků organizujících kulturní život v oblastních městech, České Budějovice nevyjímaje. Přišel jsem tedy s návrhem na vytvoření modelu vzdělávání kulturních manažerů, mezi kterými mají důležité místo i úředníci samospráv; právě oni přece často nastavují pravidla provozování

kulturní činnosti v daném místě včetně jejího financování a rozhodují – a často velice (řekněme) subjektivně či dokonce bez jakékoli kvalifikace – o místním kulturním milieu. Tento projekt, který vznikl z mnohačetných setkání s mladými lidmi souvisí s přiloženými výsledky průzkumu stavu řízení a organizace kulturního života v Jihočeském kraji. Z připraveného projektu ucelené výuky kulturního managementu použila filosofická fakulta nakonec pouhý dvousemestrální předmět se stejným názvem a redukováným pojetím.

Do kulturního managementu se zapojila ekonomická náměstkyně ing. Jana Orlovičová, vedoucí marketingu Petr Hasal, později produkční Bára Lišková. Myslím, že právě pomoc všech těchto lidí přispěla k současné situaci, že v Jihočeském divadle máme vyhrazené dny v týdnu pro večerní studentská představení, která jsou vyprodaná. V současné době (od roku 2006) běží dvousemestrální projekt kulturního managementu pro filosofickou fakultu obor estetiky. V prvním semestru se studenti setkávají s teorií organizace a řízení, plánování, marketingu, fundraisingu... a v druhém semestru jsou studenti rozděleni do skupin po 4 a přiděleni ke konkrétním projektům v Jihočeském divadle, které aktivně sledují od čtených zkušek, hudebních korepetic a baletních tréninků přes závěrečné zkoušky až po reprízy s úkolem zprostředkovávat studentům Jihočeské univerzity informace o produkci Jihočeského divadla. Zároveň dostávají malý rozpočet, cca 5.000 Kč, které mohou po předložení dokladů použít pro své projekty. Řada studentů dokáže další prostředky získat jako sponzorské dary či formou bārtru. Je to velmi atraktivní forma nabývání praktických zkušeností a Jihočeské divadlo získává nové, mnohdy netradiční marketingové nástroje vůči mladé generaci. Zároveň se poznává vnímání umění a divadla současné mladé

generace.

3c. Řízení a organizace kulturního života v místech; divadlo a region

V rámci popisovaných aktivit jsem inicioval průzkum vnější situace kultury v Jihočeském kraji. Průzkum probíhal v listopadu 2009 až lednu 2010. Ve spolupráci s hejtmanstvím Jihočeského kraje bylo osloveno 624 obcí, od největšího města České Budějovice (94.622 obyvatel) po obec Olšovice (34 obyvatel). V oslovených obcích je trvale přihlášeno 625.962 obyvatel. Průzkum zajišťovali pracovníci hejtmanství Jihočeského kraje. Viz Příloha – Průzkum Jihočeského kraje. Otázky, které směřovaly na městské, či obecní samosprávy, zjišťovaly:

- 1/ jméno obce, počet obyvatel,
- 2/ je-li v obci divadlo, kino, veřejná knihovna, kulturní sál,
- 3/ je-li v obci konkrétní osoba, která organizuje kulturní a společenské akce, či více osob
- 4/ je-li osoba pověřená organizací kulturních aktivit placená, či je to dobrovolník
- 5/ věk
- 6/ vzdělání
- 7/ absolvovala-li odborné vzdělání, či školení z oblasti kultury a jaké,
- 8/ zaměstnání (u dobrovolníků),
- 9/ typy akcí, které se v místě organizují,
- 10/ kolik kulturních akcí se koná do roka
- 11/ má-li obec písemně formulovanou kulturní politiku, nebo roční plán kulturních akcí

A co lze z průzkumu vyvodit?

Ze 624 obcí se zúčastnilo tohoto průzkumu 359 obcí s celkovým počtem obyvatel 577.386. To znamená, že průzkum zahrnuje obce, které obývá 91,6% občanů z celkového počtu dotázaných obcí. Nejmenší obec, která se aktivně zapojila do průzkumu, byly Olšovice s 34 obyvateli. V příloze je uvedeno 306 obcí. Obce v mezi rozdílů poskytly neúplné informace.

Z průzkumu vyplývá, čím obce disponují:

Divadelní budova je v 17 městech a obcích. Mezi městy nemají divadlo Strakonice /23.347 obyvatel/, Jindřichův Hradec (22 666), ze sedmi měst nad 10.000 obyvatel nemají tedy divadlo dvě města, zatímco města a městečka mezi 2.000 a 10.000 obyvatel (26) mají divadlo v 9 městech. Obce s nejmenším počtem obyvatel, které mají divadlo, jsou: Nové Hrady – 2.591 (zámecké barokní

divadlo), Malovice 639 (divadlo Continuo), Želeč – 804, Stráž – 836 obyvatel. Je patrné, že divadla jsou většinou v těch menších obcích, kde byl šlechtický zámek a kde byla postavena nikoli k potřebě obecní, ale majitelů panství a jejich návštěv.

Kinosály jsou ve 48 městech a obcích. Největší město kde kino není, je Větrní – 3.914. Nejmenší obec, kde je kino, je Peč – 388.

Kulturní domy jsou ve 174 městech a obcích. Největší město kde kulturní dům není, je Český Krumlov – 13.942. Nejmenší obec kde je kulturní dům, je Březí – 67.

Knihovny jsou v 309 městech a obcích. Největší město kde knihovna není, je Kaplice – 7.193. Nejmenší obec kde je knihovna, je Březí – 67.

U *počtu osob*, které se podílejí na organizaci, dochází ke splynutí osob placených obcí za tuto činnost a dobrovolníků. Přesto jsou patrné rozdíly v zapojení občanů do kulturních aktivit měřeno počtem obyvatel. Častým počtem uváděným u městeček nad 2.000 obyvateli je 5 až 10 osob aktivních při organizaci kulturní činnosti, ale uvádějí se také 2 až 4. Naopak počet organizačně aktivních osob 2 až 4 se v cca 90% uvádí u 45 obcí pod 200 obyvatel. Což je řádově vyšší podíl.

Počet osob, které jsou v rámci organizace kulturního života *zaměstnány obcí*, je 169. Zde je nutné připomenout, že zvláště u menších obcí se jedná o kumulaci s dalšími funkcemi (učitelé zřejmě placeni obcí, úředníci obecního úřadu), v neposlední řadě je osobou organizující kulturní život samotný starosta obce. Největší obcí, která nemá osobu pověřenou organizací kulturních akce, je Dobrá Voda u Českých Budějovic s 2.309 obyvateli, zřejmě z toho důvodu, že tvoří organický celek s krajským městem, který kulturní potřeby dostatečně saturuje. Nejmenší obcí, která tuto osobu má, je Březí /ST/, které má 67 obyvatel.

Podle počtu akcí konaných ročně:

Více jak 50 akcí v roce – 13 obcí (nejmenší je Zlatá koruna /CK/ – 684, Borek /CB/ 1.167);

21 až 50 akcí pořádá 26 obcí;

6 až 20 akcí uvedlo 183 obcí (největší obcí je město Vimperk /PT/ – 7.965);

méně než 5 akcí hlásilo 137 obcí (největší obcí je město Větrní /CK/) – 3.914;

Věk těchto občanů byl v naprosté většině uváděn velmi nekonkrétně a tato část průzkumu nemá tudíž potřebnou vypovídající hodnotu. Nejčastější odpověď byla 30 až 50 let. Z odpovědí lze maximálně odvozovat, že většina odpovídajících a

tedy aktivně zapojených do organizace kulturních aktivit jsou ženy.

Pokud jde o *vzdělání placených* osob organizujících kulturní život obce, má z nich

vysokoškolské – 41,
středoškolské – 94,
bez maturity či neuvedeno – 34.

Pokud jde o stupeň *vzdělání neplacených* osob organizujících kulturní život obce (neplacení učitelé či ředitelé škol, někteří starostové atd.), má jich vysokoškolské vzdělání 22, odborné vysokoškolské vzdělání z oblasti kultury nebo umění nemá nikdo!

Co se týká *odborné připravenosti* aspoň v podobě nějakého krátkodobého kurzu, můžeme vzhledem k tomuto nulovému počtu absolventů řádného odborného studia usuzovat, že kladné odpovědi se vztahují pouze na školení, semináře, workshopy v oblasti obecné kultury či jednotlivých uměleckých oborů (počet kladných odpovědí – 41). Největší města, kde jsou tito pracovníci, jsou: Tábor – 36 013, Milevsko – 9.271, Třeboň – 8.839, Soběslav – 7.286, Kaplice – 7.193. Nejmenší obce jsou: Mojmě /CB/ – 196, Slaník /ST/ – 127 (s 6 až 20 akcemi ročně), Žďár /PI/ – 75. Mezi 128 obcemi, kde toto školení zaměstnaným pracovníkům chybí, jsou největší tato města: České Budějovice – 94.622, Písek – 29.801, Strakonice – 23.347, Jindřichův Hradec – 22.666, Český Krumlov – 13.942. Jedná se vesměs o bývalá okresní města.

Obcí s definovanou *kulturní politikou* je celkem 17: největší z nich jsou Tábor, Písek, Jindřichův Hradec, Prachatice, nejmenší Nová Ves /CB/ – 400, Řípec /TA/ – 283. Z obcí, které nemají definovanou kulturní politiku, jsou největší České Budějovice, Strakonice a Český Krumlov. Roční *plán kulturních akcí* má 176 obcí, z nich nejmenší jsou Žďár /PI/ – 75, Hornosín /ST/ – 74 a Záhorčice /ST/ – 69. Největší obce, které *nemají* roční plán kulturních akcí, jsou Týn nad Vltavou /ČB/ – 8 309, Vodňany /ST/

– 6.657 a Větrní /CK/ – 3.914.

Závěr:

Průzkumem bylo osloveno 624 měst a obcí sdružujících 625.962 občanů, z nichž se aktivně zúčastnilo 359 obcí s celkovým počtem obyvatel 577.386. To znamená, že průzkum pokrývá obce s 91.6% občanů z celkového počtu obyvatel dotázaných obcí!

Počet divadel (17) je na první pohled velký, ale většina z nich je profesionálně nefunkčních, protože technologické a technické vybavení není připravené pro realizaci divadelních představení. V menších městech a obcích se jedná o budovy, které vznikaly díky aktivitám šlechtických rodů a divadelní budova se přestala aktivně využívat (za všechny je možné uvést zámecké divadlo v Nových Hradech, které má ještě několik původních částí technického a scénografického vybavení z 18 století; toho času je spravuje Akademie věd.

Tzv. kulturních domy má 50% obcí a počet knihoven je překvapivě vysoký: 309 (je jisté, že všechny nejsou aktivní). Obě instituce dávají možnost obyvatelům obcí vyvíjet určité autonomní kulturní aktivity a vytvářejí jim základní kulturní zázemí.

Z pohledu tohoto průzkumu i přes všechny možné nejasnosti se ukazuje, že oblast kulturní administrace a kulturního managementu na obecních úrovních je zcela mimo zájem společnosti. Podléhá nahodilosti příchodu či odchodu kreativních občanů, kteří víceméně intuitivně pracují s potencialitou kulturního prostředí daného místa. Tento názor podporuje i řada písemně zpracovaných reflexí na téma „kulturní politika místa, kde žiji“, od studentů katedry estetiky Filozofické fakulty Jihočeské univerzity, které zpracovávaly v předmětu Kulturní management. Těchto písemných reflexí odevzdaných 2008–2010 bylo cca 60.

Nejsme si vlastně dosud vědomi, že rozvoj kultury dané obce

vyžaduje teoreticky a prakticky připravené odborníky, kteří vytvářejí velmi důležitou strukturu, pro kterou je zajímavé vytvářet příslušné vzdělávací modely na našich vysokých školách. Zatímco řada vysokoškolských oborů přivádí velké množství studentů těžko umístitelných na trhu práce, máme zde oblast s velikou vstřebávací schopností.

Je zcela jasné, že tato oblast zásadně důležité činnosti potřebuje odborníky, kteří mají solidní všeobecné vzdělání z oblasti dějin umění, historie, estetiky, filosofie, managementu a marketingu, ale také praktické zkušenosti z práce na uměleckých a společenských projektech, a pokud možno i se schopnostmi či zkušenostmi dílčího zapojení do umělecké aktivity. Pro získání takové široké odborné vybavenosti je prostředí univerzit vhodnější než prostředí jednotlivých vysokých odborných škol. Absolventi takového mají velkou šanci se velmi dobře uplatnit na trhu práce. Právě propojení univerzit s uměleckými pracovišti, kde by se studenti velmi cíleně podíleli na konkrétních uměleckých a společenských projektech, by vytvářelo jakýsi most mezi spontánní kulturní otevřeností a porozuměním mnohdy velmi specifických vlastností umělecké tvorby. Vytvářela by se tak šance pro partnerství a spolupráci mezi kulturními administrátory, kulturními a uměleckými manažery a umělci.

Lze doporučit model magisterského studia, který by se v bakalářské části orientoval na všeobecné vzdělání a v magisterské na odbornou přípravu (oblast managementu, marketingu atd.) a lze snadnou usoudit, že takové zaměření studia se neobejde bez soustavného výzkumu pěstovaného v rámci doktorského studia. S 'osamělým' bakalářským studiem může příslušná univerzita těžko vystačit. Nehledě k „přidané hodnotě“, kterou může magisterské a doktorské studium v této oblasti přinést danému regionu při

celkovém zajišťování žádoucí všeobecné kulturní úrovně i vytváření prostředí, které ho teprve činí skutečně přitažlivým pro vysoce kvalifikované pracovníky i podmínkou zájmu většinou vůbec ho navštívit, nehledě k soustavnému pěstování svébytných polozapomenutých i zapomenutých tradic a kulturních statků, které vytvářejí jeho neopakovatelnou tvář a budují jeho vědomou a vnímanou identitu.

Je mimo jakoukoli pochybnost, že úloha divadla v těchto aktivitách a procesech může být velmi ba zásadně prospěšná jak pro kulturní úroveň regionu, tak pro ně samo: jen s vědomím souvislosti s celkovou kulturní úrovní regionu, v němž působí, a v procesu aktivní účasti na jejím rozvíjení může samo budovat svou vlastní identitu a stát se kulturním centrem; to znamená centrem tvořivosti, které pomáhá překonávat vždy přítomné lokální tendence k uzavřenosti, tj. čelit nebezpečí provincialismu v tvořivé konfrontaci s kulturou Evropy a světa, jehož jsme neoddělitelnou součástí. Vždyť už sám výběr her do divadelního repertoáru je bez této konfrontace nemyslitelný.

4. Od ohroženého třísouborového divadla k čtyřsouborovému

4a. Jihočeské divadlo 1998–2003 (do odchodu ředitele Jana Mrzeny)

Po mém odchodu z vedení divadla v lednu 1996 byl v únoru nouzově osloven bývalý ředitel JD Jan Dušek. Ten měl překlenout období do vypsání výběrového řízení, protože po vypsání konkurzu okamžitě po mém odchodu se, zřejmě pod dojmem celé kauzy, nikdo nepřihlásil. Svérázné zrušení původního konkurzu si vybralo svou daň. Bral jsem to jako jistou satisfakci. Jan Dušek přišel samozřejmě do jiného divadla, než jaké opouštěl, a na vedení porad a řešení situací bylo patrné, že manažerský pohled odpovídající sedmdesátým a osmdesátým létům není od něho možné očekávat.

Po Duškově ročním působení přišel nový ředitel, do té doby pracovník kulturního střediska z Tábora, ekonom Jan Mrzena. Bylo to řešení primátora Beneše (ODS), který měl hlavní podíl na celé situaci a kterému se i vyčítalo, že umožnil návrat předlistopadového vedení. Nový ředitel měl stabilizovat divadlo ekonomicky, což byla hloupost, protože jsem opouštěl vedení divadla s vyrovnaným hospodařením a naspořenou částkou na fondu odměn, která odpovídala 10% celoročního rozpočtu divadla. Tato částka byla do jednoho roku po nástupu nového ředitele rozpuštěna. Navíc došlo k odvolání ekonomické náměstkyně Jaroslavy Uhlířové ne příliš slušným způsobem. Její odchod spolu s napětím v činoherním souboru představovaly hlavními důvody mého odchodu z pozice uměleckého šéfa činohry.

Příchod Jana Mrzeny měl ale jeden pozitivní dopad. Vedení radnice, ve snaze dát zapomenout na podivnosti kolem zacházení s

divadlem a prokázat úspěšnost vzniklé změny, navýšilo divadlu rozpočet a na čas odložilo myšlenky na rušení opery a baletu. A tak mělo mé ředitelování zpětně ještě jednou pozitivní 'dopad' na zachování vícesouborového divadla. Uvnitř divadla ředitel Mrzena provedl zlepšení byrokratického systému (předávání dokumentů, evidence dat ekonomických, ale i návštěvnických).

Tento stav trval až do komunálních voleb 2002, kdy do vedení radnice přišel jako primátor doc. Miroslav Tetter (KDU-ČSL) a náměstkyní pro kulturu se stala Mgr. Vlasta Bohdalová (ČSSD). Spolu s ODS vytvářely širokou koalici a pro vedení divadla se začala situace komplikovat. Každá ze stran měla svůj důvod, proč nebýt na rozdíl od předchozího vedení radnice vůči divadlu vstřícná. ODS opět oživila svou vizi jednosouborového divadla a představitelé ostatních stran měli spíše osobní problém s vedením Jihočeského divadla.

Jan Mrzena se totiž stal zároveň předsedou Rady pro rozhlasové a televizní vysílání, což nejen velkou měrou odpoutávalo jeho pozornost od řízení divadla, ale dostal se do průsečíku partikulárních zájmů politických stran a skupin, které nemohl vždy všestranně uspokojit. Zřejmě z nepozornosti přistoupil v roce 2002 při sestavování rozpočtu na příští rok na nižší částku, než jakou bylo divadlo schopno akceptovat bez drastických škrtů především v oblasti mandatorních výdajů.

Máme tu co dělat s důležitým případem možné pastí na ředitele, kterého by bylo dobré se zbavit: po očekávatelném porušení rozpočtové kázně zaviněné sníženém rozpočtu a vzhledem k pádu divadla do červených čísel má totiž zřizovatel plné právo odvolat vedení příspěvkové organizace. Dá se tomu písemně a doložitelně bránit rozporováním rozpočtu přiděleného zřizovatelem, který neakceptuje propočty vedení divadla. Zároveň je nutné zpřístupnit a

zprůhlednit hospodaření instituce nejen vedení radnice, ale všem zastupitelům, aby se maximálně zúžil prostor pro účelové argumenty a zdůvodňování v rovině 'říká se'; očekávatelná řada nepodložených soudů o provozních a ekonomických procesech v divadle pak ani nevznikne.

Tato past, která je samozřejmě rozpoznatelná při znalosti určitých souvislostí, nakonec sklapla, protože ředitel Mrzena si ji uvědomil až příliš pozdě, když průběžné výsledky hospodaření ukazovaly na několikamiliónovou ztrátu. Z důsledků vyklouzl rychle a elegantně: V listopadu 2003 ohlásil odchod z divadla ke konci kalendářního roku. Zabránil tak svému jistému odvolání a ještě radnici přistihl nepřípravenou...

Umělecké vedení jednotlivých souborů v té době procházelo změnami. Operní soubor opustil jeho šéf Milan Kaňák, který zamířil do ND Brno. V činohře došlo k již zmíněnému příchodu Ivo Kroboty. Ředitel Mrzena, který byl ekonom, měl samozřejmě blíže k péči o administrativní chod divadla a nevedl si nijak špatně. Nicméně jeho vztah k uměleckým souborům byl značně distancovaný, což determinovalo i vztah umělců k němu. Snažil se tuto skutečnost neutralizovat jmenováním Libuše Králové (šéfky baletu) svým zástupcem, ale nebyl to nijak šťastný krok. Králová dosáhla sice s baletním souborem jistých výsledků, ale její direktivní přístup k členům baletu (který je ovšem v baletu běžnou praxí) a celková úroveň personální práce se souborem měla mezi ostatními uměleckými tělesy řadu kritiků. Příchodem Ivo Kroboty se vzdálenost mezi vedením divadla a jednotlivými soubory ještě rozšířila.

Není zas tak udivující, že totéž rozhodnutí či opatření ředitele bývá umělci i technickým personálem přijímáno různě podle toho, jde-li o ředitele divadla s uměleckou praxí či bez ní. Ředitel divadla

bez umělecké zkušenosti má postavení vždy těžší i vzhledem k tomu, že porozumět uměleckým a provozním problémům je pro něho vždy obtížnější, takže se často ocitá 'vně událostí'. Jen pomocí velkého fandovství, schopnosti spoluprožívat dění na jevišti a v zákulisí se může řediteli s neuměleckou minulostí či nedivadelním vzděláním podařit tento svůj handicap odstranit. Pak může být naopak přínosem i určitý odstup, umožňující objektivnější vnímání divadelních šeptand a zákulisních 'dramat'.

Sám jsem dění kolem Jihočeského divadla na přelomu milénia, až do odchodu Jana Mrzeny, příliš nesledoval. Hrál jsem v činohře několik velmi pěkných rolí, ale především jsem pro sebe objevoval svět studentů, kterému jsem se intenzivně věnoval. Na podzim 2003 jsem také Ivo Krobotovi oznámil, že v závěru sezóny 2003/04 hodlám v Jihočeském divadle ve stálém pracovním poměru skončit a pokračovat v další spolupráci, bude-li mít divadlo o ni zájem, na úrovni jednotlivých projektů. K takovému rozhodnutí mě vedl i kurs nastoupený na Otáčivém hledišti, kde byl uveden velmi konvenčně inscenovaný *Divotvorný hrnec* (2000), už ne tak povedený remake *Rigoletta* (2002) a banálně inscenovaná *Lucerna* v režii Petra Kracika (2003); i když činohra uvedla úspěšné *Tři mušketýry*, tvůrčí potenciál tohoto přírodního divadla zůstával při stanoveném kurzu nevyužitý.

Protož vize z poloviny devadesátých let byly zapomenuty, měl jsem o důvod méně váhat se změnou své budoucnosti. Vzniklé napětí mezi vedením radnice a ředitelem JD ing. Janem Mrzenou dalo ale dalším událostem výrazně jiný směr. Bylo to už jiné vedení radnice, než které ho přijímalo do funkce. Má sice jistou logiku, že povolební politické výměny na komunální úrovni se 'ideově' promítají do vztahu ke zřizovaným organizacím, ale to nic nemění na skutečnosti, že je to hloupé, neprozíravé a že to svědčí o

nedostatečné politické kultuře. Přestože jsem tedy měl v závěru roku 2003, kdy se situace v Jihočeském divadle zkomplikovala, úplně jiné představy o své další budoucnosti, odchod ředitele divadla J. Mrzeny mne nakonec donutil k rozhodování, budu-li pokračovat ve svých aktivitách na univerzitě, či přispěji-li ke stabilizaci Jihočeského divadla.

4b. Jednání o transformaci JD

Po ohlášení odchodu ředitele Mrzeny z JD pozval tehdejší primátor Miroslav Tetter počátkem prosince 2003 Josefa Průdka a mne a vysvětlil nám situaci. Tehdejší většinu v radě měla ODS, která se svou dlouhodobou představou o transformaci vícesouborového divadla v divadlo jednosouborové nijak netajila. Primátor nám řekl, že než bude vypsáno nové výběrové řízení na ředitele, bude někdo pověřen. Již ten někdo může zahájit, za souhlasu rady města, první kroky vedoucí k budoucím změnám. Nebo se do prozatímního řízení podaří prosadit někoho, kdo získá čas a zabrání rušení opery a baletu. Tím někým měl být podle představ primátora jeden z nás.

Jak Josef Průdek, tak já jsme měli ale úplně jiné plány. Josef Průdek se sice vrátil z Národního divadla po sedmi letech do Budějovic, ale převzít řízení složitého divadelního organizmu neměl chuť. Přes velmi úspěšné působení na postu uměleckého šéfa opery ND se k němu a vůbec k celému tehdejšímu vedení (ředitel JUDr. Jiří Srstka) zachoval tehdejší ministr Pavel Dostál velmi nestandardně, dokonce spíše neslušně, když přistoupil uprostřed funkčního období k personální výměně. Tak, byť divadelník, prokázal velmi populární ministr v této věci svou nekompetentnost. Josef Průdek byl z celé kauzy smutný a neměl chuť znovu „jít s politiky na led“.

Druhá schůzka s primátorem o týden později (těsně před

vánočními svátky) byla ještě dramatičtější a věc byla postavena tak, že buď to bude jeden z nás, nebo radnice dosadí na pozici ředitele úředníka radnice. Z minulosti jsme měli zkušenosti s takovou situací a bylo nám jasné, jaké by to mělo následky. V případě, že taková osoba přichází se zadáním strukturálních změn, nemá celé divadlo způsob, jak se účinně bránit. Naopak, situace se vyhrotí natolik dramaticky, že radikální řešení je následně vymodelováno jako 'nutné' východisko. I taková taktika může být někdy proti divadlu účelově použita. Navíc, divadlo by se nemělo starat o svou vlastní obranu jinak než prostřednictvím svých uměleckých výsledků a rozumného hospodaření. Přístup k řešení krizových situací je záležitostí vnímání a respektování kulturního kontextu společnosti, ale i mravní. Jinak zabředne do smrtícího mixu vnějších i vnitřních intrik.

Divadlo samo nedokázalo vyzdvihnout nějakou skupinu lidí nebo jednotlivce, kteří by měli chuť, potřebu a vůli tuto situaci řešit. Je s podivem, jak někdy lidé přihlížejí nečinně rostoucímu nebezpečí, místo aby se aktivně bránili. O své vůli – sice jako řadový člen činoherního souboru, ale s jistou přetrvávající autoritou – jsem tedy svolal zástupce souborů, jejich šéfy i zástupce odborů a upozornil je na skutečnost, že moc nad divadlem leží doslova na chodníku a divadlo, bude-li stát mimo dění, může velmi doplatit na svou neschopnost aktivně věci ovlivňovat.

Z tohoto setkání jsem odcházel sice povzbuzen některými vyslovenými názory o vhodnosti mého angažmá v dalším řešení situace, ale také dosti frustrován z jisté apatie. Za uplynulá léta se divadlo opět vnitřně přesměrovalo k 'poklidné' atmosféře bez vnitřní i vnější dravosti. Divadlo nevnímalo také ohrožení jako celek. Pocit sounáležitosti souborů ve vícesouborovém divadle není nikdy silný. (Až později jsem se snažil divadlo přesvědčit, že

úspěch jedné části posiluje i všechny ostatní. Dbal jsem ale, aby úspěchy pociťovaly a dosahovaly všechny soubory. Aby nebyl mezi soubory jediný 'leader', ale aby se na špici střídali všichni. Jinak i řada vítězství stále téhož souboru může mít naopak na celek destruktivní vliv.)

Jako tolikrát předtím, řada umělců si nepřipouštěla, že by se k zásadním změnám, vedoucím k okleštění divadla, mohla opravdu najít politická vůle a projevovali podivuhodnou schopnost nerespektovat realitu. Tak už to bývá – a o to hlasitěji pak křičí a hledají viníka, když voda už protéká jejich obydlem. Změna mého rozhodnutí zapojit se místo odchodu z divadla naopak do rozhodování o jeho dalších osudech byla do jisté míry ovlivněna i převládajícím nedostatkem obranyschopnosti: cítil jsem odpovědnost za firmu, v níž jsem strávil téměř čtvrt století. Přiznávám ale také, že nastalá situace se mi jevila do značné míry lákavá právě svou dramatičností a možností provádět změny, které by ve stabilní době nebylo možné uskutečnit. Vedle odpovědnosti jsem zkrátka cítil také radost ze hry, při níž mi zkušenosti a jisté osobní dispozice dovoľovaly vidět několik možných tahů dopředu. Tím spíš, že to byla hra zdánlivě předem rozhodnutá a tudíž okamžik, který je paradoxně nejvhodnější ke snaze přeměnit nebezpečí v nástroj úspěchu.

Po rozhovorech s několika lidmi, kteří pro mne měli zásadní důležitost, jsem souhlasil poslední den před vánočními svátky s převzetím řízení divadla za několika podmínek: Vypíše se velmi rychle výběrové řízení na ředitele, kterého se zúčastním. Budu moci poskytnout seznam jmen osobností do odborné poroty, které budou splňovat podmínku teoretické i praktickou znalosti problematiky řízení divadla a jejichž zastoupení bude více než poloviční oproti komunálním politikům (chtěl jsem zabránit, aby rozhodovali

úředníci, kteří si pozvou jednoho divadelníka pro formu a zrealizují bez odporu své představy). Zároveň jsem si vymínil, že se do té doby nebude realizovat žádný krok, který by znamenal změnu statutu divadla, a že budu mít možnost vystoupit v radě města, kde v dostatečném časovém předstihu před možným rozhodnutím seznámím členy rady se situací a s možnými východisky. Potřeboval jsem dva roky klidu, aby vedle zásadních argumentů pro zachování neokleštěného divadla tu mohly stát i jeho vlastní výsledky. Umělecké i ekonomické. Všechny mé podmínky primátor M. Tetter akceptoval. Dal mi osobní záruky a nutno říci, že všechno slíbené splnil, byť se to nedalo vždy snadno realizovat.

Oproti mému prvnímu ředitelskému angažmá jsem plánovitě směřoval k výběrovému řízení s cílem uspět, nebo kdyby se objevil jiný schopný kandidát, zajistit jeho zvolení. (S touto variantou bych neměl žádný problém a také jsem ji rozpracoval.) Primátor Tetter dodržel slovo i pokud jde o přijímací komisi, která byla po odborné stránce kvalifikovaná. Mimo povinné členy – primátora, náměstkyni pro kulturu a náměstka pro finance (ti dva měli svého kandidáta, který také při výběrovém řízení předložil model redukce JD), se členy stali Jan Burian (ředitel divadla J. K. Tyla v Plzni), Jindřich Gregorini (ředitel Divadla na Vinohradech) a PhDr. Josef Hermann (divadelní teoretik a pedagog). Přes nesouhlas obou náměstků jsem byl v dubnu 2004, po čtyřměsíčním pověření řízením JD, jmenován ředitelem. Je pravda, že jak paní náměstkyně V. Bohdalová, tak i ekonomický náměstek T. Kubín se po pár letech k průběhu výběrového řízení vrátili a v osobním rozhovoru uznali, že přes jejich odlišný názor dopadlo dobře. (S panem finančním náměstkem jsme měli dobrý, i když zvláštní vztah. Kdysi, dříve než emigroval v osmdesátých letech do Německa, pracoval v Jihočeském divadle. Nejdříve jako kulisák, pak jako zvukař. Divadlo znal, ale možná že

jeho tehdejší pracovní postavení přispělo k tomu, že si k divadlu ve změněných podmínkách vytvořil poněkud nadřazený vztah, ve kterém byla ale i trocha nostalgie). Na počátku roku, 11. 2. 2004, jsem vystoupil v radě města, kde jsem se snažil analyzovat stávající situaci a především získat čas pro přípravu změn, které by zefektivnily chod divadla, obrátily negativní trendy ve financování a zároveň zabránily stále intenzivnímu volání jisté části politického spektra radnice po zrušení opery a baletu. Pro lepší orientaci je zde vhodné ocitovat část materiálu z Rozboru hospodaření za rok 2004 vypracovaného v lednu 2005.

Rok 2004 byl pro Jihočeské divadlo přelomovým především v proměně výše příspěvku zřizovatele Města České Budějovice, který přestal kopírovat každoroční potřebu Jihočeského divadla a dokonce nominálně poklesl oproti roku 2003. Opatření, která vedení Jihočeského divadla učinilo, znamenala ve svém důsledku zrušení příplatků většině zaměstnanců, snížení úvazků u některých umělců a propuštění několika zaměstnanců. V únoru 2004 vedení divadla předstoupilo před Radu města a okomentovalo jak současný stav, tak i předpokládaný vývoj hospodaření Jihočeského divadla. Snížení mzdového fondu ad hoc neodpovídalo skutečnosti stávajícího vývoje mezd, zvláště pak nezohlednilo nařízení vlády č. 330/2003 Sb. v platném znění, které výrazně vývoj mezd ovlivnilo. Stejně tak uměle byla ponížena nákladová položka Ostatní služby a Ostatní náklady, a to téměř o polovinu skutečné potřeby. Vedení divadla upozornilo na fakt, že Jihočeskému divadlu chybí, oproti deklarované potřebě na rok 2004, přes 13 miliónů Kč. Navíc od 1. 7. 04 bylo do Jihočeského divadla včleněno Malé divadlo, které s sebou přineslo taktéž podfinancovaný rozpočet, v některých kapitolách se již v době sloučení pohybující ve ztrátě. Celkové podfinancování obou divadel bylo kolem 15 mil. Kč. Tato hrozivá situace byla zmírněna dotací od státu ve výši cca 5 mil. Kč, vyššími úsporami a vyššími příjmy oproti plánu ve výši 2.5 mil. Kč a proučtováním Fondu reprodukce investičního majetku ve výši 3.026 tis Kč. Tento výsledek hospodaření Jihočeského divadla vzhledem k výchozí situaci na začátku roku a dalším okolnostem, které zasahují do hospodaření divadla, považuje vedení divadla za úspěch.

Velmi pozitivní je také fakt, že došlo nejen k zastavení poklesu předplatitelů, ale naopak k jeho nárůstu cca o 11%. Zvýšil se počet diváků o 12.000 (bez Malého divadla o 3.000). Zvýšil se i objem tržeb za představení na 21.156 tis. Kč, což představuje nárůst o 2.258 tis. Kč (17%). Přes zákonný nárůst mezd, zvyšující se náklady na hosty (nahrazují některé pracovníky v HPP), zvyšující se odpisy, DPH a další, se podařilo udržet celkovou rentabilitu výnosů na úrovni téměř 30%. V porovnání s ostatními vícesouborovými divadly v ČR se jedná o nadprůměrný výsledek. Tato uvedená fakta ukazují (i když toto konstatování je mimo rámec ekonomického rozboru), že produkce Jihočeského divadla se těší zvyšujícímu se zájmu diváků Jihočeského regionu. Zde je nutné upozornit, že je velmi složité porovnávat jednotlivé ukazatele objemu návštěvnosti u jednotlivých souborů, a tedy jejich rentabilitu, neboť Jihočeské divadlo působí pravidelně na čtyřech scénách od velikosti 100 míst (v Malém divadle) až po otáčivé hlediště s 650 místy. Závisí tedy na dramaturgickém plánu divadla, v jakém poměru je tomu kterému souboru určena konkrétní divadelní scéna s danou kapacitou. Srovnávání jednotlivých výkonů s minulými lety není tedy zcela objektivní, byť by vycházelo z číselných příznivě. K nedostatkům hodnoceného období je možno přiřadit zmenšený objem prostředků získaných od sponzorů a z grantů. Zároveň finanční výtěžnost některých jednotlivých inscenací zůstala k naší nespokojenosti za očekáváním. Nedostatkem vážného charakteru, i když ležícím značně mimo možnosti vedení divadla, je skutečnost, že se dosud nepodařilo získat Jihočeský kraj ke spolufinancování Jihočeského divadla.

Je nutné zároveň upozornit, že výsledek hospodaření ukazuje, že zpráva o stavu hospodaření JD a výhled na rok 2004, tak jak jej vedení divadla deklarovalo před Radou města v únoru 2004, byly celkem objektivní. A že je třeba brát názory vedení divadla na finanční potřebnost, s objemem a charakterem stávající produkce, jakou prezentuje Jihočeské divadlo, velmi vážně. V opačném případě se bude jak zřizovatel Město České Budějovice, tak i Jihočeské divadlo potýkat s neobjektivně stanovenou výší některých kapitol, která vnáší do hospodaření a správy Jihočeského divadla prvky

kocourkovské absurdity. Tento přístup pak způsobuje, že není v možnostech divadla některé závazné ukazatele dodržet.

V úctě Mgr. Jiří Šesták, ředitel Jihočeského divadla

4c. Personalia

Bylo to velmi zajímavé období, kdy jsem musel velmi rychle budovat či obnovovat síť divadelních i nedivadelních kontaktů, abych mohl do určité míry zklidnit situaci i provést některé zásadnější změny s cílem narušit setrvačnost, která má v divadelním mechanismu vždycky až dvouletý dosah, a vytvořit přitom ve vedení divadla tým, protože týmová práce v rámci celého divadla byla dosud spíše formální.

Jednou z nejdůležitějších věcí, která rozhoduje o úspěšnosti manažera, je důvěra. Je pro divadlo štěstí, může-li vzniknout nekomplikovaný a blízký vztah mezi řediteli a uměleckými šéfy. Takový vztah umožňuje vytvořit společnou vizi a ochotu realizovat vzdálenější cíle i drobná, ale důležitá provozní opatření. Formulace vzdálenějších cílů divadla i jednotlivých souborů není možná bez respektování provozních i ekonomických souvislostí a pozornosti k potřebám jednotlivých složek celé instituce, bez které nemůže být úspěšná snaha o její celkovou kvalitativní proměnu. Bez šéfů souborů Martina Glasera, Zdeňka Jecelína a Miloslava Veselého by dosažené úspěchy nebyly myslitelné, stejně jako by nebyly možné bez vedoucího obchodního oddělení Petra Hasala či šéfa výroby Pavla Krejčího.

Mezi blízké spolupracovníky ředitele patří vždycky ekonom divadla a umělecký tajemník. S funkcí uměleckého tajemníka je u vícesouborového divadla spojené vytvoření složitého dopravního uzlu na drahách vzájemné informovaností, bez níž není možné úspěšné vyhodnocování a řešení každodenních situací včetně zajištění správného filtru při postupu jednotlivých důležitých i nedůležitých dat směrem k řediteli. Právě míra participace

uměleckého tajemníka na denním chodu divadla usnadňuje realizaci i nejsložitějších projektů bez zbytečných nedorozumění. Milena Chumlenová, která se tajemnicí divadla stala v roce 1989, je za mého ředitelování nepostradatelnou součástí nejužšího manažerského týmu.

Strategickou funkci má pak při zajišťování úspěšné existence divadla ekonom. Ze zkušenosti jsem věděl, že je obrovskou pomocí mít vedle sebe člověka, ke kterému může mít člověk opravdu důvěru, tj. který je loajální k řediteli i k divadlu. Bývalý ředitel Mrzena neměl svého statutárního zástupce, takže při svém odchodu narychlo jmenoval ekonomickou náměstkyní velmi mladou ing. Janu Orlovičovou /nyní Dvořákovou/, která pracovala v Jihočeském divadle kratší dobu v účtárně. Bylo jí v té době dvacet osm let, já sám jsem ji vlastně neznal: i když jsem ji v divadle několikrát potkal, ani jsem si ji neuměl zařadit. Poprvé jsem ji začal vnímat při předvánočních setkáních spojených s řešením krize v divadle. Jevila se mi jako docela ctižádostivá, aktivní mladá žena, která ale nemá potřebný vhled do složitého divadelního organismu. Pro ředitele bývá dobré obklopovat se mladými lidmi a dávat jim příležitost. Jejich nezkušenost je vyvážena větší dravostí, aktivitou, schopností jít do rizika. Většinou pak neříkají, že to či ono se v podniku takto nikdy nedělalo, nemají apriorní sklon ke konzervativním postupům a řešením. A mají také obvykle ještě určité ideály. Znalý člověk, který je řídí a je starší, má u nich také daleko větší přirozenou autoritu. Jejich nevýhodou je emotivnější prožívání neúspěchů a tudíž možná menší odolnost v krizových situacích. Některé standardní situace berou daleko vážněji, než je třeba, a některé vznikající opravdu vážné situace nevnímají už v jejich zárodku, tudíž je nedokážou řešit včas, natož jim preventivně předcházet. Co se týče loajality, mám s mladými lidmi velmi dobré zkušenosti. Dokážou si dnes také

lépe poradit se strachem 'z vrchnosti', než jsme to v jejich věku uměli my. Což neznamena, že nejsou vystaveni existenčním obavám. Ale jejich schopnost pracovat v týmu a být v něm aktivní, odhodlání učit se novým věcem, vůle k úspěchu a ochota pracovat takříkajíc za hranicí svého platu a pracovních povinností přináší – v případě správného sestavení celého týmu – velké výhody. Jednou z nich bývá i sebevědomé přesvědčení, že se dokážou uživit i jinde. A často lépe než v divadle... S ing. Janou Orlovičovou jsem se tedy dohodl, že spolu zkusíme spolupracovat a vycházel jsem přitom z důvěry v její odborné schopnosti, poctivost i loajalitu. Osvědčila se a dá se říct, že na úspěšném udržení Jihočeského divadla jako vícesouborové instituce má lví podíl. Navíc se tato mladá žena ukázala schopnou ujmout role 'zlého muže', který je na finanční prostředky společnosti opatrnější víc než na své vlastní a dokáže být přísným strážcem pokladny vůči ostatním zaměstnancům, externím spolupracovníkům, partnerům i politikům, bez ohledu na jejich zásluhy, stáří a postavení.

Ponechal jsem ve funkci i šéfa obchodního oddělení Petra Hasala, který přišel do divadla po konkurzu v roce 2002, a i když jeho vzdělání bylo původně pedagogické, projevil dostatek chápavého nadšení pro divadlo a v průběhu dalších let absolvoval nejen vysokoškolské studium umělecké fotografie, která byla vždycky jeho koníčkem, ale na můj podnět i MBI; vzhledem k velmi pozitivnímu přístupu k okolí se postupně stal jedním z nejdůležitějších členů manažerského týmu.

Problém představovalo vedení výroby, ale uprostřed sezony je velmi riskantní dělat na uměleckoprovozních postech zásadní změny. Zasáhnout bylo tedy možné až v létě téhož roku, kdy jsem nechal postavit na jeviště postupně všechny dekorace z minulé sezony a třem truhlářským firmám zaplatil posudek spotřeby

materiálu a časové náročnosti výroby. Po porovnání výsledků s fakturovanými náklady 'naší' dodavatelské firmy, které pronajímáme výrobní a skladovací prostory, jsme se dohodli na výrobě jedné dekorace zdarma (truhlářské práce), nižším hodinovém paušálu a „zachování přízně Jihočeského divadla“. S dosavadním vedoucím výroby jsem se domluvil na jeho přechodu do funkce zásobovače. Změna proběhla rychle a bez destruktivních ozvěn. S Pavlem Krejčím, majitelem jedné z firem, která dělala posudky a který mi prozradil, že chce se svou živností skončit, jsem se posléze dohodl na převzetí funkce vedoucího výroby dekorací. Během příštích let jsem mu vyjednal mimořádné studium scénografie na DAMU. Jihočeské divadlo v něm dnes má nejen schopného šéfa výroby, ale také, což je někdy velmi důležité, provozního scénografa, který nejen že několikrát pomohl řešit krizovou situaci v oblasti realizace divadelní výpravy, ale má už za sebou i zcela 'legitimní' výpravy ke komedii *Mnoho povyku pro nic* (režie J. Menzel) či k úspěšným operám *Čert a Káča* a *Komedianti* (režie J. Průdek) na Otáčivém hledišti.

Shodou okolností přišla hned zkraje mého ředitelování na hloubkový personální audit do divadla personální agentura Trifid, která měla za úkol zredukovat jednotlivá pracoviště. Byla to kontrola, která měla původně, podle mého, najít důvody k ukončení ředitelování Jana Mrzeny. Vzhledem k jeho osobě to tedy bylo pozdě a vzhledem ke mně zas příliš brzy, protože jsem si mohl dát jako jednu z podmínek svého nástupu na ředitelský post také omezení dosahu návrhů této firmy na umělecké složky. Zaprvé, možnosti redukce počtu umělců nebyly velké (opera měla 98 členů, činohra 21 a balet 18) a pokud by nějaké propouštění připadalo v úvahu, bylo nutné zachovat mzdové prostředky a provést personální obměnu. Nehledě k tomu, že už z principu bylo nezbytné zabránit

tomu, aby společnost, která neměla nejmenší zkušenosti s chodem divadla, dostala možnost zasahovat do jeho uměleckého života.

Firma měla být a byla odměněna podle smlouvy s Městem České Budějovice podílem z uspořenéých mzdových prostředků. O absurdní situaci, ke kterým vedly nálezy auditorské firmy neznalé divadelního provozu, nebyla nouze, ale nakonec se podařilo uchránit i jisté personální rezervy, které jsem schovával na horší časy. Obětovali jsme tři místa. Do skutečně možných úspor auditorská firma neviděla a já jsem k nim nemohl přikročit, dokud nepřipravím zásadní provozní změny. Věděl jsem už, že za prováděné úspory vás žádný zřizovatel nepochválí. Bere to jako samozřejmost a ještě s jistým podezřením, že jste stejně ušetřil příliš málo. A samy úspory dlouhodobě nic neřeší. Naopak, bez strukturálních změn se dostanete do pastí, protože maximální komprese vyčerpá organismus během střednědobého horizontu. Proto jsem si naplánoval úspory v postupných krocích. Malý polštář, který jsem chtěl mít k dispozici, vzal za své během dvou dalších let, kdy zřizovatel poskytl stejný příspěvek bez ohledu na rostoucí mandatorní náklady i rostoucí ceny energií a materiálu.

K popsané epizodě stojí za to dodat ještě toto: Je iluzorní si myslet, že organizace může donekonečna snižovat své náklady, stejně jako zvyšovat zisky. Organismus se jistě dokáže vyrovnat s poměrně velkou kompresí za účelem úspor a racionalizačních opatření, ale překročení meze únosnosti se v jisté chvíli začne projevovat na kvalitě produktů i na celkovém provozu instituce vzhledem k oslabení některé jeho části. Začne docházet k chybám, či k poklesu výkonnosti. A únava z toho plynoucí plodí apatii a lidé se pak jen těžko motivují. K tomu ale dochází až po delší době. Je tedy dobré se jistého tlaku nebát: manažer znalý věci může včas rozpoznat, je-li tohoto tlaku příliš, a učinit opatření, které v daném

místě instituci stabilizují. Pro tyto případy je nutné mít jisté finanční rezervy a některé neuralgické body personálně posílit. Mělo by jít samozřejmě o změnu kvalitativní. Zde je ovšem do značné míry přímá úměra mezi kvalitou a výší odměny. Hrubému nástupnímu platu 12.000 Kč (rekvizity, šičky, oblékačky) odpovídá většinou i určitá úroveň schopností pracovníka.

Pokud jde o vedení uměleckých souborů, v baletu jsem počítal s šéfkou Libuší Královou, se kterou jsem měl korektní vztah z mého minulého působení, i když jsem cítil jisté napětí, protože určitý čas zastupovala J. Mrzenu, když nebyl přítomen: u ní jediné jsem také vnímal jisté ambice na vedoucí pozici v divadle. Vzhledem k napětí mezi ní a uměleckým vedením činohry by takové řešení bylo ovšem sotva realizovatelné. Její působení v baletním souboru bylo ale velmi úspěšné: po letech přivedla do souboru nové tanečnice s cílem přestat být pouze servisním tělesem pro operní soubor. Právě tuto závislost na opeře jsem vnímal i jako strategicky nebezpečnou, protože v případě rušení opery by se ocitl v bezprostředním ohrožení i baletní soubor, o kterém se nikdy neuvažovalo jako o ryze autonomním tělese. Chtěl jsem tuto nerovnováhu a jistou souborovou subordinaci postupně změnit.

Koncem roku 2003 proběhl vzhledem k odchodu šéfa opery Milana Kaňáka konkurz na šéfa opery, který se vzhledem k celkové situaci ani nevyhodnotil, takže řízením opery byl zatím pověřen její režisér Miloslav Veselý, dlouholetý člen týmu Josefa Průdka. Vzhledem k reálnému nebezpečí rušení opery jsem považoval za nutné udržet klid uvnitř souboru s velmi složitou strukturou, který není vzhledem k rozdílnému charakteru složení jednotlivých částí uzpůsobený pro hladký průběh změn a radikálních řešení. Každá jeho část vnímá změny především skrze sebe, bez ohledu na celek souboru. Při změnách vzniká proto ve vedení dramatičtější

atmosféra, podporovaná mnohdy ne vždy koncepčním angažmá odborových organizací. S ohledem na velmi dobré osobní vztahy s Miloslavem Veselým jsem dal přednost zachování jisté stability v souboru před opětovným hledáním nového šéfa, i když jsem si byl vědom jeho určité konzervativnosti a menšího tvůrčího drivu. To vyvažovala jeho oddanost opernímu žánru, organizační spolehlivost a režisérská erudice.

Důležitějším se mi jevilo vyřešit situaci na postu uměleckého šéfa činohry. Ivo Krobot přinesl v roce 2002 (ještě jako host) do činohry určitě velmi zajímavé a inspirativní impulzy, ale jeho pozornost se dělila mezi více aktivit. Byl šéfem činohry, měl závazky na JAMU jako pedagog a ještě stále působil v Činoherním klubu v Praze. V uplynulých dvou letech (2003–2004) došlo v souboru (a pro soubor) činohry při obsazování šéfovského místa k velmi prospěšné konfrontaci dvou variant: varianty s šéfem vyšlým ze samotného souboru (Šesták, Hruška) a varianty s renomovaným režisérem (Krobot), přinášejícím koncepční pohled na dramaturgii, skladbu souboru, jeho další vývoj, nové kontakty, který ale na druhé straně prokazoval daleko méně soustavné péče o každodenní divadelní provoz. V této věci mne čekal zásadní rozhovor s Ivem Krobotem o tom, jak intenzivně je schopen a ochoten se věnovat další práci při vedení činohry.

Když odcházel z místa šéfa Martin Hruška (1998–2003), přibližně v podobné tenzi se souborem jako tomu bylo v mém případě, snažil jsem se mu poradit, aby aktivním řešením zabránil vyhrocení vztahů v souboru, zachoval si svou autoritu a pomohl přivést nového šéfa, pokud možno právě renomovaného režiséra, čehož se soubor stále hlasitěji dožadoval. Do konkurzu v roce 2003 se přihlásili tři režiséři: Jaroslav Janeček, Martin Glaser a Ivo Krobot. Jan Mrzena preferoval J. Janečka, který s činohrou

spolupracoval delší dobu a stal se také v závěru šéfování M. Hrušky řádným režisérem souboru. Vzbuzoval však stejně jako Martin Glaser u jisté části souboru pochybnosti i jisté napětí; ani jeden z nich by v tu chvíli zřejmě nedokázal soubor sjednotit. Martin Glaser byl v té době už velmi nadějný režisér a spolu s dramaturgyní Olgou Šubrtovou vytvářeli velmi dobře fungující tvůrčí tandem. Ale byl jsem přesvědčený, že jeho čas ještě nepřišel a nepřipravený vstup do řídicí funkce by tedy mohl být kontraproduktivní. Promluvil jsem s ním v tomto duchu a vysvětlil, proč je důležité, aby přišel někdo zvenčí a soubor si mohl projít zkušeností, které se mu v posledních desetiletích nikdy nedostalo. Glaser to tehdy moudře pochopil a myslím, že dva roky vedle Ivo Krobota mu poskytly čas k dalšímu vyvrášení nezbytnému k pozdějšímu převzetí uměleckého vedení. S Martinem Hruškou jsme byli členy výběrové komise a musím přiznat, že celkem nekompromisně jsme v rozporu s představou ředitele Mrzeny prosadili Ivo Krobota.

Dodnes si myslím, že to bylo správné rozhodnutí, které pomohlo soubor propojit natolik, že dlouhodobější trhliny, jejichž rozšiřování bylo i vzhledem k předlistopadovým zkušenostem nutné se obávat, se do značné míry zacelily. Ivo Krobot přišel s řadou připravených uměleckých inspirací a s představou dalšího formování souboru. Velmi zajímavá se ukázala dramaturgicky jeho „česká sezona“, která přes obecné přesvědčení o diváckém riziku, měla u obecnostva naopak výrazný ohlas. V Martinu Glaserovi a Olze Šubrtové našel Ivo Krobot své důležité spolupracovníky ve smyslu odvážné dramaturgie, která nesázela na komerční jistoty a programově se dobývala k dosud neosloveným diváckým skupinám, především k mladým lidem. Byla škoda, že další aktivity Ivo Krobota jej odváděly od souboru, který se – i ve srovnání se

značnou a někdy i zbytečnou 'mateřskou' péčí minulých 'hereckých' šéfů – cítil opomíjený. Samotný I. Krobot tuto situaci také vnímal jako dlouhodoběji neudržitelnou a před prázdninami 2005 jsme se dohodli na ukončení spolupráce ke konci roku. Chtěl jsem, aby rozběhl ještě 'svou' naplánovanou sezonu 2005/06 a měl nad ní kontrolu, takže budoucí vedoucí tandem Glaser-Šubrtová se mohl v klidu soustředit na přípravu sezony 2006/07.

Martina Glasera jsem jmenoval k 1. 1. 2006 bez výběrového řízení, které jsem považoval za zbytečné, protože se v závěru minulého výběrového řízení rozhodovalo mezi ním a Ivo Krobotem. Toto mé rozhodnutí vzbudilo nevoli u jinak mně nakloněného primátora M. Tettera a v důsledku toho i u mé přímé nadřízené, náměstkyně pro kulturu V. Bohdalové. Byl to jeden z mála okamžiků, kdy jsem v oblasti personální (a v tomto případě vlastně i umělecké) pocítil jistý nepříjemný tlak od zřizovatele. Další přišel až s odchodem Libuše Králové jako šéfa baletu v roce 2009. V obou případech byly otevřeny stejné 'informační' kanály ze samotného divadla ve snaze neměnit řečiště a rychlost proudu jeho života. Nicméně oba případy byly docela snadno obhajitelné a nespotřebovaly mnoho energie. O důvodech nesouhlasu s Martinem Glaserem jako šéfem činohry se mohu pouze dohadovat. Ale myslím, že kromě nějakých odpůrců z divadla mu škodila u konzervativnější části divácké obce jeho ofenzivně drsná dramaturgie a počáteční poněkud provokativní komunikace s divákem. Heslem „Když se vám to nelíbí, tak nelezte do divadla“ uvedl svou první režii Lettsova *Zabijáka Joa*, což ovšem souviselo s tématem hry a hosená rukavice splnila svůj účel. Byl výrazně osloven mladý divák a o hře se docela bouřlivě hovořilo v jinak poklidných diváckých kuloárech. Ale tyto provokující 'šfouchance', které vůbec nebyly projevem nějaké Glaserovy neúcty k publiku, byly ve světle jeho velmi kvalitní

režisérské práce rychle zapomenuty...

4d. Z třísouborového divadla čtyřsouborové s Otáčivým hledištěm

Pro větší komplikovanost celé situace se v roce 2004 vyhrtila situace v loutkohereckém souboru Malého divadla, které bylo druhou divadelní příspěvkovou institucí Českých Budějovic. V roce 2003 byla odvolána ředitelka tohoto loutkového divadla Ivana Příbylová. Odvolání mělo velmi podobné okolnosti jako v Jihočeském divadle. Pod tlakem zřizovatele ředitelka souhlasila se snížením rozpočtu o 10%, tedy o 1 milion Kč, aniž tento rozdíl rozporovala a označila takový rozpočet za nereálný. V průběhu roku 2003, když se ukázalo, že vedení divadla nedokáže udržet vyrovnaný rozpočet, byla odvolána. Vedení divadla se ujala náměstkyně pro kulturu Vlasta Bohdalová. Skutečné vedení provozu přešlo na předsedkyni umělecké rady, herečku Šárku Kavanovou. Vnitřní dezintegrace provozní i umělecká se výrazně umocnila a výsledkem byl organizační chaos.

V květnu 2004 začalo zastupitelstvo města projednávat zrušení tohoto divadla. Po emotivních projevech zástupců divadla a některých zastupitelů jsem byl dotázán, zda by bylo možné loutkové divadlo včlenit do organismu Jihočeského divadla. Tento návrh už byl se mnou konzultován před tímto jednáním. Byl jsem rozhodnut ho odmítnout, protože do složité situace Jihočeského divadla by tak přibyl destruovaný organismus, podfinancovaný, pracující v nevyhovujících hygienických i diváckých podmínkách a procházející i velkou uměleckou krizí. Z jednání zastupitelstva však bylo čím dál tím zřejmější, že zánik tohoto divadla je velmi reálný. A v situaci, kdy radnice, která volala po všemožných úsporách s cílem přelévat je především do stavebních investic v provázanosti

na stavební loby, bylo jasné, že uspořené finance by nikdy nebyly ponechány v kultuře. Možnost, že v dohledné budoucnosti by byl umožněn vznik jiného divadelního subjektu, byla zcela marginální. Souhlasil jsem tedy nakonec s převzetím loutkohry s podmínkou dorovnání rozpočtu na reálný stav pro rok 2004, investování do nejnnutnějších úprav a oprav divadla a celkové podpory zřizovatele JD, protože tímto aktem rozšíření divadla na čtyřsouborové budou transformační kroky složitější a vyžádají si delší čas.

Tak se nevýhoda proměňovala ve výhodu. Na jedné straně se zachraňovala loutkohra, ale tento akt nabízel možnost pomoci i divadlu jako celku. Pomohlo to získat čas, větší manévrovací prostor, vzhledem k malým výkonům loutkohry co do počtu diváků i představení i celkové nehospodárnosti organizmu bylo možné do budoucnosti očekávat radikální zlepšení, které by mohlo pozitivně ovlivnit různé ukazatele celého divadla. Přes velké komplikace, které toto sloučení divadelnímu prostoru v Českých Budějovicích přineslo, mělo toto rozšíření pro Jihočeské divadlo nakonec opravdu pozitivní důsledky i pokud jde o jeho postavení a z něj vyplývající vyjednávací sílu vůči zřizovateli. I tento fakt přispěl při schvalování rozpočtu na rok 2005, který se s odkazem na převzetí Malého divadla podařilo proti původnímu rozhodnutí rady města nakonec navýšit konečným rozhodnutím zastupitelstva o pět milionů Kč, tj. cca o 8 % z celkového příspěvku zřizovatele. Pikantní je, že dorovnávání rozpočtu loutkohry a částečná asanace tohoto divadla stály město několikanásobně více, než se mu předtím podařilo snížením jeho rozpočtu ušetřit. Zcela jasně se ukázalo, že úspory související k podfinancováním instituce představují pouze odložené výdaje. Nejhorším výsledkem těchto snah bývá negativní ovlivnění výsledků umělecké aktivity, jejíž rozsah i obsah se musí ve všech ohledech podřít ekonomickým ukazatelům. A to s výsledným

efektem přinejmenším velice sporným.

Jihočeské divadlo se tak stalo spolu s Ostravou a Plzní jedním ze tří čtyřsouborových divadel v České republice. S tím rozdílem, že v ostatních dvou divadlech je čtvrtým souborem opereta. Tímto 'rodinným přírůstkem' jsem se ovšem postaral nejen sobě, ale i mnohým kolegům z uměleckotechnického provozu, výroby a administrativy o nejednu horkou chvíli. Malé kolečko, které je z jiného materiálu, má nekompaktabilní ozubení a vykazuje značnou zkorodovanost, zkomplikuje značně život celému soukolí. Ale o tom bude řeč později.

Současně s mým nástupem do funkce ředitele bylo nutné se pokusit ještě o jednu zásadní změnu, bez které by se další strategický vývoj Jihočeského divadla odvíjel zcela odlišným směrem. Město České Budějovice (ale i samo Jihočeské divadlo) neusilovalo původně o převzetí Otáčivého hlediště, jehož majitelem byl Úřad pro zastupování státu. Ten zařízení převzal ze zákona po zrušení okresních úřadů. Město i divadlo se vlastně vzdalo Otáčivého hlediště a obě instituce v roce 2002 souhlasily s jeho převedením na Ministerstvo kultury. Důvodem tohoto souhlasu snad tehdy bylo, že se blížil další z mnoha termínů jeho předpokládaného zbourání, ale také negativní vztah k tomuto divadlu ze strany tehdejší náměstkyně pro kulturu Hany Urbancové, se kterou jsem si opravdu nerozuměl. Byla architektkou a točna v zámecké zahradě byla pro ni nepřijatelná. Ředitel Mrzena si neuvědomoval strategický význam tohoto zařízení pro Jihočeské divadlo a souhlasil s jeho převodem. Ministerstvo kultury ho převedlo na svou příspěvkovou organizaci Národní divadlo v Praze. Nastal absurdní situace, kdy Jihočeské divadlo hrálo na „otáčku“ sice dále, ale platilo ND nájem ve výši 1 milionu Kč, což odpovídalo cca 8% z tehdejších celkových tržeb letní sezony. Pro

rok 2004 však chtělo ND tento nájem zvýšit na nereálných 7 milionů. Po svém nástupu jsem tedy požádal primátora Tettera o nové vyjednávání v této věci. Primátor velmi ochotně zprostředkoval jednání s ministrem kultury Dostálem za přítomnosti prvního náměstka Zdeňka Nováka a ředitele ND Daniela Dvořáka. Důvodem byl navržený nájem, který jsem odmítl s tím, že Jihočeské divadlo za těchto podmínek nemá zájem na dalším provozování Otáčivého hlediště. Ředitel Dvořák projevil určitý zájem na využití části letní sezóny Národním divadlem a ptal se na ekonomické parametry našeho působení. V té době výnosy činily cca 13 mil. Kč, režijní náklady kolem 9 mil. Kč a celkové náklady se započítáním mezd členů divadla po dobu jejich působení se šplhaly ke 20 milionům. Operoval jsem především třetí částkou, se kterou by musel počítat každý pořadatel, který by musel všechny pracovníky na letní sezonu najmout. Národní divadlo by sice najímat všechny pracovníky nemuselo, protože je stejně platilo, ale jistě by zajišťovalo provoz s vyšším počtem lidí, na které by se vázaly náklady na ubytování, dopravu, diety, včetně velmi citlivého problému, jaký by představovalo zkrácení divadelních prázdnin. Ředitel Dvořák si složitost převzetí Otáčivého hlediště uvědomil a rezolutně prohlásil, že za těchto podmínek nemá o ně zájem. Tímto stanoviskem, které bylo spíše dílem okamžiku, ředitel ND zkomplikoval situaci jak ministrovi, tak asi i náměstkovi Novákovi, který velmi usiloval o odstranění Otáčivého hlediště ze zahrady. Než stačil Z. Novák zareagovat, ministr kultury P. Dostál nám zřejmě pod dojmem složitosti situace převedení točny zpět na České Budějovice. Primátor bez zaváhání tuto nabídku bez zaváhání přijal a okamžitě nabídl časové a organizační podmínky převzetí. V autě se mě znovu zeptal na relevantní čísla, a když jsem mu je zrekapituloval s tím, že letošní sezona je nastavena na tržby kolem

15 milionů Kč s výhledem na progresivní růst v příštích letech, měl z tohoto řešení sám velkou radost. Byl to také základní předpoklad k dalšímu strategickému plánování budoucnosti Jihočeského divadla, který se tehdy, do jisté míry neočekávaně, podařilo zajistit.

4e. Proměny a inovace /nutnost rizika pro instituce i manažery/

Rok 2004 byl v běhu a ve vedení divadla jsme se soustředili na zásadní kroky, které měly proběhnout s novou sezónou. Začali jsme připravovat lepší využití Otáčivého hlediště a tím i změny v dlouhodobém plánování a celkovém charakteru organizace. Cílem bylo do dvou let rozdělit činnosti divadla na zimní sezonu v Českých Budějovicích od začátku října do začátku května a letní sezonu na Otáčivém hledišti od začátku června do konce první zářijové dekády. Zimní sezóna zkoncentrovala diváky do menšího počtu hracích dnů, což přispělo k vyšší návštěvnosti, i když za cenu jistého snížení počtu titulů (u některých souborů) a jejich reprízovosti. To ale přineslo zlepšený ekonomický efekt vzhledem prostředkům vloženým do výroby i zvýšení výnosu z jednoho sedadla. To bylo významné, protože při rostoucích nákladech se dlouhodobě otevíraly nůžky mezi náklady na jedno sedadlo a výnosy z něj. Cílem nebylo pouze uspořít finance, ale i výrazně posílit rozpočty některých projektů a rozpočet obchodního a marketingového oddělení.

Dvousezonní model pomohl, při stále se zvyšujícím rozpočtu divadla, zvyšovat příjmy a udržet příspěvek zřizovatele několik let na neměnné výši. Jedno představení na Otáčivém hledišti přineslo sedmi až osminásobné tržby oproti hraní v budějovických budovách. Nejmarkantnější byl tento rozdíl u loutkohry. Tržby na otáčivém hledišti byly kolem 70.000 Kč, v budově kolem tří až čtyř tisíc. Tržby z jednoho představení na Otáčivém hledišti se rovnaly tržbám

za celý měsíc dosahovaným v Českých Budějovicích. Tento model přinesl tedy sice vysokou soběstačnost (cca 35% v roce 2010), ale také permanentní vysoké zatížení všech složek divadelního organismu, které si začalo během pár let vybírat i svou daň. Důsledkem byly někdy banální chyby, někdy nervozita, u některých pracovníků apatie. Museli jsme rozvolnit období dovolených a vytvořit dostatečný prostor pro rekonvalescenci jak lidí, tak zařízení. Léta 2009 a 2010 přinesla asi krajní zatížení tohoto systému. Plán na rok 2011 a další musel mírně změkčit podmínky a poskytnout potřebný čas i na přípravu inscenací, protože bez náležité péče o kvalitní umělecké výsledky by byl tak rozsáhlý provoz nakonec kontraproduktivní. Základem úspěchu každého divadla je snaha o co nejkvalitnější umělecký výsledek každého představení a kvalitní umělecké sdělení, které dokáže umělecké instituce nabídnout potencionálním divákům.

Na začátku roku 2005 jsem seznámil radu se situací v JD v komplexním rozboru. Zároveň jsme podrobně informovali jednotlivé poslanecké kluby českobudějovické radnice, které jsem osobně navštívil. Z této formy jsem udělal pravidelný způsob komunikace s poslanci, respektive nabídku spolupráce.

Soubor činohry

Období po nástupu Martina Glasera si zaslouží pozornost, protože v činohře vrcholí dramaturgická, režijní i herecká proměna právě po jeho jmenování uměleckým šéfem činohry v roce 2006. Výrazně se proměňují inscenační týmy a činohra se pouští do stále ambicióznějších projektů, které jí přinášejí výrazný zájem jak u domácího publika, tak v možnosti prezentace své práce na různých festivalech či při hostování v pražských divadlech. Proces těchto změn lze dobře pozorovat na struktuře dramaturgických plánů.

Od roku 1998 uvedla činohra 13 českých premiér, tituly současných autorů představovaly dalších 15. Při bližším pohledu je vidět ve skladbě současných titulů výrazný rozdíl oproti minulosti.

Zabiják Joe /T. Letts/ 1998, r: M. Glaser
Biloxi blues /N. Simon/ 1999, r: M. Glaser (20x)
Jako naprostý šílenci /W. Mastrosimone/ 2000, r: M. Glaser; **česká premiéra**
Prezidentky /W. Schwab/ 2001, r: M. Glaser
Portugálie /Z. Egressy/ 2001, r: M. Glaser (20x)
Husák útočí /M. Oščatka/ 2002, r: T. Svoboda (20x); **česká premiéra**
Příběhy obyčejného šílenství /P. Zelenka/ 2002, r: J. Janeček
Maja /M. Carr/ 2004, r: I. Krobot (16x)
Harlekýnovy milióny /B. Hrabal/ 2004, r: I. Krobot (20x)
Kašpar Hauser, dítě Evropy /J. Vedral/ 2004, r: M. Glaser (20x); **česká premiéra**
Žebrácká opera /V. Havel/ 2005 r: P. Štindl (18x)
Mrzák Inishmaanský /M. McDonagh/ 2005, r: M. Glaser (23x)
Muž sedmi sester /M. Glaser-O. Šubrtová/ 2005, r: M. Glaser (doposud 60x); **česká premiéra**
Poslední večeře /P. Trtílek/ 2005, r: M. Glaser; **česká premiéra**
Tlustý prase /N. LaBute/ 2006, r: M. Glaser; **česká premiéra**
Kráska z Leenane /M. McDonagh/ 2006, r: M. Lang
Prorok Ilja /T. Slobodzianek/ 2006, r: M. Glaser (14 x)
Testosteron /A. Saramonowicz/ 2007, r: D. Czesany; **česká premiéra**
Sajns fikšn /M. Palla/ 2007, r: J. Jirků (14x)
Osiřelý západ /M. MacDonagh/ 2008, r: M. Glaser (22x)
Odcházení /V. Havel/ 2008, r: M. Glaser (25 x)
Mobil /S. Belbel/ 2009, r: M. Glaser; **česká premiéra**
Uprchlíci /S. Pompermayer/ 2009, r: M. Lang; **česká premiéra**
Krátká spojení /L. Fekete/ 2009, r: P. Štindl; **česká premiéra**
Perfect days /L. Lochhead/ 2009, r: J. Kališová
Očištění /P. Zelenka/ 2010, r: M. Glaser; **česká premiéra**
Vajgl /J. Jirků, A. Balcerová/ 2010, r: J. Jirků (13x); **česká premiéra**
Slepice /N. Koljada/ 2010, r: M. Lang
Komunismus /Viliam Klimáček/ 2010, r: I. Krobot (12x); **česká premiéra**
Utěšitel /O. Šubrtová, M. Glaser/ 2011, r: M. Glaser; **česká premiéra**
Lov na losa /M. Walczak/ 2011, r: M. Tyc; **česká premiéra**
Petrolejové lampy /J. Havlíček, I. Rajmont, M. Velíšek/ 2011, r: M. Lang
Slaměná židle /S. Glower/ 2011, r: A. Rut

V porovnání s devadesátými léty jde v činohře o výraznou dramaturgickou proměnu, která více akcentuje současný repertoár se ctižádostí uvádět takové tituly, které apriori neslibují zaručenou diváckou a tedy i komerční úspěšnost. Naopak nové dramaturgické hledání se snaží povšimnout si i velmi kontroverzních témat, ať už z naší historie či ze současné doby. Přivádí nové autory, kteří vnímají dnešní život jako konfliktní prostředí, mnohdy i s veškerou jazykovou i obsahovou drsností. Samozřejmě, že toto směřování vytváří jisté napětí s tou částí publika, které od divadla očekává

rekreativní a harmonizující trávení volného času. Na druhé straně se tato dramaturgie setkává s úspěchem u náročnějšího a ustálenými konvencemi méně zatíženého publika i především s úspěchem přivádí do divadla mladší věkové skupiny. Po roce 2005 se návštěvnost činoherních představení s velkým podílem mladých diváků dlouhodobě pohybuje přes devadesát procent kapacity.

Soubor baletu

Balet byl po svém založení v roce 1959 ještě ve složitější pozici než ve stejném roce znovuzaložená opera, která se transformovala ze zpěvohry (oba soubory zanikly v roce 1929 z ekonomických důvodů). Historicky existoval po roce 1945 pomocný baletní sbor operety, kterému bylo umožněno vytvořit jednou za sezonu vlastní baletní produkci. Po jeho vzniku ale ani vedení Jihočeského divadla, ani vedení baletu nemělo ctižádost a sílu, která by vymanila baletní soubor z provázanosti s operou a učinila z něho plnohodnotné umělecké těleso. Nastoupit tuto cestu se snažila s jistými peripetemi až šéfka baletu Libuše Králová v letech 1990–2009. Plně se ji podařilo realizovat s nástupem Atilly Egerházyho v r. 2009 /viz Přílohy – repertoire/.

Zlepšení práce a tudíž i výsledků poválečného baletu přišlo ovšem už s nástupem nového šéfa Milana Hojdyse z Brna v roce 1962. Balet dostal pod jeho vedením kontinuální choreografické vedení. Protože mu ale nebyla odňata povinnost pracovat v opeře, na vlastní vyšší baletní cíle neměl ani časový prostor, ani si nevytvořil dlouhodobou koncepční podmínky. M. Hojdys dělal jak choreografie pro operní tituly, tak se podílel i na pohybové spolupráci v činohře. Časem získal monopolní postavení na choreografické i pohybové interpretace inscenací Jihočeského divadla. Původní přínos jeho příchodu se tak postupem času stal výrazně limitujícím činitelem

dalšího rozvoje baletu. Od roku 1962 do roku 1986, kdy odešel do důchodu, tedy za celých dvacet pět let, se baletní soubor nesetkal s žádným jiným choreografem! Baletem prošly téměř dvě generace tanečníků, které vyrůstaly postupně v umělecké izolaci, umocněné i dramaturgickým výběrem, protože během této doby se leckdy baletním titulem sezony stalo dílo ne vždy dramaturgicky a inscenačně zajímavé. Několikrát bylo jedinou příležitostí pro balet dílo autorské dvojice J. Kosina / M. Hojdys, a to mnohdy tematicky prorežimní (např. *Maják*, *Šťastný návrat*) nebo titul bez vyšších uměleckých ambicí, jaký představoval např. baletně-koncertní *Nestárnoucí melodie*. Spoluautor Jiří Kosina byl skladatelem Jihočeského divadla (především pro činohru a pomocným dirigentem opery).

Po odchodu M. Hojdysy do důchodu se vystřídali ve vedení baletního souboru jeho členové – Radmila Hájková (1987–1989/ a Jiří Hruška (1989–1990). Balet začal v té době spolupracovat s novými choreografy, ale pro zlepšení situace bylo nutné provést razantní personální změny v přestárlém souboru. Ty uskutečnila až nová umělecká šéfka Libuše Králová hned v roce 1990. Během dvou let odešly dvě třetiny souboru a přišla celá řada mladých tváří. Pověst baletu a jeho vlastní malá umělecká produkce ale nepřilákala výrazné umělecké osobnosti. Novou uměleckou tvář souboru bylo nutné teprve postupně vytvářet. To se Libuši Králové během jejího působení do roku 2009 (s přestávkou v letech 1993–1996, kdy působila jako umělecký šéf baletu v Ostravě) skutečně povedlo a baletní soubor se stal umělecky plnohodnotným tělesem respektovaným nejen diváckou obcí, ale i odbornou veřejností v České republice.

Devadesátá léta byla tedy obdobím snah o nové postavení baletního souboru. Zavedení druhého baletního titulu se však příliš

nepřálo. Argumentace vycházející z provázanosti souboru s operou bránila větší autonomii. Uměleckotechnický personál byl pro oba soubory týž a zvyk zavedený při studiu operních inscenací vyžadoval na baletu, aby byl k dispozici téměř na zavolání. Vlastní produkce baletu nebyla prioritou Jihočeského divadla. Tomu odpovídal i počet vlastních repríz, cca dvě do měsíce, což bylo pro většinu tanečníků, kteří přišli do Českých Budějovic s uměleckými ambicemi, značně frustrující. A byla to také jedna z příčin těžkostí baletu při doplňování tanečníků, především v mužské části ansámblu. Snažil jsem se vytvořit provozní prostor pro dvě baletní premiéry, což se po určité době dařilo. Ustoupit musela činohra s operou. Kvalita produkce však šla nepochybně nahoru. Po dobu, co soubor baletu vedla Libuše Králová, podařilo se získat řadu individuálních cen za taneční umění či za choreografii. Během těchto let se mohl baletní soubor setkat i s řadou výrazných choreografů (I. Hurych, I. Kyselák, D. Slobašpyckij, J. Horák, P. Šimek).

Dlouhodobé působení Libuše Králové se ovšem neubránílo krizovým obdobím, které v každém souboru s jistou periodicitou nastávají. Došlo k jistému napětí v souboru, který po roce 2006 opustili někteří přední tanečníci. Doplňování souboru novými členy nebylo natolik úspěšné, aby to dávalo jistotu dalšího rozvoje baletu. Některé zkušenosti s hostujícími českými choreografy nesly v sobě známky 'dvoukolejnosti' jejich práce, když svůj čas dělili mezi více inscenací, takže v jistých fázích zkušebního procesu byl baletní soubor odkázán na videonahrávku s domácí asistencí. Respektoval bych asistenty choreografa, zasvěcené detailně do stylu choreografa i do koncepce inscenace, ale stávající praxe mi připadala příliš 'česká'. S odchodem L. Králové do důchodu jsem se proto snažil dostat informaci o výběrovém řízení na post uměleckého šéfa i do

zahraničí.

Ve výběrovém řízení se mimo jiné objevila i osobnost významného maďarského choreografa Atilly Egerháziho, který měl zájem přijít do Jihočeského divadla s částí svého budapeštského souboru (Hungarian Ballet Theater) a vybudovat v Českých Budějovicích nový soubor orientovaný na moderní taneční umění. A. Egerházi přišel s velmi přesně formulovaným uměleckým programem a s jasnou představou, jak dosáhnout náročných cílů. Znamenalo to ale definitivní osamostatnění baletního souboru s dopady na plánování spolupráce opery a baletu na jednotlivých operních inscenacích. De facto tak Jihočeské divadlo zvolilo cestu oddělení opery a baletu na dva zcela samostatné subjekty se zcela autonomními uměleckými i provozními plány.

Popsaná změna si vynutila i další narovnání finančního ohodnocení tanečníků a zkvalitnění jejich pracovního zázemí (rekonstrukce baletního sálu, rehabilitační zázemí). Když jsem nastoupil do funkce ředitele, byl balet mzdově podhodnocený oproti dalším uměleckým pracovníkům o 20 až 25%. Tuto disproporci jsem vyrovnal v souvislosti se zavedením druhého baletního titulu v sezoně. Po angažování nového uměleckého šéfa se sólisté baletu naopak dostali nad ostatní přední umělce opery a činohry asi o 10%. V následujícím období tak pomohli k dorovnávání platů předních sólistů ostatních souborů.

Jednání, která jsem vedl s A. Egerházim a jeho týmem, byla mnohahodinová a vedená snahou o průchodnost jednotlivých představ a možnost jejich realizace. Věděl jsem, že zásadní obměna baletního souboru v situaci, v níž partnerské vztahy přesahovaly do ostatních částí divadla, změna samotného charakteru práce a náročnost na uměleckotechnický personál spolu s autonomií souboru se ne vždy setkání s pochopením, ba působí v určitých složkách

divadla napětí. Počítal jsem také s rezervovaností konzervativnější části publika, pro které bude preference moderního tanečního umění proti klasickému baletu hůře akceptovatelná. Protože tento krok umělecké transformace baletního souboru byl ojedinělý i v kontextu ostatních baletních souborů v republice, nebylo možné poukázat na úspěšné příklady. Přesto jsem vnímal otevřenou šanci, která mohla přinést kvalitativní posun našeho baletního souboru a zvýraznění Jihočeského divadla jako celku.

V období hledání šéfa baletu jsem navštívil řadu klasických baletních představení nejen u nás, protože můj nadregionální rozhled v této oblasti byl malý. Viděl jsem balety ve Vídni, Bratislavě, Berlíně, Londýně a vnímal jsem nepřekročitelné limity regionálního souboru v oblasti klasického baletního umění. Opera přece jenom může pozvat jak kvalitní inscenační tým, tak i špičkové sólisty, kteří za předpokladu, že je domácí orchestr a sbor dobrý, mohou představení pozvednout na velmi kvalitní úroveň. Balet má naproti tomu potřebu technické dokonalosti všech účinkujících, technické souhry, ale i týmového ducha, který vzniká velmi soustředěnou a dlouhodobou kolektivní přípravou. Teprve 'orchestrace' všech vytváří výrazný umělecký a estetický zážitek. Vnímal jsem, že cesta klasického baletu s velmi omezenou možností získání významných uměleckých posil v mužské části baletu je pro nás cestou velmi složitou a nejistou.

Rozhodování o budoucnosti českobudějovického baletu se navíc odehrávalo v průběhu mnohdy dramatických jednání se zřizovatelem Jihočeského divadla o další existenci operního a baletního souboru. Poznal jsem, že nejlepším způsobem obhajoby umělecké instituce jsou opravdu co nejkvalitnější umělecké výsledky s akceptovatelnými náklady v rámci rozpočtových možností. Tyto výsledky výrazně pomáhají při vytváření pověsti divadla a vnímání

jeho nezastupitelnosti v rámci kulturního prostředí a jsou jeho nejlepší ochranou. Pomáhají také vytvářet z daného místa skutečné kulturní centrum, ve kterém divadlo úspěšně konkuruje divadlům v metropolích. V této souvislosti mi také připadá už zcela pochybné označení 'oblastní divadlo', které se kupodivu ještě udržuje zřejmě vzhledem k často citovanému, ale skutečně přetrvávajícímu pragocentrismu, který se ukazuje přes všechny pozitivní změny v novém pojetí 'krajů' brzdou rozvíjení kultury v celé zemi i vzhledem k celoevropskému kontextu, v jehož rámci ji leckdy diskvalifikují provinční měřítka uplatňovaná nejenom 'na oblasti'.

Pro utváření nové podobě našeho baletu byla rozhodující nejen příležitost vyplývající ze zájmu zahraničních umělců, ale také jedna z našich základních vizí – intenzivní snaha dosahovat umělecké výsledky schopné oslovit nové okruhy diváků, které navíc v souvislosti s geografickou polohou Českých Budějovic mohou mít i uplatnění v zahraničí. Vize nového baletu mě tudíž velmi lákala a byl jsem ochoten přebudovat některé zavedené provozní zvyky divadla tak, aby se nové pojetí mohlo nejen realizovat, ale aby bylo i divácky úspěšné. Protože baletní umění nepředstavovalo v mé dosavadní manažerské praxi rozhodně dominantní zájem, snažil jsem se zorientovat i pomocí záznamů práce předních světových choreografů – Jiřího Kyliána, Wenera Egka, Nacho Duata... Otevřelo mi to nový svět velmi dramatického a emotivního umění. Zejména vzhledem ke složitému hledání cesty divadla k mladé generaci jsem získal pocit, že toto může být i cesta, jak přivést do divadla ty mladé lidi, které činoherní inscenace neoslovily.

Výběrová komise pracovala ve složení Zdeněk Prokeš (bývalý šéf baletu a ředitel ND Brno), PhDr. Josef Hermann (teatrolog), Naďa Hrušková (sólistka baletu JD), Ing. Jana Orlovičová (ekonomický náměstek JD). Někteří byli opatrnější a hlasovali spíše

pro 'jistotu'. Někteří se přiklonili k odvážnějšímu řešení. V konečném hodnocení jsem musel vzít odpovědnost stejně na sebe a rozhodnout o radikální změně podoby baletu v JD. Po rozhodnutí pro A. Egerháziho následoval vyřazovací dvoudenní konkurz, kterého se zúčastnilo 16 tanečníků. Další dva členové souboru odešli dobrovolně. Po konkurzu zbylo 8 tanečníků, kteří měli být doplněni především čtyřmi tanečnicemi z Hungarian baletu. Z toho byli zároveň dva baletní mistři. Zbývající čtyři tanečníci vzešli z konkurzu v Praze, do kterého se přihlásilo na sedmdesát tanečníků i ze zahraničí.

Výrazný zájem o nově se formující soubor mne posiloval v přesvědčení, že zvolená cesta je správná a že bude i úspěšná. Úspěchu bylo skutečně zapotřebí, protože se zvedla velká vlna nevole z konzervativní části publika, podporovaná některými hlasy zevnitř JD i odcházející L. Královou. Zčeřilo to nejen jihočeský mediální prostor, ale i českobudějovické politické prostředí. Zjitřená atmosféra vydržela půl roku, na některých místech přetrvávala po celý rok 2010. Zásadní proměna byla ale patrná od prvního okamžiku. Nový baletní soubor si hned v prvním roce získal velký ohlas u velké části publika, přivedl do hlediště nad očekávání mnoho mladých lidí a získal několik prestižních ocenění: Zdeněk Mládek obdržel celostátní Thálii a Attila Egerházi cenu *Divadelních novin* za choreografii *Ptáka ohniváka* uvedeného v JD v roce 2010. Získali jsme také autorská práva na realizaci choreografie Jiřího Kyliána. Soubor dnes vystupuje nejen doma, ale i v Praze a v zahraničí. Přinesl agresivnější styl, pokud jde o souborové 'sebeprosazování', ale vzhledem k podobnému trendu v činohře i loutkohře to spíše napomáhá nabourávat stereotypy chování a řešení v mimouměleckých složkách divadla. Samozřejmě že takový 'individualistický' styl jednoho souboru vytváří složitější situace a

tlak na synchronizaci instituce složené ze čtyř uměleckých těles, které mnohdy pracují ve stejných prostorech a dělí se o servis, zdroje i marketingové nástroje.

Obecně vzato, nervozita, která takovéto zásadní změny přináší, bývá vždycky znakem pochopitelných obav o 'dosavadní jistoty', a tedy často také o vlastní pohodlí: adaptovat se na neortodoxní řešení a postupy, které se vymykají domácím zvykům, bývá vždycky obtížné. Odměnou je 'přidaná hodnota', kterou úspěšné změny v uměleckém směřování jedné složky přinášejí celé divadelní instituci, její úrovni i pověsti. Na druhou stranu se tak vytváří zpětný tlak na samotný soubor, který je nucený uvědomovat si svou zapojenost do složitější institucionální struktury a z toho plynoucí závislost a nutnost respektovat legitimní zájmy ostatních uměleckých souborů či uměleckotechnických složek.

Je příznačné – a myslím, že se to netýká pouze divadelních souborů mimo kulturní centra –, že přicházejí-li výrazné umělecké osobnosti či vyrůstá-li ambiciózní soubor, znervózní mnohdy nejen další umělci, ale i uměleckotechnický personál. Většinou se tu jedná o strach z neznámého, plynoucí z menší sebedůvěry, která se mnohdy skrývá za demonstrativní sebevědomá gesta či prohlášení. Divadelní organismus vědomě i podvědomě vnímá, že nastávající období přináší nebezpečí 'prorážení limitů', které se dlouhodobě vytvářely a vedly k setrvačnosti. Toto překračování horizontů přináší všechno možné, jen ne příležitost k setrvání ve známém a vyhovujícím prostoru, ke kterému již máme prověřené mapy. Je mnohdy velmi zábavné pozorovat, jak lidé, kteří by měli mít kreativitu v žilách, se urputně brání otevírání nových perspektiv.

Nemusí to být ovšem vždy znamením vnitřní zkostnatělosti či pohodlnosti organizace, která není zvyklá na inovativní prostředí. Může se jednat i o negativní historickou zkušenost jednotlivců či

celé instituce. Je třeba si uvědomit, že změny mohou vytvářet na organismus nepřiměřený tlak a přinášejí s sebou mnohdy i skutečná rizika. Žije-li organizace či její části v permanentním inovativním prostředí a jsou-li tedy připravené změny akceptovat a realizovat, mohou být vysílané červené signály velmi důležitým upozorněním na rizika a 'pasti', které nižší úrovně instituce vnímají důsledněji a objektivněji než vrcholný management, soustřeďující se především na strategické vnímání horizontů... Tomuto riziku se leckdy může předejít zapojením nižších složek řízení do strategického rozhodování důsledným informováním a dialogem.

Pro manažera je velmi důležité, aby mohl počítat s loajalitou ve vlastních řadách, když už ne přímo s bojovným nadšením, protože množství protivenství v různých podobách, jaké představuje vracení předplatného konzervativnějšími 'milovníky divadla' či třeba dotěrné dotazy vlivných 'lokálních feudálů', je i tak dostatek. Dobrý manažer musí vědět, kdy si 'sednout na tygra' a je-li jeho tým na tuto jízdu připravený. Neúspěch se nedá v takovém případě vydiskutovat a daň za něj zaplatí manažer okamžitě. Právě proto musí být takové výrazné změny dobře připravené a provádět se musejí rychle, energicky a důsledně. Váhavost se nevyplácí, protože okolí ztrácí jistotu, že je součástí systému, ve kterém promyšlené kroky vytvářejí uměleckou i existenční jistotu vedoucí k úspěchu. V takových okamžicích strategických změn (o jejichž potřebnosti se všeobecně ví a všeobecně se po nich volá), když náhle nastanou, může nepřípravený kolektiv najednou iracionálně bránit i nejslabší články dlouhodobě limitující výkonnost celku. K překvapení nezkušeného managementu začíná náhle a neočekávaně v kolektivu působit přemrštěná sociální empatie a rovnostářství. Pramení to i z malé sebejistoty ovlivněné navyklými provinčními měřítky, která nedovoluje rozpoznat v připravovaných razantních změnách

předpoklad nejenom kolektivního, ale také možného vlastního individuálního úspěchu.

Proměna baletního souboru Jihočeského divadla mi potvrdila dlouhodobější přesvědčení, že český divadelní prostor trpí většinou jakýmsi zapouzdřením, které je složité otevírat, především v hudebních a tanečních žánrech. Jsme příliš malým trhem, abychom si mohli trvat na vlastním neproměnlivém modelu. Především operní svět a jeho chronické problémy, jak umělecké tak organizační, to potvrzuje. Měli bychom mít daleko větší ctižádost inspirovat se jinými modely a těžit z průsečíku vlivů a inspirací, které nám přináší naše kulturně geografická poloha.

Nová orientace baletního souboru přinesla tedy již první ovoce. Posílený úspěchy dosaženými v roce 2010 připravuje balet Jihočeského divadla koprodukčně s divadlem v Pasově a bavorském Landshutu *Louskáčka*, který bude doprovázen orchestry obou divadel, dále se připravuje nová choreografie Jiřího Kyliána a na sezonu 2013/14 koprodukce s baletem moskevského Divadla K. S. Stanislavského a V. N. Dančenka. V samotném našem regionu získává soubor novou generaci nadšených diváků a nabízí více premiér (cca 3 ročně) i celkově vyšší počet představení a zájezdů. Obavy o jihočeský balet se postupně vytrácejí. Ale řešení některých problémů je stále před námi. Především jde o problémy organizační. Opera bude daleko více závislá na suplující výpomoci baletních umělců mimo náš vlastní balet, což přinese tlak na finanční zdroje, možná si i vyžádá větší pozornost umělecké úrovni baletních čísel v operních titulech.

Jistě vzniknou i nové 'třecí plochy', než se vybalancují vztahy velmi kreativního a samostatného vedení baletního souboru s dalšími provozy, a to i v souvislosti s možným ohrožením případným dominovým efektem 'náhlých změn', vyvolaných nejen

velmi aktivním životem baletu přímo v divadle, ale i nestandardními aktivitami, které jdou za rámec plánů divadla a jsou tvořeny 'bona fide'. Jejich důsledky často dopadají i na složky a jednotlivce, které či kteří se pohybují mimo rámec vnímání baletního souboru. Stávající období 'ladění' by mělo přinést na jedné straně špičkovou uměleckou produkci a na straně druhé její co nejefektivnější využití a usazení ve větší kulturní nabídce nejenom samotného regionu.

Balet a opera přesahují svým významem, ale i finanční náročností rámec modelu městského divadla. Tento model má pro tyto hudební a taneční soubory menší diváckou základnu a také to bývá zdrojem různých pochyb o účelnosti finanční podpory pouze z městské kasy. Je pravda, že spádovost a služba těchto souborů, která zabírá širší území a přesahuje mnohdy i státní hranice, by měla najít finanční podporu i u jiných institucí. Kraje i stát by měly přispět k vytváření modelu vícezdrojového financování.

Soubor loutkohry

Jak bylo řečeno, soubor loutkohry splynul s Jihočeským divadlem jako tzv. Malé divadlo 1. 7. 2004. Jeho předešlá historie byla zcela samostatná, takže se o ní zmíním pouze krátce.

Divadlo zaměřené výhradně na tvorbu pro děti a mládež bylo založeno v roce 1949 pod názvem Loutková scéna města České Budějovice. 9. listopadu 1949 zahájila hrou Jana Malíka *Míček Flíček*. Po první sezóně se divadlo změnilo na Krajskou loutkovou scénu dr. Jindřicha Veselého na počest významného jihočeského loutkáře a od roku 1929 prvního prezidenta Mezinárodní loutkářské unie (UNIMA). Pod tímto názvem divadlo působilo až do r. 1960. Havarijní stav budovy způsobil, že v období 1959–1965 soubor pokračoval bez vlastní divadelní budovy. Tu získal až po vybudování divadelních prostor v bývalém kině Oko v Jeronýmově

ulici. Soubor se tehdy přejmenoval na Malé divadlo. S přihlášením se k jisté vizi v souvislosti se slavným milánským Piccolo Teatro. Po uzavření této budovy počátkem devadesátých let se vrátil soubor opět do Hradební ulice, kde působí do dnešního dne.

Vůdčími osobnostmi Malého divadla byli v 60. letech režiséři Josef Krofta, Ladislav Dvořák, Ivan Pilný, Antonín Bašta a výtvarník Lubor Friedrich. V druhé polovině šedesátých let zažilo svou slavnou éru (v letech 1967–1968 vystupovalo na pařížském předměstí Colombes, kde odehrálo celkem 42 představení). V 70. letech měly velký ohlas inscenace Jiřího Středy (*Mauglí*), Milana Tomáška (*Bleděmodrý Petr*) i Jana Kačera (*Zlatovláska* v dramatině Josefa Kainara). Přelom 70. a 80. let znamenal soustředění na tvorbu pro nejmenší pod autorským vedením prorežimního ředitele divadla Jaromíra Sypala. Soubor se významně zapojil do událostí v roce 1989, ale zároveň vyhřezla vnitřní krize a konflikty. Dramatické zvraty poznamenané personálními změnami postavily od 1. ledna 1991 do čela Malého divadla Václava Martince, pod jehož vedením se transformovalo v Divadlo M. Jeho cílovou skupinou se místo dětského publika stala především studentská mládež. Počátek devadesátých let přinesl tedy také radikální proměnu dramaturgie. Nové zaměření však nenašlo pochopení u zřizovatele, Města České Budějovice, a v roce 1994 dochází ke změně ve vedení divadla i v jeho názvu. Za změnou názvu (opět Malé divadlo) i orientace (opět na nižší věkové kategorie) stojí působení ředitelky Ivany Příbylové (1994–2003).

V samotném začátku roku 2005 došlo ke konkurzu na nového šéfa tohoto souboru, který byl v chaotickém stavu a do kterého se po mnohokrát opakovaných a naprosto marných snahách nedařilo přivést nové umělce. Konkurz jsem vyhlásil se záměrem, že strávím se zájemci více času osobními rozhovory a dám spíš na osobní

intuici než na rady samotných členů loutkohry. Když se objevil Zdeněk Jecelín, dramaturg se zkušenostmi uváděného divadelního autora i organizátora divadelní školy pro mládež, který toho času pracoval v domově mládeže, mohlo být rychle rozhodnuto. I přes svou plachost a způsoby introverta měl velmi jasné představy, a protože jsem výběrovou komisi ani nesestavil, slíbil jsem mu okamžitě plnou podporu při rychlé a radikální obměně souboru, proměně dramaturgie i řešení naléhavých provozních problémů. V té době se podařilo pro loutkohru získat i velmi schopnou absolventku produkce DAMU Báru Liškovou, a tak mohl vzniknout velmi dobrý tandem vedoucích pracovníků souboru. Netušil jsem ovšem, jaký stupeň chaotičnosti se přímo vpil do samotných základů jeho provozu i charakteru práce, takže ani nové vedení, samo bez větších praktických divadelních zkušeností, nebude schopno zcela samostatně pracovat a včlenit loutkohru do organismu celého divadla, které pracovalo v jiném provozním režimu. Skloubit činnosti všech čtyř souborů byl velmi náročný úkol a nadělal mnoha lidem v divadle nejednu vrásku na čele...

Soubor loutkohry prošel od té doby velmi zajímavým vývojem a díky zázemí Jihočeského divadla i kvalitnímu vedení souboru dosáhl obdivuhodného zlepšení. Loutkohra se tak během několika sezon vrátila na důležité divadelní festivaly a dokonce stála u zrodu fenoménu, který si získal celostátní proslulost nejen u dětského publika: Nenápadná myšlenka vytvoření dětského muzikálu v rámci nového hudebního žánru „bejbypanku“ se díky představení *Kašpárek v rohlíku* dostala v různých modifikacích do televizních vysílání (včetně silvestrovského v r. 2009) a v prosinci 2010 tento fenomén vyprodal dvakrát pražskou Lucernu. Proti stavu souboru zachraňovaného roku 2004 před zrušením to byl neuvěřitelný rozdíl. Přesto nebylo nové zaměření souboru, který se stále více profiloval

jako alternativní dětské činoherní divadlo, bez problémů. Jisté zúžení záběru bylo z mého pohledu chybné, protože jsme se tak dostávali do nebezpečí, že zřizovatel dostane při případném tlaku k dramatickým škrtům do rukou velmi pádný argument o nadbytečnosti dvou paralelních činoherních produkcí, financovaných z obecního rozpočtu. Druhý důvod mých výhrad pramenil z nižší kvality činoherního herectví členů loutkohry, kteří nebyli pro tento obor náležitě vybaveni. Bylo tedy důležité, že jsme se s vedením souboru dohodli na zásadních změnách, které by soubor programově přiklonily k žánru loutkového divadla, pro jehož úspěšný rozvoj bylo ovšem třeba vytvořit potřebné podmínky.

V roce 2010 jsem proto angažoval mezinárodně velice úspěšného čerkezského režiséra Jevgenije Ibragimova. Toho následovali dva špičkoví ruští loutkoherci, kteří už delší čas úspěšně pracovali v Ženevě. Soubor se začal výrazně proměňovat jak personálně, tak ve své umělecké orientaci. Výsledkem jsou dvě špičkové inscenace – *Jidáš iskariotský zrádce* a *No comment*. Změna přinesla ovoce i v podobě pozvání na velké mezinárodní festivaly do estonského Tallinu (2010), do ruského Omsku, srbského Nového Sadu a do Frankfurtu (2011). Na jaře 2011 přivezl soubor hlavní festivalovou cenu z Omsku a dvě ceny z Nového sadu. Ryze loutková produkce, která je určena nejen dětem, si velmi rychle získává příznivce především u vysokoškolských studentů. Touto změnou spolu se změnami v baletním souboru potvrdilo Jihočeské divadlo své ambice – vytvářet i mimo hlavní město divadelní produkci na mezinárodní úrovni. Zahrnu-li i operu, o které bude řeč v následující kapitole, lze říci, že roky 2010 a 2011 se díky výrazným změnám i schopností přivést ke spolupráci takové umělce, jakými jsou Jiří Menzel, Jiří Kylián, David Radok, Mario de Rose a José Cura, stávají prozatímním vrcholem devadesátileté historie

Jihočeského divadla.

Opera Jihočeského divadla (a úvaha o operním managementu)

Soubor opery Jihočeského divadla nemá mezi ostatními soubory Jihočeského divadla kontinuálně nepřerušovanou tradici. Osud opery doplácel na fakt, že historicky nedosáhlo divadlo mezi místními elitami prestižního společenského postavení, a to ani v době tomu příznivé, v devatenáctém století. Z těchto důvodů nebyla v Českých Budějovicích vystavena původní divadelní budova. Ať už českou majoritou, či německou minoritou v 19 st., či v první polovině 20 st. Na rozdíl od ostatních českých regionálních centrech. Bylo sice mnoho základních kamenů, veřejných sbírek, ale jediným zhmotněným činem bylo v sedmdesátých letech použití finančních prostředků, určených původně na stavbu divadla, k postavení Muzea dělnického hnutí. Stávající budova vznikla přestavbami pivovarského skladu a posléze napoleonského špitálu. Po 2. světové válce došlo v důsledku zásahu amerických bomb z konce dubna 1945 k rekonstrukci a dostavbě budovy. Poslední rekonstrukce z roku 1990 neřešila její zásadní nedostatky včetně absence zkušebních prostor a dramaticky zmenšila kapacitu hlediště (nyní 250 míst). Historické postavení divadla v očích politických i společenských kruhů je signifikantní i pro stávající vztah k divadlu jako instituci a jejímu financování politickými reprezentacemi. Především pak k souborům opery a baletu.

Od její historicky první premiéry 6. září 1919 (Smetanův *Dalibor*) bylo opeře dopřáno pracovat pouhých deset let, přičemž neustále zápasila o existenci. Umělecký a z něj plynoucí ekonomický krach souboru začal akcelarovat po nástupu proslaveného operetního skladatele R. Piskáčka do ředitelské funkce v roce 1925. Piskáček hodlal horšící se ekonomickou situaci vyřešit

jednoznačným preferováním operetního repertoáru. To ovšem mělo za následek odchod kvalitních operních sil, takže umělecká úroveň klesala natolik, že publikum začalo jednoznačně dávat přednost návštěvě kina před divadlem. Působení ředitele J. Hubáčka od roku 1926 pád operního souboru ještě prohloubilo, což nakonec přineslo zkázu celého třísouborového divadla, které bylo vzhledem k neutěšené ekonomické situaci počátkem července 1929 úředně rozpuštěno. Nová etapa divadla začala sezónou 1931/32 za ředitele B. Jeřábka. Trvala do konce druhé světové války, šlo ovšem pouze o divadlo jednosouborové, činoherní.

S působností od září 1945 byl zřizovacím dekretem ustanoven zpěvoherní soubor, který jako svoji první premiéru nastudoval Nedbalovu *Polskou krev*. Činnost souboru byla po pouhém roce opět zastavena. Ke znovuoobnovení došlo v sezoně 1953/54 s tím, že zpěvoherní soubor se bude kromě operet věnovat i české, případně světové opeře. Prvními dvěma premiérami byly také dvě operní inscenace operní naplňující daný záměr (F. E. Auber: *Fra Diavolo*, B. Smetana: *Hubička*). Opeře pak byly vždy vyhrazeny dvě premiéry za sezonu. Teprve k 1. lednu 1959 byl oficiálně ustaven samostatný operní soubor. V těchto souvislostech je pozoruhodné, že ve svazku divadla pracoval průběžně od roku 1946 soubor baletní.

Operní, popřípadě zpěvoherní soubor měl od počátku štěstí na význačné umělecké posily. Výrazným mezinárodním počinem se uvedl soubor ještě před rokem 1959, kdy v revizi a nastudování dirigenta Národního divadla v Praze J. H. Tichého připravil v roce 1958 novodobou evropskou premiéru opery G. Rossiniho *Signor Kartáč* (představení o rok později natočila Československá televize). Tím bylo silně předznamenáno další dramaturgicko-inscenační směřování souboru, který si takto postupně vydobyl ojedinělé, svébytné postavení mezi našimi operními scénami.

Budějovickým angažmá prošla řada znamenitých osobností, které se dále uplatnily na předních českých scénách – ve vedení souboru mj. dirigent a skladatel Iša Krejčí (v letech 1965 a 1966), který předtím vytvořil jako šéf dlouhou úspěšnou éru opery olomoucké a nakonec působil jako dramaturg a dirigent opery Národního divadla v Praze. Na tutéž scénu jako šéf opery zamířil o téměř tři desetiletí později dlouholetý budějovický sólista a režisér Josef Průdek (šéfem opery Jihočeského divadla byl v letech 1991–1995). Budějovickou operou prošla svého času řada vynikajících pěvců a pěvků, např. Stanislava Součková, René Tuček, Jaroslav Souček, Zdeňka Kareninová a další. V Budějovicích hostovaly a hostují i špičky opery pražského Národního divadla či Státní opery – za všechny lze jmenovat Máriu Tauberovou, Ivo Žídku, Zdeňka Švehlu či nejnověji Evu Urbanovou, Vladimíra Prolata, Simonu Procházkovou, Janu Kačírkovou nebo Svatopluka Sema (ostatně odchovance českobudějovické opery). V poslední době hostují především na Otáčivém hledišti i zahraniční umělci mezinárodního významu. Dirigenti John Keenen (MET NY), Mario de Rose, Antonello Allemandi (La Scala), zpěváci Alison Bolshoi, Allan Glasman, Eric Jordan, Aris Argiris, Elena Rossi, Fernando Portari, Marco Danielli a především tenor světového jména José Cura. Mezníkem dalšího vývoje operního souboru JD, je angažování významného argentinského dirigenta italského původu Maria de Rose, který byl šéfem hudebních těles dvou největších argentinských divadel – Teatro Colón v Buenos Aires a Teatro Argentino de la Plata. Po úspěšné spolupráci na *Komediantech* (2011) nastoupil do nově zřízené funkce – hudební ředitel opery Jihočeského divadla.

Zvláštní význam opery Jihočeského divadla předurčila tedy novodobá evropská premiéra *Signora Kartáče* v roce 1958 – objevná

péče o zapomenuté či dlouho neuváděné tituly z ní učinily těleso v kontextu našich operních scén skutečně jedinečné. Oněch objevených či znovuobjevených titulů byla v novější a nejnovější historii souboru celá řada. Aspoň namátkou: po *Signoru Kartáčovi* následovala například obnovená premiéra *Švandy dudáka* Jaromíra Weinbergera (1975), původní jevištní premiéra Janáčkova *Osudu* (1978), novodobá premiéra *Šelmy sedláka* Antonína Dvořáka (1989), za znovuuvedení *Kritické noci* Florianu Leopolda Gassmanna (1994) restaurované z materiálů schwarzenberské sbírky hudebnin ze zámku v Českém Krumlově (o rok později natočila tuto inscenaci Česká televize). V mezinárodním kontextu se opera Jihočeského divadla zapsala do historie světovou premiérou nově nalezené nedokončené opery Bohuslava Martinů *Den dobročinnosti* (2003) a ve své tradici pokračuje i dále například českou premiérou *Křídového kruhu* Alexandra Zemlinského (2006), oceněnou na celostátní přehlídce Opera 2007.

Přesto je novodobá historie jihočeské opery poznamenána řadou zápasů o její udržení. Tento zápas je velmi signifikantní pro celou českou operní scénu. Je možné tudíž celý problém převést do obecnější roviny a zamyslet se v souvislosti s rekapitulací této historie nad neutěšeným postavením české opery a operního managementu. Důvody tohoto neutěšeného stavu jsou tyto:

- podfinancovanost, tudíž nízká konkurenceschopnost se zahraničím a související malá atraktivita;
- neřešení způsobů financování pramenící z absence vícezdrojových modelů: to vede k tomu, že žije z podstaty, takže nové umělecké osobnosti se z ní vytrácejí nebo ve zdejších podmínkách prostě nedorůstají;
- nízká úroveň osvěty cílené k politickým reprezentacím potažmo k veřejnosti, která by ve výsledku generovala další finanční zdroje;
- nepřipravenost kvalitního kulturního a uměleckého managementu v širokém spektru od vedoucích správních pozic po řízení vícesouborových divadel a samotných operních souborů
- absence příslušných nadací, fondů, dárcovských systémů, které v jiných, kulturně vyspělých zemích vytvářejí finanční zdroje pro operní umění;
- chybějící provázanost operního umění se společenskými, podnikatelskými a politickými elitami, která zvyšuje prestiž opery a pomáhá pro ni vytvářet zázemí, což je samozřejmě nemyslitelné bez vynalézavě vedené komunikace se širším (stávajícím i potenciálním) publikem;
- omezenost českého operního prostoru vyžadující organické napojení na okolní (zejména němckojazyčné) trhy, které ztěžuje nižší domácí konkurenční prostředí a z toho pramenící nižší

- umělecká úroveň souborů (dostupnost kvalitních operních hlasů, orchestrů a sborů);
- chybějící propojení divadel s odborným školstvím a dalšími způsoby vzdělávání včetně absence modelu dalšího vzdělávání vrcholného managementu operních a vícesouborových divadel;
 - vzájemná spolupráce operních domů;
 - stav odborné kritiky.

Mám obavu, že ‘operní mapa’ kulturního sebeuvědomění naší společnosti má pořádně velká bílá místa. Myslím ale, že s tímto stavem věci sami divadelní manažeři moc nesvedou a ani nenesou hlavní zodpovědnost. Kvalita manažera firmy je odrazem kvality majitele firmy, potažmo ‘akcionářů’, tedy těch, kteří ho najímají. Ti především musí vědět, jaké má taková firma poslání a co vzhledem k němu vyžaduje její chod. ‘Akcionáři’ musí vzhledem k jisté nezbytné kulturní úrovni vědět, co chtějí. Ono *co* je ale podmíněno dostatečným tvůrčím potenciálem společnosti, tj. dostatkem lidí s invencí, příslušnými technickými dovednostmi a zejména schopností vytvářet vize a vize realizovat. A v neposlední řadě s vůlí těch, kteří mají či spravují finanční prostředky, tento tvořivý potenciál finančně podporovat. Manažer je nejen vytyčovatelem specifických cílů, ale (pro ‘akcionáře’) především tím, kdo ví, jak těchto cílů dosáhnout. On má být zárukou umělecké kvality i hospodárnosti. Jako přidanou hodnotu může přinést dosud netušené vize a řešení, které – při dostatečně reálné a realistické praxi – dodají naplňování očekávaných cílů na velkoleposti, neopakovatelnosti, výjimečnosti. Manažer je najat ke stavbě budovy. Snoubí-li se v něm výjimečnost organizační s výjimečností tvůrčí, je naděje na vytvoření velkého díla. Ale těžko ho dosáhne, chybí-li zadání na odpovídající úrovni. V takovém případě může být každý manažerův počín ve svých důsledcích oslabován a každé jeho rozhodnutí zpochybňováno. A k tomu se v různě propleteném prostředí individuálních a skupinových zájmů vnitřních i vnějších najde vždycky dost důvodů. Ne všem záleží na dokončení a kvalitě budovy, ne všem jde o společné dílo. Manažerská rozhodnutí mnohdy pečeti teprve

budoucnost. Proto je tak důležité stanovení onoho zadání (zadání na příslušné kulturní úrovni), abychom se vyhnuli ‘loterii’, abychom cílem mohli poměřovat i (nejednou) nepopulární kroky.

Podstatný problém představuje zejména okolnost, že zde není příležitost k průběžné přípravě a ke školení vrcholného managementu, včetně divadelních ředitelů a uměleckých šéfů. V rámci typů divadelních institucí máme v naší republice (v souhlasu se středoevropskou tradicí) jeden z nejnáročnějších modelů bezprostředního řízení divadelních aktivit, totiž model vícesouborového divadla. Tento model je sice úspornější v oblasti mandatorních výdajů než jednotlivá divadla, a to jak pokud týká řízení či administrativy, tak částečně i výroby. Umožňuje sice do určité míry flexibilní přesun pracovníků a posilování určitých pracovišť podle rozsahu či náročnosti jednotlivých projektů, ale je velmi náročný na plánování, logistické řízení a v neposlední řadě i vybalancování rozdílných přístupů a potřeb uměleckých souborů vzhledem k zájmům instituce jako celku. Taková divadla se proměňují v továrny ‘sui generis’, se sofistikovaným provozem, kde se střídají i prolínají početné umělecké týmy. Mnohdy (a to zvláště u menších regionálních divadel) se o různá pracoviště – korepetitovny, zkušebny, jeviště – dělí jednotlivé soubory i během jednoho dne. S nadsázkou lze říci, že během jediného dne se na jednom místě vystřídají různé ‘výrobní programy’ vyžadujícími vše připravit, uklidit a vůbec zajistit tak, aby nenastal provozní chaos. Proto se u takových divadel vždycky setkáváme s jistou mírou improvizace, se schopností velmi operativně řešit nenadálé situace. Lze říci, že lidé pracující v divadelním provozu jsou do určité míry ‘mistry okamžiku ve vesmíru divadelního chaosu’.

Svým způsobem je tento model definovaný požadavky na ředitele takové vícesouborové divadelní instituce. Řízení instituce

s tak diametrálně rozdílnými uměleckými provozy, jakými jsou opera a loutkohra, vlastně neumožňuje, aby řízení vycházelo ze znalostí nejspecifičtější odborné problematiky každého žánru. Musí být (divadelně) univerzální. Ať už v dramaturgické přípravě, reflexi uměleckých výsledků, ale i pokud jde o zabezpečení podmínek a koordinaci tvůrčích procesů jednotlivých umělců a těles. Vedení takových divadel klade nejen velké odborné nároky, ale představuje i velké psychické zatížení. Má-li ovšem být ředitel divadla skutečným partnerem uměleckých vedení souborů, má-li být budovatelem divadla jako celku a tedy i jednotlivých souborů, má-li být posledním arbitrem nejrůznějších provozních, ale i uměleckých krizových situací, musí na to být připravený.

I nástup nových technologií, zvláště v oblasti IT, kombinovaný u nás přetrvávající izolací nejen v oblasti taneční a hudební tvorby v mezinárodním kontextu, vyžaduje vytvoření zvláštní modelu přípravy v oblasti vrcholného divadelního managementu. Takový model totiž neexistuje. Vrcholní manažeři se obvykle rekrutují buď z řad umělců daných divadel (režisérů, dramaturgů, herců), kteří jeví organizační schopnosti, nebo přicházejí 'z vnějšího světa' bez hlubšího povědomí o vnitřní složitosti vícesouborových divadel. Jsou to mnohdy výrazné umělecké osobnosti, které ale nejsou vyškoleny pro strategické rozhodování a jejich schopnosti komplexního řízení, připravenost efektivně řešit konfliktní situace vytvářet optimální prostředí pro tvorbu a její úspěšné prosazení na trhu nebyla dostatečně předem ověřena (a ani oni sami neměli možnost si ji alespoň v příslušné míře ověřit). Ve svých rukách pak mají (tj. vlastně máme) značné finanční prostředky, srovnatelné s rozpočty okresních měst, ale především nesou/neseme odpovědnost za správný odhad a zajištění potřeb tak náročné činnosti, jaké vytvářejí operu či balet pro společnost, jejíž většina tato umění

vlastně nepotřebuje a spíše je registruje jako jistý anachronismus, který se ‘musí’ financovat. Zodpovídají/dáme za komunikaci s místními intelektuálními a politickými reprezentacemi. S větším, či menším úspěchem se o to pokoušíme podle míry své empirie, intuice, někdy i dodatečné teoretické průpravy, chceme-li. V době, kdy většina výrobních a finančních odvětví pracuje s promyšleným systémem přípravy vrcholných manažerů (od headhunterových agentur až po výchovu manažerů z vlastní líhně), je formování vrcholného divadelního managementu ponecháno náhodě momentální poptávky a nabídky. Jsou/jsme, bohužel, nepřípravení/é.

Pokud jde o všeobecnou kulturní úroveň této připravenosti, může se nám jen zdát o ‘milieu’, které za první republiky generovalo divadelní manažery ze zdrojů mimo divadelní instituce. Lze to výmluvně doložit na příkladu ředitele Městských divadel pražských z konce první republiky. V roce 1935 byla v krizové situaci tato funkce nabídnuta JUDr. Bedřichu Jahnovi, členovi správní rady (jeho otec byl jedním z prvních intendantů Divadla na Královských Vinohradech). Bedřich Jahn byl povoláním praktický právník a funkcionář velkého peněžního ústavu, a jak uvádí ve své knize *Pět let ředitelem Městských divadel pražských*, jasně si uvědomoval svou nedostatečnou průpravu v umělecké oblasti. Nicméně dodává:

„Byl jsem postaven před nesnadné rozhodnutí: měl jsem k divadlu kladný poměr; divadelní literaturu jak českou tak světovou – zejména klasickou – jsem dobře znal; viděl jsem na sta představení nejen v Praze, ale za svého častého pobytu v cizině také v Německu (Berlíně, Mnichově, Lipsku, Drážďanech a Hamburku) a v bývalém Rakousku (zejména ve Vídni a Salzburgu na slavnostních hrách), v Paříži, Římě, Miláně a Londýně, i v jiných velkých městech evropských, ba i v Káhýře a Cařihradě a – poněvadž znám nejen německy, nýbrž také francouzsky, italsky a obtojně anglicky – mohl jsem tato představení dobře sledovati; znal jsem se s celou řadou praktických divadelníků – s řediteli, režiséry, herci, výtvarníky i divadelními autory [...], ale hlavně jsem měl a stále mám nadšenou lásku k divadlu a k divadelnímu umění, které pokládám za nejživější, nejúčinnější a nejprůbojnější projev lidské kultury...“¹⁰

¹⁰ Bedřich Jahn, Dr. B. *Pět let ředitelem městských divadel pražských*, Praha 1040: 7.

Dr. Jahn nebyl režisér, dramaturg či divadelní teoretik. Byl to člověk, který miloval divadlo a byl vzdělaný, tak jako byla vzdělaná velká část tehdejší společnosti, především intelektuální vrstvy. Otázka, kam se tento svět poděl, je dobrá otázka... V důsledku ti, co vypisují výběrová řízení, jsou obvykle pouze obětmi náhody, aniž si to, bohužel, vzhledem ke svému vzdělání-nevzdělání uvědomují.

Tak jsme odkázáni na improvizaci a suplování fundamentálního obecného vzdělání jistou omezenou praktickou zkušeností a chutí či nechutí si toto obecné vzdělání, ale i jisté dnes nezbytné speciální znalosti doplnit, omezovanou časem, který si pro to můžeme vyhradit. Jedna z cest ke zlepšení situace může tedy spočívat ve vytváření jistých modelů průběžného vzdělávání stávajících manažerů velkých divadelních institucí (jakési kulturní MBI), postavených především na systému stáží v hlavních evropských operních domech a na nepříliš časově náročném doškolování v oblasti řízení, marketingu, fundraisingu... návratnost by nebyla pouze střednědobá, ale dlouhodobá. Myslím, že by se projevila okamžitou aplikací různých opatření, která by divadlům přinesla úspory nebo efektivnější použití finančních prostředků. Ale především by nebylo každé výběrové řízení na vrcholné posty největších divadel tak velkým problémem, spojeným s kompromisy zakládajícími další problémy té které instituce. Bylo by daleko více potencionálních odborníků s vytvořenými kontakty a znalostmi prostředí, ve kterém bychom chtěli a měli umět naši divadelní tvorbu – tzn. na evropské úrovni – uplatnit.

Stejně jako moji předchůdci stojím tváří v tvář problému přítomnosti i budoucnosti opery na jihu Čech. Opery malé a navíc podfinancované do té míry, že v tradičním modelu správy a řízení operních scén v Čechách je její další budoucnost zpochybněna. Ekonomické obtíže roku 2009 a 2010, které budou provázet kulturní

instituce v příštích letech ještě silněji, prověří českou společnost v její vůli uchovat kulturního dědictví i v oblasti opery, kde jsme dosáhli v posledních sto padesáti letech výrazného postavení ve světovém kontextu. V tomto existenčním zápasu o reálný podíl českého národa na obecné vzdělanosti bude nesmírně záležet na odpovědnosti politiků, ale i na schopnosti divadelních manažerů aplikovat jiné modely konstituce a řízení tak složitých divadelních provozů, jakými jsou operní scény.

V té souvislosti se ovšem nemůžeme vyhnout zásadní otázce: *Co společnost získává přítomností operního umění?* Pokusím se to říct v závěru této podkapitoly rovnou:

Výrazně se rozšiřuje kulturní nabídka ve smyslu služby občanům – a to nejen v sídelním městě samotném, ale v celém regionu – o živé umění specifických žánrů, schopné pokrýt potřeby významné části společnosti, která hledá alternativu k programům v masových médiích. Významně se tak rozšiřuje životně důležitý prostor pro možnost setkávání ‘živých lidí s živými lidmi’. Cílovou skupinou operního umění bývá většinou kultivovaná vrstva společnosti, mající vysokoškolské vzdělání, nejrůznějších významných profesí, pro kterou je přítomnost živého umění a především vážné hudební tvorby v obci jedním z důležitých faktorů trávení volného času, „intelektuální rekonvalescence“ a někdy i volby bydliště.

Přítomnost operního a baletního tělesa povyšuje postavení města stejně, jako ho povyšuje místní univerzita, přítomnost špičkových sportovních klubů, památky významné v celostátním kontextu atd. Operní umění reprezentuje celý region a činí jej atraktivnějším pro turistický ruch. Opera a koncertní činnost tvoří celoroční kulturní nabídku i pro zahraniční návštěvníky, kteří nemají v oblasti živého umění alternativní náhradu. Pěstování

živého umění je přímým důkazem o kvalitě života navštíveného místa. Je také mnohdy důvodem, proč se na dané místa opět vracet. Přesvědčivým důkazem je v jižních Čechách v posledních letech ohlas operní produkce na Otáčivém hledišti, která významně obohacuje letní kulturní nabídku i pro zahraniční klientelu.

Na příkladu jihočeské opery je vidět, že operní soubory vytvářejí přirozené zázemí pro existenci hudebních a tanečních vzdělávacích aktivit. V Českých Budějovicích jde o konzervatoř, dvě základní umělecké školy i další ZUŠ v širokém okolí, které jsou rovněž velmi závislé na přítomnosti či nepřítomnosti umělců hudebního a tanečního oboru.¹¹ Tak se vytváří prostředí příznivé pro existenci zájmových kroužků a skupin z oblasti trávení volného času mládeže, ale i seniorů, tj. jak pro individuální výuku hudby a zpěvu, tak pro amatérská sborová tělesa a taneční skupiny.

Operní soubor JD nabízí cca 130 pracovních míst nejrůznějších profesí. Nutno podotknout, že řada těchto profesí nemá v regionu alternativu a město je jejich přítomností či nepřítomností obohaceno nebo ochuzeno. Tyto profese jsou zároveň využívány jinými institucemi v rámci města a regionu. Sami umělci – členové divadla – vytvářejí menší hudební tělesa, která jsou nejen využívána při nejrůznějších slavnostních či reprezentativních příležitostech obecními či společenskými institucemi nebo soukromým sektorem, ale především dále rozšiřují kulturní nabídku.

Obhájit regionální operu je velmi složité. Pokud má vědomí její potřeby své historické ukotvení mezi místními elitami, dramatické situace nenastávají tak snadno. V Budějovicích tomu tak není. O jejím historickém postavení a vztahu místních elit k divadlu

¹¹ V té souvislosti neškodí upozornit na to, že po provedených změnách stoupl v rámci rozšířeného počtu mladých diváků na představení baletního souboru zejména zájem frekventantů tanečních oborů ZUŠ i amatérských tanečních skupin z širšího regionu.

už byla řeč. Dlouhodobá absence divadla jako by poznamenala i stávající vztah k divadlu jako instituci a jejímu financování i u současné politické reprezentace. Tím, že vícesouborové divadlo odčerpává velkou část městského rozpočtu (cca 4.5%), získává si vlivné protivníky jak z řad podnikatelů se zájmem o přesměrování finančních prostředků do oblastí vlastních podnikatelských aktivit, tak třeba i sportovních klubů, usilující o posílení vlastních rozpočtů. Co je horší, velikost příspěvku na divadlo způsobuje, že na ostatní kulturní aktivity zbývá natolik málo prostředků, že mezi potencionální protihráče se dostávají i lidé organizující ostatní kulturní život v regionu. Neuvědomují si, že zrušením některého divadelního souboru či souborů (stále jde o balet a zejména operu JD), zůstane v rozpočtu kultury jen menší uspořené část finančních prostředků. Stačí porovnat rozpočty jednotlivých měst. Proto je nutné zdůraznit nadregionální význam opery, a to zvláště v kontextu příhraniční kulturní spolupráce, která zůstává jinak často v oblasti pouhých deklarací.

Základem obhajoby nezbytnosti opery v Českých Budějovicích musí být ovšem kvalitní umělecká úroveň souboru. Jihočeské divadlo se ocitá v situaci, která nutí přemýšlet o jiných formách existence jednotlivých uměleckých těles, ale i opery jako takové. Hledání je to o to těžší, že v České republice existuje víceméně jediný model stálých operních souborů, který neumožňuje výrazný pohyb jednotlivých umělců při najímání na jednotlivé produkce, ani změnu provozní organizace. Ano, je zřejmé, že zřizování tohoto čtyřsouborového divadla s regionální působností znamená pro České Budějovice pohybovat se na hranici finančních možností. Neustálý a nekompromisní tlak na snižování provozních a mzdových nákladů nemůže ale skončit jinak než postupnou ztrátou umělecké úrovně a aktuálním nebezpečím destrukce zejména operního souboru, které je

v oblasti tzv. živé kultury finančně jednoznačně nejnáročnější.

Tyto problémy se vyskytují všude, kde působí vícesouborová divadla, ale i samotná opera. Proto jsou také všude slyšet hlasy, které zpochybňují smysl operních a baletních těles ve struktuře české kultury a zpochybňují prospěšnost tohoto druhu živého umění z hlediska míry finančních nákladů, které jsou na ně vynakládány. Nejde vždy o nelegitimní přístup, který by vycházel jen z individuálního nepochopení postavení a poslání operního umění v současné české společnosti. Nezbyvá než souhlasit se zásadou, že než umění nekvalitní nebo potácející se na hranici profesionality, je lepší zásadní řez, který nepřinese zánik, ale naopak zániku 'plíživé smrti' předejde. Řešení může být několik.

Nejméně vhodný je zánik souboru a import operních inscenací z jiných operních domů. To sice umožní relativní saturaci zájmu o operní umění, ale vždy se vyskytuje nebezpečí, že finance vyčleněné na zajištění této služby se budou snižovat až zmizí úplně. Dalším velkou nevýhodou je ztráta tvůrčího prostředí v hudební oblasti na daném místě a odchod uměleckých sil z regionu s příslušnými důsledky.

Z následujících tabulek a grafů si lze vytvořit představu o míře zájmu o operní umění v českobudějovickém regionu (některé tituly jsou ovšem uváděny na Otáčivém hledišti a je nutné na ně z tohoto úhlu pohlížet) i jistých dramaturgických preferencích publika. „Čistým dokupem“ se rozumí prodej individuálních vstupenek přes pokladnu s odpočtem výdeje vstupenek volných (VIP, zaměstnanci, v jistých případech studenti a bývalí zaměstnanci). Po negativních zkušenostech jsme omezili školní operní představení a vytvořili podmínky pro návštěvu operních představení v doprovodu rodičů a prarodičů. Co se týká problematiky operní dramaturgie, je možné ji demonstrovat na inscenaci Zemlinského opery *Křídový kruh*:

mimořádný titul v repertoáru, ověřený cenou Thálie, měl nejmenší otevřený prodej přes pokladnu.

5. Regionální divadlo jako místo pro tvorbu a jako kulturní instituce

5a. Divadlo jako dialog

Smyslem divadla je dialog. Dialog mezi jevištěm a hledištěm. Dialog, který povyšuje tvůrčím způsobem transformovanou bytostnou lidskou zkušenost na umělecký zážitek, událost. Právě možnost setkání umělce s divákem je transformátorem tvořivosti v obecný duchovní majetek. Právě tento vztah tvůrců a publika, který dává takovému konání smysl, je velkým podnětem pro tvůrce. Tvůrce musí vycházet ze sebe, musí tvořit z vnitřního přetlaku – bolesti, radosti, z vnitřních vizí, subjektivního vnímání světa, ve kterém žije. Musí se zabývat i tím, jakými prostředky své poznání bude sdělovat, aby se nestal sám sobě překážkou, která znečitelní či přímo znehodnotí uměleckou výpověď. Ale musí zároveň respektovat, komu svou výpověď adresuje, musí se snažit mít na paměti ty, které má dané umělecké sdělení oslovit, které má zaujmout natolik, aby se umělecká výpověď vepsala do jejich vědomí i srdcí.

Vnímám divadlo jako Událost. Nemyslím tím pouze představení jako celek, jako naplánovaný a realizovaný projekt. Divadlo je pro mne Událostí především v tom okamžiku, kdy energie umělců promění daný čas a prostor v novou realitu. Kdy se v daný okamžik dotkneme čehosi, co nebylo ani předtím a nebude ani potom. Kdy je nám umožněn vhled do jiné dimenze, kterou si někdy uvědomíme v souvislostech a někdy ucítíme jen jako záchvěv vánku ve tváři. Může to trvat vteřiny, může to trvat, možná, i celé představení. Tato

setkání jsou velmi emotivní, velmi dojmavá, oddělují člověka od reality a zpřístupňují mu to, co je nad ní. Inscenační přetvoření myšlenky autora pod vlivem tepu doby v pravdivou jevištní událost je pro mne po letech u divadla stále veliký zázrak. Je to také jeden z nejsilnějších důvodů, proč jsem zůstal u divadla a proč si této možnosti vážím a jsem na ni hrdý. Že mohu být u vytváření podmínek pro tyto okamžiky, mohu jim napomáhat v těchto vzácných okamžicích proměňovat svět a snad ho činit trochu lepším. Je mi blízká Hilarova vize:

„Moderní divadlo rozšíří své poslání a zdůrazní svou existenci, jestliže obrátí svou reformační pozornost mnohem spíše na morální své poslání než na žertovnou stránku svého řemesla, akcentujíc jeho biomechaničnost.

Divadlo prohloubí své mravní poslání a obnoví se jako instituce mravní, přestoupí-li od reprodukce k vytváření života, od analýsy k synthese. A svrchovanou syntesou dramatického umění bude, jestliže moderní divadlo bude nejenom ‘zrcadlit’ svět, společenský řád a kulturní cit, nýbrž je i vytvářeti.“¹²

Jak ale optimálně nastavit soukolí přenosu uměleckého svědectví? Je to velmi obtížný úkol nejen pro samotné tvůrce a pro umělecké manažery na nejrůznějších pozicích, ale i pro veškerý divadelní personál. V divadelním umění se jedná o jistý specifický druh činnosti založené na značně komplikované dělbě práce, jehož výsledkem je neméně složitá realita divadelního představení. Divadelní umění je mnohostěnný krystal, který lomí svou existenci v daném čase a prostoru do mnoha významů. Od ryze duchovního, který překračuje ve svých důsledcích ukotvenost v daném časoprostoru, až po komerční realizaci, která činí z divadelního představení produkt-službu určenou k obchodování. Divadelní představení bez diváků je nesmysl a tudíž součástí jeho života je umístění na trh, do prostoru volné soutěže o finanční prostředky, které má obyvatel k dispozici po zajištění svých nezbytných existenčních potřeb. Tudíž musí tato práce, tento výsledek přesvědčit a zaujmout místo v procesu občanova rozhodování, čím

¹² Hilar, K. H. *Pražská dramaturgie*, Praha: Sfinx 1930: 34.

trávit čas a za co vydat peníze. To platí i v případě, kdy vnímáme divadelní umění jako dlouhodobou potenciální duchovní potřebu, duchovním návyk, součást duchovní bytosti.

Divadelní umění je zvláštní druh práce, jejíž smysl a nepostradatelnost spočívá v setkání dvou polarizujících se stran, tvůrců a diváků, v jejich duchovním propojení, které z nich činí účastníky společného tvořivého procesu, a tak dává divadelnímu umění smysl. Účastníci tohoto procesu nejsou vedeni stejným zájmem a očekáváním. V divadelních hledištích se setkáváme s pestrým společenstvím lidí, jehož hodnotu je nutné vnímat právě v této pestré skladbě. Takové strukturu odpovídá i motivace vedoucí k návštěvě divadla – od potřeby rekreativního trávení volného času až po potřebu vyhledání duchovních podnětů prostřednictvím estetického, intelektuálně i emocionálně náročného prožitku.

Divadelní publikum nelze jednoduše roztřídit. Je schopné se přelévat, vyvíjet, nechat se unášet anebo velmi tvrdošíjně vzdorovat nabídkám tvůrců. Ve velkých městech je situace jednodušší. Rozdílné potřeby divadelního publika iniciují vznik pestré skladby divadelních institucí, profilujících se právě na diváckém zájmu, podstatně širším v zázemí jednotlivých diváckých skupin. V důsledku toho neodrazuje programově umělecky náročné divadlo diváky, pouze rezignuje na zájem takových diváků, kteří například očekávají rekreativní programovou nabídku. Diváci si mohou zvolit 'své' divadlo. Úkol spočívá v tom, najít komunikační cesty i k divákovi jiných 'krajín' umění a především 'svému' divákovi, který je skrytý v anonymitě městského obyvatelstva. Cesta k divákovi je vždycky volbou a vyžaduje buď odvahu vydat se nejistou cestou hledání a vydávání svědectví o složitosti lidského bytí, nebo zvolit méně náročnou cestu za komerčním úspěchem, byť zabaleným do bůhvíjak přikrášlených frází. Nejde o nic jiného než

vnímat stále aktuální poznání, ze kterého vycházel v první třetině minulého století i K. H. Hilar:

„Repertoár není více snášen a slepován, je budován a směřuje k cíli, k ústřední, živé a živoucí zásadě: aby české divadlo tvořilo nejen z minulosti, ale stalo se součástí světového vývoje duchovního ve smyslu národním i evropském.“¹³

Snad jen s větším současným akcentem na slovo evropském.

5b. Vícesouborové divadlo jako unikátní manažerská zkušenost

S odstupem času a s vědomím specifické problematiky všech čtyř souborů jsem došel k názoru, že z tak rozdílných divadelních institucí nemá ani smysl vytvářet jeden celistvý organismus za každou cenu. Je totiž nebezpečí, že by v takovém případě došlo ke znásilnění tvůrčího potenciálu toho kterého souboru a v dobré vůli vše provozně sjednotit i k uměleckému ‘zprůměrnění’. Specifika tvorby, tvůrčí filosofie a pravidla provozu jsou v některých okamžicích tak rozdílné, že jsem se naopak roku 2008 rozhodl pomoci vnímat všechny čtyři soubory i uvnitř divadla jako čtyři autonomní útvary v rámci vyššího správního celku; můžeme říci, jakéhosi divadelního holdingu. Nejde o nějakou zásadní správní a provozní reorganizaci, nýbrž o volbu úhlu pohledu na charakter divadla, o novou mentalitu při uvažování o celku i každém souboru zvlášť, o mentalitu, která by se stala vlastní každému pracovníku divadelní instituce. Je to náročný úkol, protože každý jednotlivec musí přesto umět vnímat opodstatněnost celku, podřízenost onomu celku v jistých situacích (uměleckých, provozních i marketingových) i specifické požadavky každého útvaru.

Každý soubor hledá i nachází důvody, proč a v čem je ‘preferovaný’ a proč a v čem je ‘na chvostu’ zájmu vedení. Je přece přirozené, že nežije úspěchem druhého souboru, ale naopak vnímá, že druhý soubor má nadstandardní péči, finanční prostředky i

¹³Hilar, K. H. *Boje proti včerejšku*, Praha: Fr. Borový 1925: 234.

sympatie vrcholného managementu. Do jisté míry lze tendenci k podobnému vnímání vlastního postavení předejít koncepčním zapojením vedení jednotlivých souborů do permanentního procesu řešení problémů jednotlivých souborů a pracovišť tak, aby vnímaly celkový umělecký a provozní kontext, a stálým kontaktem vrcholného managementu s jednotlivými soubory, důsledným vzájemným informováním a spoluprací na společných akcích (včetně oslav a plesů). Nicméně stále zůstává dostatek důvodů k tomu, aby nebyly informace vnímány objektivně, vysvětlování akceptováno a společné akce brány jako šance se sejít a společně vytvořit úspěšný projekt. Musí se nahmatat tenká spojnice mezi empatickým akceptováním individuálních potřeb souborů a direktivním řízením, které dává celku dynamiku, efektivitu a umožňuje realizaci nových kulturních vizí. Nejen v této souvislosti je velmi důležité budovat sebevědomí jednotlivých souborů a pocit maximální zodpovědnosti za vlastní produkci. Tedy zodpovědnosti za úspěch i neúspěch. Probudit v souborech ctižádost být lepším než ty druhé, podporovat soutěživost a vůli být úspěšným. Je nutné snažit se vytvářet stejné respektive srovnatelné šance odpovídající charakteru umělecké práce jednotlivých těles a podmínky pro jejich prezentaci. Pro vrcholný management to znamená umět vytvořit umělecký, provozní a marketingový prostor a za jeho využití učinit odpovědným vedení jednotlivých souborů, jejich projektové týmy i soubory jako celek. To zamezuje pasivitě, přesměrovávání odpovědnosti za cokoli do jakýchsi 'vyšších pater', kde sídlí vedení, které nám údajně nerozumí, nepomáhá a žije si vlastním životem...

Složitost práce v Jihočeském divadle tkví i v dvousezonním charakteru činnosti, přičemž zimní sezona, byť obsahuje čtyři pětiny veškeré produkce (tj. cca 500 až 520 přestavení), generuje pouhou čtvrtinu příjmů. Letní sezona naproti tomu generuje pomocí pětiny

produkce tři čtvrtiny příjmů. Letní sezona však přináší daleko větší náročnost logistickou, marketingovou, organizační a výrazně prověřuje loajalitu k 'firmě'. Projektové týmy nejsou identické pro obě období, z nedostatku finančních prostředků je nutné jejich přeskládání. Je to mimo jiné i důsledek toho, že finanční situace doposud neumožňovala zaměstnávat pracovníky určené pouze pro produkci na Otáčivém hledišti, kteří by se tomuto strategicky důležitému fenoménu věnovaly celoročně. Teprve nyní, po prvních projektech s mezinárodní účastí zejména operních umělců, si náročnost těchto projektů vynucuje kvalitativní posun v celé řadě organizačních složek. Dochází tudíž i ke změnám ve struktuře obchodního a marketingového oddělení. Když se jeví některé změny jako těžko proveditelné a prosaditelné, je třeba se pustit do těch nejnáročnějších projektů. Tyto projekty si velmi rychle vynutí radikální změny.

5c. Divadlo v jeho vztahu k obecenstvu a k veřejné správě

Postavení divadla v regionálních centrech je daleko univerzálnější nežli v metropolích. Za prvé, metropole má více divadel stejného žánru, především činoherních, i specializovaná divadla pro děti. Ale působí tam i řada nezávislých skupin z oblasti tance a hudby. Dochází tam tedy daleko snadněji k migraci umělců, umělecké i provozní konfrontaci a soutěži. Zánik jedné umělecké instituce může podnítit vznik jiné, mnohdy se jedna instituce rozdělí a vzniká více subjektů anebo naopak. Velká města přirozeně absorbují mnoho tvůrčího potenciálu z vlastního prostředí, ale i z celé země. Příznačné je, že se zde projevuje přetlak nabídky tvůrčího potenciálu nad jeho možností se reálně uplatnit. Nevýhodou je, že při neuspokojivém finančním ohodnocení široké základny umělců dochází k velmi intenzivnímu využívání možností umělecké práce i

mimo mateřskou scénu či hlavní produkci toho daného období, což velmi odčerpává síly a možnost soustředění na hlavní projekt. Regionální divadelní scéna se snadněji chrání proti tomuto rozptylování uměleckých sil utrácených při mnohdy vyčerpávajícím vyhledávání a využívání vedlejších pracovních možností. Umělci jsou více k dispozici danému projektu, více soustředění. K dispozici jsou ovšem hlavně ti, kteří odpovídají svou kvalitou regionálním podmínkám, nebo ti, kteří neměli přes svůj mimořádný talent to štěstí a nedostali se do divadel v centru. Je jen málo těch, kteří mohli odejít do divadel v metropolích, ale z nejrůznějších důvodů – pracovních, rodinných či velmi osobních – této příležitosti nevyužili a zůstali v regionálním divadle.

Regionální divadlo plní přitom obvykle více úkolů a povinností než divadla v metropoli. Je mnohdy jedním z mála míst živého umění, tedy místem, kde se setkávají živí lidé se živými lidmi, aby mohli společně sdílet estetický a duchovní zážitek z uměleckého díla tvořeného tady a teď. Může přinášet širokou škálu témat i žánrů plynoucí z jeho univerzálního postavení. Koncentruje kolem sebe i řadu dalších umělecky činných lidí, a to nejen jako diváky, ale i jako spolutvůrce. V případě vícesouborového divadla, které zastřešuje operu, balet, činohru, popřípadě operetu (Ostrava, Plzeň) či loutkohru (České Budějovice) se tedy taková instituce skutečně stává jakýmsi divadelním holdingem, který dominantně pokrývá divadelní poptávku v širokém regionu.

Navíc takové divadlo generuje mnoho pedagogů vyučujících na uměleckých konzervatořích a na lidových školách umění v regionálních centrech, ale i takových, díky nimž mohou odborně fungovat lidové školy či umělecké zájmové skupiny v menších městech regionu. Podle průzkumu konaného v Jihočeském divadle v roce 2008 bylo do pedagogické činnosti v Českých Budějovicích a

okolí aktivně zapojeno cca 95 umělců ze 153 zaměstnaných ve čtyřech souborech JD. Tato přidaná hodnota existence divadelní instituce ve velkém regionálním městě, je naprosto nenahraditelná a díky ní se mohou aktivně do divadelní činnosti zapojit stovky mladých lidí. Připomeňme, že konkrétně v Českých Budějovicích jde o hudební konzervatoř, dvě lidové školy umění a další divadelní kroužky a skupiny, Studentské univerzitní divadlo i baletní školičku (cca 70 dětí), které jsou velmi závislé na pedagogické spolupráci s výkonnými umělci z divadla.

5d. Problém nejenom regionální kulturní instituce

Kulturní instituce, i když vytváří produkt, tedy hmatatelný výsledek práce jedinců či kolektivu za nutného vkladu kreativních sil, materiálových a finančních vstupů, a usiluje o jeho přijetí a zpeněžení ve veřejném prostoru, bude málokdy soběstačná. K smysluplnému plnění svého poslání jsou však potřeby peníze, a to nikoliv pouze získané z vlastní činnosti. Je tedy závislá na dotacích, příspěvcích a výnosy vlastní produkce tvoří jen část jejího rozpočtu. Mnohdy čím víc vydělá, tím méně dostane na dotacích. Je udržována většinou ve stavu nezbytném k zachování základních životních funkcí. Proto se málokterá kulturní instituce může stát tržním dravcem s dominantním postavením, jak se to stává ve výrobní sféře či sféře služeb. Aby kulturní instituce získala dominantní postavení svého druhu, tj. aby její produkce měla nadprůměrnou hodnotu, která by jí dokonce zajišťovala jisté mezinárodní renomé, k tomu je nezbytná společenská dohoda, s níž souvisí zajištění potřebných finančních prostředků a která tvoří základ společenské objednávky. Aby se mohly sdružit finanční prostředky soukromé, institucionální, obecné, musí panovat společná vůle a přesvědčení, že podobná činnost se koná v zájmu

společnosti, a i když různé 'multiplikační efekty' svého vkladu konkrétní dnešní vkladatelé třeba konkrétně nepocítí, je tento vklad v zájmu společnosti, jejího zdravého vývoje a stavu i budoucnosti kultury. Vytvořit pro takové chápání příslušné předpoklady je zvlášť v našem prostředí nesmírně obtížné, protože to souvisí s úrovní vzdělání, kulturního povědomí, zodpovědnosti příslušných orgánů i jednotlivců. A tak jsou kulturní instituce v nezáviděníhodné pozici, kdy bojují o své místo na slunci, mají přesvědčovat o své nezastupitelnosti a výjimečnosti svými nadprůměrnými výsledky, ale mohou nabídnout pouze průměrné či podprůměrné finanční ohodnocení a zázemí. Že musíte pracovníka mnohé dělnické profese či třeba šoféra autobusu zaplatit lépe než mladého umělce, který oslovuje publikum a přivádí do hlediště mnohdy i nové diváky a pak třeba vlivem opotřebení organismu končí svou taneční kariéru v pětatřiceti letech bez další perspektivy, je jen velmi těžko akceptovatelný fakt.

Problémem tedy je, kde vzít zdroje na financování nadstandardních projektů, jejichž součástí je účast velmi kvalitních umělců s odpovídajícími honoráři. Soukromé zdroje reagují především na jména celebrit a podporují tak nepříliš šťastný systém/nesystém, který můžeme nazvat „pavarotismem“. Mluvím především o opeře a setkávání s legendami. Pokud se podaří obsadit inscenaci velmi kvalitními silami na mezinárodní úrovni, ale jedná se o umělce, jejichž příběhy nejsou mediálně vybudované anebo mladší umělce, sice se zkušenostmi zkušenosti z předních světových scén, ale kteří stále ještě čekají na širší mediální odezvu, je získávání dodatečných zdrojů velmi těžké. Pro příspěvkovou instituci, která má v rozpočtu určenou částku na celoroční reprezentaci 50 tisíc, která musí obhajovat každou korunu na mediální kampaně a případně vysvětlovat, je-li 10 tisíc za

vystoupení hostujícího operního zpěváka málo nebo hodně, bývá velmi složité obhajovat finančně náročnější projekty. Zastupitel, který se cítí být jakýmsi akcionářem, může být popuzen rozhazovačností, vidí-li bohatě zdobené kostýmy, slyší-li, že scéna je postavená z hliníku, když v Čechách máme tolik dřeva, či platí-li divadlo za choreografii 100 tisíc, „když ty kroky jsou již vymyšlené v minulosti“. Stotisícové honoráře jsou snáze akceptovatelné za sportovní utkání než za operní představení.

Politika je propojená z byznysem a s tím jde ruku v ruce zájem médií. Být viděn, to je mnohdy to hlavní, oč tu běží. Společenský vývoj a obecný úpadek vzdělanosti přesunul navíc arénu sebescénování na sportovních stadiony i na mejdany celebrit schovaných za nejrůznějšími eventy či na golfové turnaje. Divadelní instituce, nota bene regionální, nemá moc velké možnosti soutěžit v tomto směru svou celoroční činností s podobnými událostmi a velkými společenskými podniky včetně hudebních či filmových festivalů, kde se do jistého místa a času koncentruje největší mediální a společenská pozornost. Právě tato koncentrace místa i času vytváří daleko větší a efektivnější možnost prezentace dárců, poskytovatelů a lobistů. Podíváme-li se však zblízka na trvalou a proto mnohdy i nenápadnou činnost kulturních institucí, je okamžitě vidět její záslužnost a nenahraditelnost.

Následující statistika dokumentuje rozsah činnosti Jihočeského divadla a tudíž i jeho kulturní význam pro jihočeský region. Přináší i zajímavé informace v kontextu hospodářského vývoje, v kontextu s ostatními výdaji zřizovatelů a ve srovnání s obdobnými divadly.

Výkony Jihočeského divadla v r. 2010

| <i>Období</i> | <i>prodáno vstupenek</i> | <i>počet představení</i> | <i>kapacita míst</i> | <i>tržby tis. Kč</i> | <i>návštěvnost</i> |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| <i>leden</i> | 10 863 | 54 | 13 336 | 1 411 | 81% |
| <i>únor</i> | 10 068 | 49 | 12 875 | 1 054 | 78% |
| <i>březen</i> | 11 956 | 60 | 13 750 | 1 238 | 87% |
| <i>duben</i> | 9 910 | 54 | 13 354 | 949 | 74% |
| <i>květen</i> | 6 605 | 45 | 7 401 | 453 | 89% |
| <i>červen</i> | 19 083 | 36 | 20 635 | 6 728 | 92% |
| <i>červenec</i> | 16 906 | 30 | 18 397 | 10 358 | 92% |
| <i>srpen</i> | 18 342 | 33 | 18 458 | 10 915 | 99% |
| <i>září</i> | 3 899 | 15 | 5 835 | 703 | 67% |
| <i>říjen</i> | 17 038 | 61 | 19 443 | 1 028 | 88% |
| <i>listopad</i> | 9 351 | 53 | 12 453 | 943 | 75% |
| <i>prosinec</i> | 17 321 | 83 | 19 323 | 1 548 | 90% |
| CELKEM | 151 342 | 573 | 175 260 | 37 328 | 86% |
| z toho | | | | | |
| činohra | 60 643 | 197 | 66 375 | 20 058 | 91% |
| opera | 34 918 | 114 | 42 656 | 12 199 | 82% |
| balet | 12 544 | 39 | 18 772 | 1 998 | 67% |
| loutkohra | 41 540 | 206 | 44 871 | 2 968 | 93% |
| Ostatní akce | 1 697 | 17 | 2 586 | 105 | 66% |
| CELKEM | 151 342 | 573 | 175 260 | 37 328 | 86% |

Dopad ekonomické krize je možné sledovat i na návštěvnosti divadla s tím, že tento trend bude v dalších letech jistě pokračovat. K výše uvedené tabulce je vhodné uvést komentář k návštěvnosti jednotlivých měsíců. Dlouhodobě byla návštěvnost v Českých Budějovicích v měsíci květnu a září nižší. Proto jsme se snažili

rozšířit produkci na Otáčivém hledišti na co nejširší období, což přináší nepoměrně výhodnější ekonomický efekt. Oba měsíce pak slouží pro přípravu provozu či jeho ukončení a pro dovolené na jednotlivých pracovištích. V květnu se část měsíce dohrává se skladbou atraktivnějších diváckých titulů a s výrazným podílem produkce loutkového divadla, které již řadu dětských představení realizuje v otevřeném prostoru. U zimní sezony lze dlouhodobě registrovat jisté výkyvy v návštěvnosti, nejsilnější měsíce jsou listopad až březen. Ale tady lze v jednotlivých letech vidět výraznější a často i nečekané posuny. Nejvíce návštěvnost ovlivňuje dramaturgie delšího období, tedy uvádění nejen konkrétních titulů běžící sezony, jejich charakteru a divácké atraktivnosti, ale i kontext se skladbou tzv. titulů na volnou kasu. Jsou to inscenace z dřívějších sezon, které se těší výraznému diváckému zájmu a provozují se s vysokým procentem návštěvnosti. Vyšší podíl těchto titulů v jednom měsíci může výrazně ovlivnit celkovou návštěvnost ve srovnání se stejným obdobím v minulém roce. Návštěvnost Jihočeského divadla také ovlivňuje vyšší procento podílu studentů. Jejich divácká aktivita spadá do měsíců říjen až prosinec a březen až duben.

Větší propracovanosti v systému uvádění jednotlivých typů inscenací, brání v případě Jihočeského divadla bohužel okolnost, že produkce tří souborů (balet, činohra, opera), je realizována pouze na dvou scénách (historická budova JD a DK Metropol). Z toho scéna DK Metropol je pronajímána a Jihočeské divadlo nemůže tento prostor svobodně užívat. Z toho plyne řada omezení, která se projevují v menším počtu školních představení. Tato okolnost vytváří i velký tlak na hrací termíny, zkoušky na jevišti pro jednotlivé soubory, nutnost dostát závazkům vůči předplatitelům. To vše mnohdy nutí ke kompromisům, které z pohledu obchodního

nejsou nejvýhodnějším řešením.

Porovnání výkonů souborů Jihočeského divadla v r. 2009 a 2010

| | prodáno vstupenek | | počet představení | | kapacita míst | | tržby tis. Kč | | návštěvnost | |
|---------------|-------------------|----------------|-------------------|------------|----------------|----------------|---------------|---------------|-------------|------------|
| | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 |
| činohra | 61 422 | 60 643 | 203 | 197 | 65 713 | 66 375 | 17 642 | 20 058 | 93% | 91% |
| opera | 43 372 | 34 918 | 125 | 114 | 51 356 | 42 656 | 14 945 | 12 199 | 84% | 82% |
| balet | 11 189 | 12 544 | 33 | 39 | 14 740 | 18 772 | 2 197 | 1 998 | 76% | 67% |
| loutkohra | 38 143 | 41 540 | 201 | 206 | 40 318 | 44 871 | 2 777 | 2 968 | 95% | 93% |
| ostatní | | | | | | | | | | |
| akce | 3 788 | 1 697 | 17 | 17 | 4 683 | 2 586 | 423 | 105 | 81% | 66% |
| CELKEM | 157 914 | 151 342 | 579 | 573 | 176 810 | 175 260 | 37 984 | 37 328 | 89% | 86% |

Na druhé straně, regionální divadlo, především vícesouborové, spotřebovává naprostou většinu finančních prostředků uvolněných pro kulturu a umělecké aktivity v daném městě.

Pro čtyři soubory Jihočeského divadla vyčleňuje město cca 80 mil. Kč (včetně investic). Následující tabulka ukazuje vývoj a stav požadavků na finanční podporu, výši podpory v jednotlivých letech a podíl této podpory na celkovém rozpočtu města České Budějovice.

Percentuální zastoupení prostředků na granty v Českých Budějovicích v celkových výdajích na kulturu (v tis. Kč.)

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------|---------------|--------------|-------------|-------------|
| granty | 6253 | 5400 | 4000 | 4000 |
| výdaje kultura | 100423, 91 | 100020, 6 | 97307 | 84991 |
| % | 6,22 | 5,4 | 4,11 | 4,7 |

Pozn. Čísla z let 2008–2010 jsou uváděna podle výsledků hospodaření, zatímco rok 2011 podle schváleného rozpočtu

Z předešlé tabulky je zřejmé, že s ohledem na úsporná opatření v běžných výdajích města klesá výše grantů pro kulturní účely spolu s poklesem přímých výdajů na kulturu. Dominantní část finančních prostředků vkládaných do oblasti kultury a umění je určena Jihočeskému divadlu.

V následující tabulce je vidět výrazný nárůst nákladů JD (od poloviny roku 2004 přichází čtvrtý soubor – loutkohra s rozpočtem ve výši cca 10 mil Kč), výrazný nárůst výnosů, příspěvků kraje a MK ČR, ale velmi pozvolný nárůst příspěvku zřizovatele divadla. Je zde patrný nárůst podfinancování divadla, který se projevuje každoroční ztrátou.

Ekonomické údaje JD v letech 2004 - 2010 (v tis. Kč)

| | r.2004 | r.2005 | r.2006 | r.2007 | r.2008 | r.2009 | r.2010 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| celkové náklady | 99 437 | 105 377 | 108 542 | 114 967 | 127 243 | 135 334 | 136 043 |
| celkové výnosy | 28 871 | 27 836 | 31 684 | 35 673 | 41 512 | 45 758 | 47 360 |
| příspěvek MM ČB | 63 741 | 69 231 | 67 050 | 67 048 | 69 535 | 74 631 | 77 285 |
| příspěvek MK ČR | 3 065 | 4 720 | 4 100 | 5 585 | 6 255 | 6 270 | 5 955 |
| příspěvek KÚ | 1 822 | 4 235 | 4 020 | 5 080 | 7 230 | 7 311 | 3 530 |
| Příspěvek MM ČB (ztráta z předchozích let) | | 2 983 | | | 2 000 | | |
| zisk/ztráta | -1 938 | 3 628 | -1 688 | -1 581 | -711 | -1 364 | -1 913 |

Podíl příspěvku JD k výdajům rozpočtu města ČB v letech 2004–2010 (v tis. Kč)

| | r.2004 | r.2005 | r.2006 | r.2007 | r.2008 | r.2009 | r.2010 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| celkové výdaje města ČB | 2 050 147 | 1 687 731 | 1 802 768 | 1 982 943 | 2 268 703 | 2 424 945 | 2 381 783 |
| běžné výdaje města ČB | 1 526 987 | 1 226 774 | 1 326 914 | 1 524 698 | 1 634 802 | 1 585 120 | 1 633 068 |
| příspěvek JD | 63 741 | 69 231 | 67 050 | 67 048 | 69 535 | 74 631 | 77 285 |
| podíl příspěvku JD k CV města ČB /v % | 3,11 | 4,10 | 3,72 | 3,38 | 3,06 | 3,08 | 3,24 |
| podíl příspěvku JD k BV města ČB /v % | 4,17 | 5,64 | 5,05 | 4,40 | 4,25 | 4,71 | 4,73 |

CV – celkové výdaje

BV – běžné výdaje

Produktivita Jihočeského divadla

| | r.2003 | r.2004 | r.2010 |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| přep. počet zaměstnanců | 250,09 | 269,5 | 262,8 |
| počet představení | 337 | 438 | 573 |
| tržby za představení (v tis. Kč) | 18 898 | 21 156 | 37 328 |
| tržby z reklam (v tis. Kč) | 612 | 380 | 1 413 |
| sponzorské dary (v tis. Kč) | *3 839 | 1 110 | 998 |

* popovodňový dar ve výši 3 miliony Kč

V horní tabulce je možné porovnat některé zásadní údaje, které rámcují mé působení ředitele Jihočeského divadla od nástupu do funkce k 1. 1. 2004 (v polovině roku jsme převzali loutkohru s cca 20 zaměstnanci).

Pro lepší přehled o úrovni hospodaření JD a dosahovaných výsledků v různých ukazatelích uvádím obdobné údaje z divadel se srovnatelnou strukturou. Údaje jsou z let 2007 a 2010, což vytváří i možnost sledování určitých trendů vývoje uvedených divadel..

Koeficient vybraných ekonomických ukazatelů vícesouborových divadel ČR za rok 2007

* Čtyřsouborová divadla: České.Budějovice (opera, balet, činohra, loutkohra), Ostrava (opera, opereta, balet, činohra)

** Dvousouborové divadlo: Ústí n.Labem (opera, balet)

Jihočeské divadlo má váhu v koeficientu 100%

| | ČB* | Olomouc | Ústí n. L.** | Ostrava* | Brno |
|---|-----------|-----------|--------------|-----------|------------|
| Celkové náklady (v tis. Kč) | 114 967 | 107 739 | 72 281 | 240 289 | 306 297 |
| koeficient A (v %) | 100 | 94 | 63 | 209 | 266 |
| Tržby za představení (v tis. Kč) | 28 094 | 10 029 | 11 219 | 17 725 | 35 258 |
| koeficient B (v %) | 100 | 36 | 40 | 63 | 126 |
| Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč) | 67 048 | 86 308 | 55 352 | 188 822 | 243 731 |
| koeficient C (v %) | 100 | 129 | 83 | 282 | 275 |
| Počet představení | 609 | 313 | 138 | 493 | 506 |
| koeficient D (v %) | 100 | 51 | 23 | 81 | 83 |
| Počet diváků | 137 463 | 92 320 | 42 674 | 190 189 | 290 644 |
| koeficient E (v %) | 100 | 67 | 31 | 138 | 211 |
| Počet zaměstnanců | 285 | 266 | 201 | 524 | 632 |
| koeficient F (v %) | 100 | 93 | 71 | 184 | 222 |
| Soběstačnost (v %) G | 31,03 | 13,37 | 17,56 | 19,2 | 18,56 |
| Příspěvek zřizovatele k celk.nákl. (v %) E | 58 | 80 | 77 | 79 | 80 |
| Příspěvek zřizovatele na 1 zaměstn. (v tis. Kč) F | 235 | 324 | 275 | 360 | 386 |
| Podíl příspěvku divadla na celkových výdajích zřizovatele | | | | | |
| celkové výdaje zřizovatele (v tis. Kč) rozpočet | 1 915 369 | 2 270 000 | 1 579 333 | 6 040 258 | 10 118 617 |
| příspěvek zřizovatele (v tis. Kč) | 67 048 | 86 308 | 55 352 | 188 822 | 243 731 |
| podíl | 3,50% | 3,80% | 3,50% | 3,13% | 2,41% |

Koeficient vybraných ekonomických ukazatelů vícesouborových divadel ČR za rok 2010

| | ČB* | Plzeň* | Liberec | Olomouc | Ústí n. L. ** | Praha ND | Opava |
|---|---------|---------|---------|---------|---------------|----------|--------|
| Celkové náklady (v tis. Kč) | 136 043 | 188 812 | 96 070 | 120 913 | 75 788 | 754 064 | 72 254 |
| koeficient A (v %) | 100 | 139 | 71 | 89 | 56 | 554 | 53 |
| Tržby za představení (v tis. Kč) | 37 328 | 28 402 | 9 527 | 14 843 | 8 765 | 156 536 | 5 766 |
| koeficient B (v %) | 100 | 76 | 26 | 40 | 23 | 419 | 15 |
| Příspěvek zřizovatele (v tis. Kč) | 77 285 | 142 770 | 75 721 | 95 850 | 47 476 | 481 075 | 61 200 |
| koeficient C (v %) | 100 | 185 | 98 | 124 | 61 | 622 | 79 |
| Počet představení | 573 | 598 | 338 | 294 | 149 | 887 | 234 |
| koeficient D (v %) | 100 | 104 | 59 | 51 | 26 | 155 | 41 |
| Počet diváků | 151 342 | 207 657 | 87 695 | 94 551 | 53 500 | 548 725 | 74 285 |
| koeficient E (v %) | 100 | 137 | 58 | 62 | 35 | 363 | 49 |
| Počet zaměstnanců | 263 | 388 | 241 | 254 | 170 | 1 019 | 174 |
| koeficient F (v %) | 100 | 148 | 92 | 97 | 65 | 387 | 66 |
| Soběstačnost (v %) G | 33,50 | 19,24 | 14,59 | 17,60 | 22,65 | 36,54 | 10,44 |
| Příspěvek zřizovatele k celk.nákl. (v %) E | 57 | 76 | 79 | 79 | 63 | 64 | 85 |
| Příspěvek zřizovatele na 1 zaměstn. (v tis. Kč) F | 294 | 368 | 314 | 377 | 279 | 472 | 352 |

Pro porovnání uvádím ještě srovnávací tabulku z analýzy, kterou si objednalo město Ostrava v rámci přípravy na podání přihlášky do projektu Evropské město kultury 2015.

| Rok | Výdaje celkem | Z toho výdaje na kulturu | tj. % | Dotace kult. institucím města | tj.% z výdajů na kulturu | Granty na kulturu | tj.% z výdajů na kulturu | Z toho víceleté granty |
|---------|---------------|--------------------------|-------|-------------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------------|
| 2003 | | | | | | | | |
| Ostrava | 4 169 811 | 312 679 | 7,5 | 297 118 | 95,0 | 14 000 | 4,5 | 7 500 |
| Brno | 7 473 581 | 537 300 | 7,2 | 447 506 | 83,3 | 11 276 | 2,1 | 0 |
| Plzeň | 3 428 180 | 221 386 | 6,5 | 199 495 | 90,1 | 4 600 | 2,8 | 0 |
| Liberec | 1 439 308 | 118 464 | 8,2 | 109 226 | 92,2 | 1 730 | 1,6 | 0 |
| ČB | 2201085,9 | 74172 | 3,37 | 68620,5 | 92,5 | 2585 | 3,48 | 0 |
| 2004 | | | | | | | | |
| Ostrava | 4 556 250 | 363 923 | 8,0 | 331 566 | 91,1 | 14 325 | 3,9 | 7 500 |
| Brno | 8 011 631 | 629 930 | 7,9 | 534 004 | 84,8 | 12 232 | 1,9 | 0 |
| Plzeň | 3 316 278 | 237 033 | 7,1 | 227 645 | 96,0 | 4 100 | 1,7 | 0 |
| Liberec | 1 524 678 | 109 425 | 7,2 | 98 727 | 90,2 | 2 224 | 2,0 | 0 |
| ČB | 2050147,1 | 76003,5 | 3,7 | 69083,9 | 90,89 | 3470 | 4,56 | 0 |
| 2005 | | | | | | | | |
| Ostrava | 5 024 088 | 440 063 | 8,8 | 396 953 | 90,2 | 15 045 | 3,4 | 8 220 |
| Brno | 6 907 436 | 671 917 | 9,7 | 579 104 | 86,2 | 11 688 | 1,7 | 0 |
| Plzeň | 3 024 165 | 238 091 | 7,8 | 230 481 | 96,8 | 4 000 | 1,7 | 0 |
| Liberec | 1 250 675 | 107 595 | 8,6 | 96 082 | 89,3 | 2 240 | 2,1 | 0 |
| ČB | 1687730,7 | 84674,3 | 5,01 | 78449 | 92,64 | 2825 | 3,33 | 0 |
| 2006 | | | | | | | | |
| Ostrava | 5 356 371 | 444 554 | 8,3 | 426 897 | 96,0 | 15 795 | 3,6 | 8970 |
| Brno | 7 361 459 | 712 895 | 9,7 | 608 863 | 85,4 | 12 793 | 1,8 | 0 |
| Plzeň | 3 237 402 | 247 773 | 7,6 | 241 116 | 97,3 | 4 300 | 1,7 | 0 |
| Liberec | 1 507 633 | 116 875 | 7,7 | 105 210 | 90,0 | 2 200 | 1,9 | 0 |
| ČB | 1802768 | 83525,5 | 4,63 | 75140 | 89,96 | 4591 | 5,49 | 0 |
| 2007 | | | | | | | | |
| Ostrava | 5 634 465 | 410 528 | 7,3 | 369 006 | 89,9 | 18 112,5 | 4,4 | 9 112,5 |
| Brno | 7 633 528 | 767 889 | 10,1 | 673 496 | 87,7 | 13 609 | 1,8 | 0 |
| Plzeň | 3 614 388 | 261 561 | 7,2 | 253 145 | 96,8 | 5 972 | 2,3 | 0 |
| Liberec | 1 522 421 | 124 983 | 8,2 | 113 621 | 90,9 | 2 100 | 1,7 | 0 |
| ČB | 1982943,3 | 85608 | 4,31 | 77865,8 | 90,95 | 3358 | 3,92 | 0 |

| | | | | | | | | |
|--------------|-----------|----------|------|----------|-------|---------|------|--------|
| Plán 2008 | | | | | | | | |
| Ostrava | 5 535 653 | 445 757 | 8,1 | 417 471 | 93,7 | 19 100 | 4,3 | 9 600 |
| Brno | 7 108 987 | 794 816 | 11,2 | 699 077 | 88,0 | 12 680 | 1,6 | 0 |
| Plzeň | 3 389 898 | 253 475 | 7,5 | 232 165 | 91,6 | 18 810 | 7,4 | 11 780 |
| Liberec | 1 423 319 | 126 202 | 8,9 | 113 051 | 89,6 | 2 100 | 1,7 | 0 |
| ČB skut. | 2268702,9 | 100423,9 | 4,42 | 84957,55 | 84,59 | 5897,02 | 5,87 | 0 |

Studii zpracovala Universita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra kulturologie v roce 2008.

Neinvestiční výdaje měst na kulturu v letech 2003-2007 s výhledem na rok 2008 (v tisících Kč)

Z tabulky vyplývají následující skutečnosti:

- výdaje na kulturu se pohybují v rozmezí od 6,5 do 11,2 % (pro zajímavost, nejnižší procento se u srovnávaných měst objevuje u města Plzeň, které bude evropským městem kultury 2015: 6,5–7,8% České Budějovice výrazně zaostávají: 3,4–5%);
- dominantní podíl ve výdajích na kulturu mají příspěvky kulturním institucím, které města zřizují (83,3–97,3%) – v Českých Budějovicích je to podobné (avšak zřizují pouze jednu příspěvkovou organizaci: Jihočeské divadlo);
- výrazně se liší množství prostředků na granty pro kulturní účely: dominuje Ostrava (3,4–4,5% celkových výdajů na kulturu), ostatní města mají procentuální zastoupení přibližně stejná; v roce 2008 město Plzeň skokově navyšuje částku z 5,97 mil. Kč na 18,81 mil. Kč (v souvislosti se záměrem stát se Evropským městem kultury 2015) – České Budějovice v tomto srovnání lehce převyšují ostatní města (3,48–5,92 %).

5e. Divadlo jako místo pro tvorbu ve světle tabulek a grafů¹⁴

Problémem divadla jako instituce je určitá dichotomie, vnitřní rozpor zakódovaný v samotné podstatě práce a výsledků. Na jedné straně je divadlo firma jako každá jiná. Lidé chodí do práce, plní své pracovní povinnosti, existuje tu dělba práce, chod pracovních činností a míst je organizovaný tak, aby jednotlivé činnosti na sebe navazovaly a směřovalo se k výslednému produktu, který je po zhotovení umístěn na trh a zpeněžen. To, že u jistého druhu divadelních institucí (většinou založených jako veřejně prospěšné) výsledná produkce svými výnosy nedosáhne výše vstupních nákladů, není nepodstatné, ale v důsledku společenského konsensu je společnost ochotna tuto ztrátu tolerovat a hradit, a to do určité výše, která odpovídá významu či spíše představám o významu umění pro společnost. Výše tohoto podílu na celkových rozpočtech měst, krajů, či státu a jeho dlouhodobý vývoj je docela signifikantní pro poznání postavení kultury a umění ve společnosti. Je odvislé od úrovně vzdělání, od oceňování duchovních hodnot. Přisouzení stupně důležitosti kulturním aktivitám představuje pro velkou část společnosti veliký problém. Připravují se a investují materiální a lidské zdroje do něčeho, co na sebe nevydělá, ale přesto to společnost – a to je pro mnohé nepochopitelné – potřebuje natolik, že na základě přerozdělovacího procesu poskytuje na kulturu jisté finanční prostředky. Je mnohdy velmi těžké přesvědčit jisté společenské a politické kruhy, že efektivita ‘výrobních’ procesů měřitelná výsledkem hospodaření firmy nemusí být vždycky nejdůležitější. Pro management divadla bývá doslova sisyfovským úkolem přesvědčit či spíše opakovaně přesvědčovat zřizovatele

¹⁴ Sleduje se umělecké a institucionální hledisko: management instituce s tvůrčím posláním a vnitřní předpoklady jejího fungování od stavu budovy po složení a management souborů včetně problematiky jejich soužití.

divadelní instituce, donátory a veřejnost o skutečnosti, že divadelní instituce mohou dosahovat vyrovnaného hospodářského výsledku jen s nízkým podílem vkladu z vlastní činnosti a vyšším podílem externího dofinancování. U činoherních divadel může tento podíl instituce činit 40 až 70%. U vícesouborových divadel zejména s operou a baletem představuje tento podíl vlastních prostředků 15 až 25%. Záleží na vnímaném významu divadla a jeho poslání realizovaném jistou dramaturgií související s budováním vlastní umělecké 'tváře' divadla, na ohlasu uměleckých výsledků i jednotlivých umělců u publika ovlivněném jeho skladbou, vzděláním a koupěschopností. Rozdíly mezi divadly po této stránce nejsou nikterak velké. Zvláště u operních souborů je ovšem důležité, jak početná a movitá je divácká základna a nakolik je schopná akceptovat vyšší vlastní podíl na nákladech produkce ve formě vstupného. Pro divadlo je existenční otázkou, dokáže-li se většina společnosti shodnout na tom, že umělecká kvalita představení, která je výsledkem tvořivých sil veřejně prospěšné kulturní instituce, je v tomto případě důležitější než ekonomický výnos, který je ale prioritní u divadelních institucí s komerčním zaměřením. Veřejný konsensus musí stanovit, že posláním divadelní instituce dotované z veřejných zdrojů, není pouze zábava a rekreativní vyplňování volného času občanů, tedy to, co diváci očekávají od komerční produkce.

Tak jako je to v oblasti vzdělání a vlastně u každé veřejné kulturní instituce, musí mít i činnost divadla smysl ve 'střednědobém' i 'dlouhodobém horizontu'. Je jím takové uspokojování jistých duchovních a duševních potřeb včetně potřeby sebereflexe, jehož výsledkem je péče o úroveň tvořivého prožívání života a komunikace ve společnosti včetně udržování a rozvíjení jejího jazyka v širokém i úzkém smyslu, ale i příslušných hodnot

zakládajících kulturu. V tomto rámci má divadlo díky dramaturgii čerpající z přítomnosti i minulosti mimořádnou schopnost udržovat a rozvíjet její kontinuitu, tj. tvořivě rozvíjet národní kulturní tradici a činit živou součástí našeho dneška to, čemu se říká evropské a světové kulturní dědictví. Jde o rozměr lidské existence, který lze tvořivě aktualizovat jen v živém styku s tím, čím v současnosti obohacují toto dědictví jiné národy a s čím se lze tvořivě konfrontovat takovou dramaturgií, které nejsou cizí nejpłodnější aktuální mezinárodní umělecké tendence a podněty. Jde tedy o poskytnutí takové příležitosti k jiné než holé praktické konfrontaci se sebou a se světem, jehož základem je estetický, tj. v principu tvořivý divácký prožitek, který může být ve šťastných chvílích emocionálně tak hluboký, jako je subjektivní radost či bolest v reálném životě, ale díky intersubjektivním podmínkám divadelního spoluprožívání nikoli jen očištěný, ale také očišťující. Těchto možností si musí být vědomý ten, kdo stojí v čele divadelní instituce, a jimi měřit a v jejich duchu se snažit rozvíjet umělecký potenciál svěřeného divadla tím, že vytváří předpoklady pro jejich co nejpłodnější uplatnění v komunikaci s veřejností. Zde musí být divadelní management natolik osvědčený a tak si vědomý svého poslání, že bude schopen provádět osvětu i vůči zřizovateli, veřejnosti, ale také dovnitř vlastní instituce.

U vícesouborového divadla je role ředitele přece jen poněkud odlišná a složitější než u jednosouborového. Nemá smysl zastírat, že i člověku, který v divadle strávil většinu života, jsou některé žánry bližší či srozumitelnější včetně porozumění zákrutům tvorby i psychologie těch, kteří dané umění vytvářejí. Je to ale okolnost, jejímž možným ne zrovna pozitivním důsledkům se musí manažer ve vícesouborovém divadle bránit a systematicky rozvíjet předpoklady co nejobjektivnějšího vnímání jednotlivých složek divadla a tím i co

nejproduktivnějšího rozhodování. Pokud se tak neděje, vzniká napětí, které vytváří řadu nedorozumění: ve výsledku se ředitel uchyluje do 'svého' souboru, jehož se ale zároveň stává rukojmím. Manažer, který se nepodílel či nepodílí aktivně na umělecké činnosti divadla, nebo nemá zasvěcený vhled do dění, začne většinou budovat zdi kolem své kanceláře, a tak se postupně dostává do neblahé izolace. Řešením je stálá a otevřená komunikace napříč celou institucí a jejími jednotlivými složkami jak při pracovních, tak neformálních příležitostech. Je důležité být přítomen krizovým situacím, fungovat případně jako jejich katalyzátor. Ale v každém případě jako ten, kdo je schopný pomáhat jejich řešení (což je někdy lepší než muset je přímo sám řešit). I přes uvážlivé plánování se v divadle těmto situacím nelze vyhnout, protože divadlo je proces tvořivý a tedy i proměnlivý a otevřený mnohdy neočekávaným a ne vždycky pozitivním impulzům včetně těch nejosobnějších. Takové situace nelze v žádném případě podceňovat natož ignorovat, naopak je žádoucí s nimi počítat a tam, kde hrozí, být pokud možno nablízku. I z toho hlediska je důležitý zavedený systém předávání informací přizpůsobený struktuře souborů, pracovních týmů a oddělení, v jehož rámci jsou jednotliví šéfové a vedoucí či zástupci odborů připraveni upozornit na pracovní, sociální či lidské situace vyžadující pomoc a řešení přesahující možnosti daného kolektivu. Jde o budování důvěry uvnitř instituce, kterou považují za jednu z nejdůležitějších úloh managementu i proto, že v řadě případů vyžaduje chod divadla takové nasazení jednotlivých pracovníků, které překračuje jejich povinnosti, pracovní dobu i finanční ohodnocení. Protože vedení divadla přichází s novými, náročnějšími úkoly, mnohdy v nových podmínkách a ne vždy s předem zaručeným úspěchem, je třeba, aby uvnitř instituce byli lidé s kreativním přístupem a odolností. Vzájemná informovanost a důvěra vždy

napomáhá posilovat přesvědčení, že nový projekt nebude znamenat jen plýtvání silami. Důležité je tu i pomoci jednotlivým spolupracovníkům nabýt vědomí vlastní nepostradatelnosti při řešení daného úkolu, které bezprostředně souvisí se stupněm individuální pracovní i existenční jistoty.

Jihočeské divadlo má nevýhodu v nedostatku prostoru jak pro zkoušení, tak pro samotnou produkci. Zkušební prostory nedosahují velikostí samotného jeviště. Zkoušení a aranžování jevištních situací je tak velmi ztížené a plnohodnotná práce může probíhat až na jevišti. Činohra realizuje svou práci v historické budově s kapacitou 250 sedadel, a to většinou paralelním zkoušením dvou inscenací. Dále si divadlo pronajímá divadelní sál kulturního domu Metropol s kapacitou 550 sedadel. Zde se uvádí především opera a balet. Vzhledem k úzkému jevišti v historické budově (7,5m), je divadlo odkázáno provozovat hudební produkci především ve vypůjčeném prostoru. S ohledem na velikost hlediště je přitom složitější zajistit dostatečnou návštěvnost pro hudební žánry, tj. balet a operu. Jednotlivé předplatitelské skupiny se přitom musejí vytvářet s ohledem na kapacitu menšího hlediště. Zatímco doprodej zaplní hlediště v historické budově docela snadno, pro velký sál v Metropolu je to mnohdy problém. Balet i opera se proto občas snaží realizovat některé inscenace ve vlastní budově JD, což zpětně vytváří veliký tlak na zkušební prostory. Řešením je vybudování studiové scény v samotné budově JD, která by svou velikostí mohla sloužit i jako velký zkušební prostor. Právě neorganický vývoj divadelní budovy s jejím původním určením k nedivadelním činnostem (pivovarský sklad, napoleonský špitál) si vynutil postupné přestavby a přístavby, které ovšem většinou neřešily reálné nároky na umělecký provoz. Snaha o autonomii baletního souboru, který by přestal být především služebním tělesem opery,

tyto podmínky ještě zhoršily. Proto jsme aspoň zvětšili baletní sál a rozšířili nejnútnejší zázemí, aby vznikl základní standard pro tento soubor.

Během prvních let mého ředitelování jsem se snažil zkoncentrovat vedení jednotlivých uměleckých souborů a ÚTP, roztroušené po různých zákoutích, do jednoho patra, aby spolu mohla vedení souborů a oddělení komunikovat. Právě historická 'roztržitěnost' jednotlivých týmů byla i zdrojem určité vnitřní nepropojenosti a lhostejnosti k divadlu jako celku. Považoval jsem tedy za nutné vybudovat takovou vnitřní strukturu divadla, která by napomáhala upevnit týmový princip řízené instituce. Společná odpovědnost, společná radost z úspěchů. Je to sice při objektivně rozdílných podmínkách života uměleckých souborů mnohdy složitý úkol, ale snaha o jeho řešení se vždycky projeví ve výsledné atmosféře vzájemné spolupráce, společného řešení problémů a vědomí sounáležitosti. U vícesouborových divadel je to tím složitější, že jde o různé výkony souborů a různé podíly na hospodaření a celkovém chodu instituce. Pocit nespravedlivého rozdělení pracovní zátěže, o finančním odměňování nemluvě, dokáže zkomplikovat nejednu situaci. Mnohdy jde ovšem i o zástupný problém, jehož nastolení naznačuje hlubší problémy kolektivu i jednotlivce.

Podíl výkonů a tržeb za rok 2010

| Vybrané ukazatele hospodaření za rok 2010 | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|---------|--------|--------|-----------|
| Ukazatel | 2009 | 2010 | z toho | čínohra | opera | balet | loutkohra |
| náklady v tis. Kč | 135334 | 136043 | */ | 28 434 | 71 801 | 18 106 | 16 702 |
| z toho vlastní náklady souborů | 69 304 | 72 168 | | 15 084 | 38 075 | 9 611 | 9 398 |
| výnosy v tis. Kč | 45 758 | 47 360 | **/ | 25 471 | 15 523 | 2 546 | 3 820 |
| z toho tržby za představení v tis. Kč | 37 984 | 37 328 | *** / | 20 114 | 12 233 | 2 004 | 2 977 |
| počet představení | 579 | 573 | | 197 | 114 | 39 | 206 |
| počet diváků | 157914 | 151342 | | 60 643 | 34 918 | 12 544 | 41 540 |
| počet diváků na 1 představení | 273 | 264 | | 308 | 306 | 322 | 202 |
| Přímé náklady na 1 předst. v Kč | 119696 | 125948 | | 76 569 | 333991 | 246436 | 45 621 |
| Výnosy z 1 představení v Kč | 79 029 | 82 653 | | 129 294 | 136167 | 65 282 | 18 544 |
| Přímé náklady na 1 prodanou vstupenku | 439 Kč | 477 Kč | | 249 Kč | 1090Kč | 766 Kč | 226 Kč |
| Průměrná tržba z 1 prodané vstupenky | 241 Kč | 247 Kč | | 332 Kč | 350 Kč | 160 Kč | 72 Kč |
| Celková rentabilita výnosů – soběstatnost | 33,81% | 34,81% | | 89,58% | 21,62% | 14,06% | 22,87% |
| Vlastní rentabilita výnosů | 28,07% | 27,44% | | 70,74% | 17,04% | 11,07% | 17,82% |

* režijní náklady jsou rozpuštěny do nákladů souboru v poměru vlastních nákladů k celkovým nákladům.JD

** ostatní výnosy jsou přiřazeny souborům v poměru tržeb jednotlivých souborů k celkovým tržbám

*** výnosy z ostatních akcí jsou přiřazeny souborům v poměru tržeb jednotlivých souborů k celkovým tržbám

**** balet se podílí i na některých opemích představeních

Pozn.: Výnosy opery a baletu budou vykazovat vyšších hodnot po zapojení příjmů z otáčivého hlediště v ČK

Pokud se týká finančního odměňování, je vždy nutné vytvářet

povědomí, v jehož rámci jsou sami umělci schopni respektovat někdy zdánlivou, někdy skutečnou nerovnováhu vytížení souborů či jednotlivců. Je třeba vzájemné pochopení pro to, že některé umělecké profese přes omezený počet výkonů vyžadují pečlivou domácí přípravu a uměleckou hygienu – operní zpěv, namáhavý tréninkový režim v baletu...

Možným vzájemným nedorozuměním se snažím předcházet snahou o to, aby každý soubor měl v sezoně nějaký tvůrčí úkol, který přesáhne svým významem standard produkce divadla a který přináší pocit hrdosti na příslušnost k Jihočeskému divadlu i u umělců z dalších souborů tak, že loutkoherec se pyšní úspěchem opery a naopak: úspěch druhého souboru chrání i můj soubor, vytváří silnou instituci, která se daleko nesnadněji stává obětí náhodných politických řešení.

5f. Divadlo jako místo uspokojování specifických kulturních potřeb společnosti, nebo jako komodita?

Po listopadu 1989 jsme se ocitli v prostředí, ve kterém se umělecké tvorby a produktů umění zmocnil trh, který tenduje k jejich smísení s komoditami zábavy v rámci tzv. kulturních či zábavních průmyslů. Zábavní průmysl jako novodobé ekonomické odvětví, vytvářející stále větší množství pracovních příležitostí a primárních i sekundárních zisků, stává se velmi silným ekonomickým fenoménem současného světa; dá se říci napříč světadíly a kulturami. Svědčí o tom i studie, kterou si nechala zpracovat Evropská komise a která byla dokončena v roce 2006. Jedná se o studii *Ekonomika kultury v Evropě (The Economy of Culture in Europe)*, kterou zpracovala společnost KEA s Media Group (Turku School of Economics) and MKW Wirtschaftsforschung GmbH.

Hlavním cílem studie bylo dokázat, že kultura má velký význam pro naplňování cílů lisabonské strategie z roku 2000, která zakládá

konkurenceschopnost Evropy při rozvoji znalostní ekonomiky, investicích v oblasti IKT (informační a komunikační technologie), při podpoře inovací a výzkumu. Výsledkem studie je zjištění, že kulturní resp. kreativní průmysly představují oblast, která se rozvíjí výrazně rychleji než zbytek ekonomiky a má velký význam i pro zaměstnanost a navíc pohání další odvětví (viz oblast inovací a IKT). Studie tato zjištění dokládá např. následujícími čísly:

Odvětví dosáhlo v r. 2003 obratu přesahujícího 654 miliard €, přičemž pro srovnání obrat průmyslu výroby automobilů činil v roce 2001 271 miliard € a obrat výrobců ICT dosáhl v roce 2003 541 miliard €;

v r. 2003 toto odvětví přispělo k HDP EU 2,6% (ve stejném roce se obchod s nemovitostmi podílel 2,1%, odvětví spojené s potravinami a nápoji 1,9%, oděvní průmysl 0,5% a průmysl spojený s chemikáliemi, kaučukem a umělými hmotami 2,3 % na HDP EU);

celkový růst přidané hodnoty odvětví činil 1999–2003 19,7%;

růst odvětví v letech 1999 až 2003 byl o 12,3% vyšší než celkový růst hospodářství;

v r. 2004 v odvětví pracovalo 5,8 milionů lidí, což odpovídá 3,1% celkového množství zaměstnaných osob v EU25; zatímco celková zaměstnanost v EU se v letech 2002 až 2004 snížila, zaměstnanost v tomto odvětví vzrostla (+1,85%).

Ve světle těchto čísel, která hovoří o nezanedbatelném významu kultury a umění v ekonomickém kontextu, je ale zvlášť naléhavé varovat před tím, aby se ekonomická argumentace stala tou hlavní zbraní při obraně významu a postavení umění. Pokud by se tak stalo, vypustili bychom z organismu umění krev a vypreparovali srdce a duši. Přistoupili bychom na zařazení umění mezi komodity. Možná by se otevřela cesta na burzu, ale zcela jistě do hrobu tvorby.¹⁵

Je docela příznačné, že euroatlantická společnost, která v posledních desetiletích programově upřednostňuje materiální hodnoty nad duchovními, vsadila kulturu do ekonomických souvislostí a kulturu obhájí především ekonomickými argumenty. Proč právě tato společnost? Protože je bohatší než ostatní svět? Protože má nejvíc volného času, který nemusí vynakládat na zápas o existenci a neví, jak s ním smysluplně naložit? Nebo jsou to nesmírně účinné novodobé opratě ideologické manipulace? Ano, tato

¹⁵Viz Gajdoš, J. „Kreativní průmysly. Rozvoj kultury, nebo nová tržní totalita?“ *Disk* 32 (březen 2010): 7–18.

společnost povýšila nemilosrdné heslo šoubyznysu „Show must go“ nad novozákonní upozornění o duchovním rozměru života („Nejen chlebem bude člověk živ“¹⁶). V souvislosti s rozšířením panství trhu došlo ve 20. století ve světě ke zprůmyslnění zábavy a k aplikaci těchto principů v různých uměleckých oborech, jejichž tvůrčí výsledky se proměnily ve věci, se kterými je možné nakládat jako se zbožím, což samozřejmě mělo a má příslušné důsledky na společenské i individuálním vědomí i na postavení umění a jeho chápání ve společnosti. Toto ekonomické chápání vylučuje umění z oblasti duchovních a etických hodnot, jejichž místo má zaujmout ekonomická hodnota. Žijeme v jakési opičí lásce tetiček Spotřeby a Nadbytku... nebo v šílené přízni věštících čarodějnic z Macbetha?

„Ekonomie převážně počítá se situací, kdy je člověk nenasycen (nesaturován) a rád by spotřeboval více (a tudíž také více vydělával). K základním předpokladům ekonomické vědy patří, že lidské potřeby jsou neomezené, zatímco zdroje ne. Na tomto principu stojí každá optimalizační teorie. Naše prostředky narostly o tolik, že si můžeme dovolit daleko více než plné nasycení [...] Nemá-li člověk silnou vnitřní disciplínu, materiální přebytek jej může snadno dovést k přesycenosti a depresím. Ani jedno není blažený stav.“¹⁷

Je velikou otázkou, zdali může být nejvhodnějším argumentem ve prospěch umění a na obranu kultury právě kontext ekonomických výhod pro celé spektrum společnosti. Myslím, že bychom kulturu a umění měli bránit především argumenty fundamentálně kulturními a duchovními. Je nebezpečí, že pod tíhou ekonomické argumentace se definitivně ohne i společenská dohoda o postavení kultury tak, že ztratíme pud sebezáchovy a kultura přestane být vyjádřením kvality našich životů a stane se opravdu pouhým spotřebním zbožím nakonec sama jako taková. Jako by se zapomnělo, že opravdová kultura představuje imunitní systém, který nám pomáhá vypořádat se s krizemi osobními i společenskými. Už teď je tento systém dosti zdevastovaný a dál se ničí ve jménu *bliss pointu* – bodu blaha, ve kterém člověk dosahuje spotřební nirvány. Má být zničen úplně?

¹⁶ Ev. sv .Matouše.

¹⁷ Sedláček, T. *Ekonomie dobra a zla*, Praha 2009: 240.

6. Regionální divadlo a mezinárodní úroveň

6a. Divadlo jako příběh

Region není respektive nemusí být provincie, má-li dostatek tvořivých a ctižádostivých lidí, kteří naleznou v daném místě prostor pro své vize a vůli je realizovat; Platí to i v případě regionálních divadel. Vize divadla je ovšem neodmyslitelná od kulturní úrovně regionu, od podmínek života společnosti, ale i od povědomí historického a geografického kontextu. Tudíž vždy, když si divadlo stanoví a rozvíjí své vize, mělo by mít na paměti nejen národní kontext (který je ve své současné podobě nota bene starý zhruba dvě stě let a poznamenaný různými ranami), ale především evropský, který nás spoluutvářel více jak tisíc let. Je nutné si uvědomovat, že vize a cíle mohou být nejrůznější, musí ale být reálně uchopitelné a pochopitelné i z tohoto hlediska.

Jsem založením vizionář, a tak si kladu cíle, které se mnohdy zdají těžko realizovatelné. Mnohokrát jsem ze svého okolí slyšel otázku, proč by se tento projekt, který přesahuje naše možnosti personální, finanční, ale i naše (současné) postavení, měl povést, proč by ti lidé, o kterých uvažujeme jako o možných partnerech našeho divadla, měli mít zájem s námi spolupracovat. Proč to vlastně potřebujeme, když to vnese do naší práce obrovské zatížení a tlak? Chceme skutečně podstupovat velká rizika s reálnou možností neúspěchu za velkých obětí? Těch otázek byla celá řada, někdy se ještě vyskytnou, ale je jich podstatně méně.

Také odpovědi na takové otázky se nabízí celá řada. Některé jsou velmi konkrétní, některé zcela odtažitě. Některé akceptovatelné většinou, některé i pro většinu iritující. Záleží na konkrétních lidech, ale také na týmovém duchu. Člověk se musí pokoušet o zdánlivě nemožné, aby nezůstal stát, aby nešel svou cestou pouze ve

svých představách. Pouhé sny vedou k nesplněným očekáváním a následně k frustraci. Vůle dosahovat nových krajin poznání přináší nová a nenahraditelná zjištění. Přináší údiv nad životem a tudíž i schopnost o životě přemýšlet. A nový impuls k dalším cestám za novým poznáním. Je to jakýsi hermeneutický kruh. Již samotná cesta za těmito cíli nás dělá otužilejšími, odvážnějšími, schopnějšími. Dosahování nesnadných cílů, často ne zrovna těch vysněných, ale reálných, je tou nejlepší obhajobou smyslu naší existence, činí nás sebevědomějšími, posiluje naši schopnost stanovovat si další cíle s větší šancí je dosáhnout než na počátku cesty. Užitek z toho mají všichni. Je v tom vlastně obsažena krása a radost z práce.

Velké kulturní instituce provozující celoroční činnost, jakou bezesporu představuje divadlo, si musí najít 'svůj příběh', který je zviditelní a přitáhne pozornost veřejnosti odborné i laické. Divadlo musí mít pro budování tohoto příběhu vnitřní vůli, lidské kapacity a musí pro něj nalézt koncentrovaný čas a prostor. Většinou z tohoto důvodu – ať vědomě, či nevědomě – vymýšlejí a realizují divadla festivaly, přehlídky či jednotlivé umělecké projekty.

Pro Jihočeské divadlo je takovým příběhem Otáčivé hlediště v Českém Krumlově. Tento fenomén vznikl na půdě Jihočeského divadla, vymysleli a realizovali ho umělci z tohoto divadla a přes padesát let jej užívají. Poznali jeho záludnosti, mnohé vyřešili, mnohé se naučili respektovat. Z logiky věci byl tento letní festival, jak se dříve letní produkce na Otáčivém hledišti nazývala, součástí prázdninové rekreace občanů nebo výletů spjatých s velkou zemědělskou výstavou Země živitelka. Zájem byl natolik velký, že nebylo nutné mít dramaturgicky a inscenačně obzvláště vynalézavý plán, natož jít do podnikatelského rizika spojeného obvykle s ambiciózními projekty.

Jako umělecký šéf jsem měl ctižádost otevřít rekonstruované Otáčivé hlediště počátkem devadesátých let projektem, který by přivedl ke spolupráci významné umělce, jaké jsme jinak neměli šanci oslovit. Když jsem chtěl nabídnout spolupráci na Otáčivém hledišti pro léto 1994 filmovému režisérovi Jiřímu Menzelovi, lidé, které jsem žádal o pomoc s kontaktem, kroutili hlavou a nevěřili, že režisér takového významu by měl důvod k pracovnímu setkání s oblastním divadlem. Nota bene s divadlem v té době usazeném na periferii odborného zájmu. Věřil jsem ale, že Otáčivé hlediště může být tím fenoménem, který to může dokázat, a doufal v naše schopnosti vytvořit takové zázemí, kde se bude významný host cítit dobře. Povedlo se, Jiří Menzel od té doby režíroval v Jihočeském divadle sedm inscenací (na Otáčivém hledišti čtyři) a je uměleckou osobností, která se stala svou prací i lidskými kontakty součástí našeho divadla.

Na přelomu milénia, kdy jsem nefiguroval v managementu divadla, jsem neschopnost využívat potenciál tohoto příběhu mnohokrát kritizoval a nabízel jsem svou pomoc při oslovení uměleckých osobností z domova i ze zahraničí. Tehdy mnozí reagovali na mé návrhy shovívavým úsměvem. Pocit příliš velkého rizika z organizační, provozní i finanční náročnosti takových projektů zmrtvoval tento prostor a vracel divadelní produkci do vyzkoušených mantinelů (v lepším případě).

Po svém nástupu do funkce ředitele v roce 2004 jsem umožnil realizaci projektu autorské dvojici Martin Glaser / Olga Šubrtová: *Ženy Jindřicha VIII.* napsali na základě nejasného příslibu minulého vedení divadla již o rok dříve, ale k realizaci nebyla vůle, byť hra slibovala reálný divácký zájem. Souhlasil jsem i s výrazným hostem, který nabourával přesvědčení, že si herecky vystačíme 'z domácích zdrojů'. Stal se jím Oldřich Vízner.

Program otáčivého hlediště se připravoval v té době teprve půl roku předem. Pohled na pouze rekreativní posláním letního hraní jsme začali proměňovat v plánech na příští sezonu. S šéfem činohry Ivo Krobotem jsme se dohodli, že udržíme oba nově premiérované tituly z roku 2004, když druhým v pořadí byla *Babička*, inspirovaná inscenací divadla Husa na provázku. Měl jsem k tomuto projektu určitou nedůvěru, pokud jde i možnost oslovit jím další diváky i v příštím roce, protože aplikace slavné inscenace z divadla Husa na provázku na plenérové prostředí nesla s sebou jisté nebezpečí. Měl jsem na paměti i problematiku vyznění inscenace Hrubínovy hry *Kráska a zvíře* z roku 1995. Navíc reprízy v roce 2004 vykazovaly 92% návštěvnost, která se v průběhu uvádění nezvyšovala. Nechal jsem se však přesvědčit argumenty, že propagace divadla efektivně nevyužila jména autorů i ohlasu inscenace z divadla Husa na provázku a možného určení takového představení 'pro celou rodinu'. Svou intuici jsem tedy potlačil. Jak se ukázalo, byla to chyba.

Mé tušení a pocity vycházely z dlouholetých zkušeností s prostorem Otáčivého hlediště. Tato zkušenost je do značné míry nepřenositelná a téměř každý, kdo zde dělá poprvé, platí tvrdou daň, pokud k tomuto prostoru přistupuje jako k uzavřenému divadelnímu prostoru, který může přetvářet a přepisovat podle vlastní režijní potřeby. V roce 2005, a to přes docela zajímavý umělecký výsledek, dosáhla návštěvnost tohoto titulu přes podstatně větší marketingové úsilí pouhých sedmdesáti procent. návštěvnosti. To ale znamenalo za cca 1 mil. Kč neprodaných vstupenek. Byla to jedna z mála chyb, kterých jsme v té době na Otáčivém hledišti dopustili a draze jsme za ni zaplatili, protože tak velký finanční výpadek jsme již nebyli schopni nahradit.

Letní sezóna 2005 byla také poznamenaná změnou systému celoročního divadelního provozu. Souběh několika okolností

způsobil, že výnosy z otáčivého hlediště za léto 2005 stagnovaly. Potřebovali jsme skončit tento rok v kladných číslech, aby se usnadnilo další vyjednávání o existenci a formě divadla a tímto ekonomickým neúspěchem jsme si situaci zkomplikovali. Navíc jsme v nákladech šli za horizont dosavadní opatrné, ale ne vždy ekonomicky efektivní, divadelní politiky. Začal jsem uvolňovat prostředky pro marketing, kvalitativní zlepšení propagačních materiálů a nové webové tváře divadla.

S tím souvisela i snaha využít přitažlivosti výjimečného prostoru Otáčivého hlediště v souvislosti s nasazením Dvořákovy *Rusalky* v režii Josefa Průdka. Oslovil jsem slavnou sopranistku Evu Urbanovou. Jak režisér, tak umělecký šéf se docela dobře bavili, když jsem jim svůj úmysl sdělil, protože si nedokázali představit důvody, proč by tato významná operní pěvkyně byla ochotna strávit více jak týden v docela složitých a nepohodlných podmínkách exteriérového divadla. Tehdy mi velmi pomohl ředitel a majitel Madety pan ing. Milan Teplý, který přispěl velmi výrazně na honorář této mezinárodně uznávané umělkyně. K dohodě jsme došli docela rychle s tím, že paní Urbanová bude zpívat roli Cizí kněžny. Když jsem to oznamoval režisérovi i uměleckému šéfovi, s velkou radostí jsem jim vrátil jejich původní úsměvy nad mým nápadem, ale popravdě řečeno, měli jsme obrovskou radost všichni.

Myslím, že to byl zlomový bod v dalších operních plánech spojených s Otáčivým hledištěm. Eva Urbanová se do *Rusalky* vrátila opět v roce 2007, ale už v titulní roli a za stejných honorářových podmínek. Velmi se jí v prostředí zámecké zahrady líbilo, a také my jsme se snažili, aby se cítila po všechny společně strávené dny příjemně. Oproti koncertům, kdy se lidé potkávají letmo, v případě příprav díla a jeho následném vícedenním reprízováním se naskýtá celá řada možností, jak vytvořit osobnější a

vřelejší vztah. Tato cesta se ukázala jako velmi důležitý předpoklad celkového pozitivního dojmu, který si hosté ze spolupráce s Jihočeským divadlem odnášejí, takže se pak i rádi vracejí. Při rozhovorech s paní Urbanovou jsem získal i cenné postřehy a rady ohledně vhodnosti operního repertoáru v zámecké zahradě.

6b. Jak se Jihočeské divadlo naučilo vyprávět „svůj příběh“

S Jaromírem Boháčem, ředitelem Mezinárodního hudebního festivalu v Českém Krumlově se znám ještě z doby společných hodin vojenské přípravy na vysoké škole, kterých se účastnila Divadelní a Hudební fakulta společně. Ale teprve v Českém Krumlově jsme se poznali blíže. Po mém opětovném nástupu do ředitelské funkce jsme uvažovali o vzájemné spolupráci. Bylo ovšem nutné udělat spoustu práce, abychom byli na větší koprodukční aktivity připraveni – jak po umělecké stránce, tak i po stránce provozní a marketingové.

Přece jenom si organismus divadla musel zvyknout na vyšší obrátky, které si vyžádal nárůst počtu představení, a na celkově intenzivnější pracovní vklad, který porušoval mnohé zaběhané návyky. Divadlo připomínalo zatuhlý mechanismus, který se pohyboval ve vyzkoušených stereotypech. Byly to roky odhalování rezerv v organizaci práce a ve větším pracovním nasazení jednotlivých pracovníků i celých týmů. Říkal jsem tomu čas vzdechů' („To se nikdy takhle nedělalo, víc už to nejde, jsme na hranici lidských možností...“) a povzbuzování („Nemůžeš-li, přidej“). Občas to leckoho iritovalo, ale v důsledku to přineslo zařazení 'vyšší rychlosti'.

Když se ti samí lidé ohlédnou nyní zpět, vzpomínají na roky 'předtím' jako na dobu, kdy pořád ještě bylo dobře, ale bez

výrazných výsledků... Je pravda, že nyní pracují více, s větším nasazením a myslím i odpovědněji a kvalitněji. Je také pravda, že řada lidí přešla na jiné pracovní místo v divadle, někteří odešli sami, někteří odejít museli. Teprve v roce 2007 jsem měl pocit, že můžeme jít při všech našich repertoárových povinnostech do větší koprodukce.

Je nutné si uvědomit, že díky provozu na Otáčivém hledišti nemá Jihočeské divadlo jednotný čas prázdnin. Ve zmíněném roce se všichni zaměstnanci smířili s postupnými dovolenými, které byly vypisovány od května do září a byly dělené. Systém byl v roce 2007 provozně i ekonomicky vyladěný už docela efektivně. Také se to projevilo výrazným nárůstem tržeb. Sešli jsme se tedy s Jaromírem Boháčem na jaře toho roku a domluvili se na spolupráci při koprodukčním titulu pro letní sezonu 2008.

Když jsme udělali předběžný rozpočet, vyšlo nás jedno představení na jeden milión korun, tedy na částku pro nás dosud nepředstavitelnou... Uvažované honoráře a vůbec všechny smluvní podmínky zahraničních hostů, především dirigenta, byly mimo naše dosavadní zkušenosti. Dohodli jsme se, že náklady by neměly výrazněji přesáhnout výši tržeb z jednotlivých představení. Spočítal jsem si, že zvýšení vstupného na koprodukční titul s atraktivním obsazením nám bude následně pomáhat 'vytáhnout' i vstupné na ostatní produkci. Celkový zisk pak vyváží větší míru vkladu Jihočeského divadla do společné produkce. Onen vklad představoval rozdíl mezi ziskem z ostatních operních titulů (po odečtení nákladů z tržeb těchto představení) a nákladem na koprodukční titul, který byl buď vyrovnaný, či převyšoval tržby.

Považoval jsem projektové spojení s Mezinárodním hudebním festivalem pro nás za prospěšné hned z několika důvodů. Neměli jsme kontakty na zahraniční agenty ani zkušenosti s jednáním

s nimi, neměli jsme zkušenosti s vytvářením standardního servisu kolem těchto osob, ale dostali jsme se touto spoluprací do prezentačních materiálů prestižního mezinárodního hudebního festivalu, který měl jinou klientelu než naše divadlo. Je nutné si uvědomit, že u návštěvníků koncertů a podobných představení hraje důležitou roli společenská prestiž. Díky navázanému spojení jsme měli nejen mi sami možnost se přesvědčit, že i regionální divadlo může připravit náročné, umělecky hodnotné a divácky úspěšné produkce. To pomohlo získat divadlu respekt v samotných Českých Budějovicích, a to jak u nejširší veřejnosti, tak u politického a administrativního vedení města.

V oblasti marketingu převyšují vložené finanční prostředky do Mezinárodního hudebního festivalu mnohonásobně naše marketingové náklady na celý provoz Otáčivého hlediště (cca 1:10). Naše zastoupení v propagaci MHF je zřetelné a pomáhá nám v jednom z našich koprodukčních cílů: zviditelnění Jihočeského divadla nejen v celostátním měřítku, ale i směrem do zahraničí. Koprodukční projekt pomohl také vytvořit prostředí spojené s nezbytností dalšího zkvalitnění práce jednotlivých oddělení i jednotlivých pracovníků divadla. Spolupráce s významnými umělci samozřejmě přináší i úměrně vyšší nároky na způsob práce, čas a zaujetí všech zúčastněných. Zatížení jednotlivých provozů, pokud není plošné, a je dostatek prostoru pro jeho vstřebání, si pak samo vynucuje kvalitativní změny v technickém a organizačním řešení, přístupu pracovníků a prokáže také nutnost případných personálních změn. Říkal jsem tomu doškolovací rychlokursy.

Postupně jsme získávali zručnost velice dobře zvládnutou náročnou produkci na Otáčivém hledišti s veškerým divadelním zázemím ve vyšší úrovni. Provozně, umělecky i obchodně. Jednu oběť si přece jenom počáteční fáze této spolupráce vybrala. Dirigent

Tomáš Hála, se kterým jsem si velmi dobře rozuměl a který přivedl na svět celostátně oceněnou operní inscenaci Zemlinského opery *Křídový kruh*, byl velkým odpůrcem této spolupráce. Byl přesvědčený, že jsme schopni dosáhnout žádaného výsledku v mezinárodním měřítku sami, byť o řadu let později. Má argumentace, že tento čas nám nejenom nikdo neposkytne, ale že samotný organismus divadla nenajde dostatek vůle a leckdy i odvahy k nutným změnám i celkové proměně, nebyla pro něj dostatečným důvodem. Přes své nesporné dirigentské kvality nevnímal divadlo jako komplex čtyř téměř nezávislých souborů, které se někdy musejí vyrovnat i s dramatičtějšími situacemi, aby nutné změny vůbec proběhly a nezůstalo se v půli cesty kvůli nedostatku odvahy, vůle a času. V opačném případě může k těmto změnám dojít živelně a výsledkem nemusí být vždy instituce na kvalitativně vyšší úrovni. V souvislosti s neshodami vyvolanými problémy v řízení operního orchestru (nevznikaly vždy jeho vinou) jsme se rozešli. Mrzí mne to dodnes, ale bohužel vytvářející se tím vyžadoval sjednocení pohledu na budoucnost i na nástroje, jak tyto plány realizovat. Spolupráci s Mezinárodním hudebním festivalem jsem považoval za jeden z důležitých způsobů, jak podpořit naše úsilí učinit z regionálního divadla kulturní centrum s přesahem za lokální hranice.

S vedením festivalu jsme se dohodli na titulu *Síla osudu* Giuseppe Verdiho v režii Josefa Průdka. V mezinárodním obsazení na dvou pěvcích a dirigentovi. Jedním z pěvců byl tenorista Raúl Melo, který byl hostem na velkých světových operních scénách a pravidelně působil v Metropolitní opeře v New Yorku /MET/ jako *cover* s občasným vystoupením. Pěvkyní byla korejská zpěvačka stejné umělecké úrovně. Dirigentem se stal stálý dirigent MET John Keenen. Myslím, že především volba dirigenta byla šťastná. Čekalo

nás s ním několik složitých situací, které byly pro něho *crazy*, ale které nakonec vyústily ve velmi dobrý vztah pracovní i osobní a s otevřenou budoucností. Orchester našeho divadla jsme kvalitativně i početně posílili o dvacet hudebníků Jihočeského komorního orchestru. Přes naši snahu jsme museli zkousnout i hořké sousto, kdy nám profesionální nároky dirigenta přední světové scény stanovily během čtrnáctidenního zkoušení uměleckou i provozní rovinu, kterou jsme si nebyli schopni stanovit sami. Režim zkoušení, nasazení, přípravy se i vzhledem k nemožnosti zástupů při jednotlivých zkouškách proměňoval velmi rychle z části díky vstřícnosti orchestru, zčásti díky nezbytnému tlaku. Dobrý výsledek se stal i dobrým motivací zvýšené vůle ke zkvalitňování orchestru do budoucna. Inscenace *Síla osudu* se stala jedním z nejkrásnějších operních provedení na Otáčivém hledišti v historii zdejšího uvádění oper. Byl to silný, velmi emotivní zážitek, i když zahraniční hosté nebyli tak výraznou posilou, jak jsme původně očekávali.

První krok byl tedy učiněn a otevřel novou cestu k uvádění oper na Otáčivém hledišti. O rok pozdější se uvedení Dvořákovy *Rusalky* stalo interpretačně ještě zajímavějším projektem, protože většina rolí byla obsazena hosty. Jak českými (E. Urbanová, A. Kalivodová, A. Briscein, za Jihočeské divadlo S. Sem a I. Hošpesová), tak ze zahraničí, tentokrát z okruhu umělců vystupujících v Metropolitní opeře v New Yorku (Alison Bolshoi, Julia Makerov, Allan Glasmann). Dirigentem byl opět John Keenan, už obeznámený s technickým řešením a uměleckým stavem operního souboru. Jeho angažování pro toto provedení *Rusalky* si vyžádalo některé personální změny v operním orchestru, což se samozřejmě mělo projevit i v další budoucnosti. Premiéra byla ovlivněna deštěm, a tak významní hosté této události museli být přemístěni do zámecké jízdárny, kde uslyšeli její koncertní provedení. Byť to řada

diváků nesla s jistou trpkostí, nakonec to byl velmi úspěšný večer, protože oproti plenéru mohla vyniknout především hudební stránka této krásné opery. S ohledem na značné honorářové výdaje, které byly dány i mezinárodním renomé hostujících pěvců, dohodli jsme se při vyhodnocení této koprodukce, že příští rok oslovíme zpěváky mladších ročníků, samozřejmě velmi kvalitní.

Na podzim roku 2009 proběhl již tradiční konkurz na obsazení nového titulu, kterým se stal *Don Giovanni* v režii Jiřího Menzela. Z konkurzu vzešlo obsazení složené z českých, slovenských a polských zpěváků. K tomu přistoupili renomovaní zahraničních zpěváci vybrání mimo konkurz (Aris Argiris z Řecka, Elena Rossi z Itálie, Fernando Portari z Brazílie a Eric Jordan z USA). K hudebnímu nastudování byl pozván významný italský dirigent Antonello Allemandi. Premiéra byla opět deštivá, opět v koncertním provedení a myslím, že velmi úspěšná. Další reprízy se vzhledem k deštivému počasí rozdělily spravedlivě na tři večery před Otáčivým hledištěm a tři reprízy v zámecké jízdárně. Rozhodování o přesunu představení bylo na mých bedrech a bylo značně stresující. Muselo proběhnout hodinu a půl před začátkem, aby se vše potřebné převezlo, a hrozilo nebezpečí, že v okamžiku stanoveného začátku pršet nebude. Ve chvíli po přestěhování produkce do jízdárny byly jediné, kdy jsem si vroucně přál co nejvydatnější déšť...

V té době, tj. koncem jara 2010 učinilo Jihočeské divadlo asi svůj nejodvážnější krok, který neměl v jeho historii paralelu. Na příští sezónu na Otáčivém hledišti byla smluvně dohodnuta spolupráce s jedním z největších tenorů současnosti – José Curo. Jednání probíhala již několik měsíců a po Curově koncertním vystoupení na Mezinárodním hudebním festivalu se slavný tenorista seznámil s fenoménem Otáčivého hlediště, s plány Jihočeského divadla na příští rok a byla dohodnuta spolupráce při nazkoušení

Leoncavallových *Komediantů* s José Curou v hlavní roli, a to na pět představeních. Jedná se přitom v dějinách české opery o první vystoupení operní hvězdy takové kategorie, kdy zpěvák nepřijede pouze na vystoupení v hotové inscenaci, ale zúčastní se příprav a všech jevištních zkoušek.

Díky realizaci tohoto projektu, uvedení baletu *Un Ballo* v choreografii Jiřího Kyliána, spoluprací s významným evropským režisérem Davidem Radokem při inscenaci Shakespearovy komedie *Jak se vám líbí* na Otáčivém hledišti a Menzelovy režii *Dona Giovanniho* v budově Jihočeského divadla se sezona 2010/11 stala pro Jihočeské divadlo jakýmsi milníkem. Vzhledem k výsledkům inscenací a jejich ohlasu si troufám říci, že tato sezona se stala i prozatímním uměleckým vrcholem v jeho dosavadní více než devadesátileté historii. Tento 'bod zlomu' bude, věřím, měřítkem nejen toho, co jsme vykonali, ale i pro naši další práce a práci těch, kteří do Jihočeského divadla přijdou. Očekávatelná reálná budoucnost přinese nejen potřebu dalších změn, což je nejlepší způsob inovativního tlaku, při kterém odpadává spousta jinak vyčerpávajících diskusí, ale prověří Jihočeské divadlo jako takové. Ukáže se, nebyla-li tato sezona jen výsledkem šťastných setkání a je-li divadlo umělecky i technicky připraveno a má-li dostatek vůle, ctižádosti a sebevědomí po této cestě jít i nadále. Další sezony také ověří, je-li to správná cesta k proměně postavení divadla nejenom 'v místě', ale i v širším kontextu; tj. jde-li o ten správný a opravdu *vlastní* příběh: vlastní příběh divadla a těch, kteří a které vytvářejí nejenom jeho sváteční, ale i každodenní úroveň.

7. Úvahy o kulturním a uměleckém managementu v kontextu osobní zkušenosti

7a. Poslání kulturního managementu

S přesunem pracovních příležitostí do oblasti služeb v západním světě, uskutečněným s ohledem na propojení nárůstu volného času, kultu spotřeby a materiálního blahobytu, se v druhé polovině 20. století stala kultura vnímaná v rovině zábavy jednou z dominant lidského života. Rozvoj médií pak udělal z možnosti trávit volný čas zábavou jeden z pilířů současné ekonomiky, kulturní (tj. nejčastěji zábavní) průmysl. Tím vzniklo pro umělecké, kulturní, ale i vzdělávací organizace velmi silné konkurenční prostředí, které vyžaduje velkou schopnost rozpoznat kreativní potenciál daného prostředí a umění vyvolat k životu a úspěšně realizovat umělecký produkt, který by se dobře uplatnil na trhu.

Při hledání vhodných nástrojů pro rozvoj kulturního průmyslu se ukázalo, že aplikovat na oblast kultury stejné postupy a mechanismy jako na oblasti výrobní a obchodní, není – byť jde o součást oblasti služeb – vždy nejvhodnější. I když se část kulturních a uměleckých aktivit pohybuje přinejmenším na hranici oblasti, kde hlavní je finanční zisk, tj. ziskové zpeněžení výsledného produktu, část zůstává z podstaty svého určení v oblasti neziskové, respektive v oblasti, kde kladný hospodářský výsledek není hlavním cílem odpovídající produkce. Na tuto oblast nelze už z principu vztahovat stejná kritéria, jako na oblast komerční. Není možné vnímat poslání kulturních institucí pouze v rámci ‘uspokojování poptávky’. Jejich úkol vyplývá z individuálních a kolektivních (být často individuálně ani kolektivně neuvědomovaných) potřeb, které se vymykají poptávce na úrovni pouhé materiální spotřeby.

Součástí samotné kulturní nabídky by mělo být vyvolávání

duchovních potřeb souvisejících s kultivací lidských prožitků či přesněji způsobů prožívání života v jeho kontinuitě s odkazem minulých generací i problematikou a problematičností přítomnosti, tj. v kontextu národní, evropské a světové, tj. obecně lidské kultury: to znamená v kontextu dialogu, v jehož rámci si může jednotlivec i společnost řešit své přítomné problémy na úrovni odpovídající jejich skutečným rozměrům. V tomto smyslu je činnost kulturních a uměleckých institucí nenahraditelnou službou spoluobčanům i celému společenství, ve kterém působí. Je samozřejmé, že tento potenciální celospolečensky kladný efekt je na úrovni konkrétního zážitku velmi subjektivní a neváže se jen s momentem realizace a okamžité odezvy uměleckého díla či události překládaných potenciálním vnímatelům. Jde tedy (aspoň také) o ty vlastnosti díla či události, které dodávají produkci, ucházející se dnes chtě nechtě o úspěch na kulturním trhu, kulturně estetickou (duchovní) hodnotu.

Vzhledem k tomu se mnoho věcí v oblasti organizace, realizace i měření úspěšnosti kulturní produkce relativizuje a znesnadňuje. Nicméně právě konkurenční prostředí, participace na získávání individuálních i kolektivních finančních zdrojů, nutí pojmenovávat, objektivizovat a optimalizovat nabídku umělecké produkce i vlastní realizační rámce této produkce tak, aby tvůrčí potenciál jednotlivců i skupin a institucí byl při své realizaci umělecky (tj. v daném případě z hlediska zprostředkování příslušného zážitku) i obchodně úspěšný. Z těchto důvodů vznikl obor kulturního či uměleckého managementu, který se snaží vyplnit prostor ležící mimo možnosti pouhé aplikace managementu uplatňovaného ve sféře požadované maximalizace materiálního zisku.

Přiznám se, že pokud jde o praxi s činností tohoto kulturního a uměleckého managementu související, nemohu se leckdy zbavit údivu nad tím, jak je chápání a uplatňování jistých zásadních věcí

nesamozřejmě. S jakou lehkomyšlností jsou mnohdy svěřovány značné ba velké finanční prostředky a rozhodovací pravomoci personální, finanční a produkční – a to nad velikými týmy lidí – mnohdy bez zajištění nezbytné kontroly výsledků. Bez nutnosti předběžných podrobných obhajob plánů, která by přijetí špatných rozhodnutí aspoň velmi zkomplikovala, ne-li dokonce znemožnila, a dobré projekty naopak podpořila a pomohla uskutečnit. Pokládám za veliký dar, kterého si velmi vážím, že jsem ve svém manažerském působení mohl mít velikou tvůrčí svobodu. Vyplývá z ní ale i veliká zodpovědnost, která mě nutí zamýšlet se nad samotnou podstatou kulturního a uměleckého managementem, jeho posláním, smyslem, nad podmínkami, které ho modifikují i které z něj dělají nástroj schopný spoluvytvářet duchovní krajinu našich životů, dávají koneckonců smysl i samotnému českému divadlu a chrání ho před velikým tlakem, který z něj chce udělat ziskově i (tržně) ideologicky úspěšný předmět „potěšení spotřebitele“, komoditu v quasi-kulturním prostoru poskytující možnost „ubavit se k smrti“.

Od podobné ‘filozofie’ není daleko k povýšení ekonomických ukazatelů na jediné měřítko úspěšnosti kulturních institucí a jejich projektů či aspoň na měřítko dominující. I ekonomické hledisko je ovšem důležité, ale nesmí vytlačit kulturní, duchovní a umělecké argumenty, které by měly být při prosazování kulturních a uměleckých aktivit samozřejmě nejdůležitější. Stejně jako nemůže být finanční efekt rozhodujícím měřítkem v oblasti vzdělání, nemůže jím být ani v oblasti umění. Společnost by si v zájmu svého rozvoje měla být plně vědoma toho, že prostřednictvím vzdělání a kultivace pomocí umění se člověk sám stává bytostí kulturní, tj. schopnou aktivně prožívat svůj život na úrovni, která je žádoucí nejenom pro něj, ale i pro ty ostatní.

Kulturní instituce zajišťující vytváření děl či kulturních

událostí, tj. kulturní produkci, která je hmatatelným výsledkem práce jedinců či kolektivů, nemyslitelné nejenom bez vynaložení tvůrčích sil, ale také odpovídajících materiálních vstupů a finančních nákladů, instituce, která má pak ve veřejném prostoru (či prostoru trhu) usilovat o jeho přijetí a zhodnocení (samozřejmě zdaleka nejen finanční), může být za stávajících podmínek sotva soběstačná. Protože jejím základním smyslem je vytváření děl či/i událostí s potencialitou intelektuálně-emocionálního (duchovního) sdělení a sdílení, nemůže primárně kalkulovat v parametrech běžného spotřebního zboží. Proto je umění závislé na dotacích, příspěvcích, zatímco výnosy jeho produkce tvoří jen část jeho rozpočtu. Bohužel žije v paradoxu: vydělá-li více, tím méně dostane na dotacích a subvencích.

Příslušné instituce žijí obvykle v permanentní situaci pouhého udržování základních životních funkcí. K jakkoli skromnému rozvoji jsou potřebné peníze, rozhodně víc peněz, než kolik jsou schopné si vydělat vlastní činností. Aby kulturní instituce získala příslušné (a třeba i mezinárodní) postavení, aby její produkce mohla tedy překročit pouhý průměr, což je podmínkou podobného postavení, musí si to přát či to musí aspoň dovolit společnost, které svým uměním slouží a která jí vzhledem k tomu poskytuje jisté prostředky. K tomu je obvykle dokonce třeba sdružit prostředky jak veřejné (městské, krajské, státní), tak získané ze soukromých zdrojů buď přímo, nebo prostřednictvím grantových agentur a nadačních institucí (když existují) a k tomu je zase třeba společná vůle a obecné přesvědčení (v kulturním prostředí obvyklé), že to je opravdu v zájmu společnosti a její budoucnosti na příslušné úrovni. To zajistit je pochopitelně nesmírně těžké, protože to souvisí s úrovní vzdělání, kulturního povědomí daného společenství i zodpovědnosti jak celku, tak jednotlivců. To není pouze věcí

politiků, ale celé veřejnosti (*res publica*).

Je jasné, že za těchto podmínek nastává největší zkouška uměleckého managementu v okamžiku, kdy by měl získat zdroje na financování nadstandardních projektů, jejichž součástí je účast velmi kvalitních umělců s odpovídajícími honoráři. Takový management může jen smutně a snad i závistivě pošilhávat po světě sportu. Je příznačné pro naši nedovzdělanou společnost, že soukromé zdroje reagují především na jména celebrit a podporují tak systém, který můžeme nazvat 'pavarottismem'. V jeho rámci jde o setkání s legendami, o možnost večeřet s nimi, zkrátka udělat z nich voděné medvědy, jejichž pomocí můžeme demonstrovat vlastní společenskou důležitost a kteří nám pomáhají stavět si vlastní pomník. Pokud se podaří obsadit inscenaci sice i na mezinárodní úrovni velmi kvalitně, ale umělci, jejichž příběhy nejsou mediálně dotvořené nebo jsou prostě mladší, a i když už mají zkušenost z předních světových scén, jenom stále ještě čekají na široký mediální ohlas, potom získání dodatečných zdrojů je velmi těžké. Je třeba lobovat v politických i podnikatelských kruzích.

Ano, žádat o pochopení pro finančně náročnější projekty v oblasti umění je obtížné už z principu. Zastupitel, který se cítí být nejpopolanějším strážcem peněz daňových poplatníků, snadněji kývne na milióny korun za odvoz kontaminované zeminy, i když neví, jak kontaminované a kolik se jí skutečně odvezlo. Podstatně snadněji se naopak rozhořčí nad rozhazovačností umělecké instituce, vidí-li bohatě zdobené kostýmy, slyší-li, že scéna je postavená z hliníku, když v Čechách máme tolik dřeva, či platí-li divadlo za choreografii 100.000 Kč, „když ty kroky jsou prý již vymyšlené v minulosti“. Politika je propojená z byznysem a s tím jde ruku v ruce zájem médií. Divadelní instituce nemá moc velké možnosti soutěžit v tomto směru ani svou celoroční činností s velkými

společenskými eventy včetně hudebních či filmových festivalů, tedy s (ojedinělými) případy, kdy se do jistého místa a času koncentruje obrovská pozornost mediální a společenská. Právě tyto případy jsou schopné vázat vysoké finanční částky z různých zdrojů, jelikož možnost sebe prezentace dárců, poskytovatelů a lobbistů je daleko větší a efektivnější: je větší možnost z toho něco mít pro svůj vlastní byznys. Mecenášství vrozené nebo pěstované vzhledem k vědomí zodpovědnosti za kulturní prostor či kulturnost prostoru, ve kterém žijí, je zcela výjimečné. Tento stav trvá, bohužel, již velmi dlouho a v době krize bývá situace ještě obtížnější. Není to paradox? Krize – a ono nikdy nejde jen o krizi finanční – nejsou přece dílem okamžiku, připravují se dlouho. A umělci, kteří „drží prst na tepu doby“, je mnohdy rozeznají daleko dopředu a upozorňují na jejich nebezpečí přes výsměch i nepochopení (nejen) politiků.

7b. Kulturní management v místních podmínkách

Pojmem ‘umění’ neoznačujeme pouze dílo, ale také činnost, díky které a při které toto dílo vzniká. Slovo ‘umění’ se odvozuje od slovesa ‘umět’: Umění obecně znamená schopnost vytvořit dílo. Řemeslo s uměním mají společné to, že tvoří smysly vnímatelné dílo. Cílem umění je vytvořit dílo s přidanou hodnotou duchovně estetickou. Toto dílo znázorňuje, předvádí reálný stav světa i v jeho ošklivosti, či zobrazuje možnou ideální tvář skutečnosti, vědomě či nevědomě ukrývanou jednáním lidí. V řemesle jde výhradně o vytvoření funkčního produktu, byť obdařeného estetickými vlastnostmi. Určeného k užívání v přítomnosti, vázaného na praktickou lidskou činnost, její účel a bezprostřední užitek. Umělec používá své kreativní, vědomé i intuitivní schopnosti, aby především reflektoval svět, ve kterém žije, ten vnější i ten vnitřní,

aby obnažoval podstatu vztahů a událostí. Zároveň je také tvůrcem materiálního produktu, svou vizi a své intuice vtěluje do vnímatelného díla, které v případě básně či výtvarného díla nemusí okamžitě komunikovat s prostředím, ve kterém vzniklo – na rozdíl od umění, které vzniká za účelem živé komunikace s diváky a dokonce v živém procesu okamžitého vytváření přímo před nimi (divadlo, hudební produkce).

Základem umělecké tvorby je schopnost vytvářet sdělení pomocí *obrazu* toho, co umělec bytostně cítí nebo i jenom tuší jako znepokojivé, dramatické, krásné, nesnesitelné, vznešené a co nemůže vyjádřit a sdělit jinak než smysly vnímatelným podobenstvím. Umění nějak nahlíží skrytou pravdu o světě. Umění, aby vzniklo, musí mít ale základní materiální, organizační a společenské podmínky. Kulturní a umělecký management tyto podmínky musí zajišťovat, rozvíjet a využívat a v jakési spirále efektu předávat na vyšší kvalitativní úrovni. Tento úkol není pouze otázkou technicistního zvládnutí problémů, ale i otázkou mravní. Kulturní a umělecký manažer si musí být vědomý této dimenze své činnosti, musí ji zahrnout do svých představ a plánů, ale i do řešení každodenních situací. Musí se v tomto kontextu i sám školit a vzdělávat, aby dokázal měnit vize v realitu v tvůrčím prostředí uměleckých individualit a týmů. Musí vytvářet 'mosty pochopení' mezi umělci, institucí a veřejností, různými jejími vrstvami včetně politického a podnikatelského prostředí, a tak pomáhat naplňovat archetypální poslání umění, potažmo kultury.

Veliký problém současné doby je, že na mnoha místech rozhodují o užívání obecných prostředků pro kulturu, rozdělují tyto prostředky, spoluvytvářejí tak kulturní milieu a spolurozhodují o úrovni života společnosti lidé, kteří nejsou pro tento úkol připraveni a vzděláni. Rozhodující pozice v této oblasti jsou obsazovány buď

podle politického klíče bez ohledu na rozhled a zkušenosti ve sféře kultury, nebo se dokonce pokládají za takzvaně ‘zbytkově’ (co zbylo při rozdělování ostatních pozic). Je to odraz dlouhodobě vytvářeného celospolečenského vědomí, že oblast kultury a umění je přece ‘pouze’ oblastí volného času, zájmové činnosti, případně rekreativní seberealizace občanů. Převládá přesvědčení, že této oblasti může rozumět kdokoli, či vlastně rozumět ani nemusí. Krajností při stanovení kritérií kvalifikace nezbytné pro pracovníka, který má zastávat podobné místo – rozhodně však nikoli něčím výjimečným – je pocit, že postačí, korespondují-li jeho názory s obecným vkusem – líbí nelíbí...

Tak se dialog mezi politiky, úředníky a kulturními manažery odehrává v rovině poukazování na finanční náročnost kultury, její nevýdělečnost a v pseudoodborných debatách zůstává u poukazů na nižší úroveň ‘místního’ umění ve srovnání s uměním vytvářeným v kulturních centrech... Jako řešení se těmto politickým a úřednickým strukturám (včetně různých komisí) jeví radikální škrty a použití (samozřejmě pouze části!) ušetřených peněz do nákupu a dovozu produkce „kvalitnějších umělců a jejich děl“. Nebo se údajně ponechá na vůli a iniciativě občanů, zda se sami vypraví za výstavami, koncerty či velkými divadelními událostmi do kulturních center, nebo se spokojí s ‘místní kulturou’. Vyžaduje to od kulturních manažerů mnohdy velmi vyčerpávající a v zásadě nikdy nekončící úsilí, když mají znovu ozřejmovat poslání a smysluplnost kultury, umění a tvořivosti.

Důvod takového uvažování většiny stávajících mocenských struktur je jediný. Transfer ušetřených obecních peněz na jiné, většinou investiční aktivity. Z toho plyne posilování takového názoru na umění, podle kterého jde i zde o záležitost trhu, o předmět pouhopouhé spotřeby – nakoupíme, dovezeme, prodáme. Ne

že budeme přítomni tvůrčímu procesu, že budeme při komunikaci s tvořivými lidmi zapojeni do tvořivého procesu poznávání bohatosti života a jeho forem, a to jak při vnímání uměleckých děl, tak při pouhém sdílení pomocí umění neustále vytvářeného a dotvářeného životního prostoru.

Lidstvo si mnohokrát ověřilo, a to především v okamžicích kulturních otřesů, kdy se měnily společenské systémy, že má-li se kultura té které společnosti zachovat, nesmí se přestat tvořit. Rozhodnutím pro pouhý – ekonomicky zdůvodňovaný – import kultury do místa její konzumace se vzdáváme výsady vytvářet a pěstovat v daném místě vlastní kulturní prostor. V důsledku ztrácíme ty schopné jedince, kteří umělecky tvoří, i ty, kteří svou kreativitou vytvářejí podmínky pro uměleckou tvorbu. A především ovšem ty, kteří tuto kreativitu potřebují, nebo by ji jako potřebu pro svůj život mohli objevit! Velikost obce zde téměř nehraje roli. Je to důsledek zkaženého obecného povědomí, myslíme-li si, že všichni přibližně víme, co znamená slovo kultura. Přesto hlubší pochopení a tím spíš vysvětlení tohoto pojmu nám činí nemalé potíže. Uchylujeme se často k popisování svých pocitů, k přibližnostem, které však mají k definici základních podmínek, za kterých můžeme o jistých jevech hovořit jako o kultuře, velmi daleko.

Na podzim roku 2010 jsem vstoupil do komunální politiky a stal jsem se členem městské rady. Naskytla se mi velká příležitost vidět věci ‘z druhé strany’, být součástí všech důležitých rozhodnutí a poznávat postoje a motivace různých řešení, mnohdy velice komplikované. Poznávám, že rozhodování o sféře umění, potažmo kultury v širším kontextu, je pro politiky mnohdy krajně složité. Je to oblast, která je jim vzdálená do té míry, do jaké byla zjednodušována, zkracována a znepřístupňována několika generacím. Jako jednomu ‘z nich’ je mi teď umožněno nahlédnout i

značnou snahu porozumět a seznámit se blíže se světem kultury, k jejímuž úspěchu chybí ovšem vytvořený vztah, otevřenost různým druhům a žánrům a respekt k pěstování těch, které se (často z neznalosti) vymykají osobním preferencím. Hříchy naší pokřivené historie mají své dlouhodobé důsledky.

7c. Kulturní a umělecký management a jejich vztahy

Teorii managementu vnímáme jako systém pravidel existence kulturní organizace a jejích procesů od plánování, vedení, organizování až po realizaci cílů. Jedná se tedy o soubory vstupů-přeměny-výstupů-zpětné kontroly. Tento systém musí být vnitřně flexibilní, tvořivý a inovativní, má-li obstát. V tomto smyslu je možné definovat formální struktury (podniky, firmy, organizace), kde lidé spolupracují, aby dosáhli svých cílů, dnes zpravidla především ekonomických. Tato aplikace se vztahuje i na kulturní organizace s tím, že u řady z nich ekonomický cíl není základním a nejdůležitějším měřítkem. Z toho vzniká i několik problémů managementu v kultuře, se kterými se obecný management neseťkává.

Americký teoretik Paul DiMaggio¹⁸ zkoumá rozvoj kariéry a manažerských dovedností uměleckých manažerů v různých oblastech. Podle něho jsou vystavení tlaku pocházejícímu ze tří protikladů. První protiklad plyne ze vztahu managementu (zaměřeného na organizační problémy) a odbornosti (zaměřenou na udržení odborné ideové kvality). Už díky němu se vytváří poměrně silné napětí, které vede k řadě neslučitelných rozporů a konfliktů. Druhý protiklad, který působí na management v kultuře a v umění, vzniká tím, že není určena míra profesní odbornosti, kterou by měl kulturní a umělecký manažer ve svém oboru disponovat. Nejasnosti

¹⁸ DiMaggio, P. *Managers of the Arts*, Washington 1988.

narůstají také proto, že charakter uměleckého managementu je stále v procesu vytváření, a to rozkolísává návrhy metod a školících programů. Třetí protiklad vyplývá z napětí mezi kariérním postupem manažerů a absencí jejich zřetelného pracovního uplatnění na trhu práce. Tento pracovní trh je velmi přísně rozčleněn.

Jeden z dalších problémů, které však DiMaggio neotevívá, je rozdíl mezi uměleckým a kulturním managementem. Tento rozdíl zatím není důsledně definován, což představuje jednu z příčin nejasností při přípravě kulturních a uměleckých manažerů. „Umělecká administrativa nebo management je termín, který nepopisuje žádnou konkrétní profesi, ale určitou třídu povolání, v níž každé má svůj vlastní pracovní trh“, říká Giep Hagoort.¹⁹

Problém uměleckého managementu tkví v šíři prostoru, kterou musí kompetentně zvládat. Umělecký manažer musí rozumět řemeslu či umění obecného managementu (tedy plánovat, organizovat, řídit, kontrolovat a obchodovat), ale musí rozumět i tomu, co v umělecké organizaci vytváří právě onu přidanou hodnotu výstupu, tzn. jeho skutečný smysl. Jednoduše řečeno, musí rozumět umění, umělecké tvořivosti a předpokladům jejího rozvíjení, jejím složitým a mnohdy neuchopitelným zákonitostem či principům, i psychologii tvůrců. Navíc by měl mít schopnost se na umělecké tvorbě i aktivně podílet. K tomu se nelze snadno vyškolit. Jde v první řadě o jakési vnitřní vybavení, duchovní a tvořivou připravenost (talent), která vybavuje manažera schopností rozpoznávat, mnohdy i intuitivně, co se vlastně v organizaci děje, co a za jakých podmínek může vytvořit a jak s tím naložit. Sám se musí stát tvořivou součástí dějů, pro které vytváří optimální prostředí, tj. prostor, ve kterém se realizuje vlastní tvůrčí potence dané organizace: tu musí být především schopen rozeznat a rozvíjet v souladu s nějakou (realizovatelnou a

¹⁹ Hagoort, G. *Umělecký management v podnikatelském stylu*, Praha 2009.

tržně uplatnitelnou) vizí.

Právě proto, že umění nebuduje jenom na exaktních znalostech a obecně osvojitelných dovednostech, ale daleko více na individuálně subjektivním vnímání světa a lidí a jeho transformaci do autonomního projevu lidského ducha, jedná se o velmi složitou oblast. Zde je jeden z velkých rozdílů mezi uměleckým, tj. specifickým, a nesespecifickým (obecným) kulturním managementem. Proto musí mít umělecký manažer zcela osobní vztah k umění, které se v dané organizaci vytváří a musí mít tedy odpovídající (aspoň latentní) specifické tvořivé schopnosti. I v tomto smyslu je umělecký management záležitostí nejenom rozumu, ale i srdce.

Odtud plyne schopnost vytvářet takové prostředí pro (uměleckou) činnost organizace, aby byla respektována nejenom navenek, ale i uvnitř, kde se neobejde bez řady nesespecifických manažerských profesí. Ve větších uměleckých institucích jsou ve větší míře zastoupeni jak umělečtí, tak kulturní manažeři. V takových případech jsou nároky na spolupráci a vytváření fungujícího manažerského týmu velmi vysoké. Je samozřejmě velký rozdíl v tom, o jakou kulturní či uměleckou instituci jde, tj. jde-li o muzeum, nebo o divadlo vytvářející ve vyhrazeném čase právě přítomné umění nemyslitelné bez zajištění živého kontaktu s potencionálními zájemci, kteří jsou v tomto vyhrazeném čase na daném místě v příslušném množství skutečně přítomní. Jsou zde rozdíly jak pokud jde o druh umění, tak co do velikosti dané instituce, velikosti jejího 'spádového' teritoria čili rozsahu působení i složitosti a náročnosti provozu a jeho zajišťování, ze kterého vyplývá zázemí, velikost a komplikovanost servisních činností atd. Mezi hudebním triem a operním souborem je tak podstatný rozdíl nejen co do velikosti souborů, ale i co do náročnosti na management obou hudebních těles.

Bez vzájemného respektu mezi tvůrci a managementem, ale i mezi manažery samotnými mohou vznikat hluboké příkopy nedorozumění, nevůle až vzájemného despektu, který způsobí zkázu i velmi silné umělecké organizace; začíná obvykle tím, že nejlepší tvůrci začnou odcházet. Z této 'dvojdomosti', v jejímž rámci nejde jen o rozdíly mezi uměleckým a kulturním managementem, ale i o spojení specifických a nespécifických dovedností jednotlivých představitelů managementu dané instituce, plyne i nejedno nedorozumění a nejedna těžkost při hledání vhodných kandidátů do vrcholného managementu takové instituce. Má to být schopný/á ekonom/ka, producent/ka, právník/nička, který/á má rád/a to umění a který/á se v oblasti umění a dějin umění vzdělává? Může jím být, když jeho empatie pro umělecký svět i (pokorné) porozumění procesům tvorby vytvoří nadstavbu k jeho vůdčí a organizační schopnosti. Nebo to má být umělec či umělkyně z dané oblasti, všeobecně vzdělaný/á, nadaný/á organizačními schopnostmi a vzdělávající se v oblasti managementu? Může jím být, pokud vnímá management jako nenahraditelný nástroj k úspěšnému prosazení a uplatnění kulturní instituce na trhu. Pokud potlačí své mnohdy nenaplněné ambice umělecké a přijme svou úlohu pomáhat umělcům lepším než je sám a spojit svůj úspěch s jejich úspěchem, pro který vytvoří podmínky. Situace, kdy se stane manažerem neúspěšný umělec či umělecký amatér, může přinášet řadu komplikací v osobní rovině i v integraci různých částí instituce. Protože manažer v oblasti umění musí jít dál a hlouběji k osobní stránce problematiky (a to i ve velkých kulturních institucích), jsou na něj kladeny zvlášť vysoké nároky, pokud jde o jeho morálně volní vlastnosti i empatii včetně schopnosti jejího využití při jednání ve prospěch organizace.

Nejde přitom samozřejmě jen o žádoucí působení uvnitř a

dovnitř organizace a složité problémy, které musí být manažer v té souvislosti schopný řešit. Jde také o působení navenek, v jehož rámci vstupuje do řady vztahů (včetně druhů těchto vztahů) s vnějším světem, ve kterém musí prokázat příslušné odborné schopnosti při jednání s institucemi, které poskytují kulturně umělecké organizaci finanční zázemí, i s jednotlivými politiky, kteří patří jak do přátelského milieu, tak jen hledají argumenty, jak na rozpočtu kulturně umělecké organizace ušetřit. Setkává se s managementy průmyslových i obchodních institucí, kteří s velkou zkušeností odhalí případnou manažerskou nezpůsobilost. Setkává se s médii vytvářejícími pověst instituce. Umělecký a kulturní manažer musí být i natolik schopný, aby před světem byznysu a politiky odborně a srozumitelně vysvětlil a obhájil pro mnohé neprůhledný a záhadný svět umění a kultury, na který nelze aplikovat stejná měřítká jako na jejich svět determinovaný komerčními pravidly.

Je ale naprosto jasné, že bez pochopení světa tvořivosti a kreativity, bez pokory a úcty k této nenahraditelné lidské schopnosti není nikdo schopný úspěšně řídit uměleckou či kulturní instituci. Složitost tkví v tom, že na tyto manažery je kladen nárok až 'renesanční' komplexnosti, a to v době navýsost 'manýristické'. Proto výukové programy pro tuto oblast trpí nekomplexností, proměnlivostí, náhodnou zaměřeností odvislé spíše od názoru zakladatele místní varianty oboru, skladby pedagogů a vyučujících z praxe, kteří jsou v dané lokalitě k dispozici, i momentální 'módnosti' a možné či oprávněně i neoprávněně předpokládané výnosnosti tohoto atraktivně znějícího oboru, který ve skutečnosti není na patřičné úrovni odborné péče (opírající se o nezbytnou zkušenost) dotvořen. I to je odraz jakési bezradnosti ve vyhledávání a obsazování manažerských míst v této sféře.

V oblasti vrcholných manažerů pro největší kulturní instituce –

divadla, filharmonie, galerie – je prostor zúžený do jakéhosi začarovaného kruhu hledání nejvhodnějších osobností v neustále přebírané ošatce víceméně známých interesentů o manažerské posty. Absentuje cílevědomé a dlouholeté vzdělávání a individuální příprava, která by uměla pomoci vytvářet komplexně připravené manažery kulturních a uměleckých institucí. Významnou roli zde hraje i finanční ohodnocení. To, že manažeři průmyslových podniků a tím spíše finančních institucí a komerčních služeb berou několikanásobek toho, co manažeři kulturních institucí s několika sty zaměstnanci, je jednou z relevantních příčin neblahého stavu a dalším důkazem současného jednoznačného nadřazování materiálních hodnot nad duchovní. Přitom je na místě zdůraznit, že místem, kde málem zcela absentuje vědomí o nezastupitelnosti kulturního managementu, jsou úřady. Ať už na úrovni obecní, regionální, či státní. Přitom schopnost rozpoznávat a pěstovat kreativitu v těch částech společnosti, které k tomu mají dispozice, patří mezi velmi naléhavé potřeby. A to nejen v oblasti kultury. Proto se oblast kreativity dostává do popředí zájmu oblasti nejenom vzdělávání, ale i výroby a služeb...

7d. Manažer v kulturní a umělecké instituci

Kulturní instituce nemůže fungovat jako instituce „a priori“ demokratická – tedy instituce s vládou a vlivem většiny zaměstnanců. Vzhledem ke vždy velmi subjektivnímu pohledu na to, co je umělecké, či ne, jaká umělecká cesta či jaký umělecký produkt je úspěšný, žádoucí i (bude) žádaný či nikoli a jaké má být konkrétní umělecké zaměření a náplň činnosti instituce, musí být rozhodovací funkce svěřeny do rukou úzké menšiny. Ona většinou formuluje základní poslání, strategické cíle – a ona také zodpovídá za výsledky dané kulturní instituce, které potvrzují nebo

zpochybňují oprávněnost tohoto jejího nároku. Úzké umělecké a správní vedení takové instituce může výrazně proměňovat složení jak uměleckých, tak uměleckotechnických, administrativních a výrobních složek. Je důležité, aby bylo schopné vytvořit a rozvíjet kooperativního ducha instituce založeného na ztotožnění se s jejím posláním a cíli. K tomu slouží vnitřní komunikace a zpětné vazby mezi managementem a všemi pracovníky, podílejícími se na konečném výsledku – tedy na vytváření uměleckých děl či událostí. Z povahy věci, tedy vzhledem k velmi individuálním a subjektivním zájmům, předpokladům a z nich vyplývajícímu potenciálnímu příspěvku jednotlivců do kolektivního tvůrčího procesu je velmi problematické, aby v umělecké instituci vládla jakási demokratická rovnoprávnost, když předpokladem řízení je i zde (do příslušné míry) objektivní či aspoň objektivizující sledování a programování procesů tvorby.

Objektivizace a optimalizace pracovních procesů je podmínkou chodu věcí i v prostředí, ve kterém vzniká umělecké dílo či událost. Umělecká tvorba je musí vnímat i respektovat, ale nikoli být jimi determinovaná. Ztotožnění se s posláním a cíli i organizací prostředí, ve které mají být tvůrčí výsledky dosahovány, je pro uměleckou či kulturní instituci velmi důležitým předpokladem úspěchu. Impulzivní ‘demokratické’ zasahování zaměstnanců či jejich skupin do jistého řádu, který napomáhá svobodné tvorbě, a narušování stanoveného prostoru, ve kterém se i překážky stávají motivací nových postupů, přinášejí ve složitěji strukturovaných institucích komplikace nejenom na správní úrovni. Tato skutečnost klade na management tím větší nároky, pokud jde o schopnost vytvářet ‘týmového ducha’ a úsilí posilovat interaktivní chápání společných a specifických, tj. i odlišných zájmů a způsobů práce všech složek umělecké instituce, všech pracovníků, zapojených byť

i vzdáleně do vzniku uměleckých produktů, a integrovat je.

Přitom je na místě stále přihlížet k potřebě co nejadekvátnější odpovědi na otázku, kdo všechno má (oprávněný) zájem na 'podnikatelském úspěchu' kulturní instituce:

- zřizovatel či zakladatel, který očekává 'zhodnocení svých peněz v uměleckých výsledcích a hospodárné zacházení se svěřenými finančními prostředky;

- všechny externí instituce a interní složky i spolupracovníci, kteří svými produkty či službami vytvářejí 'subdodavatelský' systém;

- zaměstnanci, z nichž někteří naplňují v kulturní instituci své umělecké ambice a jiní vytvářejí pro uměleckou činnost vhodné prostředí a kteří – a to musí být všichni – mají zájem na zajištění a rozvíjení pozitivní interní firemní kultury, která stojí na pravidlech efektivnosti, ale i slušnosti, tj. také na zásadách uznání a spravedlivé odměny;

- zákazníci, tj. diváci, příjemci uměleckých výsledků instituce, kteří hledají 'přidanou hodnotu' k saturaci svých každodenních potřeb;

- společnost, která spoluvytváří objednávku děl a událostí a vytváří pro aktivitu instituce příslušný (historický) kulturní kontext a pokud možno otevřené sociální a mentální prostředí.

7e. Kdo je či má být umělecký či kulturní manažer

Manažer je člověk odpovědný za chod organizace či její části a má tudíž řídicí funkci v oblasti plánování, koordinace pracovních procesů, personalistiky, financí, kontroly. Zároveň by měl být vůdčí silou, motivující jemu podřízené spolupracovníky k dosahování vizí, které stanovuje či které spolu-definuje. Externě, tedy směrem ven z organizace, by měl být jedním z nejdůležitějších reprezentantů instituce, zajišťující materiální, obchodní, společenské, právní i politické podmínky, které instituce pro svou existenci potřebuje.

Rozpětí jeho aktivit je obvykle široké: záleží na kontextu i vlastní povaze a poslání instituce, na tom, v jaké je situaci interně i externě – rozumí se z hlediska vlastní potenciality i kulturně společenského kontextu –, a jaké se tedy nabízejí možnosti při určování jejích cílů a způsobů jejich dosahování. Tyto možnosti spolu s jeho osobními dispozicemi (včetně schopnosti proměňovat nepříznivé vnější okolnosti ve stimuly a motivace) rozhodují o významu, který manažer své funkci dodává.

Henry Mintzberg stanoví deset možných rolí manažera:²⁰

Ze zásadního hlediska může manažer být:

1. nastrčená figurka pro ceremoniální účely
2. vedoucí zodpovědný za lidi a práci
3. prostředník: prostředkuje kontakty, stojí mimo přímou hierarchii

Z hlediska informací:

4. kontrolor monitorující prostředí
5. šířitel: sdílí informace s ostatními, včetně podřízených
6. mluvčí: spojuje pracoviště s vnějším světem

Z hlediska rozhodování:

7. podnikatel: dostává organizaci do rovnováhy s prostředím (řada výměnných projektů)
8. ochránce schopný vyrovnávat silné tlaky a trendy, které útočí na organizaci zvenku
9. distributor: rozděluje prostředky v oblasti práce, času, financí apod.
10. vyjednaváč: je schopný dosahovat výsledky v konfliktních i rutinních situacích

Z výčtu těchto deseti Mintzbergových bodů je patrné, že vymezení rolí manažera je opravdu velmi široké; přitom záleží i na dalších okolnostech, a to jak objektivních (na objednávce dané stavem organizace, jejími obecnými i specifickými potřebami, kondicí, plány a schopnostmi plány realizovat včetně možností obstát v konkurenci), tak subjektivních (na odborných i lidských kvalitách manažera), aby byl schopen a mohl úspěšně realizovat roli resp. role manažera v organizaci.

Za jakých podmínek můžeme hovořit o kulturním či uměleckém manažerovi? To si vyžaduje specifikace už proto, že v odborné literatuře a v názorech (i) odborné veřejnosti pojmy kultura a umění často splývají a zaměňují se, ačkoli odlišení obojího je důležité i z hlediska studijní přípravy.

²⁰ Mintzberg *on Management*, New York 1989.

Rozdíl je, myslím, především v tom, že kulturní manažer nemusí být manažerem uměleckým a nemusí mít tudíž dispozice pro řízení uměleckého souboru. Nemusí mít nutně schopnosti k umělecké tvorbě. Naopak umělecký manažer nemusí mít schopnosti, které potřebuje člověk řídící nebo odpovídající za velkou uměleckou či kulturní instituci resp. kulturní oblast nebo v určitém regionu za kulturu jako takovou.

Pro lepší uchopení tématu si můžeme pomoci seznamy funkcí, které zdůrazní rozdíl mezi manažerem uměleckým a kulturním.

Umělecký manažer

hudební ředitel
divadelní ředitel
umělecký ředitel či šéf (baletu, činohry, opery)
dirigent
programový šéf
choreograf
sbormistr
hlavní kurátor
šéf výpravy
produkční uměleckých souborů
inspicient
šéf uměleckého provozu (umělecký tajemník)
šéf uměleckotechnického provozu
šéf výroby dekorací a kostýmů

Kulturní manažer

vedoucí kulturního odboru v obci či kraji
náměstek (ředitel) pro kulturu v obci či kraji
ředitel muzea
ředitel resp. majitel galerie
ředitel festivalu
ředitel umělecké školy
intendant či gen. ředitel velké umělecké instituce
hlavní ekonom
vedoucí správy budov
správní ředitel
vedoucí marketingu a fundraisingu
vedoucí personálního oddělení
vedoucí obchodního oddělení
šéf údržby

Dá se říci, že *umělecký manažer* je spojený s prostředím určeným pro vznik, koordinaci a realizaci takových aktivit, které jsou nutné k realizaci konkrétního uměleckého díla či události, resp. s pracovištěm či pracovišti, které se na této realizaci přímo podílejí. Znamená to, že pracovníci této oblasti propojují strategické, organizační, provozní a bezprostředně produkční úrovně instituce, kde umělecká díla a události vznikají. Proto může pozici uměleckého manažera úspěšně vykonávat i umělec, který má manažerské schopnosti. Uměleckým manažerem může být i projektový manažer, je-li koordinátorem prací na vzniku uměleckého díla/děl či události/í.

Naproti tomu *kulturní manažer* je spojený s (kulturními) institucemi, které uchovávají umělecká díla, organizují možnosti

jejich prezentace a šíření, ale především koordinují vnější a vnitřní podmínky čili vytvářejí společenský prostor, ve kterém se uplatňují kulturní i umělecké instituce resp. příslušné aktivity. Toto vytváření může být zajišťováno jak z pozice velkých kulturních institucí či velkých správních organizací sdružujících pod sebou či/a spravujících i množství jednotlivých institucí sdružených v kulturní holdingy, tak z pozice komunální, regionální či státní správy. Právě kulturní manažeři v místních samosprávách či ve státní správě by měli vytvářet odborně fundované prostředí pro vznik kulturní politiky a kulturně-společenských vizí daného místa (od živého umění i uchovávání odkazu minulosti až po podporu uměleckého vzdělávání a iniciaci a vytváření fundovaných grantových předpokladů příslušných aktivit).

Pro přípravu těchto manažerů je nutné zajistit širší základnu vzdělání, které nemusí nutně souviset s uměleckými obory. Pro tento manažerský segment je vzdělání pouze v umělecké oblasti nedostatečné. Stejně tak přináší umělecké instituci značné komplikace, je-li post uměleckého manažera obsazený někým, kdo postrádá vzdělání v umělecké oblasti. Řada kompetencí musí pak být převedena na jiné (umělecky kompetentní) pracovníky, což narušuje strukturu řízení. V našem divadelním prostředí jde zejména o jednosouborová divadla, která by měla být řízena uměleckým manažerem. Na druhé straně vícesouborové divadlo může být vedeno kulturním manažerem bez specifického uměleckého vzdělání, ale s odpovídající kvalifikací v oblasti kultury.

Umělecká instituce je respektive má být „továrnou na inovace“. Každý nový umělecký produkt by měl mít v sobě obsaženou touhu být novou, živou, autentickou reflexí světa. „Základním předpokladem úspěšné inovace je schopnost vidět ve změně

příležitost, a nikoli hrozbu.“²¹ Tedy i management by měl být nejen přístupný inovačním změnám, ale měl by je iniciovat, protože každé nově vznikající dílo či událost si říká o nový přístup vedení instituce. Jde o úroveň vnímavosti a schopnost rozpoznat možnosti projektu, které si žádají inovativní uchopení. Management se musí neustále ptát, co si musí osvojit, aby tyto nové příležitosti rozpoznal, uchopil a vytěžil. Ekonomicky, společensky, pro budování a posilování pověsti instituce a především pro zajištění co nejkvalitnější podmínky umělecké tvorby. Umělecké instituce jsou už vzhledem k subjektivnímu vnímání uměleckých děl i náhledů na jejich tvoření a vznik velmi závislé na své umělecké pověsti, která vždy do značné míry ovlivňuje přijetí vlastní tvorby širokou veřejností.

Mezi kulturními manažery můžeme zvlášť vydělit *administrátory kultury*. Kulturním administrátorem můžeme nazvat pracovníka v oblasti kultury, který ze strategického pohledu vytváří prostor pro vznik a rozvoj kulturních aktivit a institucí realizujících své umělecké plány a uplatňujících své výsledky v dané obci či regionu. Jedná se tudíž o někoho, kdo má správní funkci v místní či regionální samosprávě, mnohdy spojenou s funkcí politickou. Je zodpovědný za iniciaci a spoluvytváření kulturní politiky, vytváření finančně rozpočtových rámců kulturní činnosti i způsob rozdělování prostředků prostřednictvím příspěvků, grantů, dotací atp. V rámci odborné přípravy je pro pracovníky, kteří mají na obecních či regionálních úřadech na starosti kulturu, nezbytné připravit odpovídající vzdělávací programy. Z druhé strany, pro studenty bakalářských oborů z oblasti teorie umění, kultury, filozofie či pedagogiky může být po magisterském studiu oboru kulturního a

²¹ Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací*, Management Press, Praha 1994. str.67

uměleckého managementu velmi zajímavou možností, jak se uplatnit na trhu práce.

Člověk, který neřídí práci jiných, nesdružuje finanční prostředky a nevypracovává plány spojené s uměleckou produkcí, není uměleckým manažerem. Může se ovšem některou z těchto a jí podřízených činností zabývat v rámci šíření kreativních způsobů trávení volného času, tj. inspirovat jednotlivce, skupiny či komunity k tomu, aby se v jeho rámci zabývali uměním a zábavou na příslušné kulturní úrovni. Zde můžeme, myslím, hovořit o animátorovi kultury, tedy o někom, který se zabývá tzv. *community arts*. Animátor kultury může být jak placená osoba, tak i dobrovolník. Při dříve citovaném průzkumu v Jihočeském kraji se ukázalo, že lze počítat s celou řadou dobrovolníků, kteří se podílejí na přípravě a realizaci kulturních aktivit dané obce a bez kterých by se tyto akce nedaly realizovat. Tito lidé zastávají celou řadu funkcí, v naprosté většině bezplatně, a výsledkem jejich aktivit jsou plesy, koncerty, přehlídky nejrůznějšího charakteru, udržování tradic, výstavy lidové tvořivosti, umělecko-edukační aktivity, zájezdy do kulturních center atd. Animátor není totožný s umělcem, ale je to člověk, který 'dává věcem pohyb'. Ne náhodou se v té souvislosti mluví přímo o *animaci volného času*. Například na teologických fakultách v ČR existuje studijní obor 'učitel volného času', samozřejmě s jistým akcentem na spiritualitu. Nicméně se rýsuje adekvátní spojení tohoto oboru s oblastí dobrovolné práce v oblasti kultury pro určitou komunitu občanů. Nejde zde (v *community arts*) především o vytvoření díla pro druhé a případné umístění příslušného produktu na trhu, ale o takový druh integrující komunikace zúčastněných, při které se leckdy i stírají hranice mezi příjemcem a původcem či spolupůvodcem vytvořeného díla. Může se zde vytvářet živná půda pro alternativní umělecké aktivity, které mohou přerůst rozměr

zábavy či produkce pro danou skupinu a stát se umělecky plnohodnotnou tvorbou umístitelnou na širším kulturním trhu. Velkou příležitostí pro animaci kultury může být velmi hustá síť obecních knihoven, které spoluvytvářejí přirozený kulturní prostor obce pro vzájemné setkávání. Bohužel v současné době jsou z velké části nevyužívané i v rámci vypůjčování knih.

Animátora si nesmíme plést s *produkčním*, což je velmi sofistikovaná profese, která je součástí profesionální přípravy a realizace kulturní akce či uměleckého díla, většinou kolektivního. A už vůbec ne s *producentem*, který je především ve filmové, divadelní či hudební oblasti osobou sdružující finanční prostředky vlastní a/či dalších vkladatelů a rozhoduje o jejich investování do vzniku a realizace uměleckého díla, většinou ovšem i s komerčním cílem.

Zatímco herec se musí do určité míry identifikovat s postavou, kterou představuje, musí se vzhledem k ní vymezit, nebo se s ní ztotožnit, manažer musí naplňovat svůj úkol, podřídit se mu, ale nesmí s ním splynout. Neměl by se s ním identifikovat. Hercův cíl je vytvořit postavu, splnit úkol tady a teď, úkol, který s představením postavy trvá i zaniká, zatímco manažerův úkol je, aby to, co vytvoří, trvalo v čase a prostoru i po jeho odchodu: v poslání instituce, organizaci práce, nazírání úkolů a příslušných dílčích postupů při naplňování ('nadosobních') vizí.

„Hleďte ve svém okolí příležitost a potřeby. Ptejte se, kde můžeme s našimi omezenými zdroji – a to nejen finančními a lidskými, ale i svými možnostmi – skutečně přispět ke změně k lepšímu, nastolit nový standard. Standardy určují ti, kteří něco dělají a dělají to dobře. Propůjčují tak svým výkonům novou dimenzi.“²²

7f. Umělecký a kulturní management a strategické řízení

I přes velmi specifický charakter uměleckých a kulturních institucí

²² Drucker, P. F. *Řízení neziskových organizací*, Praha 1994.

je jasné, že úspěšnost organizace a tím spíš dlouhodobá úspěšnost není podmíněna pouze kvalitou výsledného uměleckého produktu, i když je jejím nutným základem. Pokud je řízení instituce nahodilé, chaotické, neodborné, ztrácí umělecký výsledek potencialitu úspěchu, stejně jako ztrácí svou funkci dřevý vodovodní řad vedoucí vodu ke kohoutku v našem bytě. Aby přenos kvalitního díla mezi tvůrci a uživateli probíhal s co nejmenšími ztrátami, musí se stát součástí kvalitně organizovaného prostředí, v mnoha ohledech velmi promyšleného a tvořivě spjatého s uměleckou tvorbou. Musí být součástí strategického prostoru, který je strategicky řízený. Vzhledem k tomu, co bylo výše řečeno o specifice uměleckých institucí, je strategické řízení v těchto organizacích velmi náročné. Moje zkušenosti z řízením čtyřsouborového divadla mě dovedly k poznání, že bez strategického, silně inovativního uvažování zaměřeného dovnitř i vně, vede cesta – byť dlážděná dobrými úmysly – k postupnému uměleckému sestupu nebo k zúžení pozornosti na určitý (obyčejně v danou chvíli nejúspěšnější) soubor. To bývá důsledkem chování manažera, který nemá vlastní vizi a s ní spojenou energii, a tedy ani víru ve správnost vlastního konání. Nemá vůli vést instituci jako celek, protože nemá celkovou a celistvou představu. Proto neřídí, ale přidává se k momentálně úspěšnější části instituce.

Samotná přítomnost tak rozdílných uměleckých těles jako je kolektivně tvořící soubor loutkoherců s jiným vnímáním a uměleckou filozofií, než jakou mají kolektivy, které tvoří operní sbor či orchestr, nebo pod tvrdým drilem pracující balet na jedné straně a na druhé individuálně tvořící herci a operní pěvci, vyžaduje mnohdy nejen odlišný způsob řešení problémů i jejich předcházení, ale především plánování opřené o reflexi i sebereflexi. Připočteme-li k tomu navázaná uměleckotechnická pracoviště, externí

pracovníky, různá místa působení i získávání finančních zdrojů, musí se vrcholný management, jehož je umělecký management jednotlivých těles součástí, zabývat důsledně strategií: jde vždy o několikaletou perspektivu směřující za horizont vlastní budoucnosti manažera v dané instituci.

7g. Umělecký a kulturní management v podnikatelském stylu

Už jsem zdůraznil, že je na umělecké instituce třeba pohlížet z hlediska odlišnosti jejich poslání. Toto poslání determinuje jejich zařazení mezi ziskové či neziskové umělecké a kulturní instituce. V druhém případě opravňuje používání veřejných finančních zdrojů na zajištění jejich poslání. Přesto i v oblasti neziskových uměleckých a kulturních institucí musí management nahlížet na chování a chod instituce jako na podnikání svého druhu: v tomto smyslu je pojetí knihy Giepa Hagoorta vyjádřené už jejím titulem *Umělecký management v podnikatelském stylu* zcela oprávněný. Tento přístup totiž zajišťuje schopnost flexibilního chování dovnitř i vně instituce a vede k inovativním řešením, která mají za následek kvalitnější podmínky pro uměleckou tvorbu a úspěšnější získávání i ekonomičtější využívání finančních zdrojů. I umělecké instituce s náročnějším zaměřením potřebují manažery se specifickými vlastnostmi podnikatele, jak je definují Jeffrey R. Cornwall a Baron Perlman:

„Úspěšné podnikání vyžaduje nejen investice finanční, vědomostní, dovednostní, časové a energetické, ale rovněž emocionální. Ty lze popsat slovy vytrvalost, vášeň, víra v produkt či služby. Ať to nazveme jakkoliv, základní přísadou podnikatelského úspěchu je efekt.“²³

V umělecké instituci je tímto efektem nejenom úspěšné ekonomické chování subjektu na trhu, ale především naplnění uměleckých vizí, které jsou výrazem vnímání světa, které našlo takové postupy a prostředky sdělení, že se ze subjektivního stalo

²³ Jeffrey R.Cornwall, J. R. / Baron Perlman, B. *Organizational Entrepreneurship*, Boston 1990.

intersubjektivním. Samozřejmě že i přijetí výsledného produktu spojeného s tímto sdělením těmi, jimž je toto sdělení určeno, bývá individuální a tedy velmi rozdílné. Tato okolnost klade velké nároky na umělecký management, na jeho schopnost porozumění, empatie a spolupráce ‘uvnitř’ i ‘navenek’. Velkou pomocí při jisté objektivizaci posuzování výsledků velké umělecké instituce může být koncepce tzv. *vnitřního podnikání*. Právě u vícesouborových divadel je výhodné, podaří-li se postavit týmy uměleckých managementů jednotlivých souborů tak, aby měly nejen jakési virtuální, ale skutečné rozpočty, za které nesou zodpovědnost, protože o jejich použití do značné míry rozhodují a také pak intenzivně pociťují celé spektrum důsledků těchto rozhodnutí, která jsou jinak většinou vedena pouze subjektivními uměleckými vizemi. Tento model vede k nárůstu zodpovědnosti uměleckého managementu, odstranění mnoha nejasností mezi managementy jednotlivých souborů, poskytování relevantních informací dovnitř souborů i vedení instituce. Napomáhá to vědomí kontextu uměleckého i provozního života ve velké kulturní instituci. Ne vždy jsou všechny týmy otevřené inovativním řešením vyžadujícím často i zásadní změny. Proto je k provedení inovace v kulturní instituci někdy třeba použít metodu tzv. *partyzánského managementu*. To znamená provést inovativní kroky v připravených částech instituce a dokázat efektivitu a smysluplnost změn. Tak se předejde vytvoření jakési frontální pasivní rezistence a naopak se podpoří jak individuální tak i týmová tvůrčí energie. Začne totiž fungovat i fenomén obavy, že ‘posledního kousne pes’.

Giep Hagoort uvádí ve své knize, že stěžejní prvky podnikání v kultuře jsou: *kulturní poslání, zápal a nadšení, společenská zodpovědnost, vitální kulturní infrastruktura, vnější orientace a důraz na inovace*. Myslím, že tyto nezastupitelné prvky představují

na jednu stranu spíše subjektivní a na druhou spíše vnější podmínky úspěšného fungování kulturní či umělecké instituce. Dlouhodobě úspěšné řízení může podle mne vyrůstat jen ze základu kvalitního všeobecného i odborného vzdělání. Jinak jsou to větve bez spojení s kořeny. Bez individuální připravenosti a znalosti souvislostí nedokážeme plně využít nástrojů, které nám obor kulturního a uměleckého managementu nabízí. Obyčejně totiž pracujeme jen s tím, co známe, a známe to skutečně jen tehdy, víme-li, s čím to souvisí.

8. Divadlo v přírodním prostoru

*Divadelní scéna reprodukuje přírodu,
ale nikdy ne věrně, protože na scéně se
nikdy nic neodehrává jako v přírodě.*

Diderot

Pohled na evropské open air scény

8a. Verona – Aréna – Aida

Je velmi horký den a na prohlídku Verony není ani pomyšlení. Náměstí a přilehlé ulice se zaplňují diváky, kteří popíjí kávu, dovolí-li to ta která restaurace, či večeří. Je to jeden velký piknik. Restaurace nabízejí rezervaci svých stolů po představení. Nebe je italsky modré, zapadající slunce roztahuje nad Aarénou tmavomodrou kopuli s prvními hvězdami této noci.

Hlediště Arény se zaplňuje a přes zdánlivou vyprodanost, přicházejí další a další diváci, kteří usedají na vyhřátých kamenných schodech, tak jako před bezmála dvěma tisíci lety. Tribuny jsou plné turistů, kteří na poslední chvíli dojíždí a dopíjejí. Mezi mnohatisícovým davem se proplétají prodavači zmrzlin, vína, limonád, programů a vějířů, balancují na hranách schodů, pokřikují, překřikují a obchodují. Tak jako před bezmála dvěma tisíci lety.

Do parteru, který oproti nepohodlným kamenným schodům je zaplněn židlemi a křesílky, rozděleným do tří sektorů, podle ceny od 80 do 200 Euro, přicházejí diváci oblečení přeci jenom méně „turisticky“. V zadním sektoru jsou světlé barvy letních košil a obleků. Čím blíže k jevišti, tím více oblečení tmavne, tím více převládají večerní toalety. Na bordó čalounění a bordó běhounech, se pohybují diváci, kteří dnes přišli, aby nejen viděli, ale také, aby byli vidět. Sedíte-li v parteru, jste jakoby uprostřed kotle, v centru pozornosti. Tento středobod ale v současné době je určen divákům,

kteří si zaplatili desetinásobek od těch “na galérie“. Je paradoxem, že majetnější a možná i mocnější sestoupily z ochozů do míst, kde kdysi písek do sebe lačně sál rudou krev těch, kterým bylo souzeno stát se aktéry v nemilosrdných představeních. Natažený bordó koberec působí jako memento z doby začátků Arény. Dnes je však atmosféra podstatně milosrdnější. Zbývá pár okamžiků do začátku představení a v hledišti se objevují světélka malých plamének. Diváci si odpalují jeden od druhého svíčky a prostor hlediště se během pár minut zaplňuje tisíci světélky. Je zajímavé, že svíčky hoří v ochozech amfiteátru, ale nikoli v plyšovém parteru...

Aréna jako prostor určený pro scénování.

Aréna jako stavba je navýsost estetickým urbanistickým prvkem, který je dominantně zasazen doprostřed velkého města. Spoluvytváří scénologii města, kterou Lipus nazývá „vizuální efektivností“ /Radovan Lipus, DISK 2006: 18/, která propůjčuje Veroně nezaměnitelnost. Sama aréna ale vytváří naprosto odlišný svět, nezávislý na městě jehož je součástí. Jste-li uvnitř, jste vytrženi z kontextu města a patříte univerzálnosti dramatického prostoru, který byl vytvořen pro navýsost dramatické scénování jako symbol politiky zábavy celé jedné epochy.

Je-li kostel vytvořen jako univerzální prostor pro spirituální zážitek, ze setkávání se s mravními archetypy lidské existence skrze slovo, prostor Arény je vytvořen jako univerzální prostor pro zážitek emotivní, který přináší agón – zápas, ať již sportovní, usilující o vavřín, či skutečný, o lidský život. Tento stadión starověku je však v posledních bezmála devadesáti letech, transformován v místo usilující o zážitek estetický, intelektuální a spirituální, přinášející skrze scénování příběhů operních děl, především romantického období.

Gladiátorské hry, manifestační průvody, představení ...Aréna má v sobě geneticky zakódován do každého kamene obrovský divadelní potenciál. Je to prostor estetický, dramatický, autentický, nezaměnitelný a univerzální. Je natolik neutrální, abychom mohli vnímat a přijímat scénování v jeho dramatickém středu, který nám je vytyčen aktéry... Před téměř dvěma tisíci lety to bylo „dno“ arény, vysypané pískem, který zpomaloval pohyb, tlumil údery kopyt a tak dobře vpíjí krev.

Dnešní jeviště je v kratší části oválu, kde je postavena spíše jednoduchá dekorace Aidy – schodiště, jakoby navazující na kamenné stupně antické stavby, náznaky mohutných chrámových, či palácových portálů, které scénický prostor člení a umožňují rychlé a někdy i překvapivé nástupy a odchody velkého množství postav. Barvy dekorace jsou barvami země - od žlutohnědé až po železitou, které, při samotném představení a v tlumeném svícení, „přikryjí“ desítky postav operního sboru /cca 150 členů/, majících kostýmy v podobných barvách. To umožní během večera několikeré nenápadné splynutí s prostředím, stejně tak neočekávané „vkročení“ do dramatické situace. Ještě loni se hrála inscenace Aidy, kterou režíroval slavný Franco Zeffirelli. Letos se režie ujal Gianpiero Solari a podle všeho šel cestou méně efektní v dekoraci i v kostýmech. Projekce plamenů, která je promítána na stoupající schodiště Arény za jevištěm, se kamennými stupni rozkmitává a působí jako kontrast proti potmělému jevišti, kde dostatek světla dostávají pouze hlavní postavy. Až na příchod Krále, Amnerise, Aidy a Radamise ve druhém aktu, který se děje pomocí snad pětimetrových věží, na kterých postavy zpívají a vytvářejí tak mocenskou a společenskou nadřazenost a trochu úsměvný „pochod“ slonů, kteří cestující zavěšeni na visutém laně vysoko nad jevištěm, působí tato inscenace spíše komorně bez snahy ohromit vnějšími

prostředky. O to kontrastněji působí velmi výrazně a dominantně čtyři světelné sloupy vycházející z rohů Arény vzhůru do kosmu, aby se nad hlavami diváků, snad ve stometrové výši, spojily v jednom bodě, kde se zastaví, neprotnou se, nepokračují a vytvoří tak ohromnou a ohromující „gotickou klenbu“. Snad i pro toto zdůraznění nekonečných vertikál, vnímám intenzivně zpěv sólistů, kterým vévodí Hui He jako Aida, Ducio dal Monte jako Král, Piero Giuliacci jako Radames. A mohutné sbory, jejichž hlas vychází jakoby ze stěn nejen egyptských staveb, ale celé Arény. Veliké těleso operního orchestru, který je umístěn před jeviště na úrovni diváků a který velkou měrou přispívá ke krásnému zážitku toho večera. Stalo se tak i díky tomu, že jak zvuk orchestru, tak zpěv nebyl zprostředkován technikou. Výborná akustika vnitřku Arény umožňuje působení přirozeného zvuku bez přizvučení a tím i zatajení skutečné kvality hlasu.. V kontextu s operním představením na jezerní scéně v Bregenz je možné akceptovat i trochu té nedokonalosti akustiky, která je většinou způsobena výrazným otočením se zpěváka mimo osu jeviště-hlediště s následným rozbitím zvuku až do ozvěny. Naopak tento fakt potvrzoval onu přítomnost tvořivé chvíle, nedělitelnost prostoru a času tvůrců i diváků a neopakovatelnost tohoto zážitku.

Festival ve veronské Aréně vznikl v roce 1913, kdy při příležitosti stého výročí narození Giuseppea Verdiho se rozhodli tenor Giovanni Zenatello a manažer divadla Ottone Rovato, uspořádat a finančně podpořit velký operní festival pod širým nebem, který se stal zanedlouho světoznámým. Přes různé organizační změny a formy organizace festivalu, se stal festival předmětem činnosti soukromé nadace Arena di Verona.

Letošní osmdesátý pátý ročník dopadl dle pořadatelů velmi úspěšně. Představení navštívilo kolem 500 000 diváků, kteří zaplatili více jak

28 mil Euro.

Giuseppe Verdi – Aida

Šéf dirigent - Daniel Oren

Režie – *Giampiero Solari*

Výprava a kostýmy – *Sergio Tramonti*

Choreografie – *David Parsons*

Aida - *Hui He*

Amneris – *Marianne Cornetti*

Král - *Ducio dal Monte* ,

Radames - *Piero Giuliacci*

8b. Bregenz – Bodamské jezero – Tosca

„Velká opera až do posledního okamžiku. Enormní technické nasazení, silné obrazy, mohutný zvuk: Hollywood na Bodamském jezeře.“ *Sudwest Presse Ulm*

Pokud veronská Aréna nám nabízí scénický prostor pod otevřeným nebem /ve kterém jsme ale „izolováni“ uprostřed živého města od onoho města a kde je nám dovoleno se oprostít od života „tam venku“/, jezerní divadlo na Bodamském jezeře je naopak součástí reálného života, který ho obtéká po jezeře až k horizontu světly lodní dopravy, lemuje září měst na druhém břehu, či protkává hlukem železnice, aut a nočního života na pevnině.

Samotné divadlo v Bregenz, kterému se oficiálně říká: „Bühne am See“, má ale s veronskou Arénou více společného než se na první pohled zdá. Hlediště jezerního divadla je tvarem příbuzné s antickým amfiteátre a samotné jeviště, vystavěné na pylonech

v jezeře, evokuje antickou scéně, včetně vodní hladiny za „jevištěm“, otevřeného nebe a prostorem vody, vytvářejícím jakousi obdobou orkéstry. Oproti řeckému amfiteátru je hlediště orientované na sever, neboť technika nám umožňuje nahradit západní slunce v zádech hlediště, které v antice nasvěcovalo prostor děje.

Divákovi, sedícímu v horní části hlediště se otvírá velmi zajímavý pohled nejen na jeviště, ale i na široké okolí, které jeviště obklopuje. Chtělo by se říci - přirozeně obklopuje. Kdyby ovšem konstrukce jeviště nebyla tak vědomě deziluzivní skrze přiznanou konstrukci z traverz a skrze odhalené pylony, což z něho spíše dělá přístavní segment, určitý univerzální prostor industriálního charakteru, který se má teprve proměňovat danou scénografií. Proměňovat, ale nikoli proměnit. Konstrukce je v různých částech přiznaná. Že jde o vědomou snahu, dokazují poslední dvě inscenace – Tosca 2007 a Trubadúr 2006 svou režijně scénografickou koncepcí, která se vědomě brání „splynutí“ s fenoménem jezera. Letošní Tosca ohromuje svou technickou dokonalostí, pohybem obrovských dekoračních prvků, či dekorace jako celku. Není náhodou, že se nový titul připravuje na dva roky. Stavba dekorace probíhá od zimních měsíců a stojí desítky miliónů korun.

Hned na začátku inscenace Tosky se z vody mezi jevištěm a hledištěm vynořuje mohutná kovová konstrukce kříže, aby se do něho vzápětí opět ponořila. Divák v té chvíli však přemýšlí spíše nad váhou dekoračního prvku, nad silou hydrauliky, než nad symbolem lásky a oběti. Dekoraci dominuje obrovská oční duhovka, která se stala jedním z marketingových znaků letošní letní divadelní nabídky v Evropě. Duhovka, o průměru asi osmi metrů, se vysouvá z obrovské konstrukce stěny cca dvacet metrů vysoké a čtyřicet metrů široké. Stává se projekčním plátnem pro živě

zprostředkovaný obraz zpívající Tosky a po vysunutí do prostoru k divákům a sklopení se do vodorovné roviny, je proměněna v Cavaradossiho vězení, ze kterého tělo popraveného hrdiny z mnohametrové výšky padá do vody jezera. Právě na tomto okamžiku je možné demonstrovat nebezpečí, které přináší snaha o technickou velkolepost, dostane-li se do kontextu s intimním, či emotivně vypjatým okamžikem. Situace popravky Cavaradossiho /pomineme-li způsob, který je už ohraný a rušivý – popravčí četa to provede pomocí samopalů/ je extrémní. Krásná hudba podporuje naši spoluúčast, umocňuje ji stejně jako zpěv. Střelba ze samopalů, hrdina klouže ke kraji duhovky, která se stále více naklání a divák, navzdory prožívání situace, začne být zvědavý kdy se naklánění zastaví, aby se zpěvák /teď už ne postava/ nedostal ke kraji a hrozil mu nebezpečný pád. Ale pohyb pokračuje a tělo padá. V této chvíli mě už nezajímá dramatická situace, ale současnost. Je to zpěvák nebo kaskadér, neuhodí se o pylon, neutopí se? Voda se zavře, děj pokračuje a já stále pozoruji vodní hladinu. Zaplať Bůh vynořil se... kam plave...á, mají tam tunel, nevšiml jsem si...a zatím na jevišti je nová situace...

Velmi působivé je sklopení celé stěny dekorace bez zřítelnice a objevení se věžeňských cel po celé šíři jeviště. Sugestivní svícení prostoru s desítkami věžňů, jejichž zpěv vychází až odněkud z útrob jezera, patří jistě k nejsilnějším místům inscenace. Bohužel, v řadě míst, když zní krásné hudba a zpěv, opustím pohledem jeviště a dívám se kamsi k horizontu, kde se s různou rychlostí pohybují světélka loděk a lodí, na nebi se proplétají světla letadel mezi vzdálenými hvězdami, v nočním nekonečnu se chvěje svět promenád. Ale nikoli navzdory, naopak, v sounáležitosti s krásným hudebním zážitkem... Jistě za těch padesát uplynulých let existence tohoto divadla, byl prostor jezerní hladiny i se vzdálenými

horizonty daleko více součástí představen. Škoda, že jsem u toho nemohl být. Škoda, že jsem mohl navštívit toto divadlo až v období scénografického odmítnutí tohoto poetického, ale i dramatického prostoru a dominantní technické velkoleposti.

Kvalita interpretů je jistě předností produkce na jezerním divadle v Bregenz a je tomu tak i v inscenaci Tosky, kterou zpívala Nadja Michael, působící silněji v okamžicích dramatických situací, které dominovaly nad intimitou lyrických scén. Zoran Todorovich svým mohutným a plným hlasem jako Cavaradossi a Gidon Saks jako Scarpino velmi výrazně přispívají k velikému ohlasu tohoto představení. Právě při poslechu těchto vynikajících interpretů, jsem si uvědomil, že jejich hlas je technicky zprostředkován a tak do jisté míry je vlastně utajena skutečná síla jejich hlasu.

Je to daň velikosti jeviště a vzdálenosti interpretů od hlediště, ale i prolínání živého města. To vše nutí inscenátory pracovat spíše s monumentalitou jevištní dekorace a k využívání technických možností zvukového zařízení, které napomohou zkoncentrování divákovy pozornosti. Obrovský prostor divadla open air je zmenšen na scénický prostor umělého jeviště a na vodní hladinu mezi jevištěm a hledištěm. Do jisté míry se tím ztrácí přednost prostoru právě tohoto divadla aniž by se snížil jeho handicap. A tím je právě vysoká hladina ruchů života města a okolí. Je pravda, že do nového zvukového zařízení byly investovány velké peníze, což ve výsledku divákovi zaručuje komfort velmi kvalitní vyvážené slyšitelnosti. Divák se ocitá uprostřed prostoru, který je rozeznělý orchestrem. Výjimečného zážitku je docíleno umístěním reproduktorů do věnce obklopujícího hlediště zezadu a ze stran v třímetrové výšce, což umožňuje kompaktnost zvuku, ale i případné zprostředkování jednotlivých zvuků z jednotlivých míst zvukového věnce /zvuky kostelních zvonů v I. a ve III. aktu. Zpěv se daří zprostředkovat

divákovi tak, že jej slyšíme jakoby přímo od interpreta. Ale na druhé straně tato „dokonalost“ vlastně bere divákovi možnost vnímat hlas zpěváků takový jaký ve skutečnosti je. . A dokonalost zprostředkování v kontextu živého prostoru, vodní hladiny, nebeské klenby, se nám vlastně stává až jakousi překážkou v emotivním spoluprožití scénované situace, osudu hrdiny. Nikoli nepřekonatelnou, ale značnou, Myslím, že zde hrozí nebezpečí, že z diváka se stává vnější pozorovatel. Jako by stál v sále podmořského akvária, které umožňuje zajímavou a vzrušující podívanou, ale přece vzdálenou prožitku pramenícímu fyzické přítomnosti pod mořskou hladinou.

Sborový zpěv je řešen stejně jako orchestr. Obě tělesa jsou umístěna v budově Festspielhausu a můžeme je vidět ne velikých obrazovkách umístěných na bocích hlediště. Toto řešení je vynuceno proměnlivějším počasím než je tomu ve Veroně, kde déšť není tak častý. V případě silného deště jsou diváci z nejvyšší cenové kategorie vstupenek přemístěni do budovy divadla, kde je asi 1600 míst a představení je dohráno koncertní formou. Protože citlivý orchestr je ukryt a divák je několik hodin před představením upozorňován na blížící se nepříznivé počasí ve kterém bude realizováno představení, jsou případy přesunutí velmi vzácné.

Giacomo Puccini – Tosca /premiéra 23.července 2008/

Režie – Philips Himmelmann, Výprava – Johannes Leiacker

Kostýmy – Horte Jara,

Dirigent- Ulf Schirmer

Tosca – Nadja Michael

Cavaradossi – Zoran Todorovich

Scarpia – Gidon Saks

Festivalový orchestr - Vídeňští symfonikové

Bregenz - festivalové hry

Jedná se o soukromou společnost /GmbH/ tedy vlastně s.r.o.

Roční rozpočet činí 20 mil Euro. Z toho je subvence 5,5 mil.Euro, sponzoři přispívají ve výši 1,3 mil. Euro. Tržby jsou ve výši 13.2 mil Euro. Subvence je rozdělena mezi tři subjekty: 40% Rakouský republika, 35% země Voralberg, 25% město Bregenz.

Podíl diváků /podle průzkumu Gallupova ústavu: 61% Němci, 25% Rakušané, 10% Švýcaři, 4% ostatní země.

Ze závěrečné zprávy vyplývá, že 62.sezóna byla nejúspěšnější. Představení Tosca vidělo na 164.000 diváků, což je 94% z nabídnutých míst. Spolu s dalšími představeními a akcemi, byla návštěvnost festivalu v Bregenz 199.050 diváků. Vystoupil Thalia Theater z Hamburku, či Wiener Theater in der Josefstadt.

Ceny vstupenek jsou od 26 do 220 Euro v šesti kategoriích.

Jezerní divadlo v Bregenz zahájilo svou činnost v roce 1946 Mozartovou operou Bastien a Bastienka před hledištěm pro 6500 diváků. Již od začátku se ujali role festivalového orchestru Vídenští symfonikové. Dodnes jsou zde součástí produkce operních představení. Jeden z největších ohlasů zaznamenal Nabucco, kterého vidělo v letech 1993/94 na 300 000 diváků a Fidelio 1995/96, kterého vidělo 318 000 diváků. Je třeba zmínit, že mezi tituly uváděných na festivalu v Bregenz, byly Řecké pašije B.Martinů /1999/ a Janáčkova Liška Bystrouška /2003/. Tyto tituly byly uvedeny v budově Festspielhausu.

Jezerní divadlo má kapacitu 7.000 míst.

8c. Tampere – otáčivé hlediště – Pelléas a Mélisande

Nejdříve je třeba říci, že jsem se na své cestě do Tampere setkal s příjemným překvapením. Různé propagační materiály přesvědčivě

hovořily o oblíbenosti divadla u Finů. Během letních měsíců obliba divadla dosahuje vrcholu. Ale nejenom jako objekt užívání volného času pro finské diváky, ale především jako způsob aktivní zábavy. Divadlo se hraje v různých podobách i prostorech, ale především v přírodě, tam kde jsou chaty a lidé na dovolené. A chat je opravdu velmi hodně. Na pět miliónů Finů připadá jeden a půl miliónu chat. A údajně téměř všude se hraje divadlo. Nemluvil bych o tom, kdybych nestál na náměstí v Tampere mezi divadlem a radnicí. Obě budovy stojí proti sobě. Těžko říci, která je hezčí. Je to ale celkem jedno, neboť vytváří základní osu města., které se podřizuje i hlavní bulvár. Ale je možné, že se mohu mýlit. Tak jako se mohu mýlit v důvodech, které vedou v Helsinkách k péči o muzeum V.I.Lenina. Je obdivuhodné, že jediná dvě divadla, která pracují s fenoménem otáčivého hlediště, jsou nejen v otevřeném přírodním prostoru, ale vznikla téměř současně. Zatímco otáčivé hlediště v Českém Krumlově začíná svou existenci v létě 1958, tak otáčivé hlediště ve finském Tampere se poprvé roztáčí v roce 1959. Nevypracovával to stejný tým a vzhledem na informační izolaci, provizorium první točny v zámecké zahradě v Českém Krumlově, otáčené lidskou silou a mající kapacitu 60 diváků a s ohledem na jistý nutný čas, potřebný k projektování a výrobě takového zařízení, lze předpokládat, že spíše než by mohlo dojít k přenesení nápadu, že myšlenka otáčivého divadla byla „ve vzduchu“ a narodily se tato vzdálená dvojčata. Zatímco v roce 1959 otáčeli ruce vojáků hlediště se 400 diváky, v Tampere otáčel motor královským hřídelem jeviště s 800 diváky. Jinak lze hovořit o dvojčatech dvoubuněčných, kteří se přeci jenom liší. Krumlovské hlediště má půdorys základny i horní části, vykreslený zábradlím, kruhový, otáčivé hlediště v Tampere má kruhový půdorys pouze spodní. Horní část je trojúhelníková, zachovávající geometrii antického amfiteátru.

Vytváří se takzvaný sférický trojúhelník, tedy trojúhelník, který je jakoby vyříznutý z plochy koule.

Stavba má základ v kovovém spodním rámu, ale nadzemní část je převážně dřevěná. Před několika lety byla stavba opatřena střechou a to nejen na ochranu proti dešti, ale i proti slunci, neboť veškerá představení v padesátileté historii se hrála pro „bílé noci“ ve dne. Střecha viz foto /pořizovací cena 400 000 € !/, vytváří s hlediště jakousi škebli, která je výtvarně velmi zajímavá, ale bohužel svou konstrukcí vizuálně vykrajuje scénický prostor a vytváří tak z divadla „open air“ obdobu kukátkového divadla v přírodě. Nevýhodu je možné vidět i v „odstranění nebe“ nad hlavami diváků, což má zcela jisté důsledky emotivního vnímání přírody.

Naopak předností zastřešení, které se ukázalo během představení, o kterém bude ještě řeč, je osazení obvodu střešní konstrukce reproduktory, což s perfektně vypnutou střechou z umělého materiálu, chovající se jako membrána, vytváří velmi kvalitní akustiku a tím i poslech.

Celkový dojem ze stavby otáčivého divadla je ale velmi příznivý. Jistě tomu přispívá vizuálně nenápadný velín, který je otevřený a je určený pouze pro točmistra, zvukaře, inspicí. Tím pádem hlediště, oproti svému „dvojčeti“, nepůsobí dominantně.

Ještě jedno technické řešení je odlišné - kabely mezi velínem a jednotkami zvuku a světel jsou volně spuštěny podél středové osy – královského hřídele, což sice limituje otáčení hlediště jedním směrem na 8 celkových otáček v jednom směru, aby nedošlo k poškození kabelů překroucením /vlastně tato krajní situace nenastane/. Na krumlovské točně je toto prosté řešení nahrazeno zranitelnými sběracími kroužky s omezenou kapacitou pro další zvukové a světelné vedení.

Během sezóny se odehraje na šedesát představení a to dvakrát denně od úterý do soboty, s kapacitou 840 míst. Představení jsou vyprodaná již v dubnu a při jednotném vstupném 26 € jsou celkové tržby za letní sezónu cca 1 mil €. Představení se hrají i v dešti a pře proklamovanou možnost zrušení představení a vracení peněz pro špatné počasí, k této situaci v posledních letech nedošlo.

Otáčivé hlediště je majetkem města Tampere, které je za symbolickou cenu pronajímá soukromé společnosti.

Otáčivé hlediště je situováno do příměstského parku Piniki, který leží na břehu jezera, což je vzhledem k četnosti vodních ploch samozřejmým údělem. Samotný park má charakter spíše příměstského, nepříliš vzrostlého lesa, složeného z bříz, lip, borovic a smrků. Není nijak zvláště upravován a vytváří výrazně odlišnou atmosféru od zámeckého parku v Českém Krumlově. Protože jsem měl možnost vidět záznam představení *Snu noci svatojánského*, který v roce 1984 v Tampere režíroval Jiří Menzel, je patrné, že inscenátoři nových představení rezignovalo na průhledy a umístění jednotlivých situací v dalších plánech scénického prostoru a omezuje se pouze na nejbližší okolí. I břeh s velmi pěkným pohledem na jezero je evidentně scénicky „zanedbáván“.

Po období první poloviny osmdesátých let, kde se výjimečně na repertoáru objevil Shakespeare v režii J.Menzela /zmíněný *Sen noci svatojánské* a *Zkrocení zlé ženy* -1986/, se dramaturgie omezuje na spíše komerčně laděné tituly, převážně s finskou tematikou. Jedním z nejpopulárnějších titulů je příběh finského zajatce z finsko-ruské války, kde se na scéně bojovalo mezi zákopy, včetně účasti pohybujícího se tanku.

Vlastní produkce je ale významně odlišná od produkce na své vzdálené sestře v Českém Krumlově. V sezóně, trvající jeden měsíc

se hraje jeden titul. V posledních letech je tímto titulem „Kuusniemeläisiä“ /podle všeho jméno rodiny/, který vznikl divadelní úpravou populárního televizního seriálu. /Podle fotografií je asi nejbližší naše obdoba seriál Ulice. Jsou pozváni populární herci z tohoto TV seriálu a v dubnu je 60 představení vyprodáno. Jako komerční subjekt je limitován především ekonomicky. Uvádění opery, baletu, či velkých náročnějších činoherních titulů, je nemyslitelné. Myslím, že i toto je jedena z odpovědí na občas u nás vyslovované argumenty, že umění si má na sebe vydělat.

Nutno ale přiznat i současnému soukromému pořadateli na otáčivém hledišti v Tampere, hledání ambicióznějších projektů. Během léta se pořádají asi čtyři hudební představení a letos se rozhodl uspořádat první hudební večera v historii otáčivého hlediště, kterého jsem zúčastnil. Konal se až 8.zářím, kdy tma nastává kolem osmé hodiny. Na programu bylo dílo M.Maeterlincka – J.Sibelia Pélleas a Mélisande . Představení předcházelo asi dvacetiminutový projev dramaturga, který přiblížil autory, dílo, kontext ve kterém je večer uváděn, ale ve své podstatě to bylo vlastně čekání na tmu, neboť toho večera bylo příliš jasné nebe. Čtrnáctičlenný orchestr byl umístěn na krytém jevišti, které bylo černě vyzdobeno a vlastně při setmění splývalo s prostředím přírody. Samotný park byl nasvícen, hlediště se otáčelo a jednotlivé části skladby provázel mluvený text z playbacku. Hudba byla velmi příjemná a ve spíše komorním prostředí spoluvytvářela pěkný večer. Samotný park byl nasvícen spíše nahodile a až na malé výjimky na okrajích, což svědčilo spíše o sbírání prvních zkušeností. A právě možnost porovnat svícení scénického prostoru ve volné přírodě stojí za malé zastavení.

Osvětlení přírodního scénického prostředí je velmi zajímavým problémem scénografickým i technickým. Jedná se o osvětlení

jednotlivých stromů, různých druhů, nebo celých skupin stromů, ale i keřů. Svícení může být plošné, nebo individuálně zaměřené na jednotlivé soliterní keře a stromy. Svícení stromů může být přední, které popisuje strom jako celek, zadní, které vykresluje stavbu stromu, jednotlivých větví, zesponu po kmenech – prosvětlující výšku stromu, či seshora – propojení s hracím prostorem. Způsob svícení výrazně zvyšuje dramatický účinek přírodního prostoru. Při řešení svícení scénografického prostoru ve volné přírodě se ale zapomíná na jednu věc, která byla velmi patrná i při produkci v Tampere. Důležitý je nejenom způsob svícení, ale i druhy stromů na které je svíceno.

8d. Slovo na závěr

Co spojuje tyto tři prostory, o kterých je tento článek, je scénologie prostoru přírodních divadel, respektive míst určeného pro scénování pod širým nebem. Výše uvedená místa jsou značně odlišná a přesto jsou propojena skrze prostorovou univerzálnost danou alespoň otevřeným nebem. Oproti uzavřeným divadelním budovám, kde se prostor stává dramatickým pouze po dobu představení a za přítomnosti tvůrců i diváků, výše zmíněná místa si zachovávají dramatičnost prostoru i mimo bezprostřední scénologické využívání. A to nejen svou zasazeností do historického, architektonického, či přírodního kontextu, ale především propojením s nekonečnými tvořivými procesy a proměnami otevřeného prostoru Země. Každé z těchto míst má vlastní schopnost různou silou probouzet a rozvíjet prostorové cítění návštěvníka. Až by se chtělo říci – jeho scénický smysl, který umožňuje „oživit“ ve vlastní představivosti daný prostor i když se v něm člověk ocitne sám. Myslím, že je to jeden z důvodů, který ovlivňoval v dávných dobách výběr místa k pořádání obřadů a

bohoslužeb. Pro své „kouzlo“, „energii“, tedy „cosi“, co vytváří a podporuje kvalitní „mentální a emocionální akustiku“.

Obdobná místa jsou dnes využívána pravidelně k divadelnímu umění dlouhá desetiletí.

Nemohu ale v této souvislosti nevzpomenout otáčivé hlediště v Českém Krumlově jako asi nejznámější open air scénu v České republice. Oproti citovaným místům, které jsem v tomto roce mohl vidět, disponuje krumlovské plenérové divadlo asi nejsilnějšími, výše zmíněnými dispozicemi. Můžeme se právem domnívat, že je to právě pro své zasazení do „staleté přírodní architektury“, kde jsme uvnitř dramatického prostoru přírody, intimními svědky jejích nekonečných událostí.

Ale také pro dotek poznání své křehké a pomíjivé sounáležitosti s Tím, kdo vše vytváří.

8e. Cesta divadla z exteriéru do interiéru

Uvádění divadelních představení ve volné přírodě představuje ve své podstatě návrat k principům divadla antického Řecka a snad ještě před ně. Uvádění divadelních představení ve starém Řecku bylo významnou lidovou slavností a být pořadatelem znamenalo mít čest organizovat tento kulturní svátek pro co největší počet občanů polis. Znamenalo to ale také, být potvrzen obcí ve svém občanském postavení. Divadla vlastně vznikala přirozenou volbou vhodného místa, v naprosté většině s hledištěm usazeným do svahu a s širokým výhledem k horizontu. Později se začala stavět dřevěná divadla, od pátého století př. Kr. divadla kamenná.

V divadle starého Řecka se dostáváme do ‘kosmického’ prostoru, který vytváří základní prvky života vůbec, nejenom lidské existence. Země, voda (moře), nebe. Každý z nich má své bohy,

nezaměnitelné místo v mytologii. Kde není moře, nacházíme na horizontu hory, které mohou být vnímány jako vlny vzdmutého moře a jsou spojnicí mezi zemí a nebem. Tyto vertikály prostupují i samotné antické tragédie – nejenom obsahově, ale i formou, především sborových zpěvů.

Hrdina se ocital se svým příběhem tváří v tvář bohům, vstupoval do konfrontace s nimi, dával jim svůj příběh k posouzení. V tomto kontextu jakési permanentní přítomnosti bohů byla *hybris* vnímána jistě daleko osudověji, než v umělém prostoru interiérového divadla, které vytváří renesance. V takovém prostoru se stávala součástí vnímání a prožitku ‘bázeň boží’, pokud si dovolíme vypůjčit tento křesťanský termín. Bohové sdíleli s lidmi společný prostor, ještě neskrývali svou tvář.

Starořecké divadlo pracovalo s prostorem, který měl velmi blízko k náboženským obřadům pod širým nebem, vycházel z nich a byl s nimi geneticky propojený: tak bylo posvátno zakódováno i do realizace a vnímání antických tragédií. V římských časech dochází k potlačení tohoto propojení přírodního divadelního prostoru s kosmem, a to i zvyšováním zadní stěny jeviště (*scaenae frons*). Propojení s přírodním horizontem bylo zrušeno a pohled diváků byl orientováný na předscénu, která se snad i díky tomu neustále rozšiřovala. Pozornost se soustředila na samotnou předváděnou situaci, lidský příběh, který zatlačuje mýtus s celým pozadím jeho smyslu. V římské době se dostáváme do uzavřených divadel, je známé například zastřešené divadlo z Pompejí. Divadlo pod širým nebem ustupuje podívané v amfiteátru, kde se místo posvátného příběhu rozehrávají kruté gladiátorské hry.

Nový rozmach divadel nechal na sebe čekat až do 16.století. Na jedné straně se v Anglii usazují divadla v již existujících interiérech, ale posléze se začínají stavět samostatné veřejné

divadelní budovy. „Divadlo“, které platilo dlouho za model pro následující stavby, bylo postavené J. Burbagem v roce 1576, zatímco první záznam o veřejné italské divadelní budově je podle Brocketta z roku 1565 v Benátkách. Na druhé straně se v Itálii začíná formovat nové uspořádání divadelního prostoru, které souvisí se stěhováním divadla z exteriéru do interiéru (podrobněji viz Vostrý 2002 a 2003 i 2004).

8f. Příroda jako dramatický prostor

Jedním z důvodů opakujících se návratů divadla pod širé nebe je jistě úsilí o integraci dramatického časoprostoru s reálným časoprostorem diváka. I když si divák stále uvědomuje své postavení, neboť se nedostává mimo umělý prostor hlediště, které sdílí s ostatními diváky, může se cítit daleko víc součástí společného imaginativního prostoru, který je dramatický sám o sobě svým umístěním v přírodě. Nestojí tedy vně, tak jak tomu je především v interiérovém divadle, kde je dramatický prostor vymezený pouze jevištěm, a to vlastně pouze tehdy, učiní-li ho dramatickým jednání herců. Prostor přírody je dramatický vždy, i když různou měrou a silou. A to z prostého důvodu, že jsme přítomni procesu tvoření, ať již dokonaného, či probíhajícího, procesu, jehož jsme součástí ve všech dramatických souvislostech. To je, myslím, i podstata dramatičnosti plenérového prostoru.

Příroda sama o sobě svou obrovskou inspirativností vytváří možnost odklonu od slova a spíše než racionální vnímání iniciuje vnímání smyslové, intuitivní, citové. Renesance přírodních divadel nastává ne náhodou na konci devatenáctého století a v prvních letech století dvacátého. Především ve střední Evropě (kde se mimo jiné velmi silně prosazuje fenomén pašijových her) a ve Francii.

Využívají se antické amfiteátry a arény (Nimes, Bézires, Orange) se snahou o navázání na antické tradice. Francouzský divadelník Albert Darmont zbudoval na břehu Marny v Champagne-la-Bataille antické přírodní divadlo, v němž byla sehraána řada nejslavnějších antických tragédií a řada významných moderních dramát.

Plenérová představení prosazovali také po svém nástupu k moci nacisté. V rozmezí let 1934–1937 vybudovali na 40 přírodních divadel, které nazývali Thing, Thingplatz (Thing = sněm, tábor lidu u starých Germánů); v plánu bylo postavit 500 podobných objektů. Byla to obrovská přírodní divadla situovaná do hor nebo do lesů, určená k produkci tzv. Thingspiele, vycházejících ze starogermánských legend a využívaných pro šíření nacionálněsocialistické ideologie rodící se Třetí říši. Ožívala ale i bývalá kolosea a arény v Itálii a původní starověká divadla v Řecku. Od roku 1927 se pořádá stálý festival v Delfách, od roku 1936 v Epidauru, ožívá Odeon v Athénách atd.

Jedno z nejstarších přírodních divadel v Čechách představovalo divadlo v parku záměčku Červený Dvůr u Českého Krumlova (asi 5 km od dnešního otáčivého hlediště), zřízené za Josefa Adama Schwarzenberka v letech 1756–1782. Divadlo patrně zaniklo při proměně pozdně barokní zahrady v anglický park na začátku 19. století. Budování dalších divadel především v zámeckých parcích (Hluboká, Hukvaldy, Blatná, Konopiště, Kroměříž, Litomyšl, Rychnov nad Kněžnou atd.) připravuje období největšího rozmachu přírodních divadel, kterému vévodí divadlo v Šárce, postavené 1913 pro 10.000 diváků, v němž opera Národního divadla uvedla jako první představení *Prodanou nevěstu* a které zaniklo 1922. Tato přírodní scéna inspirovala založení dalších divadel v Praze-Krči, Plzni, Olomouci, Brně, Přerově atd. Bezprostředně po 2. světové válce se pozornost Jihočeského divadla upřela na zámeckou zahradu

v Českém Krumlově.

8g. Zámecká zahrada v Českém Krumlově jako scénický prostor

Prostor hradního ostrohu českokrumlovské zámecké zahrady byl osídlen již v pravěku. Archeologicky jsou doložené i známky keltského osídlení. Samotné místo má velmi silnou vnitřní atmosféru – *génus loci* –, která snad ovlivnila i rozhodnutí o založení renesanční zahrady v 17. století. Zahrada se přímo nabízela k pořádání renesančních slavností (trionfi), tehdy velmi populárních. Vzhledem k snahám posledních Rožmberků doložit svůj původ příslušností k slavnému starořímskému rodu Orsini (tak se i medvědi v hradním příkopu ze znaku tohoto rodu stali součástí znaku posledních Rožmberků); lze předpokládat i velmi dobrou znalost vývoje dvorní zábavy v italských městech, především ve Florencii.

V těchto snahách pokračuje i rod Eggenberků, kteří proměňují zámeckou zahradu a staví v letech 1706–1707 Belláriu – barokní zámeček pro uměleckou produkci, propojují zahradu třípatrovým plášťovým mostem s Maškarním sálem a posléze se zámeckým barokním divadlem. V 2. polovině 18. století dochází pod vedením osvíceného majitele panství Josefa Adama Schwarzenberka (1722–1782) v horní části zahrady k založení anglického parku, který posiluje meditativnost prostředí a vytváří i scénický prostor současného přírodního divadla. 1755–1757 dochází k rokokové přestavbě Bellárie a úpravě zahrady navržené architektem A. Altomontem, s kaskádovou fontánou a sochařskou výzdobou M. Griesslera. Po dokončení těchto úprav je zahájena stavba proslaveného zámeckého divadla dokončená 1766. Samotná zahrada byla předurčena pro velmi pestrou uměleckou produkci, a to jak hudební, tak i divadelní...

8h. Otáčivé hlediště v Českém Krumlově

Otáčivé hlediště představuje vlastně možnost spojení mechanického elementu a imaginace v přírodním prostoru. Samotný princip je známý řadu století. Točnu využívá už 1490 při pořádání slavností na milánském dvoře Leonardo da Vinci, v japonském divadle kabuki je známá od roku 1658, 1896 ji použil jako segmentovou scénu K. Lautenschläger v Mnichově a 1904 ji proslavil Max Reinhardt při inscenaci Shakespeara *Snu noci svatojanské* v Neues Theater v Berlíně.

Dvacátá léta 20. století byla obdobím, kdy se programově zkoumala možnost propojení hlediště a jeviště v jeden společný prostor. Toto hledání je nerozlučně spjaté s představitelem Bauhausu Walterem Gropiem, který prosazoval tzv. 'totální divadlo'. „Gropius prohlašoval, že chce umístit diváky do středu akce a 'donutit je, aby se podíleli na zážitku hry'“ (Brocett 1999: 584). V českých zemích byl významným představitelem tohoto úsilí scénograf a divadelní architekt Joan Brehms, autor celé řady řešení divadelního prostoru jako celku. Jedním z nejvýznamnějších je otáčivé hlediště v zámecké zahradě v Českém Krumlově.

První plenérové divadelní představení v novodobé historii českokrumlovské zámecké zahrady se konalo 14. června 1947, kdy se před letohrádkem Bellárie hrál Shakespeareův *Večer tříkrálový*. Za více než deset let, 9. června 1958, roztočila přivolaná vojenská jednotka poprvé otáčivé hlediště se 60 diváky, které navrhl Brehms: zámecký park ožil divadlem v experimentálním představení Weisenbornovy *Ztracené tváře* v režii O. Haase. V roce 1959 bylo z iniciativy Joana Brehmse postaveno velké otáčivé hlediště pro 400 diváků, které stále ještě poháněla lidská síla nedaleké vojenské posádky a o rok později je hlediště rozšířeno pro 550 diváků.

Vzniklo tak ojedinělé panoramatické divadlo se schopností průjezdu scén s možností až filmového střihu, založené na ideji společného prostoru pro herce i diváky.

Objev prostoru zámecké zahrady v Českém Krumlově pro divadelní produkci byl nad očekávání úspěšný, protože šlo o prostor sám o sobě harmonizující, který stimuluje návštěvníka svou meditativní atmosférou. Těží se zde z původního záměru zakladatelů zahrady, kteří si byli samozřejmě vědomí, že vysazené stromy nikdy neuvidí v jejich staleté nádheře a důstojnosti, ale vysadili je s myšlenkou na příští generace.

8ch. Joan Brehms (1907–1995)

„Kde a kdykoli se píše nebo mluví o scénografii, opírá se kritérium hodnocení o estetickou a kompoziční zákonitost malířského obrazu, který byl předlohou obrazu scénického. V tom spočívá rozpor – chceme nalézt novou zákonitost scénografie, která není už reálným popisem prostoru, spíš dynamickým půdorysem určitého dramatického děje, jeho spádu, střetnutí, katarzí. [...] Vždycky jsem usilovně hledal nové divadelní formy, z nich některé realizoval, vytrvale usiloval o překonání omezujícího kukátkového rámečku, o přiblížení se k novému jednotnému prostoru, o prohloubení vztahu divák-herce, o překonání rozděleného prostoru a vztahu tak, aby odpovídal našemu dnešnímu, vícedimenzionálnímu vidění, slyšení a chápání života.“

J. Brehms (1987)

Charakteristickým rysem J. Brehmse jako scénografa byla potřeba a snaha objevovat nové prostorové vztahy mezi scénickými prvky, ale také neustálé hledání nových řešení vztahu mezi hledištěm a jevištěm až po varianty jednoho celistvého, neděleného

prostoru, které odpovídaly jeho usilovné touze po vymanění z kukátkového prostorového řešení.

Brehms byl zásadně ovlivněný německým meziválečným divadlem a německou avantgardou. Po vystudování scénografie a sochařství na Akademii výtvarných umění v Erfurtu se stal hospitantem u prof. Waltera Gropia v Bauhausu. Dostal se tudíž do úzkého kontaktu se školou, která usilovala o odstranění rozdílů mezi tzv. uměním a tzv. řemeslem a chtěla postupně zformovat okolí člověka v jakýsi *gesamtkunstwerk*. Toto napojení na centrum evropské avantgardní architektury determinovalo Brehmsovo úsilí o architektonické uchopení divadelního prostoru. Tedy nejenom prostoru scénografického, prostoru jeviště, ale právě prostoru divadelního.

Brehms usiloval o propojení hlediště a jeviště v prostor celistvý, neoddělený proscéniovým obloukem či osou kukátkové scény. Prostor, který by byl kineticky proměnlivý, vytvářel propojení s nekonečným prostorem 'vnějšího světa' a zároveň umožňoval i koncentraci do intimního bodu. Šlo o dlouhodobé hledání, které ovlivnila i setkání s tak významnými osobnostmi světového divadla, jakými byli vedle Waltera Gropia i Max Reihardt, Josef Gregor, Alexandr Tairov, Gerhardt Hauptmann a další. Vrcholem Brehmsova tvůrčího snažení bylo jeho působení ve funkci šéfa výpravy v Jihočeském divadle v letech 1945–1979.

Brehmsův českokrumlovský experiment získal celosvětový ohlas. Američtí historici divadla Maxwell Silverman a Ned A. Bowman roku 1965 uveřejnili padesát nejoriginálnějších projektů divadel 20. století. Brehmsovo českokrumlovské divadlo v zámecké zahradě uvedli na osmém místě. Teoretici scénografie Denis Bablet a Jacques Jacquot roku 1969 uveřejnili Brehmsovo otáčivé hlediště v Českém Krumlově v knize *Divadelní prostor v moderní*

společnosti.

Nemělo by se ale zapomenout ani na to, že do značné míry právě zásluhou J. Brehmse bylo zachráněno zámecké barokní divadlo v Českém Krumlově. Pod jeho vedením byla uvedena do funkční podoby mašinerie, která desetiletí chátrala bez povšimnutí. Stalo se tak při příležitosti premiéry Moliérova Tartuffa v roce 1961. Předtím usedli diváci do hlediště tohoto unikátního divadla naposled v roce 1906!

8i. Divadlo v zámeckém parku s otáčivým hledištěm

Budeme-li se nejdříve věnovat 'jevišti', tedy prostoru využívajícímu plných 360° na ploše cca 1 ha, lze bez nadsázky říci, že má v sobě něco ze starořeckého divadla. Vnímáme prostory země i nebe, které jsou propojovány majestátními stromy, z nichž mnohé byly vysazeny před dvěma sty padesáti lety, kdy se anglický park zakládal. Jsou tu duby, buky, lípy, tedy ty druhy stromů, ke kterým různé národy chovaly posvátnou úctu a spojovaly je s náboženskými obřady. V prostoru keltské, germánské a slovanské kultury je samozřejmé, že tento fakt podvědomě vnímáme. Svou staletou přítomností vytvářejí onen nezaměnitelný *génus loci*, který v nás i může vyvolávat úctu k tomuto prostoru. Pokud scénování divadelního příběhu respektuje tuto jeho osobitost, tj. 'posvátno' přítomné v tomto prostoru, pak se divák velmi snadno stává součástí dramatického časoprostoru s možností až jakéhosi překrytí s jeho reálným časoprostorem. Zasazení příběhu na opravdovou zemi, do opravdové přírody a pod skutečné noční nebe umožňuje silný imaginativní prožitek, a to nejen diváků, ale i herců, tedy vlastně společný prožitek, jehož neodmyslitelným aspektem je uvědomění si sounáležitosti s přírodou, s jejími tvořivými silami, s posvátností kosmu. Divákovi je umožněn silný citový zážitek, který je nejen

v umělém prostoru interiérového divadla, ale vlastně v rámci celého městského způsobu života potlačený a pozapomenutý.

Je příznačné, že mluvíme-li o divadle v přírodě, používáme slova z oblasti emotivní, citové. Skutečně, za desítky let existence hraní před otáčivým hledištěm se ukázalo, že hry postavené především na racionálním rozvíjení příběhu a na logické argumentaci se tu jeví jako cizorodý prvek, který dominantní přírodní prostor nepřijme: takový příběh tu zůstává 'viset' v jakémsi vzduchoprázdnu. Stejně tak scénografie, která nerespektuje reálné stromy, chvění listů, atmosféru zataženého nebo hvězdného nebe, působí banálně až směšně. Jakoby se bohové vysmívali naší pyšné snaze je překonat.

Scénografie a vůbec možnosti scénování jsou limitované přírodním prostředím a na předním místě ovšem i stavbou Bellárie. Tato stavba, která byla, jak samotný název napovídá, určena pro umělecké produkce, limituje univerzálnost prostoru a do značné míry je i scénografickou překážkou. Je ovšem věcí inscenátorů, když samotný plenérový prostor využívají ke scénování v tradičním duchu kukátkového divadla. Ano, lze hovořit „až o jakési znovu definované soustavě 'kukátkových' hledišť (tedy osově uspořádaného hlediště a jeviště, ovšem bez jevištního portálu), když se kolem točny umístí jednotlivá dějiště a točna k nim diváky jen pootočí a pak je po dobu výstupu nehybná. Tento princip scénování na točně se velmi blíží též středověkému mansionovému prostoru, kdy diváci přecházeli od jednoho 'mansionu' (tedy specifického dějiště) ke druhému sledovat jednotlivé scény...“

Od uzavřeného divadelního prostoru se plenérové divadlo liší nejen 'včleněním' diváka do dramatického časoprostoru, ale i splynutím prostoru jeviště s prostorem mimo vlastní dějiště (hrací prostor). Vlastně žádný prostor 'mimo' tu není, vše představuje jeden dramatický prostor rozčleněný na menší, které postupně

ožívají jako místa děje (hry) a mezi kterými se herci v postavách přemísťují. Herci, ať jdou na scénu či ze scény, stále zůstávají v prostředí scénovaného příběhu. I v tomto smyslu jde o společný časoprostor sdílený v danou chvíli lidmi ochotnými sdělovat a lidmi ochotnými vnímat. Na rozdíl od uzavřeného prostoru divadelní budovy tu nedochází k rozdělení na dva prostory – reálný a imaginativní (prostor fikce), který herec s odchodem ze scény opouští, aby zanechal svou postavu na jevišti a sám se ocitl v reálném prostoru. Naopak, přírodní prostředí způsobuje prolínání obou prostorů a herec mnohdy po celé trvání divadelního představení neopouští prostor příběhu. A to ani ve chvílích, kdy ho přestává stimulovat aktivita ostatních postav, osvětlení a pozornost diváků. Tvůrci i diváci jsou součástí prostoru reálné přírody, který se pomocí scénování dramatického textu stává shodný s prostorem díla. Oba prostory se mění v jeden. Reálný prostor je tak pouze imaginativně oživovaný a nikoli sugerovaný, jako je tomu v jevištním prostoru interiérového divadla.

Dramatické texty, které jak svým obsahem, tak i scénováním pokorně respektují prostor přírodního divadla, přinášejí divákům mnohdy výrazné estetické zážitky. Dramaturgie přírodního divadla před otáčivým hledištěm je ovlivněna nejenom faktem, že se jedná o plenérové divadlo, ale i skladbou publika, které je velmi proměnlivé, do značné míry nedivadelní, pro které je divadelní představení zpestřením prázdnin. I proto se na otáčivém hledišti snáze prosazují žánry jako je pohádka, komedie, romantická opera... Dramatické příběhy mají úspěch, pokud mají silný emotivní náboj, výrazné citové vzepětí (*Radúz a Mahulena*).

Obrátíme-li pozornost k samotnému fenoménu otáčivého hlediště, je nutné zdůraznit, v čem tkví jeho výjimečnost. Je to právě jeho schopnost přenést diváka na jiné místo děje, ať už

filmovým stříhem, nebo přechodem přes jiné prostředí: právě tím mu umožňuje pocit splynutí dramatického a reálného časoprostoru. Otáčivé hlediště je do jisté míry velmi podobné hledišti antickému. Půdorys v elevaci je sice kruhový, ale není tak vzdálený od 'vějíře' antického hlediště. Cesta, která obklopuje hlediště, je svým způsobem i orchestrou, po které přicházejí průvody, vystupují postavy z prostoru přírody, mají-li oslovit přímo diváka. S ještě výraznějším posunem se ovšem setkáváme v rámci studie polydimenzionálního divadla (viz dále), a to včetně kruhové výseče a části prostoru, který velmi připomíná antickou orchestru, která se ovšem stává plnohodnotným hracím prostorem, především pro situace uzavřené, intimního charakteru.

Prostor přírodního divadla klade zvláštní nároky na hereckou práci. Rozlehlost parku a nezbytnost vyplnit jej divadelní situací, nutí herce oprostit své postavy od drobnokresby a stejně musí postupovat režisér při budování mizanscény. Právě velikost prostoru nutí herce značnou část svého projevu orientovat čelně k divákovi. Plenér krumlovské zahrady vyžaduje jinou hlasovou techniku než prostor uzavřeného divadla. Tato skutečnost je v době, kdy kvalita jevištní řeči se na českých jevištích dostatečně nevyžaduje, pro řadu nových herců či hostů značným problémem. Je také nutné připomenout, že klimatické podmínky, za kterých se realizuje divadelní produkce, jsou při teplotách 8–25° C a při často výrazných rozdílech vlhkosti vzduchu i vlivem samotného prostředí se zvuky přírody, mezi nimiž se velice silně uplatní už i lehký vítr v korunách stromů, velmi náročné. Pohyb herců při herecké akci není náznakový, ale skutečný co do vzdáleností i fyzického nasazení. Připočteme-li k tomu nároky na kvalitu hlasového projevu, jeho sílu a srozumitelnost, vidíme, že se jedná o velmi specifický divadelní prostor, který by si zasloužil zvláštní pozornost a zkoumání.

9. Polydimenzionální hlediště Joana Brehmse

Samotný fenomén otáčivého hlediště nebyl posledním výrazným pokusem J. Brehmse, jak řešit „divadelní prostor dramatický a dynamický, ne dekorativní. Divadelní prostor jako jeden nerozdělený prostor s možností velké proměnlivosti a variabilnosti v průběhu představení“. Usazením do přírody s otevřeným nebem, stal se ve vertikále součástí nekonečna. Tato úžasná možnost si ale vybrala i svou daň. J. Brehms si jistě uvědomoval jistý handicap otáčivého hlediště v plenéru. Ztratil se totiž intimní prostor. Také interiérový výjev tu musí být zasazený do přírody, kde je konfrontovaný s reálnými rozměry stromů i výškou nebe, a ztrácí tak velkou část předpokládané intimity. Můžeme se snažit ji vyvolat světlem, náznakem zákoutí, ale pořád vnímáme neohraničenost prostoru přírody. To provokovalo Brehmse k dalšímu hledání. Vlastně usiloval o obnovení antické orchestry, určené právě pro monologické party hry.

Mezistupeň lze spatřovat ve vytvoření kyvadlového dvojsměrného zařízení na nádvoří hradu Karlštejn v roce 1968 pro inscenaci *Noci na Karlštejně* J. Vrchlického v režii G. Císaře. Hlediště bylo rozdělené na dvě části plošinou tak, že bylo možné hrát před hledištěm uspořádaným v jediný celek, nebo (po zvednutí spodní části a otočení sedících diváků o 180°) na plošině oddělující od sebe oba hledištní segmenty. V prvním případě byla scénografie tvořena reálným prostředím hradu, v druhém případě jsme se dostali do neutrálního scénického prostoru. /obr. 7, 8/.

Vrcholem Brehmsovy snahy je vytvoření projektu polydimenzionálního divadelního zařízení, pro který získal v roce 1979 patent. Tento projekt řeší stávající nedostatek otáčivého hlediště v Českém Krumlově, v původním provedení znemožňujícího vytvoření intimního hracího prostoru. Výhody polydimenzionálního

prostoru jsou zcela patrné. Spojuje se zde jak princip otáčivého hlediště v Českém Krumlově, tak i princip proměny vyzkoušený na hradě Karlštejn. Návrat k antickému divadelnímu prostoru je prokazatelný. /obr.5,6/

Tvůrčí potenciál nového jevištního prostoru je obrovský. Otočením vnitřní části hlediště proti vnější vzniká malý, intimní prostor uprostřed, který je vlastně opakem plenérového prostoru. Herec je obklopený diváky, je jim velmi blízko, prostor je vyňatý z reálu... K této diametrální proměně, která s sebou nese proměnu nejen praktickou, ale především estetickou, je možné dospět během 30 vteřin. Vzniká tak velmi zajímavé napětí při scénování dramatických situací v naprosto odlišných prostorech s odlišnými podmínkami pro vnímání diváků.

Otočením vnitřní části hlediště proti vnější /obr.2/, vzniká malý, intimní prostor uprostřed, který je vlastně opakem plenérového prostoru. Herec je obklopený pouze diváky, scénický prostor je vyjmutý z reálné přírody, která určuje pravděpodobnost situace a je daleko univerzálnější pro divadelní situaci. Stává se prostorem, který může být definován pouze slovem a tudíž je možné vše. K této diametrální proměně, která s sebou nese proměnu nejen praktickou, ale především estetickou, je možné dospět během 30 vteřin. Tvůrčí potenciál nového jevištního prostoru uprostřed dvou hledišť překonává možnosti stávajícího Otáčivého hlediště. Vzniká tak velmi zajímavé napětí při scénování dramatických situací v naprosto odlišných prostorech s odlišnými podmínkami jak pro inscenátory, tak i pro vnímání diváků.

Bylo by velmi zajímavé ověřit tyto možnosti, neboť předpokládají ve svém propojení zatím nerealizované způsoby scénování. Byl by k dispozici prostor plenérového divadla v přírodě, které determinuje scénický prostor a podmiňuje svými

specifickými nároky techniku hereckého projevu, mizanscénu i celkové inscenační řešení. Tento fenomén ale během několika desítek vteřin by byl schopen proměny a dokázal by diváka přenést do téměř neutrálního prostoru ‘uzavřeného’ divadla s atributy studiového prostředí, které zcela zákonitě nabízí odlišné divadelní možnosti. Sjednocujícím prvkem, jakýmsi svorníkem par excellence obou prostorů by se stávala vertikála, nekonečnost kosmu. Tento princip by mohl přinášet silnější umělecký zážitek. V případě setrvání Otáčivého hlediště na stávajícím místě, by jistě stálo za prověření možnosti realizovat tento projekt, byť by to bylo z řady příčin složitější než na místě novém.

Model polydimenzionálního hlediště byl dalším krokem Joana Brehmse, jak využít scénický prostor plenérového divadla a zároveň řešit jeden ze zásadních nedostatků, které plenérové divadlo přináší. Tím je velmi obtížné vytvoření intimního scénického prostoru, které umožňuje soustředit se na složitější verbální projev postav, ale i na detailnější jejich jednání, na hereckou drobnokresbu. Zároveň střídání velkého prostoru přírody s komorní prostorem sevřeného dvěma polovinami hlediště, by přinesly nové možnosti pro vnitřní rytmus inscenací.

Brehmsův projekt polydimenzionálního divadla jen dotvrzuje, že v osobě divadelního architekta a scénografa Joana Brehmse mělo české divadlo co dělat s významnou osobností evropského rozměru. Je příznačné, že tato osobnost zůstala stranou zájmu odborné veřejnosti. Snad z důvodu jeho celoživotního sepětí s regionální scénou, snad z důvodu nepochopení jeho snahy o uchopení divadelního prostoru jako prostoru celistvého, ‘totálního’, a to nejenom v prostředí přírodního divadla.

Je ale nutné si odpovědět na otázku, zda-li má vůbec smysl vytvoření nového otáčivého hlediště, popřípadě jakého druhu, které

by dokázalo řešit problémy stávajícího zařízení v kontextu sporu o současné umístění Otáčivého hlediště. Řešení samozřejmě je, ale bude mít za důsledek řadu kompromisů z obou stran. Je otázka jejich akceptovatelnosti a smysluplnosti.

Kardinálním problémem je umístění Otáčivého hlediště do barokního prostoru zámeckého parku a z toho vzešlý konflikt zájmů a vnímání fenoménu otáčivého hlediště. V situaci, kdy je s tím spojena ze strany UNESCO otázka dalšího setrvání Města Českého Krumlova na seznamu památek světového dědictví, to vnímám jak problém limitující další existenci zařízení. To vyplývá i z následující kapitoly Případové studie OH.

Dalšími problémy, které by měly být řešeny při stavbě nového zařízení na stávajícím, či jiném místě, jsou spojeny s inscenováním, provozem, ale i s diváckým komfortem.

Problémy divácké

Největší nevýhody jsou spojené s diváckým zázemím, neku-li s komfortem. Neexistence rozumně dostupného hygienického zařízení je těžko omluvitelná a první velkou překážkou k dosažení základních standardů nabízené produkce. O něco menším, nikoli zanedbatelným problémem je, jak ochránit diváka před nepříznivým počasím, které donutí přerušit představení. V případě deště a to mnohdy velmi silného, musí divák zůstat sedět na svém místě, neboť se nemá stejně kde schovat. Podle provozních pravidel to může trvat až třicet minut než se pokračuje /pokud se počasí zlepší/, či se představení definitivně zruší. Nejen že to ovlivňuje momentální náladu diváků, ale i jejich zdraví. Tento problém by mohl být odstranitelný posuvnou střechou /možná ve tvaru mušle/, která by poskytla nezbytnou ochranu. Nenabízela by však možnost pokračování v představení.

Problémy dramaturgické

Ve scénickém prostoru přírody existuje napětí mezi textem a prostorem. Velikost prostoru je značnou překážkou pro možnost koncentrovaného vnímání obsahově a formálně složitější inscenace. Možnost, kterou nabízí polydimenzionální model, by mohl tento problém do jisté míry řešit. Další limitou se jeví skladba publika. Mnozí diváci nejsou typicky divadelní, pro mnohé je to výjimečné setkání s divadelním uměním spojené s letní dovolenou. Proto je daleko větší vstřícnost k tématům romantickým, komediální, pohádkovým, se silným příběhem, ovšem bez tragického rozměru. V operním žánru samozřejmě tím vítězí velký operní repertoár dramatický, romantický a veristický.

Jihočeské divadlo tento problém řeší i autorsky a především autorské dvojice Glaser – Šubrtová tuto diváckou poptávku v činoherní nabídce úspěšně saturuje. /Tři mušketýři, Ženy Jindřicha VIII aneb chudák králem, Robin Hood a připravovaný Dekameron/

Problémy inscenátorů

Málokdo si uvědomuje, že právě příroda se svou kouzelnou atmosférou stromů, keřů, různých zákoutí a pruhledů, je po vizuální stránce velkým úskalím. Park nebyl řešen jako neutrální divadelní prostor. Je sám osobě již vytvořenou scénérií, která je ale určena individuálnímu vnímání nikoli kolektivnímu. Je řešen tak, aby návštěvník prožíval individuální estetické a emotivní pocity. Nikdy k tomuto prostoru nebylo přistupováno s ambicí, aby v něm mohlo být vytvářen svět, který by na větší množství lidí působil jednotně, jak je tomu v uzavřeném divadelním prostoru. Diváci vidí z různých úhlů vlastně různé části scénografického prostoru. Některá místa nevidí vůbec, nebo se jim objeví díky jinému nasvícení neočekávaný pruhled do hlubin barokního lesoparku a je jim umožněno vnímat

příběh i ve velice změněné kompozici, kterou si ani režisér a scénograf předem neuvědomují. Neboť nemají zkušenost s daným scénografickým prostorem již vytvořeným samotnou přírodou, který vlastně mohou pouze dotvářet, nikoli přetvářet. Jsou i do jisté míry „obětí“ zavedeného zvyku režie z jednoho diváckého místa, které je v uzavřeném divadle je akceptovatelné. Na Otáčivém hledišti se však setkávají se s více, či méně dominantními překážkami, které ovlivňují mizanscénu i jednání postav. Při vytváření nového hracího prostoru, především mimo zámeckou zahradu, by se dala daleko více zohlednit univerzálnost prostředí, či vytvoření jednotlivých částí scénografického prostoru, který by odstranil tento vážný nedostatek. Dalším problémem a to v případě uvádění hudební produkce, je rychlost letícího zvuku, jeho přenosu a synchronizace mezi živým orchestrem, zpěváky a diváky.

Způsob přenosu zvuku při operním představení je následující. Živý orchestr je snímán v zámečku Bellária, který je součástí scénického prostoru. Tento zvuk přes zvukovou kabinu jde do reprodukčního zařízení, rozestavěného po hracím prostoru cca 30 až 40 metrů od auditoria. Zpěváci, kteří vidí v televizních obrazovkách, umístěných na otáčivém hledišti, dirigenta, reagují na hudbu přicházející k nim většinou zezadu. Spojený zvuk orchestru a zpěvu snímá mikrofon umístěný v přední části otáčivého hlediště a přes zvukovou režii jde zpět k dirigentovi do odposlechu. Dráha, kterou urazí, především mezi reproduktory, zpěváky a sběrným mikrofonem způsobuje, že dirigent má zpožděnou zpětnou vazbu zvuku oproti přítomnému orchestru. Deseti metrům vzdálenosti odpovídá zpoždění o cca 30 milisekund. Lidské ucho zaznamenává posun zvuku, tedy rozložení zvuku na dva zdroje nad 50 milisekund. To odpovídá vzdálenosti 17 metrů. Tato zákonitost i determinuje vzdálenosti zpěváků od reproduktorů ze

který vychází zvuk orchestru. Současné položení zvukové /ale i světelné kabeláže pod povrchem parku/ je z toho pohledu nevyhovující a je příčinou i nemožnosti využívat celý scénický prostor při operní produkci.

Použití mikroportů /poprvé v inscenaci Leoncavallových Komediantů/ tento problém odstraňuje, neboť zvuk jde přímo z mikroportu dirigentovi do odposlechu. Tato distance může být patrná i pro samotného diváka. Vzhledem k velikosti hracího prostoru je vhodné, aby mnohdy hudba přicházela z jeho hloubky, zatímco zpěvák může být daleko blíže divákovi. I zde může nastat zaznamatelné zpoždění, neboť ocitneli se zpěvák v blízkosti hlediště, je slyšet i jeho živý zpěv. Pro zpěváky je celá věc o to složitější, že nemohou mít odposlech hudby před sebou na otáčivém hledišti /který by suploval živý orchestr/, protože sběrný mikrofón by snímal hudbu z tohoto reproduktoru společně se zvukem letícím ze vzdáleného prostoru a to společně by v mixu posílal zpět dirigentovi. Přitom každé prostředí má poněkud jinou akustiku /otevřenost prostoru, vzdálenost hradby stromů, stromy soliterní, ale i možný odraz zvuku od stavby Bellárie/. Možným technickým řešením, ale značně nákladným, by mohlo být kompletní zpívání na mikroporty s odposlechem v uchu každého zpěváka a vytvořením zvukového reprodukcčního zařízení po obvodu otáčivého hlediště nejspíše nad hlavami diváků. /model jezerního divadla v Bregenz/. Samozřejmě hraje zde svou roli i druh vegetace, který má, v případě zvuku, svoji „absorpční“ schopnost. Následná tabulka odborně pojmenovává s čím musí inscenátoři, při používání zvukového a světelného parku, v plenéru počítat.

Listnaté stromy mají činitel odrazu 0,18 léto – 0,35 podzim
/nejvíce akát, buk, bříza, javor/

Jehličnaté stromy mají činitel odrazu 0,12 léto – 0,05 podzim

/nejméně smrk, jedle/

Stejně se ukazuje pro noční produkci divadelních představení jako velmi nevhodný povrch tvořený pískovými cestami, které mají vysokou odrazovou schopnost světla a přeevidují přirozený prostor okolní přírody. Naopak je vhodné tento prvek co nejvíce potlačit.

Odraz světla u suchého žlutého písku je 0,30 – 0,35

Odraz světla louky 0,10 – 0,25.²⁴

Popis modelu polydimenzionálního hlediště

a/ vnější hlediště

e zapuštěno do země a lze s ním otáčet

po obvodu zvuková aparatura, která zajišťuje vnímání hudby a zpěvu ve vysoké kvalitě a bez rušivých vlivů

vnější část je tvořena jakýmsi límcem vynesným nad terén přírodního jeviště v této části hlediště jsou umístěny pracoviště zvukové a světelné režie

v zadní části pod diváky dosažitelné z hracího prostoru, jsou kabiny pro rychlopřevleky a sklad rekvizit, popřípadě údržba

umístění bufetu, či jakékoli služby pro diváky je nevhodné

kapacita je cca 450 míst

b/ vnitřní hlediště

- je součástí celého hlediště, otáčí se zároveň s vnějším segmentem hlediště i nezávisle na něm
- při nezávislém otáčení se pohybuje zároveň po vertikále oběma směry
- před první řadou součástí tohoto segmentu je „orchestra“, která vytváří hrací prostor komorního charakteru

²⁴ Monzer, L. *Venkovní osvětlení architektury, SNTL-Nakladatelství technické literatury, Praha 1980*²⁴

kapacita je cca 350 míst

Propojení obou hledišť do jednoho diváckého prostoru /kukátkový model/ je alternativou stávajícího otáčivého hlediště, které vnímá jeviště v celém plenérovém prostoru a v jeho proměnách podle pohybu hlediště.

Postavení obou hledištních segmentů proti sobě, vytváří jevištní prostor nový, uzavřený, divadelně neutrální, kterým diváka „izoluje“ od přírodního jeviště. Tento prostor je velmi komorní a napomáhá k soustředěnému vnímání detailního jednání jevištních postav. Toto v postavení kukátkovém je prakticky nemožné

Mimoto je ale umožněn i v této pozici pohyb celého otáčivého hlediště, který si divák ani nemusí uvědomovat a při otočení dolního hledištního segmentu, kdy splynou obě části do kukátkové varianty, mohou postavy vyjít z „proscénia“ do jiného plenérového prostředí.

Zastřešení v případě nepříznivého počasí

Nové otáčivé hlediště by mohlo mít mobilní střechu /ve tvaru mušle/, která by v případě potřeby mohla zakrýt celý hledištní prostor. Vzniklo by tak komfortnější zázemí pro diváky, kteří by nemokli při čekání na pokračování, či ukončení produkce, ani nemuseli okamžitě opustit prostor divadla.

Jevištní prostor

Postavení nového otáčivého hlediště mimo prostor zámecké zahrady, by umožnilo vytvořit velmi variabilní scénický prostor, který by neměl nevýhody stávajícího prostoru:

nebyl by rozčleněn parkovými cestami

nevyvážená viditelnost z různých míst hlediště

nemožnost budovat složitější jevištní stavby, které se musí po přestavení odstranit dlouhodobější dotváření prostoru vegetací
pohyby zvířat /především koní/ mimo zpevněné cesty
nemožnost využívat stromy pro herecké akce
nemožnost kvalitnějšího svícení scénického prostoru, které by vyžadovalo podzemní natažení nových sítí
odstranění do značné míry provizorních řešení ovládnutí světelné a zvukové techniky vzduchem, které, při své četnosti, přináší řadu rušivých momentů, či selhání jednotlivých zařízení
Celý prostor by bylo možné rozčlenit shluky jednotlivých typů stromů, soliterními stromy rozčlenit případně scénický prostor bez komplikací viditelnosti celého hlediště. Zároveň by bylo možné vytvoření terénních vln, kopců, návrší, které by učinily scénický prostor dynamičtější a variabilnějším. V těchto vybudovaných „vlnách“, by mohly být skryty šatny a skladiště, mohly by být propojeny chodbami a skrytými příchody přímo na jeviště.
Nové uspořádání scénického prostoru by umožnilo vyřešit problém s osvětlením hracího prostoru pomocí teleskopických stožárů, které by podle potřeby byly používány, či skryty.
Prostor by bylo možné i připravit pro projekce, či pokročilý světelný designu.

Provozní zázemí

Postavení nového otáčivého hlediště mimo prostor zámecké zahrady, by umožnilo vybudovat standardní zázemí pro zkoušky /prostor, který by zároveň sloužil při operních představeních pro umístění orchestru, dále pro sklady kulis, kostýmů a rekvizit. Většina tohoto zázemí by mohla být umístěna v útrobách umělých terénních vln, které by byly součástí scénického prostoru.

Následující obrazový materiál je čerpán ze studie, kterou zadalo

Jihočeské divadlo V.Mikulemu ml. v roce 2005, kdy jsem připravoval projekt přemístění otáčivého hlediště do parku Stromovka na předměstí Českých Budějovic. /Obr.1,2,3,4/ Ukázat, že je možné otáčivé hlediště přestěhovat, byla to i jistá forma nátlaku, aby se politikové v podstatně větší míře zabývali další existencí tohoto jedinečného fenoménu. Šlo mi zároveň o prověření možnosti technické realizovatelnosti této Brehmsovy vize. Tato studie potvrdila, že za předpokladu vyřešení některých technických, ale i bezpečnostních překážek, je tento model proveditelný.

Zázemí pro diváky

Postavení nového otáčivého hlediště /především mimo prostor stávající zahrady/, by přineslo divákům v předsazeném vestibulu mimo scénický prostor, zlepšené hygienické zázemí, možnost občerstvení a i částečný úkryt před nepřízní počasí.

Resumé

Z výše uvedeného je patrné, že postavení nového hlediště na vhodném místě, nejlépe v bezprostřední blízkosti zámecké zahrady, by mohlo přinést vyřešení řady problémů technických, uměleckých, bezpečnostních i finančních /Jihočeské divadlo platí Památkovému ústavu za užívání zahrady nájem 2 mil.Kč ročně/.

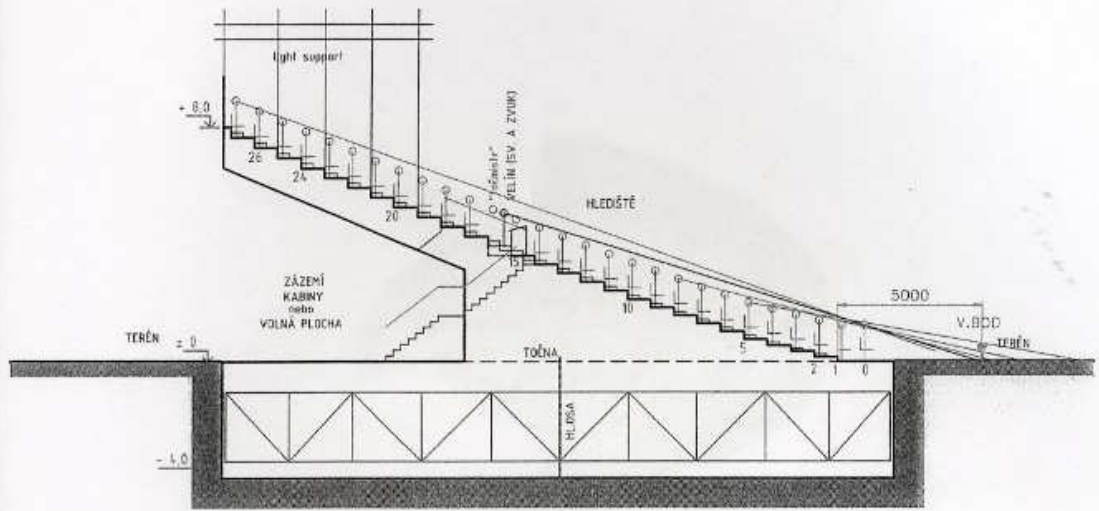
Nový prostor by umožnil jeho daleko svobodnější používání, nerušené provozem zámecké zahrady, její údržbou i návštěvníky. Bylo by možné efektivně vyřešit příchod a odchod diváků, aniž by se dostali do kontaktu s většinou scénického prostoru, připravenou scénografií i zaměstnanci divadla. Umožnilo by to i efektivnější změny jednotlivých titulů, zkoušky jednotlivých inscenací, přivážení a odvážení kulis.

Vyšší kapacita, cca 800 – 1000 diváků, by zlepšila ekonomickou

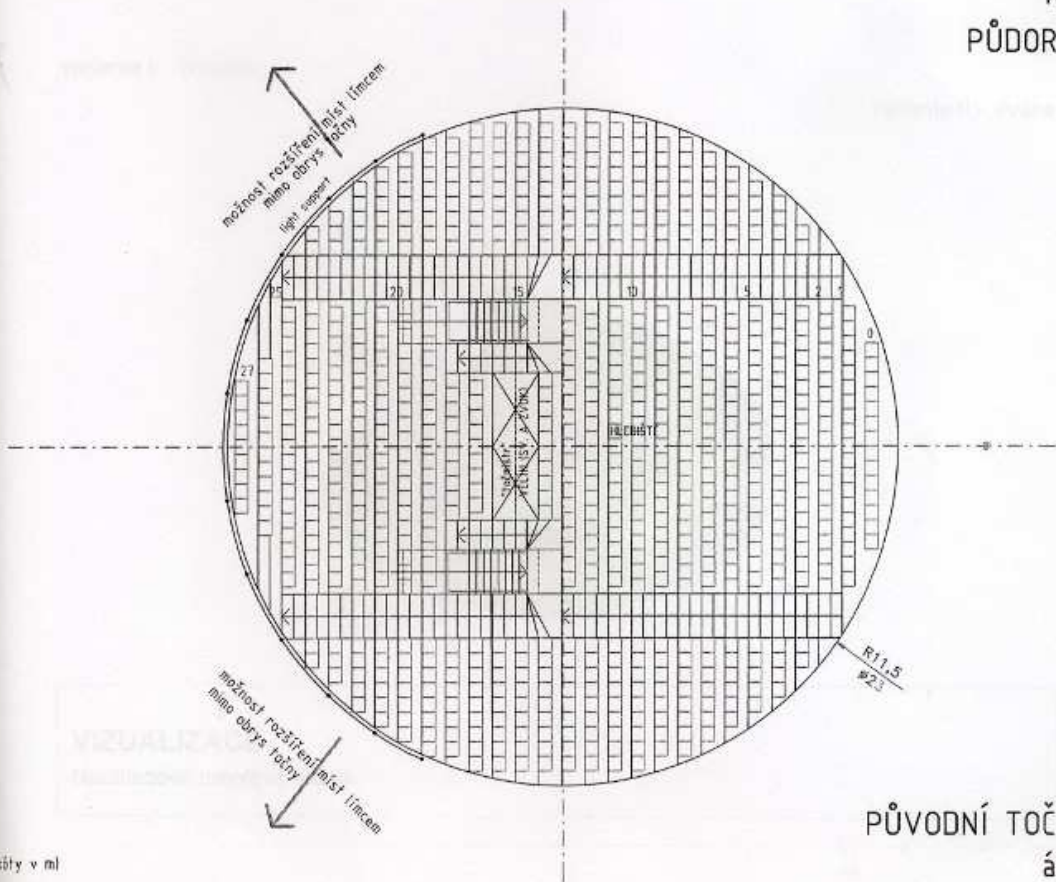
výnosnost jednotlivých produkcí, což by umožnilo náročnější uměleckou produkci jednotlivých projektů. Podmínkou pro posílení výjimečného významu otáčivého hlediště, jako divadelního fenoménu „sui generis“, je ponechání veškerých výnosů pro financování samotné produkce, vybavenosti a údržby.

Postavení polydimenzionálního hlediště /které je patentováno J.Brehmsem/, by nabídlo světově unikátní řešení plenérového divadla, které by nepochybně přilákalo pozornost mezinárodní odborné i laické veřejnosti. Díky zkušenostem z provozu stávajícího zařízení, mohla by být veřejnosti nabídnuta neopakovatelná „multižánrová“ divadelní produkce, umění činoherního, operního i tanečního umění.

Nevýhodou je finanční náročnost projektu a i stávající přimknutí se divácké veřejnosti a tím i politická vůle k současnému umístění Otáčivého hlediště v zámecké zahradě.



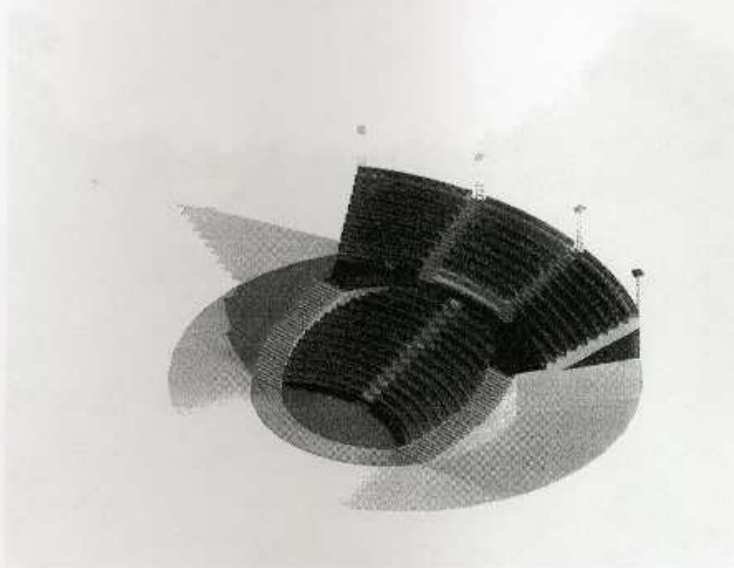
ŘEZ
PŮDORYS



kóty v m
m 1:200

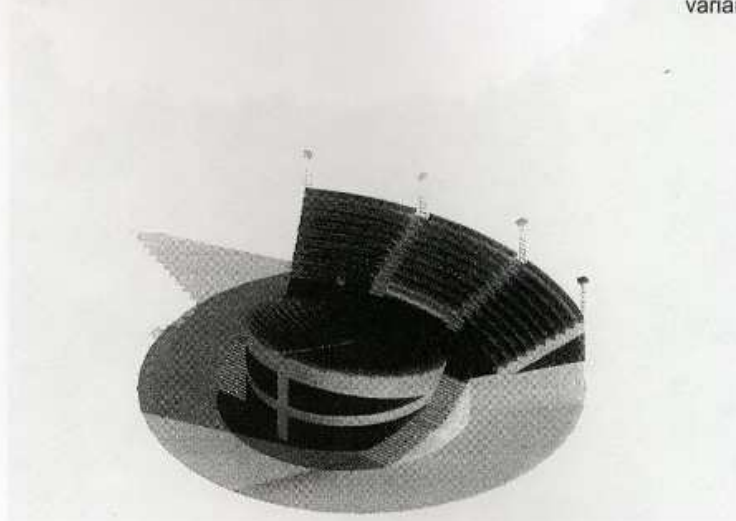
PŮVODNÍ TOČNA
á la
ČESKÝ KRUMLOV

obr.č.3



varianta I - Kukátko

varianta II - Aréna

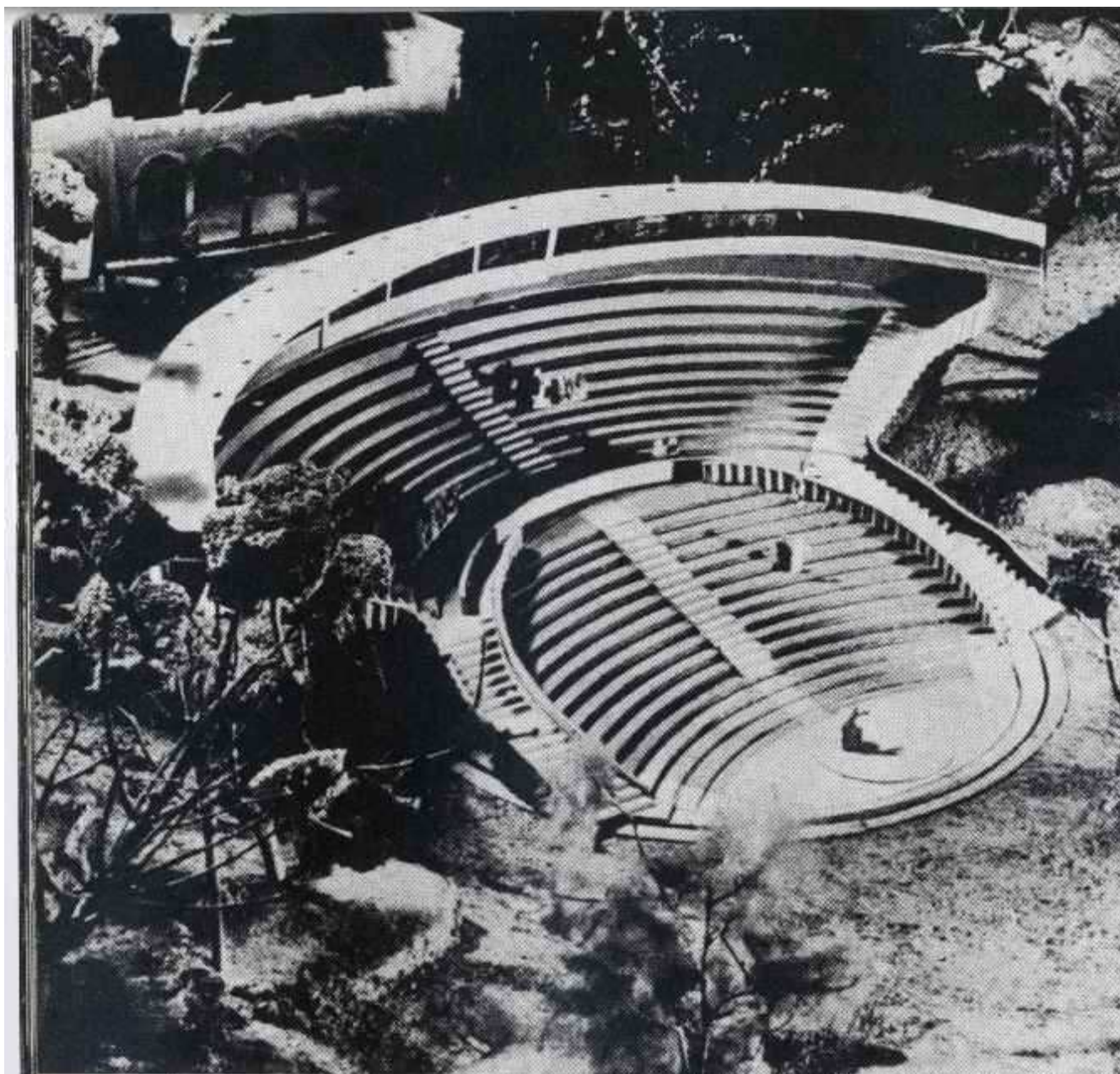


VIZUALIZACE

Nadhledová hmotová studie

Obr.č.4

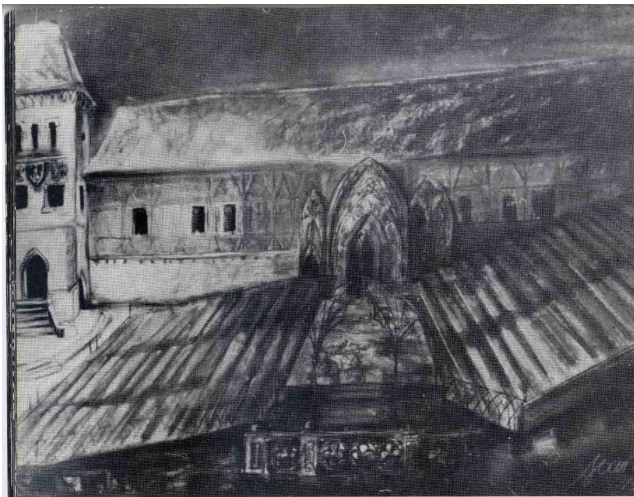
Fotografie č.5 a 6 jsou osobním materiálem architekta Joana Brehmse, a to model polydimenzionálního hlediště ve dvou polohách /z r.1974/. Následující dvě fotografie č.7 a 8, jsou architektovo autorskými kresbami, na dokumentuje variantu „kyvadlového hlediště“, které bylo realizováno při představení J.Vrchlického Noc na Karlštejně na nádvoří hradu Karlštejn v r.1969.



Obr.č.5



Obr.č.6



Obr.č.7



obr.č.8

10. Případová studie otáčivého hlediště v Českém Krumlově

Příprava a průběh sezóny 2010 */dokumenty jsou psány kurzívou/*

Otáčivé hlediště v Českém Krumlově

Technické údaje

- První představení: 9. června 1958
- Počet diváků od roku 1958 do 2010: 1 872 323
- Počet premiér od roku 1958: 160
- Počet představení od roku 1958: 3 091
- Současný model je čtvrtý v pořadí /z r.1993/
- Kapacita:644 diváků
- Celková váha konstrukce: 650 t
- Průměr základny: 21,3 m
- Elevace:7,6 m
- Pohon:4 elektromotory o síle 15 KW (1460 ot./min)
- Počet kol nesoucích točnu: 120 ks
- Majitelem otáčivého hlediště je Město České Budějovice
- Majitelem pozemků je ČR zastoupená Památkovým ústavem
- Realizace divadelní produkce se děje v katastru Města Český Krumlov

10a. Případová studie - úvod

Jedná se zde o popsání jedné letní sezóny na otáčivém hledišti, konkrétně sezóny 2010, od jejího celkového plánování, přes přípravu jednotlivých inscenací až po její samotnou realizaci. Plánování letní sezóny doznalo v posledních letech řady dynamických změn.

Zatímco do sezóny v r.2005 se rozhodovalo o titulu na letní sezónu v období ledna až února téhož roku a vstupenky se začínaly prodávat od 1.4., tedy cca 2 a půl měsíce před zahájením produkce, od roku 2006 se termín předprodeje posouval vpřed, termín zahájení sezóny také a tím pádem i všechny procesy plánování, včetně marketingových příprav.

Na sezónu v roce 2010, která začínala 4.6. premiérou Macbetha, probíhaly veškeré plánovací i prodejní procesy takto:

- do poloviny června 2009 je uzavřen dramaturgicky následující sezóna, skládající se z nových i reprízovaných titulů s přesným denním herním plánem a vytvořením inscenačních týmů u nových inscenací
- do konce června poslána informace o tomto plánu zahraničním cestovním agenturám, především operním, aby mohli hudební nabídku začlenit do svých katalogů
- od 1.7. registrovány předběžné objednávky
- 1.9. zahájen prodej vstupenek na sezónu 2010
- Září příprava a tisk prvních propagačních materiálů a jejich distribuce
- Září – říjen příprava podrobného denního fermanu představení /zkoušky, technické zkoušky, generální týdny, přestavby inscenací a stěhování kulis./
- Prezentace doma i v zahraničí na veletrzích, či v českých centrech /od října/

10b. Točna jako problém politický /pohled v širším časovém kontextu/

Problém umístění otáčivého hlediště v zámecké zahradě v Českém Krumlově, je starý jako téměř točna sama. Vždy měla své odpůrce, především z řad památkové péče. Sledovat tuto kauzu od

prvopočátku přes všechny peripetie a snažit se různé situace kvalifikovaně interpretovat, by vydalo na samotnou odbornou práci. Pokusím se přes některé události spadající do sledovaného období přiblížit tento problém, který neodmyslitelně provází každoročně všechny přípravy a realizace divadelních inscenací na otáčivém hledišti. Tyto události vyvolávaly řadu dalších jednání během sledovaného období 2009 – 2010. Vytvářelo to i velmi náročné prostředí pro management divadla při přípravě a realizaci divadelní produkce, neboť se plánuje s tříletým předstihem.

Memorandum jihočeských politiků k návrhu MK ČR /z konce roku 2007/, na kterou reagovalo ministerstvo kultury na podzim r.2009 svoláním schůzky, která měla tento problém zásadně vyřešit

Před šedesáti lety se začala v prostorách zámeckého parku psát historie divadelních představení. Zasloužil se o to režisér a tehdejší ředitel Jihočeského divadla Karel Konstantin a scénograf Joan Brehms. Posledně jmenovaný se stal duchovním otcem otáčivého hlediště.

Točna otáčivého hlediště se v zámecké zahradě poprvé roztočila 9. června 1958, příští rok si tedy připomeneme 50. výročí této události. Již po první sezoně se kapacita otáčivého hlediště zvýšila ze 60 na 400 diváků. Další zvýšení kapacity na 550 sedadel bylo realizováno v roce 1960. V dnešní době, díky generální rekonstrukci na počátku 90. let minulého století, se kapacita zvýšila na současných 658 diváků.

A právě v době poslední rekonstrukce, konkrétně 4. prosince 1992, bylo historické centrum města Český Krumlov, spolu s areálem státního hradu a zámku Český Krumlov, zapsáno na listinu historického kulturního dědictví UNESCO.

Scénograf Joan Brehms dobře věděl, proč právě otáčivé hlediště umístil před letohrádek Bellarie. Cílem, vyhlášeným jeho kolegou Haasem, bylo: „Chceme rozvinout na širokém plátně děj kolem hlediště. Otevírají se nám nescíslné, nádherné, možnosti, dimenze až dosud neznámé, od blízkého detailu až k odsunutí scén do dálek, v nichž se člověk pojí s velikostí přírody.“

Za dlouhá léta se při realizaci divadelních představení vystřídal mnoho známých a významných umělců, od režisérů až po operní pěvkyně. Na sedadlech otáčivého hlediště se vystřídaly miliony spokojených diváků, protože úspěchy představení jsou garantovány překrásným prostředím noční zámecké zahrady, využitím hrádku Bellarie a kouzlem letního Českého Krumlova.

Za dobu své existence se otáčivé hlediště stalo neodmyslitelnou součástí kulturního života nejenom měst Český Krumlov a České Budějovice, ale celého Jihočeského kraje. Vyprodaná představení posledních let jasně hovoří pro zachování těchto přírodních a ve světě jedinečných představení. Pro zachování jasně hovoří i petice desetitisíců občanů a návštěvníků jižních Čech. Likvidace otáčivého hlediště by byla zbytečným zásahem, který ochudí obyvatele i návštěvníky regionu o výjimečný kulturní fenomén.

***varianta A)** (původní)*

*Vzhledem k tomu, že otáčivé hlediště bylo v zámecké zahradě daleko dříve, než bylo město Český Krumlov zapsáno na listinu historického kulturního dědictví UNESCO, a vzhledem k výše uvedenému, prohlašujeme, že budeme při výkonu nám svěřených funkcí prosazovat zachování **stávajícího** otáčivého hlediště do té doby, než bude zrealizována lepší varianta o stejné nebo vyšší kapacitě sedadel a stejných nebo lepších podmínkách pro uskutečňování divadelních a hudebních představení na území města*

Český Krumlov.

varianta B)

Vzhledem k tomu, že otáčivé hlediště bylo v zámecké zahradě daleko dříve, než bylo město Český Krumlov zapsáno na listinu historického kulturního dědictví UNESCO a vzhledem k jeho vysokému kulturnímu a společenskému významu, jako zvolení zástupci veřejnosti prohlašujeme, že budeme při výkonu nám svěřených funkcí usilovat o zachování stávajícího otáčivého hlediště v zámecké zahradě a jeho provozování na nynějším místě minimálně do skončení jeho technické životnosti v roce 2020.

varianta C)

Dále zdůrazňujeme, že otáčivé hlediště bylo v zámecké zahradě umístěno již v roce 1958, zatímco město Český Krumlov bylo zapsáno na listinu historického kulturního dědictví UNESCO až v roce 1992, tedy daleko později. Český Krumlov neznamena v očích návštěvníků jen zachovalé historické město, zámek nad městem, ale i výjimečné otáčivé hlediště v zámecké zahradě, které si za dlouhá desetiletí své existence získalo též proslulost světového významu. Považujeme proto veškeré snahy a pokusy o vymístění hlediště mimo prostor zámecké zahrady o neadekvátní a nezodpovědné.

Při výkonu nám svěřených funkcí budeme jednoznačně usilovat o zachování hlediště na stávajícím místě, a to nejenom po dobu životnosti současné konstrukce, tedy do roku 2020, ale i po tomto roce.

V Českém Krumlově dne 4. prosince 2007

RNDr. Jan Zahradník

(ODS) hejtman Jihočeského kraje

Ing. Luboš Jedlička (ODS)

starosta Českého Krumlova

Mgr. Juraj Thoma (ODS)

primátor Českých Budějovic

Ing. Tomáš Jirsa (ODS)

senátor

Jaroslav Klein (ODS) poslanec PSP ČR

Dne 16.9.2009 se konalo jednání o Otáčivém hledišti v Českém Krumlově, za účasti ministra kultury, jeho náměstků, zástupců Památkového ústavu, představitelů Jihočeského kraje, Českých Budějovic, Českého Krumlova a Jihočeského divadla a byly předloženy návrhy k budoucnosti divadla s akcentem na posunutí Otáčivého hlediště v rámci zahrady /cca o 100m/. Dále a zachování status quo a případné vymístění ze zahrady.

Na jednání uskutečněném dne 16.9.2009 v Českém Krumlově, ke kterému byl vypracován i tento dokument, jsem byl požádán ministrem kultury V.Riedelbauchem abych vypracoval stanovisko k předloženým návrhům, především k možnosti posunutí otáčivého hlediště z osového prostoru parkových cest, která se kříží před letohrádkem Bellárie. Zároveň jsem vypracoval materiál o ekonomickém provozu otáčivého hlediště s možným ekonomickým dopadem snížení kapacity sedadel, které předpokládá jeden z návrhů o vzniku experimentálního divadelního centra v Českém Krumlově.

Předložené návrhy MK vycházejí především ze stavu jednání s UNESCEM, které po řadě stížností ze strany České republiky, konkrétně Ústřední památkové péče a ICOMOS, vydalo závazné stanovisko o nevhodnosti otáčivého hlediště v zámecké zahradě a tudíž o nutnosti jeho odstranění.

Toto Pyrhovo vítězství odpůrců točny vmanévrovalo Českou republiku do pasti. Na jedné straně existuje závazné stanovisko UNESCO k památce, která je zanesena na listině kulturních památek světového dědictví a na druhé straně je nepominutelný význam umělecký i společenský tohoto divadelního fenoménu, podporovaný vysokým zájmem veřejnosti, vyjádřený mimo jiné i peticí o zachování otáčivého hlediště z roku 2009, kterou podepsalo více než 140 000 lidí a nejen z České republiky. Tím pádem je z hledání řešení další existence otáčivého hlediště i záležitost politická, která nutí politiky ať již na komunální, či regionální úrovni, citlivě tuto kauzu vnímat a reflektovat.

Moje odpověď na předložené návrhy byla podložena mnohaletou zkušeností, technickým prověřením na místě a konzultací s kolegy majícími dlouholeté odborné zkušenosti s provozem otáčivého hlediště.

Vyjádření Jihočeského divadla k materiálu předloženém ministerstvem kultury na jednání v Českém Krumlově dne 16.9.2009 v Českém Krumlově o přesunutí otáčivého hlediště v prostoru zámecké zahrady

Nové otáčivé hlediště v prostoru zámecké zahrady

Jihočeské divadlo v Českých Budějovicích si loni oslavilo již 50 let od zahájení provozu otáčivého hlediště – světového unikátu plenérového divadla - v zahradě českokrumlovského zámku. První pokus provozu točny „v malém“ se v zámeckém parku odehrál 9. června 1958.

Existence a případná budoucí podoba Otáčivého hlediště Český Krumlov není v současné době stále vyjasněna. Zaručena je Jihočeskému divadlu pouze sezóna 2009. Vzhledem k plánování další sezony a uzavírání smluv, potřebuje Jihočeské divadlo /respektive Město České Budějovice, získat

povolení Ústavu památkové péče MK pro rok 2010. Zde se ale naráží na závazky vůči UNESCO, které ale leží mimo možnosti a kompetence Jihočeského divadla. Nicméně právě Jihočeské divadlo nejvíce pociťuje složitost dané situace.

Následné období by měla být předmětem řady jednání ať už na úrovni Ministerstva kultury, Magistrátu města České Budějovice (zřizovatel Jihočeského divadla), Městského úřadu v Českém Krumlově či Krajského úřadu Jihočeského kraje.

Především s ohledem na stanovisko UNESCO, je třeba otevřít jednání mezi MK ČR a Městem Český Krumlov. Jsou tyto možnosti:

1/ Otevřít jednání s UNESCO o zachování otáčivého hlediště v daném místě s ohledem, že při zapsání Českého Krumlova do seznamu UNESCO, byl zamlčen fakt, že otáčivé hlediště je v rekonstrukci a vzhledem ke svém padesátileté historii, je významným kulturním fenoménem daného prostoru. /zde by se jednalo o estetickou změnu otáčivého hlediště a zajištění provozního zázemí mimo letohrádek Bellárii. Svůj postoj k této problematice přináší společné prohlášení jihočeských politiků uvedené v příloze viz Memorandum jihočeských politiků.

2/ otevřít jednání o možném přesunu otáčivého hlediště – zde je zásadní stanovisko MK ČR a Města Český Krumlov. /Změna územního plánu, financování nové stavby.../

3/ tato možnost je tou nejhorší a to, že se v této věci nic nepodnikne a otáčivé hlediště s ohledem na stanovisko UNESCO, bude zbouráno bez náhrady.

Vyjádření k návrhu přesunutí otáčivého hlediště v prostoru zámecké zahrady

Hrací prostor

Nevýhody

- 1/ ztráta Bellárie jako hracího prostoru s možností víceúrovňových hracích horizontál*
- 2/ Bellárie s květinovým záhonem pouze jako dekorativní horizont*
- 3/ Nový prostor je zahuštěný stromy a keři a nelze ho použít bez odstranění části vegetace*
- 4/ Ztráta hlubokého hracího volného prostoru, který musí mít i nový prostor*
- 5/ Blízkost habrové stěny s cestou a zdí*
- 6/ Nutný výkop pro otáčivé hlediště může ohrozit kořenové systémy stromů*
- 7/ Nutnost položení kabelů v místě, kde jsou kořenové systémy stromů*
- 8/ Viditelná světla z paneláků na Plešivci z horních řad otáčivého hlediště*
- 9/ V případě silného větru – komplikovanější možnost opouštění prostoru v blízkosti stromů*

Odstranění nevýhod

ad 2/ možnost „odstínění“ scénografickými prvky, či vysázením vhodného porostu

ad 3,4,5/ odstranění stromů č. 504,482,489, stromů menších kolem točny - 236-239,483,490,491,500,501,502,511,512,513, křovin č.k22,k21,k11, k17,k28,k27, habrové stěny č.Z 16 – 29 a odstranění některých spodní větví u několika stromů směrem k jezírku

ad 6/ při zadání projektu pracovat s nutností jiného principu zapuštění základu točny oproti

stávající

ad 8/ vysazení stromů v ose /otáčivé hlediště - bytová zástavba/ za zámeckou zdí

Výhody

- *omezení dominantního vlivu Bellárie jako scénografické stavby*
- *možnost získání dramatičtějšího scénického prostoru*
- *možnost vytvořit polydimenzionální otáčivé hlediště s novými inscenačními možnostmi*
- *nové možnosti světelného designu a moderních jevištních technologií /projekce, teleskopické světelné stožáry atd./*
- *větší pestrost jednotlivých hracích prostorů*
- *možnost stavby pevných dekorací u zámecké zdi /nyní zásadně omezeno/*
- *významná kvalitativní proměna zázemí pro účinkující a skladování kulis*
- *při osázení začátku velké louky /odstínění květinového záhonu/, s případným „zrcadlovým“ pláštěm konstrukce točny, se razantně zmenšuje množství celkových (a dominantních) pohledů na točnu. Vždy je výrazně „pohlcována“ přírodou a lze ji tak vnímat architektonicky stejně jako třeba hudební pavilonek: /ten je také stavba a nikoli příroda, jen se nám to líbí, protože je to staré a dřevěné, ale principiálně jde o totéž: lidská stavba uprostřed umělého krajinného prostoru./*
- *Vytvoření standartního zázemí pro diváky /toalety, občerstvení.../*

Otáčivé hlediště

Provoz ot.hlediště by musel mít tyto náležitosti

- *odstranění prostoru pro občerstvení veřejnosti /bufet/ - řešeno stavbou vně zahrady,*
- *vnitřní prostory točny využité především pro 2 rychlošatny, velkou rekvizitárnu a místnost pro menší dekorační prvky s vybavením pro malou dílnu*
- *zvýšení komfortu pro diváky /nové typy sedaček.../*
- *zapuštění osvětlovací a zvukové kabiny do tělesa otáčivého hlediště a zmenšení hmoty točny*
- *menší zapuštění do terénu, aby nebyl výrazně narušený kořenový systém, či způsobeno stahování spodní vody*

Poznámka k sezónní odstranitelnosti - *je možná, ale jeví se značně nevýhodná z těchto důvodů*

- *v souvislosti s kapacitou jeviště*
- *ekonomická náročnost – montáž, demontáž a skladování by prodražovalo provoz*
- *zvýšení rizika závad a odstranění v době zahájení provozu*
- *zvýšení zatížení prostoru přípravou na postavení, či zbourání před a po termínu samotného provozu, t.j. 15.5 – 15.9. tohoto času a to v době terén měkký. Jeho poškození před sezónou, by znamenalo hrací prostor na celou dobu*
- *prostor bez točny by tak byl v čase s minimální návštěvností zahrady, či v době jejího uzavření*

Pomocná zahrada- uměleckotechnické zázemí

- *Prodloužení pomocné zahrady se šatnami na úroveň hracího prostoru a její rozšíření*

- *Posunutí podélné komunikace za zdi do louky*
- *Uzavření provozu komunikace po dobu představení*
- *Rozdělení pomocné zahrady na část provozní a skladovací*
- *Vytvoření provozního parkoviště*

Zázemí pro diváky

Navrhujeme vystavět VSTUPNÍ TERMINÁL, který by byl designově integrovanou součástí nového Otáčivého hlediště a byl umístěn mimo zámeckou zahradu. Terminál by plnil funkci „odbavení“ diváka na představení. Koupě či vyzvednutí vstupenek, podání informací, prodej merchandisingu, WC, občerstvení, kavárny, meeting point, úkryt před deštěm, VIP salónek.

Závěr

Navržená varianta přesunu otáčivého hlediště je možná a pro umělecký provoz i přínosná za vyřešení zásadních podmínek

- 1/ Udržení, či mírné zvýšení kapacity hlediště /tj. 650 – 800 míst/*
- 2/ Úprava zeleně, která ve stávající podobě neumožňuje vytvoření hracího prostoru /viz plán č.1 – zelené označení/*
- 3/ Odstínění vegetací bytové výstavby v oblasti Plešivce*
- 4/ Prodloužení pomocné zahrady /broskvovny/ na úroveň hracího prostoru /viz plán č.2 – zelené označení/*
- 5/ Vytvoření diváckého zázemí /pokladny-obchodní styk s diváky, toalety, občerstvení/ mimo prostor točny, nejlépe v oblasti parkoviště u hlavní brány*

Aby posun otáčivého hlediště nebyl pouze řešením prostorovým /což by mohlo být v souvislosti s vynaložením značných finančních prostředků považováno za plýtvání, je třeba vytvořit „přidanou hodnotu“ nového

otáčivého hlediště, která by přinesla nové a netradiční inscenační řešení a zároveň zvýšila komfort divácký i tvůrčí. To je i ve smyslu kontextu projektu experimentálního divadla. Z těchto důvodů navrhujeme architektonickou soutěž na model polydimenzionálního hlediště, který je patentovaný architektem J.Bremsem a který by byl k dispozici pro tento záměr. Tento model by z fenoménu otáčivého hlediště udělal skutečně divadelní výjimečnost světového významu.

Ekonomika provozu otáčivého hlediště

Na požádání pana ministra kultury předkládám pohled na ekonomické podmínky provozu otáčivého hlediště, které nemohou být pominuty, pokud by se neměl změnit přístup k financování provozu otáčivého hlediště a rozhodnout se o dotování jeho běžné režie.

Tyto poznámky jsou uváděny v kontextu s

1/ realizací provozu Jihočeským divadlem

2/ současnou dramaturgie Jihočeského divadla

3/ střídáním uměleckých souborů z důvodů –

- žádný soubor není schopen zajistit celkový tříměsíční provoz jak uměleckými silami, tak svým uměleckotechnickým personálem*
- nabídka hudebních projektů /opera, balet/ zvyšuje i přes svou ekonomickou náročnost diváckou atraktivitu pro zahraniční publikum a je zásadním předpokladem zasazení fenoménu otáčivého hlediště do mezinárodní divadelní nabídky*
- využíváním Jihočeského divadla jako organizátora provozu, podstatně zlevňuje a zefektivňuje provoz, neboť využívá pracovníků, kteří jsou převážně v pracovním poměru v JD, tudíž pobírají stálou mzdu a mají i v blízkosti vlastní ubytování*

Nutno tudíž pro objektivitu ekonomiky otáčivého hlediště zahrnout i mzdy stálých zaměstnanců a případné náklady na ubytování, kdyby měl být provoz zajištěn se všemi pracovníky smluvně výhradně pro období činnosti otáčivého hlediště.

Celkové náklady /včetně započítání mezd prac. JD a jejich případné ubytování/

A/

Mzdy stálých pracovníků JD /včetně odvodů/ – cca 15.000 000 Kč

Jejich případné ubytování –

/nocleh á 500,- , opera x 150 prac. x 20 představení = 1.500 000 Kč

Činohra, balet 40 prac x 60 představení = 1.200 000 Kč

Celkem náklady, by byly, v případě zajištění jiným subjektem, vyšší o cca 18.mil.Kč.

Honoráře externí a příplatky, režie provozu /tyto náklady odvisí od konkrétních projektů/

Nájmy

Příjmy /2009/.....28.000 000 Kč

s průměrnou cenou vstupenky 500 Kč

s celkovou návštěvností 56.000 diváků /85 představení/

Odečteme-li náklady A od celkových nákladů, je rozdíl mezi zbytkem nákladů /B/ a tržbami cca 9.000 000 Kč, které adekvátně snižují částku příspěvku zřizovatele divadla /Město Č.Budějovice/ Nelze tedy se k této částce chovat jako k čistému příjmu, protože by bylo jinak nutné povýšit příspěvek o 9 mil. Kč.

Z tohoto důvodu je nutné zachovat kapacitu nového hlediště minimálně na stávající úrovni /650 míst/

Pokud bychom promítli všechny náklady na provoz otáčivého hlediště, tedy A + B a nechtěli provoz dotovat, musela by být kapacita při stávajících cenách a počtu představení, být cca 800 míst.

Pro potřebu rozvíjet kvalitní uměleckou nabídku, která je samozřejmě limitovaná množstvím zainvestovaných finančních prostředků do uměleckých projektů, bylo by vhodné kapacitu nového otáčivého hlediště zvýšit.

Větší počet hracích dnů, než cca 90, není z hlediska klimatických podmínek možný.

Podotýkám, že i na experimentální divadlo je nutné pohlížet jako na podnikání v umělecké sféře s efektivním hospodařením. Výrazné snížení kapacity otáčivého hlediště, či snížení hracích termínů, nedovolí pracovat na našem cíli, který je jistě i v zájmu celého regionu. Stát se významným fenoménem divadelní produkce v mezinárodním kontextu.

Za Jihočeské divadlo dne 5.10.2009 Mgr.Jiří Šesták, ředitel Jihočeského divadla

Na přelomu roku 2009/10, jsem připravil, po obdržení zápisu z výše uvedeného jednání reakci na navrhované varianty, především na variantu č.2 a 3.

Vyhodnocení variant řešení budoucnosti otáčivého hledišti, jak byly předloženy na společném jednání, svolaném ministrem kultury V.Riedelbauchem dne 16.9.2009 v Českém Krumlově, z pohledu Jihočeského divadla.

Varianta č.1. Ponechání otáčivého hlediště v současném stavu

Varianta č.2. Vybudování divadla s otáčivým hledištěm mimo zámeckou zahradu.

Tato varianta je možná, ale s velkou pečlivostí a s jasným stanovením funkcí nového divadelního zařízení v souvislostech nejen uměleckých, ale i ekonomických, které by bylo nutné přesně definovat v zadání nového projektu.

Např. splynutí možných forem typů divadel v jednom prostoru by bylo velkým zatížením exteriéru, který by měl být co nejméně jednostranně zatížen – zakrytý trávník umělou plochou ztrácí po několika dnech své původní barvy a velmi dlouho se obnovuje /Týdenní zakrytí trávníku je patrné po celé léto/ neboť při velkém zatížení vznikají výrazně vyšlapaná místa, náchylná k rozbahnění terénu a bez větší možnosti „rekonvalescence“ během letní sezony.

Vrácení se k původnímu modelu Brehmsovy točny je samozřejmě možné, ale je to model překonaný samotným Brehmsem verzí polydimenzioální točny, která by i více odpovídala vizi experimentálního centra exteriérového divadla. Samotný název této vize ale v sobě skrývá nejedno nebezpečí. A to především ekonomické. Každý experiment, i umělecký, potřebuje nadstandardní podmínky – časové, prostorové, lidské zdroje a tedy i finanční. Finanční faktor musí být potlačen více než při standardní produkci, která jde cestou co nejvyšší efektivity a vybalancování vztahu mezi uměleckým a ekonomickým výsledkem projektu. Finanční náročnost plenérové divadelní produkce je vyšší než podobná produkce v divadelních domech. A to jak pro divadelní producenty, tak i pro diváky. Proto je i daleko větší tlak na maximální počet sedadel – tedy zpřístupnění produkce co největší cílové skupině diváků, cenu vstupenek a maximálně efektivní

využití potencionálního „hracího“ času. Každý z uvedených faktorů je větší, či menší překážkou pro experimentální umění, jehož smyslem je především hledání a objevování. Ekonomické souvislosti plenérové divadelní produkce jsou velmi důležité při vytváření vize nového projektu, který si buď na sebe bude muset vydělat a ekonomika se stane zcela zásadním faktorem /ovlivňující žánry a jejich dramaturgii/ anebo se bude jednat o projekty dotované. Protože experimentální centrum bude jakýmsi mezisvětlem, je na místě otázka, kdo by byl tím případným donátorem. Region, města Český Krumlov nebo České Budějovice, stát, nadace, soukromý sektor? Nyní tuto dotaci zajišťuje Město České Budějovice /viz materiál vyjadřující se k posunutí točny v rámci zámecké zahrady, který obsahuje i ekonomickou rozvahu současné produkce/. Je třeba připomenout, že známé plenérové produkce v ČR i v Evropě jsou více, či méně dotované a je zřetelné jejich sofistikované ekonomické až komerční chování. Pro zajímavost uvádím, že produkce na sesterském zařízení – otáčivém hledišti ve finském Tampere, je svěřena soukromé společnosti s požadavkem plné soběstačnosti. V důsledku toho byl rekonstrukcí otáčivého hlediště zvýšen počet sedadel na 850 míst, /přes stálou vyprodanost vstupenek/ omezena divadelní produkce na cca 1 měsíc- obchodně nejoptimálnější období/, minimální změny titulů v sezoně, zaměření dramaturgie na přenesení jakési zkratky úspěšného televizního seriálu s televizními herci typu Ulice. Dramaturgie a pestrost nabídky krumlovské točny je pro tento soběstačný model nepředstavitelná. Experimentální zkoušení hudebního žánru je omezeno na cca 2 večery v září. Rekonstrukce šla zcela naproti ekonomickým požadavkům produkce – vyšší počet sedadel – zachování dřevěných lavic, opatření střechy nad diváky – což zásadně poškozuje „výřezem scénického prostoru“ zasazení diváka doprostřed přírody. Cena této rekonstrukce byla cca 25 mil. Kč.

Nepromyšlení ekonomiky provozu nového otáčivého hlediště v CK, může

zcela zásadně ovlivnit budoucí nabídku, ale i naplnění původní vize projektu.

Varianta č.3 - Národní centrum exteriérového divadla v zámecké zahradě

„Tato varianta počítá s řešením otáčivého hlediště jako součásti širšího projektu, jehož cílem je vytvořit v Českém Krumlově v zámecké zahradě a jejím nejbližším okolí Národní centrum exteriérového divadla. Projekt rozvíjí záměr, s nímž Česká republika seznámila Výbor pro světové dědictví prostřednictvím dopisu ministryně kultury v roce 2007. V rámci projektu bude zámecká zahrada vybavena novou, moderní, pro diváky komfortnější a pro prostřední zahrady vhodnější konstrukcí otáčivého hlediště, která bude v zahradě umístěna jen po dobu divadelní sezóny. Po zbytek roku (od října do května) bude volný prostor sloužit k demonstraci mizejícího a vzácného fenoménu – parterového a kobercového zahradnictví. Kromě řešení otáčivého hlediště projekt zahrnuje restauraci zámecké zahrady včetně Bellárie a vybavení zahrady zařízením, které nenaruší její autentické hodnoty, ale založí podmínky pro exteriérová slohově rozmanitá divadelní představení v dílčích zahradních prostorech (fontána, jezírko, hudební pavilon, boskety). Ve staré broskvovně v sousedství zámecké zahrady bude vybudováno v současnosti chybějící zázemí pro účinkující a divadelní provoz (šatny, sklady kulís a techniky), pro návštěvníky zahrady (občerstvení, WC) a odborné a vzdělávací aktivity centra (tvůrčí dílny, kurzy apod.). Projekt vybudování centra může být zpracován jako žádost do výzvy IOP, Prioritní osy 5 Národní podpora územního rozvoje, Oblasti intervence 5.1 Národní podpora využití potenciálu kulturního dědictví, aktivity 5.1 c Zdokonalení infrastruktury pro moderní kulturní služby s vyšší přidanou hodnotou.

Výhody varianty 3:

- řeší komplexně obnovu zámecké zahrady s důrazem na její nové (staronové) využití pro divadelní umění v exteriéru
- řeší koncepčně, ale s kompromisy vyplývajícími z daného historického prostředí exteriérové divadlo s otáčivým hledištěm,
- zajišťuje vyšší komfort a kvalitu poskytovaných služeb pro návštěvníky nejen otáčivého hlediště, ale celé zámecké zahrady
- poskytuje mnohem lepší scénické možnosti
- je kompromisní z hlediska památkové péče
- zaručuje dlouhodobý (dlouhodobější než varianta 1) provoz divadelních představení
- neměla by narazit na problém se zajištěním pozemku a s ochranou životního prostředí
- umožňuje získat na řešení dotaci (85% způsobilých výdajů ERDF, 15% z SR), oproti předchozím variantám tedy existuje poměrně reálný zdroj financování varianty 3

Nevýhody varianty:

- je nákladná (při získání dotace z IOP však méně nákladná pro veřejné zdroje ČR než varianta 2 či případná rozsáhlejší rekonstrukce stávající konstrukce)
- bude obtížnější přesvědčit o její správnosti Výbor pro světové dědictví
- musí vyhovět podmínkám IOPu, které limitují náplň a rozsah provozu po dobu 5 let (provozované činnosti nesmějí mít komerční charakter, přitom musejí být ekonomicky udržitelné, ale zároveň nesmějí vytvářet tzv. čistý příjem (všechny příjmy musí být použity zpět na úhradu provozních nákladů projektu), musí se dosáhnout a po dobu udržitelnosti projektu plánovaného počtu návštěvníků

- *bude obtížné najít takovou formu spolupráce a zapojení jednotlivých subjektů (včetně určení příjemce dotace) do projektu, která bude odpovídat kritériím přijatelnosti IOP a zároveň bude vyhovovat všem zúčastněným subjektům“*

Tato varianta má několik dalších nevýhod

Podvarianta a/ - umístění provozního zázemí do staré broskvovny, při zachování otáčivého hlediště na stávajícím místě, je nevýhodné. Vznikly by dlouhé migrační dráhy pro účinkující i obslužný personál, které by komplikovaly provoz představení. Navíc by východ ústil do hracího prostoru, který je pro diváka viditelný do hloubky a znemožňuje během dlouhých sekvencí produkce pohyb osob v širokém perimetru. Vykrývání by poškodilo jak divadelní prostor tak i estetiku denní zahrady.

Podvarianta b/ - přemístění v rámci prostoru zahrady je možné, ale je otázkou je-li to řešení problému z pohledu památkářské obce a zda-li nutné úpravy nového prostoru jsou vůbec akceptovatelné i z hlediska ochrany přírody.

Nejzávažnější problém však spatřuji v myšlence demontovatelnosti otáčivého hlediště.

1/ Toto zadání by samo osobě si vynucovalo z potřeby technické proveditelnosti projektu, redukci míst v hledišti. To by se projevilo jak v ekonomice provozu, tak v důsledku ve výrazném omezení dramaturgie. Ekonomická náročnost provozu v rámci jeho dofinancování, bude naopak usilovat o zvýšení stávajícího počtu míst při vzniku nového zařízení, umístěného kamkoli.

2/ Zatížení přírodního prostoru – trávníku, příjezdových cest by bylo při montáži a demontáži tak destruktivní, že by velká část prostoru kolem

hlediště nebyla připravena pro provoz zkoušek i představení. Zamaskování škod – úprava cest, či položení částí trávníku by sebou neslo navýšení provozních nákladů a stejně by znemožnilo pro určitou dobu použitelnost těchto míst. Vycházím z dlouhodobé zkušenosti z menšího destruktivního zatížení hracího prostoru než by byla montáž a demontáž točny. V případě montáže, která by probíhala s ohledem na divadelní sezonu v závěru dubna a počátkem května, by se minimalizoval prostor pro případné odstranění technických překážek a poruch, které by sebou stavba a zapojení točny mohlo nést. Vzhledem k technické náročnosti zařízení se musí s touto eventualitou počítat. Technické problémy mohou významně narušit přípravu sezony i její průběh. Z výše uvedených důvodů, považuji vizi demontovatelného otáčivého hlediště v kontextu dnešního provozu /počtu titulů, počtu nabízených představení a vlastní rentabilitě provozu/ jako těžko uskutečnitelnou, respektive jako variantu, která přinese velké komplikace provozní i ekonomické. Studie proveditelnosti by velmi konkrétně ukázala na výsledný model s jeho provozními, ekonomickými a tedy i uměleckými možnostmi. Je otázka, zda by vyhovoval očekávání nejen projektu Národního experimentálního centra, ale i očekávání veřejnosti.

Jiří Šesták, 4.leden 2010

Komplikovanost celé situace spočívá ve skutečnosti, že se nedaří sjednotit názory jednotlivých institucí /MK, Památkový ústav, místní správy a samosprávy (Č.Krumlov, Č.Budějovice, Jihočeský kraj), Jihočeské divadlo/, které to vnímají s různou akcentací jako průnik řady hledisek.

- Památkový ústav velmi citlivě vnímá situování točny na stávajícím místě v zámecké zahradě a stojí o přesunutí do jiné, blízké lokality v okolí zahrady

- MK ČR, které se shodou okolností a skrze různé instituce zavázalo k zásadnímu řešení umístění otáčivého hlediště ve stávajícím prostoru z čehož plyne oficiální závazek České republiky na půdě UNESCO
- Město Č.Krumlov mající svůj územní plán /s proměnlivým pohledem souvisejícím se střídáním politických reprezentací, který odráží vlivy různých zájmových investičních skupin/ a mnohdy se rozcházející se zájmy majitelů okolních pozemků. Město si je vědomo i riziky, že vymístění otáčivého hlediště v sobě skrývá nebezpečí, že se nedokáže sehnat dostatek finančních prostředků na postavení nového zařízení, či celého areálu a v důsledku přijde o ekonomický synergický efekt plynoucí z návštěvy cca 55.000 diváků, který odhadujeme na cca 28 – 30 mil.Kč za sezónu 2010
- Město České Budějovice jako vlastník otáčivého hlediště a zřizovatel Jihočeského divadla vnímá společenský i ekonomický význam otáčivého hlediště /JD zůstává z letní produkce cca 8 mil.Kč /bez započítání mzdových nákladů pracovníků JD, které jsou mandatorními náklady/ a bez kterých by musel zřizovatel dorovnat rozpočet divadla
- Jihočeský kraj vnímající širší kontext tohoto zařízení v kulturní a turistické nabídce letní sezóny regionu
- Jihočeské divadlo, vnímající historické vazby na vznik tohoto hlediště i jeho padesátiletý provoz, jako na bytostnou provázanost a sebeidentifikaci. Také samozřejmě různé návrhy řešení je vnímáno v JD jako málo kompetentní, či jako snaha o využití tohoto fenoménu skupinami lidí nemající žádný vztah ani odpovědnost k Jihočeskému divadlu.

- Značně široké spektru společnosti v regionu, které vnímá dění kolem otáčivého hlediště, jako snahu ho odstranit, či využívat malou skupinou lidí za účelem podnikání

Celou situaci kolem provozu otáčivého hlediště komplikuje utilitární snaha využít množností, které toto zařízení přináší, bez ohledu na důsledky takového přístupu. Částí za celek je možno uvést vyhlášku Města Č.Krumlova o místních poplatcích, která i během roku vyvolala nejedno jednání mezi oběma městy a vedením Jihočeského divadla.

V podzimních měsících roku 2009 byla obnovena snaha o revokaci platnosti vyhlášky o zpoplatnění kulturních akcí pořádaných v Českém Krumlově, která znamenala 15% odvod z hrubých tržeb každé plenérové akce trvající přes 22.00. Tato vyhláška byla realizovaná především na představení Jihočeského divadla. Za rok 2008 a 2009 jsme odvedli do pokladny Českého Krumlova téměř sedm miliónů Kč. V tomto roce jsme i uskutečnili orientační průzkum, při kterém jsme v deseti dnech zjišťovali výši útraty diváků na otáčivém hledišti mimo zakoupené vstupenky a náklady na dopravu. Shromáždili jsme odpovědi cca 1200 diváků. Podle tohoto reprezentativního vzorku jsme došli k závěru, že 55.000 diváků otáčivého hlediště, utratí během prázdnin v Českém Krumlově mezi 20 až 25 mil.Kč. Po mnoha jednáních byla výše odváděných tržeb stanoven pro rok 2010 na deset procent. Byly ale do něj začleněna oproti minulým létům i koprodukční projekty, čímž výše odváděných tržeb klesla o cca tři procenta. Následující dopis oslovuje starostu Města Český Krumlov. Výsledek byl ale odvislý od řady dalších jednání i ze strany vedení Města České Budějovice a Jihočeského kraje.

Causa - vyhláška Města Český Krumlov o zpoplatnění pořádání kulturních akcí

Vážený pane starosto,

obracím se na Vás jménem Jihočeského divadla se žádostí o revokaci Obecně závazné vyhlášky města Český Krumlov č. 2/2009, /vydanou zastupitelstvem města Český Krumlov dne 25.6.2009, kterou se mění Obecně závazná vyhláška č.15/2003 o místních poplatcích /, a zrušení dopadu této vyhlášky ve vztahu k Jihočeskému divadlu. Tato vyhláška zpoplatňuje, v případě Jihočeského divadla, deseti procenty vstupné z produkce na otáčivém hledišti v zámecké zahradě českokrumlovského zámku. Hlavním důvodem této žádosti je, že Jihočeské divadlo se dostává vlivem ekonomické krize do situace, kdy je velmi pravděpodobné, že bude, přes dlouhodobou snahu zřizovatele Města České Budějovice o udržení Jihočeského divadla ve stávající struktuře, velmi těžké ho udržet jako divadlo čtyřsouborové. S platností výše zmíněné vyhlášky se pravděpodobnost udržení všech souborů v příštím roce dramaticky zvětšuje. Předpokládaná výše 10% daně ze vstupného v příštím roce, může dosáhnout až tří miliónů Kč, což představuje půlroční mzdové náklady souboru loutkohry, či baletu. Podotýkám, že všechny čtyři soubory jsou činné na otáčivém hledišti a přispívají velkou měrou ke kulturní nabídce v letních měsících ve Vašem městě. Ztráta některého ze souborů JD by byla dlouhodobým poškozením kulturního milieu celého našeho regionu, nemajícího v tomto případě adekvátní náhrady. Ve světle skutečně krizové situace pro Jihočeské divadlo a dlouhodobě významného kulturního přínosu Jihočeského divadla pro Město Český Krumlov věřím, že tato naše žádost bude projednána s vědomím všech možných důsledků a následně jí bude vyhověno.

Vážený pane starosto, děkuji Vám za pozornost, kterou budete Vy a Vaši kolegové věnovat této velmi naléhavé žádosti.

Mgr. Jiří Šesták

v Českých Budějovicích dne 9.10.2009

ředitel Jihočeského divadla

Na jaře 2010 byla nakonec dohodnuta dohodnutá varianta prodloužení provozu otáčivého hlediště do roku 2015. Byť tato varianta byla rozhodnuta samotným ministrem kultury, trvalo do poloviny srpna než byly konečné smlouvy, čtrnáct dnů před uplynutím smlouvy staré, podepsány. Neboť všechny předložené smlouvy, či smlouvy uzavřené vztahující se k termínu prodloužení, byly vždy shledány s chybami a následně prohlášeny za neplatné. Vracení smluv na ministerstvo kultury /respektive na Památkový úřad/ a následné vyprošování jejich opravených verzí, je součástí historie zápasu o existenci tohoto divadla v zámecké zahradě. Pro dokreslení tohoto období, připojuji novinový článek senátora Tomáše Jirsy.

10c. Příprava sezony na otáčivém hledišti /2010/

Základem pro další sezónu na otáčivém hledišti je harmonogram představení a cenové kalkulace. Na rok 2010 probíhaly přípravy během května a června 2009.

Nejdříve umělečtí šéfové jednotlivých souborů předají širší návrh titulů nových i reprízovaných, následuje stanovisko obchodního oddělení a rozbor technické náročnosti inscenací. Po zúžení na pravděpodobný repertoár sezóny, jsou dohodnuty přibližné počty repríz jednotlivých titulů. Následně připravuji osobně návrh harmonogram celé sezóny. V dalším kole se k tomuto návrhu vyjadřují umělečtí šéfové, mají-li dostatečný prostor pro zkoušky, ale i pro udělení zákonné dovolené /v naprosté většině případů – dělené/, dále se k návrhu vyjadřuje umělecko technický provoz a to v samostatně v jednotlivých úsecích zvuku, světla, jevištní techniky a

dopravy. Následně předloží návrh termínů přípravy sezóny vedení výroby. Uzavřené podobě sezóny na otáčivém hledišti na příští rok se přizpůsobí závěr sezóny zimní, především termíny posledních představení, případně i poslední premiéry zimní sezóny v Českých Budějovicích. V posledních letech vyžaduje příprava na provoz na otáčivém hledišti ukončení zimní sezóny na přelomu dubna a první dekády května. V materiálu podrobného harmonogramu provozu ot.hlediště je patrná logistická náročnost jak období přípravného, tak realizačního.

Stanovení cenové politiky letní sezóny a její úspěšnost /při složitosti realizačních podmínek/, je strategickým východiskem pro přípravu rozpočtu na další kalendářní rok, který je připravován během měsíce července. Cenová strategie je tvořena s ohledem na typ nových inscenací, počet repríz, termíny uvedení a cílové skupiny diváků.

Sezóna na otáčivém hledišti musí být kompletně připravena do konce července, protože od začátku září je otevřen její prodej. U hudebních titulů je ukončena termínová příprava o měsíc dříve s tím, že jsou termíny rozeslány zahraničním kancelářím, aby se program dostal do jejich katalogů.

Během zimní sezóny jsou pečlivě sledovány prodejní trendy u jednotlivých titulů a v případě nežádoucího vývoje, jsou nasazovány připravené marketingové nástroje. Děje se tak z úsporných hledisek. Všechny tituly jsou marketingově ošetřeny základním standardem, pak je zohledněn charakter jednotlivých titulů vzhledem k cílovým skupinám a pak jsou připraveny dodatečné akce, které však z úsporných důvodů jsou nasazovány v jednotlivých, pečlivě zvážených případech. Toto řešení není samozřejmě uspokojivé, neboť výraznější mediální zviditelňování i divácky atraktivních inscenací, které mají potencionální vysokou prodatelnost /komedie, některé hudební tituly/, by v důsledku podpořilo celkový marketing otáčivého hlediště, potažmo celého JD. Zde je nutné

připomenout provázanost hospodaření letní i zimní sezóny a z toho plynoucí výrazná úsporná opatření.

Pro lepší dokumentaci těchto procesů, předkládám k nahlédnutí část sledovaného období, kde jsou porovnávány prodeje ve čtrnáctidenním kroku. Tyto výsledky porovnáváme s prodejem ve stejných termínech za poslední tři roky. S čísly, jak je z příloženého dokumentu vidět, nadále pracujeme i v jiných směrech.

S mnohaletou zkušeností se snažíme sledovat a zohledňovat jisté zobecňující pravidla prodeje. Jistou komplikací ale přináší naše pozitivní výsledky snahy proměňovat skladbu především hudebního publika směrem k jeho náročnosti. Zde se setkáváme s novými trendy prodeje, které se snažíme reflektovat novými nástroji, v jiných českých divadlech ne běžně používanými. Jde o prezentace v zahraničí, inzerce a výlepy v zahraničí a mimo jiné i zavedení e-vstupenky, která umožňuje, tak jako v případě např. letecké dopravy, si vytisknout vstupenku doma.

Plánování představení a hlavních zkoušek na otáčivém hledišti

Během září r.2009 vzniká detailní harmonogram zkoušek všech souborů, provazující místa zkoušek a další aktivity JD /zájezdy, festivaly,dovolené/, který je detailně dopracován do jednotlivých uměleckých, uměleckotechnických, výrobních a servisních úseků i s počty případných externích výpomocí a vymezení termínů, kdy je možné jednotlivým úsekům a počtu pracovníků udělovat dovolené. Dovolené jsou určovány právě na základě tohoto plánu od 1.5 do 30.9. s maximální nepřerušenou dobou trvání tří týdnů. Právě propracovanost tohoto plánu zaručuje snížení nebezpečí rizika dominového efektu, který při vzniku problému na jednu pracovišti, může způsobit velmi vážné problémy v jiných souborech, či pracovních týmech. Proto tento plán prochází během roku jistými korekturami, které dopřesňují, či zapracovávají některé nové skutečnosti.

Každé takové zapracování ale musí být pod celkovou kontrolou a se souhlasem všech pracovišť i zdánlivě neparticipujících na dané záležitosti. Tato křížová kontrola odhalí mnohdy potencionálně veliký problém schovaný pod zdánlivou banalitou

V tomto případě je nutné si uvědomit, že se v případě otáčivého hlediště jedná o jeden prostor, který sdílí všechny soubor, stejně tak technické zázemí až po velmi omezené možnosti skladování kulis, které je nutné na jednotlivé produkce inscenací skladovat mimo Český Krumlov.

Honorářová politika

Zaměstnanci JD pracují na otáčivém hledišti v rámci svých smluv o stálém pracovním poměru. Protože ale pracovní podmínky v tomto plenérovém divadle jsou velmi náročné /klimatické podmínky, fyzická náročnost, ale i provázání zimní a letní divadelní sezóny/, jsou vypláceny příplatky za jednotlivá představení. V uměleckotechnických úsecích se jedná o cca 400 až 600 Kč za představení, u uměleckých profesí se jedná o 600 až 1400 Kč za představení. U externích spolupracovníků jde o sjednávané honoráře s umělci, či zastupujícími agenty a rozdíl je samozřejmě velmi výrazný /mezi jednotlivými tisíci až mnoha desetitisíci korunami za jednotlivá představení/. Při srovnání honorářů českých a zahraničních umělců se jejich výše již prolíná. Vyjma honorářů hostujících zahraničních dirigentů, které jsou několika set tisícové. Honoráře jsou ale koncipovány tak, aby produkce jednotlivých titulů měla hospodaření v černých číslech, či ve výjimečných případech /koprodukční tituly s Mezinárodním hudebním festivalem v ČR/ , byla ztráta dofinancována příspěvky sponzorů, či institucí mimo plánovaný rozpočet divadla.

10d. Statistiky Otáčivé hlediště Český Krumlov 2010 viz Přílohy č.1.

10e. Dotazníkový průzkum vybraných titulů – Otáčivé hlediště Český Krumlov 2010. Přílohy č.2.

10f. Závěr k průzkumu

Výsledky průzkumu přinesly několik zajímavých nových informací. Vedle toho, že naši diváci jezdí na Otáčivé hlediště velmi dobře naladěni (viz otázka č. 1), což nás samozřejmě těší, jsou to z bez mála poloviny lidé, pro které je to vůbec první setkání s Otáčivým hledištěm Český Krumlov (viz otázka č. 2 a graf).

Lze také říci, že naši diváci nejsou z valné většiny divadelními nováčky. Pouze necelá pětina respondentů nenavštěvuje během roku jiná divadla (viz otázka č. 3), z čehož lze usuzovat, že tito lidé na Otáčivé hlediště přijíždějí spíše za unikátní a mediálně známou scénou než za divadelním představením jako takovým. S tím koresponduje i výsledek otázky č. 15, kde přibližně ta samá pětina respondentů přiznala, že hlavním lákadlem pro ně je právě Otáčivé hlediště jako takové.

Zajímavým zjištěním je i fakt, že tři čtvrtiny všech našich diváků do Českého Krumlova přijíždějí z větší vzdálenosti než je 100 km (viz otázka č. 4 a graf s mapkou). 45% z celkového počtu dotázaných do Českého Krumlova jede výhradně na představení (viz otázka č. 5) a procentuálně zhruba stejný počet lidí utratí v Českém Krumlově v den představení maximálně 500 Kč (viz otázka č. 6).

Ačkoliv necelé polovině dotázaných připadá vstupné na OH dražší nebo velmi drahé (viz otázka č. 8), drtivá většina respondentů se shoduje, že i taková cena odpovídá charakteru akce (viz otázka č. 9). S tím souvisí i následující otázka, v níž 9 z 10 diváků přirovnává prestiž značky OH k luxusním vozům značky Mercedes či Rolce Royce. Diváci jsou si tedy vědomi faktu, že vstupné na OH nepatří mezi nejlevnější, přesto tuto výši akceptují a chápou jako přiměřenou k jedinečnosti a úrovni kvality, kterou OH nabízí.

U otázky č. 11 nás těší, že celých 43% dotázaných tvoří lidé, pro které to letos nebyla první zkušenost s Otáčivým hledištěm Český Krumlov a

kteří se na tuto výjimečnou scénu rádi vracejí. O tom, že si takovou událost, jakou je návštěva představení na OH, nenechávají naši diváci jen pro sebe, svědčí výsledky otázky č. 12 a graf. Z výše uvedené tabulky pak vyplývá, že jen díky doporučení našich letošních diváků se dozví o této scéně dalších 827 114 lidí, kteří by případně mohli být dalšími potencionálními diváky Otáčivého hlediště pro nadcházející sezóny.

Zcela optimisticky pro nás pak vyplývají poslední dvě otázky. Třem čtvrtinám dotázaným je známa existence vstupenky, nebo je pro ně při nejmenším tato možnost koupě vstupenky zajímavá. Co se týče repertoáru, naše obecnost je z drtivé většiny spokojeno s nabízenými tituly, zbylí by pak uvítali především moderní hudební žánr muzikálu.

10g. Příprava a realizace inscenací - W.A.Mozart Don Giovanni

Protože produkční činnost na otáčivém hledišti je velmi pestrá a popisování prací na každém projektu by bylo mnohdy opakováním již řečeného, dovolil bych si dokumentovat /částí za celek/ na příkladu příprav a realizace inscenace opery W.A.Mozarta Don Giovanni, celkový systém fungování přípravy a realizace provozu otáčivého hlediště.

- květen 2009 – zvolení titulu /ve spolupráci s Mezinárodním hud. Festivalem v ČK/
- červen – dohodnuty termíny představení a zkoušek, stanovení rozpočtu projektu, režiséra a inscenačního týmu
- srpen – jednání se zahraničními agenty o možných operních hostech, výběr dirigenta,
- září – inzerce konkursu v Čechách, první portfolio zahraničních hostů,
- říjen - konkurs na obsazení pěveckých rolí z řad zájemců v Českých Budějovicích kompletace inscenačního týmu, výběr zahraničních hostů a

dohoda podmínek

- listopad – uzavírání smluv se sólisty a dirigentem, první setkání inscenačního týmu

- leden – předávání návrhů scénografa a kostýmního výtvarníka

- březen – výroba scény a kostýmů

- duben – zkoušky v JD v Č.Budějovicích

- květen – zkoušky na Otáčivém hledišti, přivedení inscenace do generálních zkoušek s domácím castem a s domácím dirigentem

- červenec – jevištní a hudební zkoušky s hostujícím dirigentem /hlavním/ celé opery s oběma casty

srpen 2010 – generální zkoušky a premiéra

11. PŘÍLOHY

11a. Příloha č.1

Statistiky Otáčivé hlediště Český Krumlov 2010

Statistika dle žánrů a titulů

Období: 1.5.2010 - 14.9.2010 Datum tisku: 14.9.2010 11:44
 Organizace: Jihočeské divadlo, Informační Kiosky Č. Krumlov - CBsystem, Centrální rezervační kancelář, INFOCENTRUM Český Krumlov, Internetovi
 prodávající, Unios
 Nákl. střed.: Všechny
 Sezóny: 2010 OH
 Uživatel: Všichni

| soubor baletu | Počet před. | Kapacita | Prodáno celkem | Předpl. | Objed. Pokladna | Školní | Volné | % | Celková tržba | Dokup pokladna | Dokup celkem |
|----------------------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|----------------|------------------------|---------------|--------------|-------------|----------------------|-----------------------|---------------------|
| Sen noci svatojánské / oh | 4 | 2576 | 2566 | 0 | 1312 | 1254 | 0 | 171 | 100 | 313,5 | 641,5 |
| CELKEM - soubor baletu | 4 | 2576 | 2566 | 0 | 1312 | 1254 | 0 | 171 | 99,6 | 313,50 | 641,50 |
| soubor činohry | Počet před. | Kapacita | Prodáno celkem | Předpl. | Objed. Pokladna | Školní | Volné | % | Celková tržba | Dokup pokladna | Dokup celkem |
| Macbeth | 15 | 9631 | 9364 | 0 | 5239 | 4125 | 0 | 694 | 97 | 275 | 624,26 |
| Robin Hood | 16 | 10304 | 10250 | 0 | 7023 | 3227 | 0 | 86 | 99 | 201,68 | 640,62 |
| Sluha dvou pánů | 14 | 9017 | 8997 | 0 | 6409 | 2588 | 0 | 48 | 100 | 184,85 | 642,64 |
| CELKEM - soubor činohry | 45 | 28952 | 28611 | 0 | 18671 | 9940 | 0 | 828 | 98,8 | 661,53 | 1907,52 |
| soubor loutkohry | Počet před. | Kapacita | Prodáno celkem | Předpl. | Objed. Pokladna | Školní | Volné | % | Celková tržba | Dokup pokladna | Dokup celkem |
| Kašpárek v rohlíku / oh | 16 | 10304 | 8149 | 0 | 4974 | 3175 | 0 | 237 | 79 | 198,43 | 509,31 |
| CELKEM - soubor loutkohry | 16 | 10304 | 8149 | 0 | 4974 | 3175 | 0 | 237 | 79,1 | 198,43 | 509,31 |
| soubor opery | Počet před. | Kapacita | Prodáno celkem | Předpl. | Objed. Pokladna | Školní | Volné | % | Celková tržba | Dokup pokladna | Dokup celkem |
| Čarostřelec / oh | 13 | 8335 | 7817 | 0 | 5180 | 2637 | 0 | 259 | 94 | 202,84 | 601,3 |
| Don Giovanni / oh | 8 | 5047 | 4471 | 0 | 2129 | 2342 | 0 | 803 | 89 | 292,75 | 558,87 |
| CELKEM - soubor opery | 21 | 13382 | 12288 | 0 | 7309 | 4979 | 0 | 1062 | 91,8 | 495,59 | 1160,17 |
| CELKEM za všechny žánry | 86 | 55214 | 51614 | 0 | 32266 | 19348 | 0 | 2298 | 93,5 | 1669,05 | 4218,50 |

Dokument vystavil: Jihočeské divadlo; Věra Vodrážková

Sledování prodeje vstupenek na otáčivém hledišti v r.2010

| titul | datum | 30.11. | 30.12. | 30.1. | 28.2. | 31.3. | 30.4. | 30.5. |
|-------------|---------------|--------|--------|--------|--------|-------------------|--------|-------|
| Macbeth | zbývá prodat | 6792 | 5933 | 5233 | 4774 | 3923 | 3278 | |
| 15x | %návštěvnosti | 29,68% | 38,58% | 45,83% | 50,57% | 59,38% | 66,06% | |
| Robin | zbývá prodat | 7114 | 6571 | 5266 | 4052 | 2481 | 1441 | |
| 16x | %návštěvnosti | 30,95% | 36,22% | 49,29% | 60,67% | 75,92% | 85,08% | |
| Sluha | zbývá prodat | 3910 | 2945 | 1545 | 249 | VYPRODÁNO! | | |
| 14x | %návštěvnosti | 56,53% | 67,33% | 82,87% | 97,23% | | | |
| Čarostřelec | zbývá prodat | 4413 | 4134 | 3267 | 3128 | 2129 | 1709 | |
| 12x | %návštěvnosti | 42,89% | 46,50% | 57,71% | 59,52% | 72,45% | 77,88% | |
| Giovanni | zbývá prodat | 1067 | 869 | 757 | 343 | 584 | 511 | |
| 6x | %návštěvnosti | 72,38% | 77,51% | 80,41% | 91,12% | 84,88% | 86,77% | |
| Sen noci | zbývá prodat | 1255 | 1170 | 982 | 1541 | 1129 | 1015 | |
| 5x | %návštěvnosti | 51,28% | 54,58% | 69,50% | 52,14% | 64,93% | 68,47% | |

PRODÁNO-ABSOLUTNÍ ČÍSLA

| | | | | | | |
|--------------|------|------|------|------|------|------|
| MACBETH | 2868 | 3727 | 4427 | 4886 | 5737 | 6382 |
| ROBIN | 3190 | 3733 | 5038 | 6252 | 7823 | 8863 |
| SLUHA | 5106 | 6071 | 7471 | 8767 | 9016 | 9016 |
| ČAROSTŘELEEC | 3315 | 3594 | 4461 | 4600 | 5599 | 6019 |
| GIOVANNI | 2153 | 2995 | 3107 | 3521 | 3280 | 3353 |
| SEN NOCI | 1321 | 1406 | 1594 | 1679 | 2091 | 2205 |

MEZIMĚSÍČNÍ PRODEJ

| | xi / xii | xii/i | i/ii | ii/iii | |
|--------------|----------|-------|------|--------|------|
| MACBETH | 859 | 700 | 459 | 851 | 645 |
| ROBIN | 543 | 1305 | 1214 | 1571 | 1040 |
| SLUHA | 965 | 1400 | 1296 | 249 | 0 |
| ČAROSTŘELEEC | 279 | 867 | 139 | 999 | 420 |
| GIOVANNI | 842 | 112 | 414 | -241 | 73 |
| SEN NOCI | 85 | 188 | -559 | 412 | 114 |

ZA KOLIK MĚSÍCŮ BUDE VYPRODÁNO

| | | | | | |
|--------------|----|-----|---------|--------------------------|-----|
| MACBETH | 7 | 7,5 | 10,4 | 4,6 | 5,1 |
| ROBIN | 12 | 4 | 3,4 | 1,6 | 1,4 |
| SLUHA | 3 | 1 | 0,2 | VYPRODÁN VYPRODÁN | |
| ČAROSTŘELEEC | 15 | 4 | 22,5 | 2,1 | 4,1 |
| GIOVANNI | 1 | 7 | 0,8 | xxxxxxx | 7 |
| SEN NOCI | 14 | 5,5 | xxxxxxx | 2,7 | 8,9 |

Návštěvnost Otáčivého hlediště 2000 - 2010



Statistika Otáčivé hlediště - srovnání 2002 - 2010

| rok | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| počet odehraných představení | 57 | 57 | 75 | 79 | 84 | 84 | 89 | 93 | 87 |
| zrušená představení | 10 | 4 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| počet diváků | 36 317 | 35 735 | 44 226 | 47 135 | 51 042 | 53 843 | 55 476 | 57 577 | 51 614 |
| návštěvnost | 100% | 98% | 92% | 91% | 95% | 98% | 94% | 95% | 94% |

Přehled prodaných vstupenek na otáčivém hledišti v letech 2002 - 2010

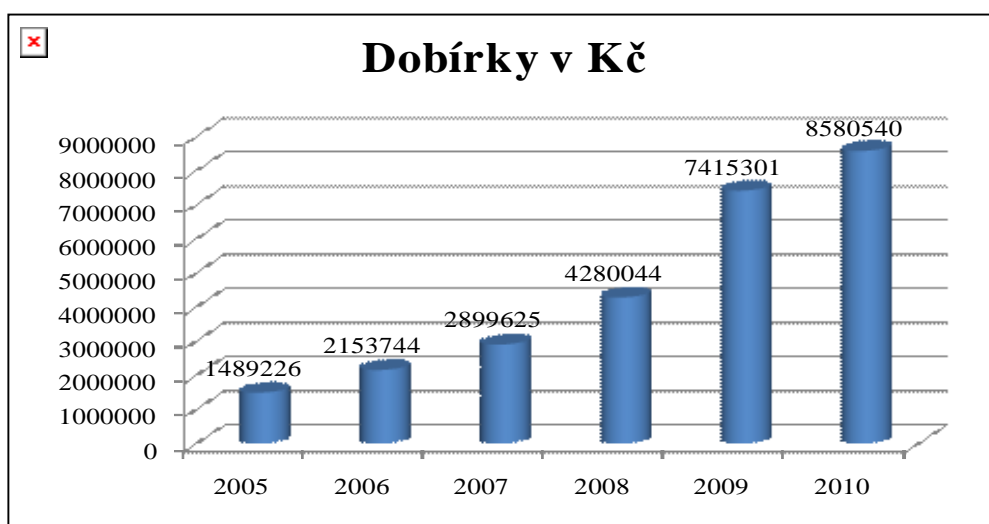
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| balet | 3 220 | 5 330 | 8 739 | 2 978 | 3 909 | 3 203 | 0 | 3 106 | 2 566 |
| činohra | 20 608 | 18 676 | 29 964 | 24 898 | 31 514 | 27 668 | 34 160 | 26 804 | 28 611 |
| loutkohra | 0 | 0 | 1 114 | 7 626 | 8 594 | 9 851 | 8 222 | 8 721 | 8 149 |
| opera | 12 489 | 11 729 | 5 284 | 7 978 | 7 282 | 13 134 | 13 094 | 17 771 | 12 288 |
| celkem | 36 317 | 35 735 | 45 101 | 43 480 | 51 299 | 53 856 | 55 476 | 56 402 | 51 614 |

Vývoj tržeb za představení na otáčivém hledišti v letech 2002 - 2010 (v tis. Kč)

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| balet | 933 | 1 813 | 2 599 | 1 160 | 1 463 | 1 349 | 0 | 1 404 | 1 202 |
| činohra | 6 545 | 6 526 | 11 398 | 9 916 | 13 396 | 12 212 | 16 235 | 13 723 | 16 023 |
| loutkohra | 0 | 0 | 104 | 873 | 995 | 1 173 | 1 097 | 1 331 | 1 640 |
| opera | 4 645 | 5 465 | 1 893 | 3 567 | 3 925 | 6 270 | 8 395 | 11 521 | 9 359 |
| celkem | 12 123 | 13 804 | 15 994 | 15 516 | 19 779 | 21 004 | 25 727 | 27 979 | 28 224 |

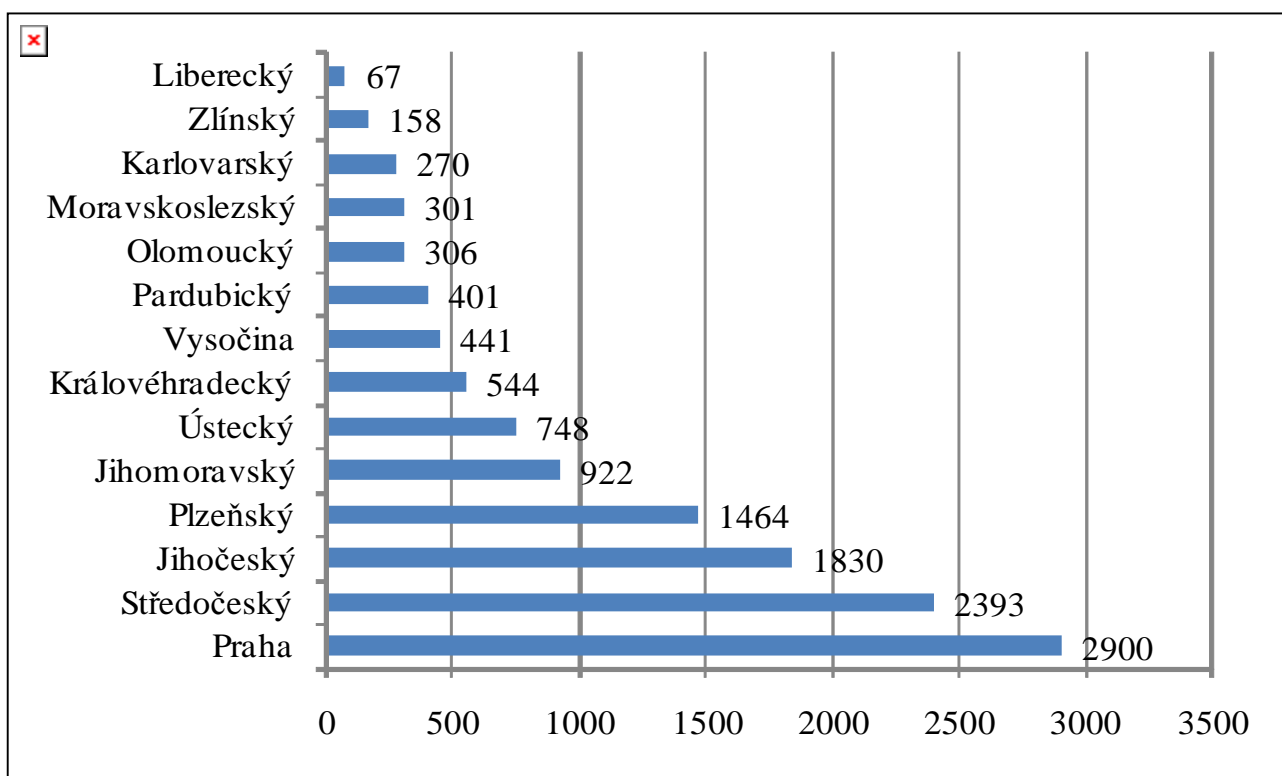
Vývoj prodejů vstupenek na dobírku

| rok | tržby | počet | nárůst |
|------|--------------|--------|--------|
| 2005 | 1 489 226 Kč | 3 944 | 0% |
| 2006 | 2 153 744 Kč | 5 826 | 46% |
| 2007 | 2 899 625 Kč | 7 348 | 26% |
| 2008 | 4 280 044 Kč | 8 047 | 10% |
| 2009 | 7 415 301 Kč | 13 952 | 42% |
| 2010 | 8 580 540 Kč | 14 489 | 4% |

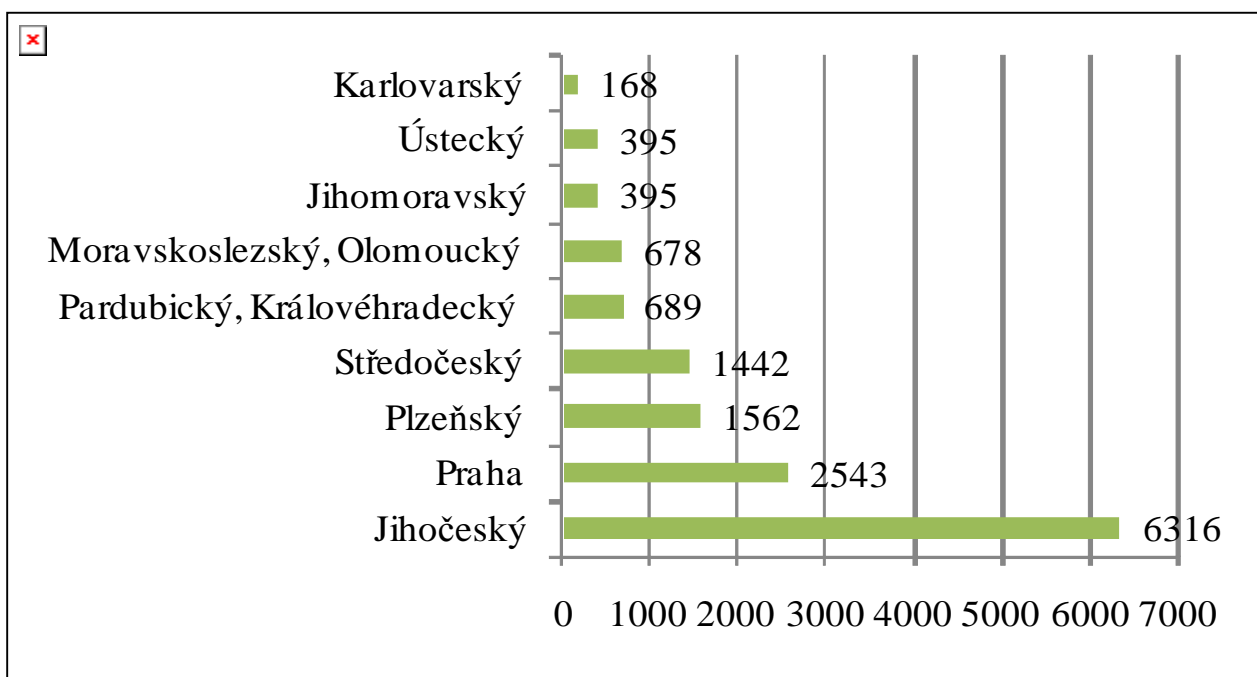


Graf vývoje prodejů vstupenek na dobírku 2005 - 2010

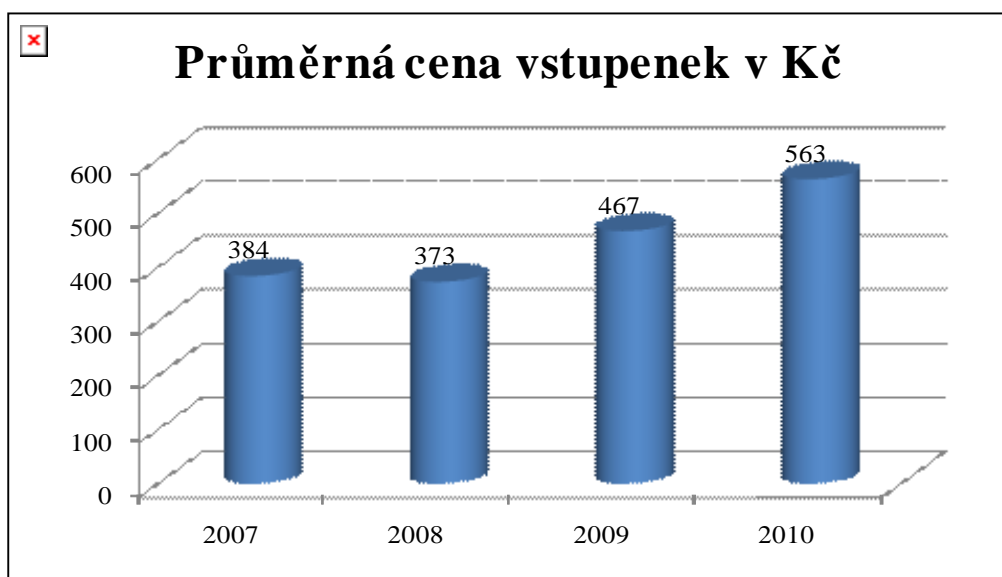
Počet vstupenek na dobírku dle krajů (jen JD)



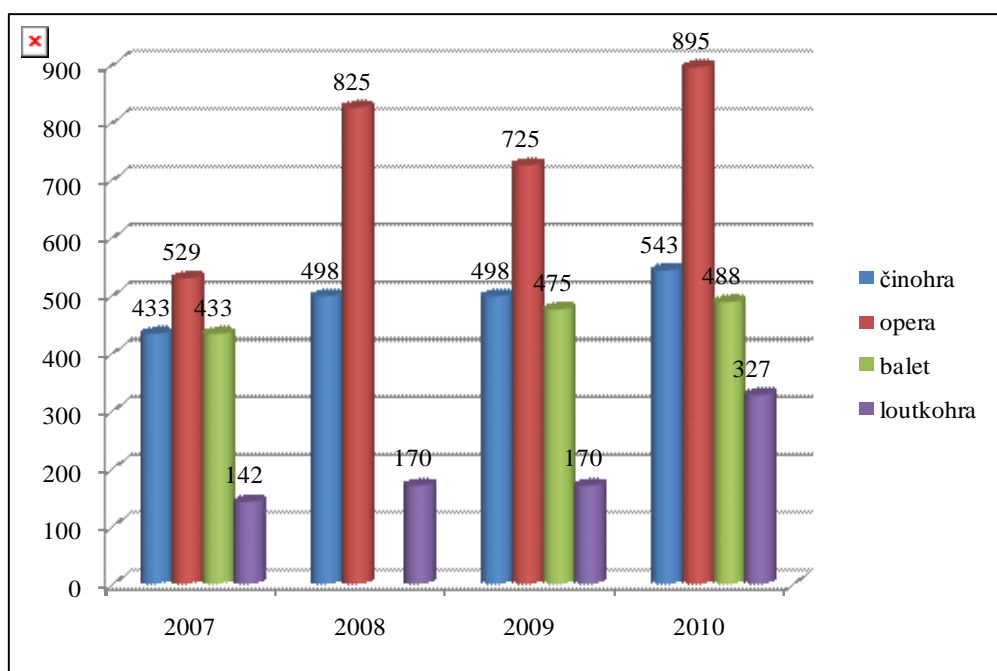
Počet vstupenek na faktury (hromadné objednávky)



Průměrná cena vstupenek



Průměrná cena vstupenek dle souborů



Novinka v prodeji vstupenek - eVstupenka Otáčivé hlediště



Otáčivé hlediště Český Krumlov / The Revolving Theatre Český Krumlov
www.CBsystem.cz_eVstupenka

Pořadatel / **Jihočeské divadlo**
sál / **Jihočeské divadlo**
Robin Hood
cena / **200 Kč**

sobota **13. 2. 2010 / 19.00**
řada / row / **2**
křeslo / seat / **3 vpravo / right**


8 000000 000000

Tisk Colosseum / eVstupenka / 0123456789

Pořadatel / Organisér / **Jihočeské divadlo**
Dr. Stejskala 19, 370 47 České Budějovice
Pokladna / Box office / T +420 386 356 925
Info / T +420 386 356 643
vstupenky@jhocekedivadlo.cz
www.otacivehledište.cz / www.revolvingtheatre.com

Toto je vaše vstupenka.
Předložte celou tuto stránku na místě konání akce.
This is your ticket.
Present this entire page at the event.

Obchodní podmínky / eVstupenka
Vstupenka je vybavena čárovým kódem, který bude po předložení při vstupu do místa konání akce skenováno čtecím zařízením. Po jejím přečtení nebežte již vstupenku dále používat. Vstup bude povolen pouze na základě té vstupenky, která bude předložena a zkontrolována čtecím zařízením jako první. Při jakémkoliv dalším předložení vstupenky nebo její kopie nebude k takto předložené vstupence nebo její kopii přiléháno a na jejích základech nebude povolen vstup na akci, a to bez ohledu na to, kdo ji předloží. Uchovávejte tuto vstupenku na bezpečném místě. Pořadatel neodpovídá za žádné obtíže způsobené neoprávněným zkopírováním této eVstupenky. Padělání vstupenky je trestné. Dodatečnými opravami se stává vstupenka neplatnou. V případě poškození, zničení, ztráty nebo krádeže nebude vstupenka nahrazena novou a nebude poskytnuta žádná kompenzace. **Zaplačené vstupné a servisní poplatky se nevracejí, vstupenka se nevyмінjuje.**
V případě zrušení akce je třeba uplatnit nárok na vrácení vstupného do 30 dnů zasláním kopie eVstupenky (pdf nebo scan) spolu s číslem Vašeho účtu zpět pořadatelé na e-mail vstupenky@jhocekedivadlo.cz. Servisní poplatky se nevracejí. Náhrada zvláštních nákladů (ubytování, cestovní výdaje) se neposkytuje.

Důležitá upozornění
Držitelé vstupenky jsou povinni řídit se pravidly stanovenými pořadatelem akce. **Respektujte začátky představení!** S ohledem na specifickou scénu Otáčivého hlediště není možné po začátku představení diváky do análu Otáčivého hlediště vpouštět! Představení se koná i při nepříznivém počasí (mrazivý déšť, chlad apod.). Začátek představení může být s ohledem na špatné počasí posunut až o 30 minut. Bude-li představení zahájeno, vstupné se nevrací! Představení se ruší při velmi nepříznivém počasí (silný déšť, bouřka, vítr apod.). Konečné rozhodnutí o zrušení představení bude vydáno až v Českém Krumlově, těsně před začátkem představení. Na Otáčivém hledišti je zakázáno používat deštníky. Doporučujeme návštěvníkům teplé oblečení, při deštivém počasí pláštěnky. Během představení je zakázáno používat fotoaparát a videokameru. Do análu Otáčivého hlediště je v době konání představení zákaz vstupu domáckích zvířat. Změna programu vyhrazena.

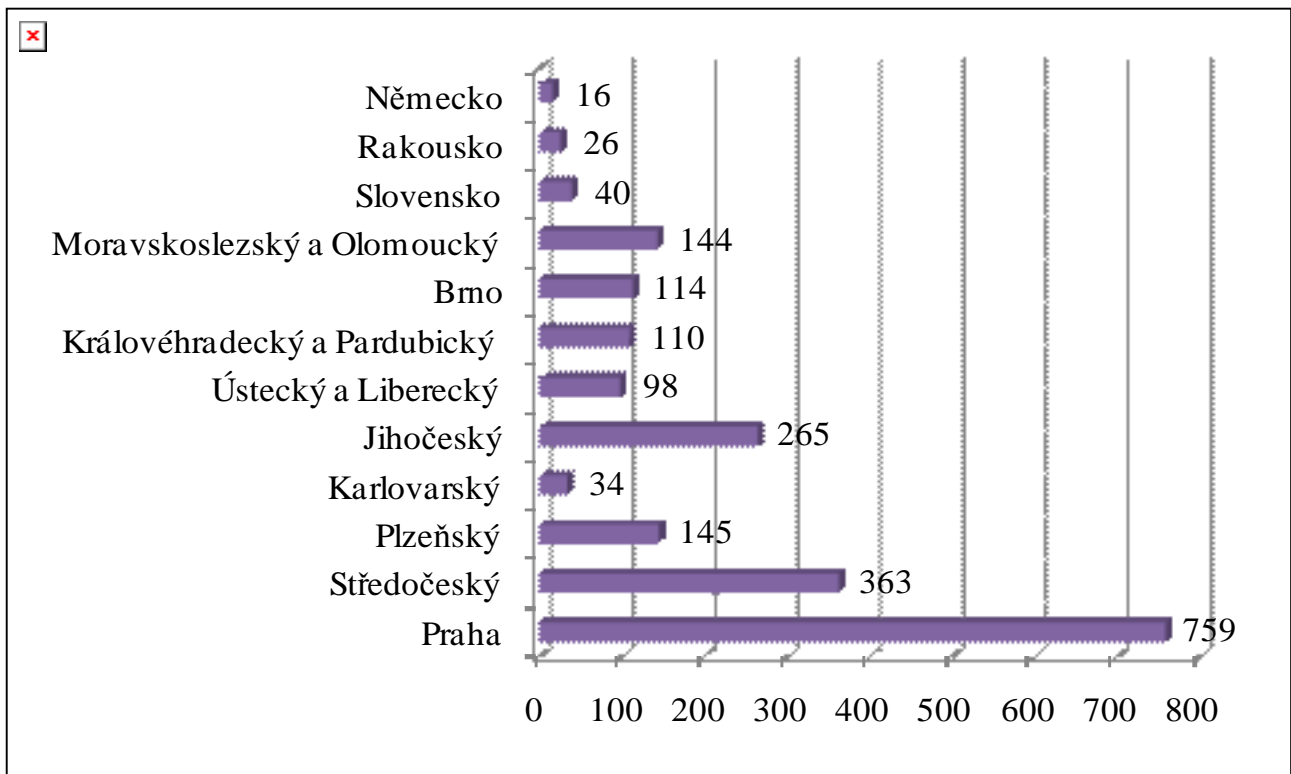
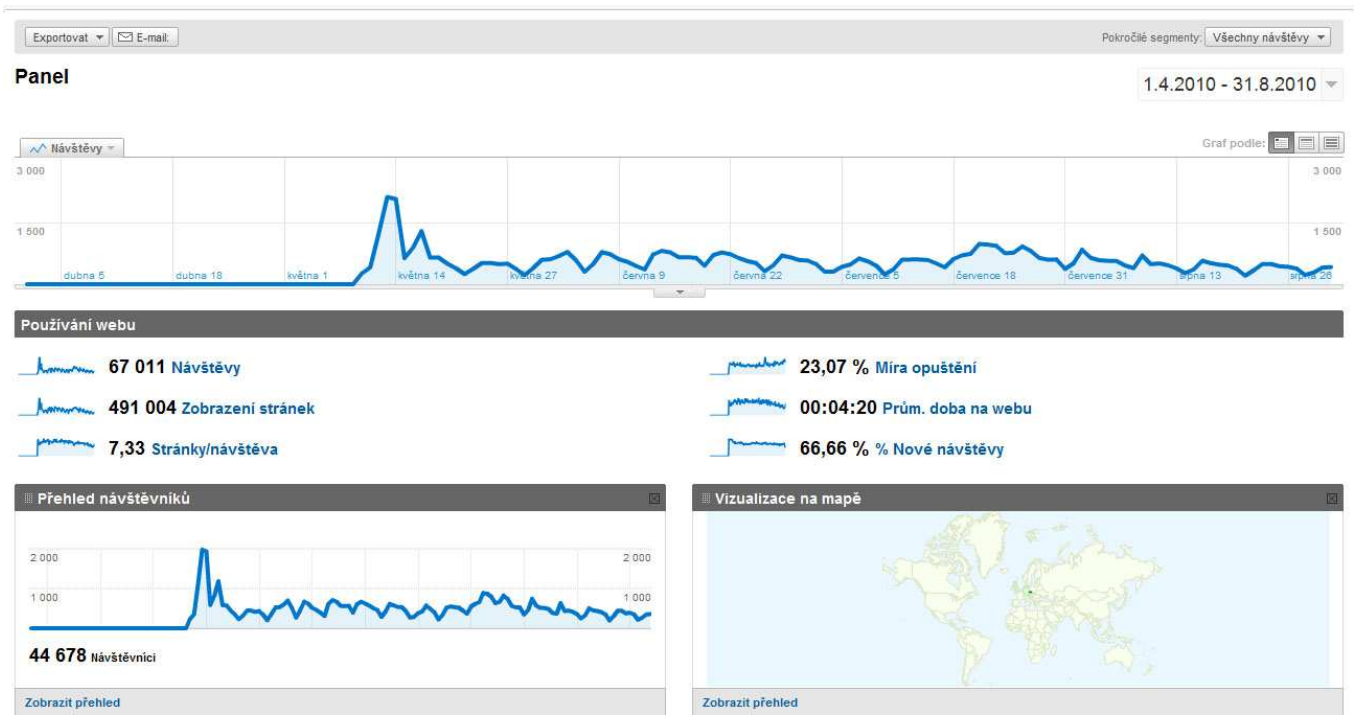
Rules of the organizer / eTicket
The ticket is stamped with a barcode, which will be read by a scanning device after the ticket is presented upon entry to the event. After the barcode has been read the ticket cannot be used again. Admission shall be subject to presentation of a ticket which has been read first by the scanning device. Any attempt to present the ticket or a copy of it again, regardless of who presents the ticket, will be disregarded, and entry shall be refused. Please keep the ticket in a safe place. The organizer shall not be held liable for any difficulties caused by unauthorized copying of the ticket. **No refunds shall be made for the entrance fee and the service fees paid and the ticket shall not be exchanged.**
In case of cancellation of the event the entrance fee is refundable within 30 days by sending a copy of eTicket (pdf or scan) together with account number to vstupenky@jhocekedivadlo.cz. Service fees are not returned. Special expenses (hotel, travel expenses) will not be refunded.

Important notice
Ticket holders must comply with the rules laid down by the organizer of the event. **Please respect the starting times of performance!** Due to the specific character of the open-air theatre it is not possible to admit visitors after the performance has started! Performances are also held in unfavourable weather (slight rain, cold weather etc.) Once the performance has started, the admission fee will not be refunded! Performances are cancelled in highly unfavourable weather (strong rain, storms, wind etc.). The final decision to cancel a performance may be made as late as just before the beginning of the performance. In this case, the price of admission will be refunded. No umbrellas are permitted in the revolving auditorium. We recommend warm clothing and plastic raincoat in rainy weather. The use of cameras and video cameras during the performance is not allowed. No animals may be taken to the area of the open-air theatre during the performance. Subject to program alternations!

Prodej vstupenek na eVstupenku jsme spustili v březnu 2010 a u diváků je stále oblíbenější. Pomocí této služby diváci nakoupili **2 141 eVstupenek**.

321

Návštěvnost www.otacivehlediste.cz (květen - září)



| | |
|-----------|--------------------------------|
| 71351 | návštěvy |
| 47235 | absolutní unikátní návštěvníci |
| 518523 | zobrazení stránek |
| 7,27 | průměrná zobrazení stránky |
| 4:18 min. | doba na webu |
| 23,65% | míra opuštění |
| 66,10% | nové návštěvy |

Přístupy - země

| | | |
|----|------------------|-------|
| 1 | Česká republika | 67206 |
| 2 | Německo | 1050 |
| 3 | Slovensko | 817 |
| 4 | Rakousko | 504 |
| 5 | Velká Británie | 260 |
| 6 | USA | 228 |
| 7 | neidentifikováno | 131 |
| 8 | Francie | 125 |
| 9 | Maďarsko | 122 |
| 10 | Švýcarsko | 96 |

Nejnavštěvovanější podstránky

| | | |
|----|------------------------|-------|
| 1 | titulka | 67855 |
| 2 | /program | 66552 |
| 3 | /robin-hood | 35205 |
| 4 | /vstupenky | 27148 |
| 5 | /program-srpen-2010 | 25983 |
| 6 | /sluha-dvou-panu | 23983 |
| 7 | /macbeth | 23214 |
| 8 | /carostrelec | 18252 |
| 9 | /program-cervenec-2010 | 16625 |
| 10 | /don-giovanni | 14003 |

Zdroje provozu (odkud - návštěvy)

| | | |
|---|-------------------------|-------|
| 1 | přímý | 17550 |
| 2 | www.jihoceskedivadlo.cz | 16964 |
| 3 | www.google.cz | 13275 |
| 4 | www.seznam.cz | 12781 |
| 5 | www.bejbypank.cz | 2680 |

Příloha č.2

Dotazníkový průzkum vybraných titulů – Otáčivé hlediště Český Krumlov 2010

Ve dnech 2., 4., 10., 11., 25. a 26. srpna 2010 probíhal v prostorách Otáčivého hlediště v Českém Krumlově marketingový průzkum formou přímého dotazování diváků. Jednalo se o činoherní představení **Robin Hood** a posléze operní představení **Čarostřelec**, při kterých byly posbírány odpovědi celkem 200 respondentů – 100 při Robinu Hoodovi a 100 při Čarostřelci. Výsledky průzkumu přináší následující tabulky.

| 1. Jak se máte? Jak se právě cítíte? | Robin Hood | Čarostřelec | CELKEM | CELKEM % |
|---|-------------------|--------------------|---------------|-----------------|
| 1 :-) | 2 | | 2 | 1 |
| 2 | | | 0 | 0 |
| 3 | 1 | | 1 | 0,5 |
| 4 | | | 0 | 0 |
| 5 | 5 | 4 | 9 | 4,5 |
| 6 | 3 | | 3 | 1,5 |
| 7 | 12 | | 12 | 6 |
| 8 | 19 | 17 | 36 | 18 |
| 9 | 18 | 12 | 30 | 15 |
| 10 :-) | 40 | 67 | 107 | 53,5 |

2. Jak často jezdíte na OH?

| | | | | |
|-----------------------------|----|----|-----------|-------------|
| několikrát za sezónu | 5 | 6 | 11 | 5,5 |
| 1x ročně | 16 | 27 | 43 | 21,5 |
| občas | 33 | 27 | 60 | 30 |
| jsem zde poprvé | 46 | 40 | 86 | 43 |

3. Jak často během roku chodíte do jiných divadel?

| | | | | |
|--------------------------------------|----|----|-----------|-------------|
| pravidelně alespoň 1x měsíčně | 13 | 17 | 30 | 15 |
| několikrát za rok | 24 | 45 | 69 | 34,5 |

| | | | | |
|-----------------|----|----|-----------|-------------|
| zřídka | 40 | 25 | 65 | 32,5 |
| nechodím | 23 | 13 | 36 | 18 |

4. Z jaké vzdálenosti jste k nám přijeli?

| | | | | |
|-------------------------|----|----|-----------|-------------|
| do 30 km | 17 | 10 | 27 | 13,5 |
| od 30 do 100 km | 16 | 9 | 25 | 12,5 |
| od 100 do 250 km | 35 | 49 | 84 | 42 |
| nad 250 km | 32 | 32 | 64 | 32 |

5. Návštěvu OH spojuji

| | | | | |
|--|----|----|-----------|-----------|
| s vícedenní návštěvou ČK | 20 | 26 | 46 | 23 |
| s celodenní / půldenní návštěvou ČK | 27 | 37 | 64 | 32 |
| jedu výhradně na představení | 53 | 37 | 90 | 45 |

6. Dnes jste v Českém Krumlově na osobu utratil/a

| | | | | |
|--------------------|----|----|-----------|-------------|
| do 100 Kč | 45 | 22 | 67 | 33,5 |
| do 500 Kč | 34 | 50 | 84 | 42 |
| do 1000 Kč | 15 | 18 | 33 | 16,5 |
| nad 1000 Kč | 6 | 10 | 16 | 8 |

7. Vstupenky na OH jste si obstarala

| | | | | |
|----------------|----|----|------------|-----------|
| snadno | 90 | 86 | 176 | 88 |
| obtížně | 10 | 14 | 24 | 12 |

8. Vstupné na OH Vám připadá

| | | | | |
|--------------------|----|----|------------|-------------|
| levné | 2 | 0 | 2 | 1 |
| přiměřené | 57 | 57 | 114 | 57 |
| dražší | 36 | 27 | 63 | 31,5 |
| velmi drahé | 5 | 16 | 21 | 10,5 |

9. Odpovídá podle Vás cena vstupenek charakteru akce?

| | | | | |
|-------------------|----|----|------------|-----------|
| určitě ano | 68 | 70 | 138 | 69 |
| spíše ano | 31 | 25 | 56 | 28 |
| spíše ne | 1 | 5 | 6 | 3 |
| určitě ne | 0 | 0 | 0 | 0 |

10. Prestiž značky OH byste mezi automobily přirovnal/a ke značce

| | | | | |
|--------------------|----|----|------------|------------|
| Rolce Royce | 49 | 27 | 76 | 38 |
| Mercedes | 48 | 56 | 104 | 52 |
| Škoda | 3 | 14 | 17 | 8,5 |
| Dacia | 0 | 3 | 3 | 1,5 |

11. Co bylo hlavním motivem ke koupi vstupenek na OH?

| | | | | |
|--------------------------------------|----|----|-----------|-------------|
| jsem pravidelným návštěvníkem | 40 | 45 | 85 | 42,5 |
| doporučení od známých | 32 | 28 | 60 | 30 |
| zpráva z médií | 25 | 23 | 48 | 24 |
| plakát / billboard | 3 | 4 | 7 | 3,5 |

12. O návštěvě OH mluvíte přibližně s

| | | | | |
|------------|----|----|-----|------|
| nikým | 1 | 0 | 1 | 0,5 |
| 2 lidmi | 4 | 0 | 4 | 2 |
| 5 lidmi | 16 | 4 | 20 | 10 |
| 8 lidmi | 9 | 8 | 17 | 8,5 |
| 12 lidmi | 7 | 18 | 25 | 12,5 |
| více lidmi | 63 | 70 | 133 | 66,5 |

13. Víte, že bude příští rok na OH účinkovat v opěře Komedianti José Cura?

| | | | | |
|-----|----|----|-----|------|
| ano | 17 | 20 | 37 | 18,5 |
| ne | 83 | 80 | 163 | 81,5 |

14. Kolik byste případně byli ochotni zaplatit za vstupenku na Komedianty s José Curou?

| | | | | |
|------------|----|----|-----|------|
| do 500 Kč | 51 | 42 | 93 | 46,5 |
| do 1500 Kč | 45 | 58 | 103 | 51,5 |
| do 3000 Kč | 2 | 0 | 2 | 1 |
| do 5000 Kč | 2 | 0 | 2 | 1 |

15. Příští rok uvede OH v premiéře Shakespearovu komedii Jak se vám líbí v režii Davida Radoka. Co by pro Vás bylo určující při rozhodování o návštěvě tohoto představení?

| | | | | |
|--------------------------|----|----|----|------|
| OH jako takové | 17 | 28 | 45 | 22,5 |
| novinka na OH | 7 | 11 | 18 | 9 |
| autor Wiliam Shakespeare | 18 | 13 | 31 | 15,5 |
| žánr komedie | 24 | 7 | 31 | 15,5 |
| režisér David Radok | 10 | 6 | 16 | 8 |
| herecké obsazení | 9 | 9 | 18 | 9 |
| vhodný termín | 15 | 26 | 41 | 20,5 |

16. Víte o možnosti koupě elektronické vstupenky, tzv. eVstupenky?

| | | | | |
|---------------------------|----|----|----|----|
| ano, používám | 11 | 37 | 48 | 24 |
| ano, nepoužívám | 20 | 14 | 34 | 17 |
| ne, ale zajímalo by mě to | 46 | 20 | 66 | 33 |
| ne a nezajímá mě to | 23 | 29 | 52 | 26 |

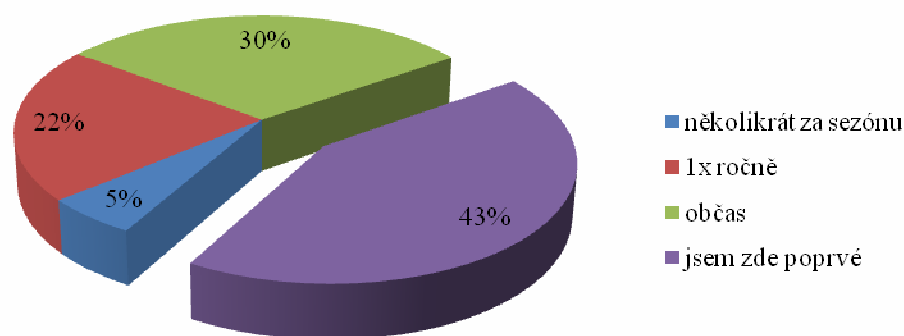
17. Chybí Vám v repertoáru OH nějaký divadelní druh / žánr / kus?

| | | | | |
|---|----|----|-----|----|
| ne | 91 | 89 | 180 | 90 |
| ano (muzikál, klasické české pohádky a opery) | 9 | 11 | 20 | 10 |

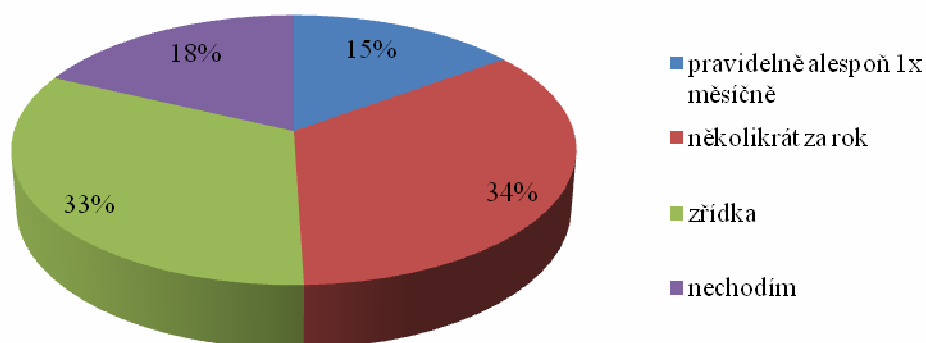
Dle odhadů vyplývajících z ankety utratili v letní sezóně 2010 v Českém Krumlově diváci dalších **27 277 600** Kč za parkovné, pohostinství, ubytování, suvenýry, služby apod.

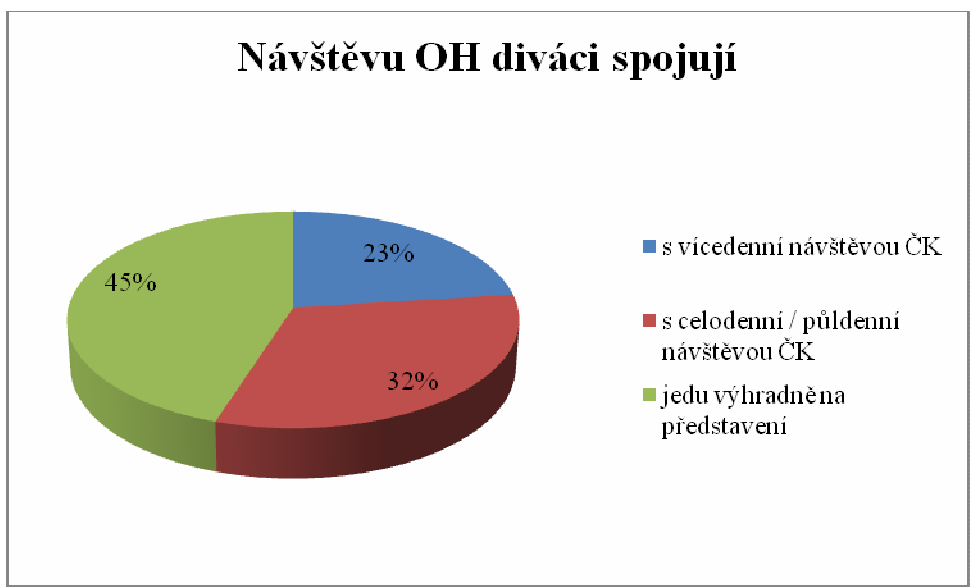
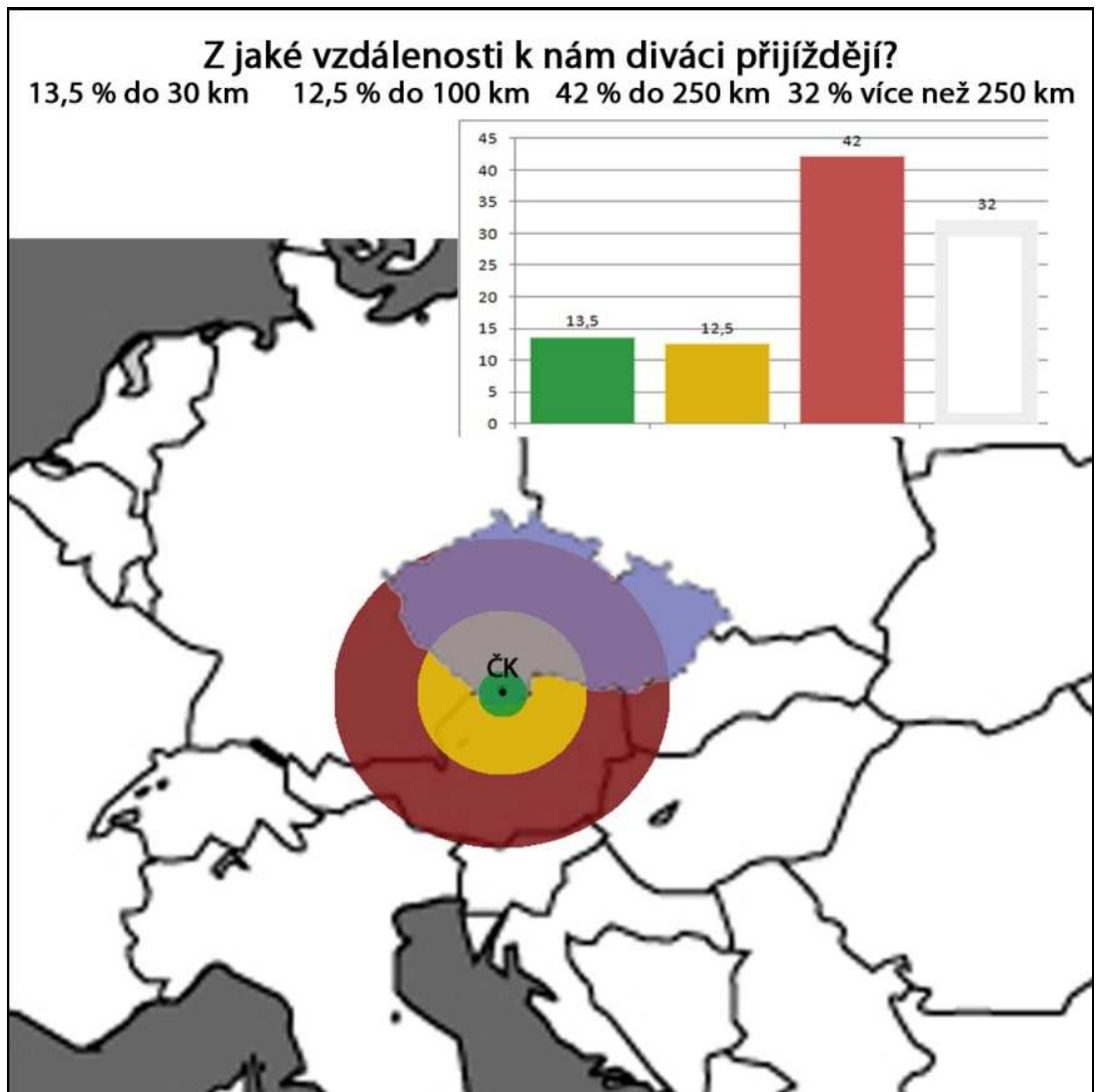
| | | | |
|--|----------|---------------------|----------------------|
| celkový počet diváků na OH 2010 | | | 51614 |
| Útrata v Českém Krumlově v den návštěvy OH (bez ceny vstupenky) | % | počet diváků | cca Kč |
| do 100 Kč | 33,5 | 17291 | 1729100 |
| do 500 Kč | 42 | 21678 | 10839000 |
| do 1000 Kč | 16,5 | 8516 | 8516000 |
| nad 1000 Kč | 8 | 4129 | 6193500 |
| ODHADOVANÁ CELKOVÁ ÚTRATA DIVÁKŮ OH | | | 27 277 600 Kč |

Jak často naši diváci jezdí na OH?

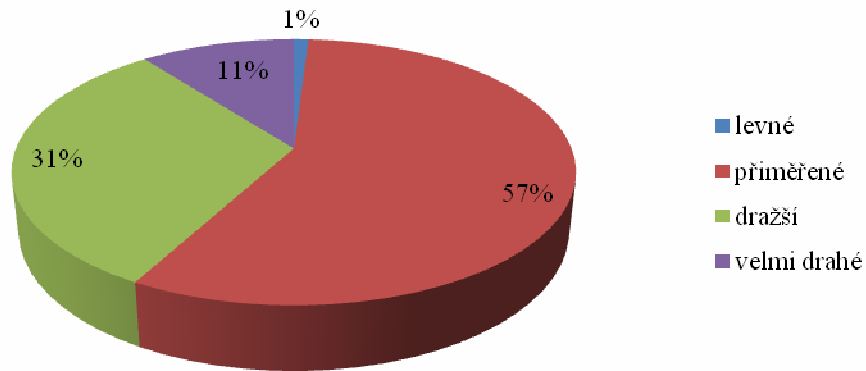


Jak často během roku chodí diváci OH do jiných divadel?

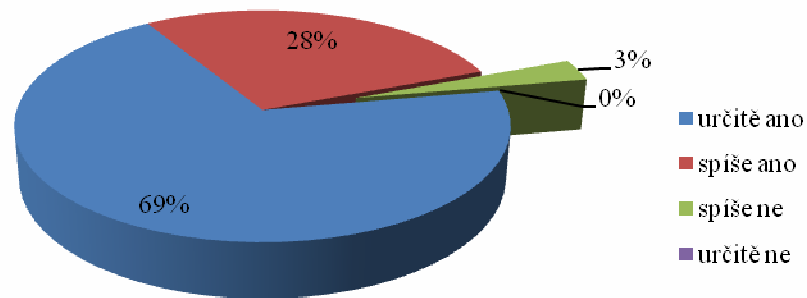




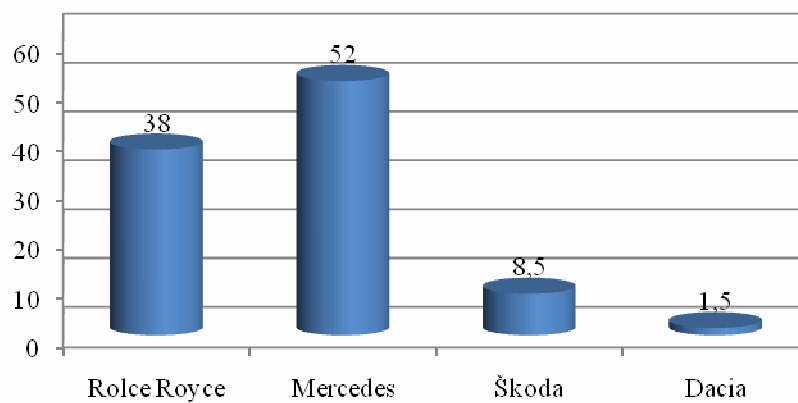
Vstupné na OH divákům připadá

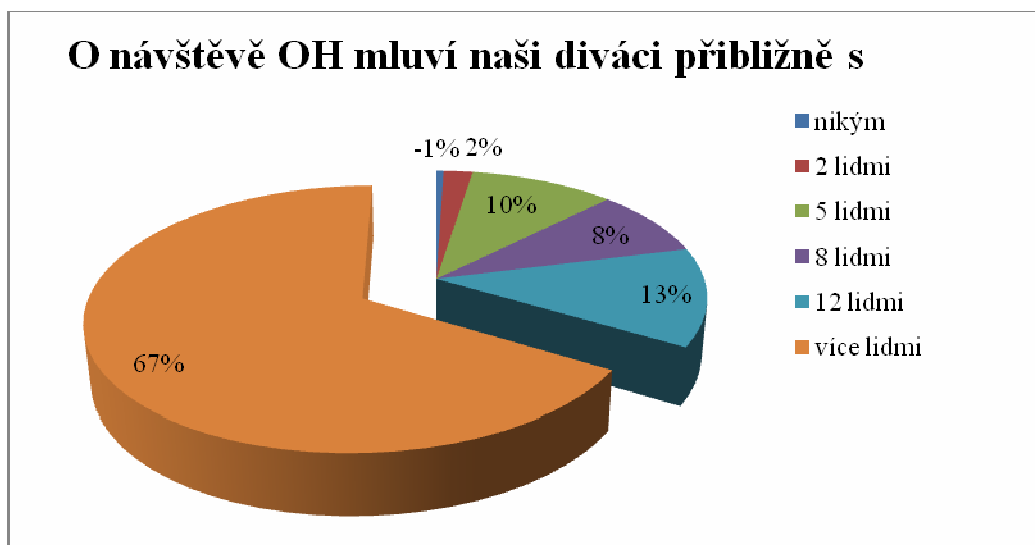


Odovídá cena vstupenek charakteru akce?



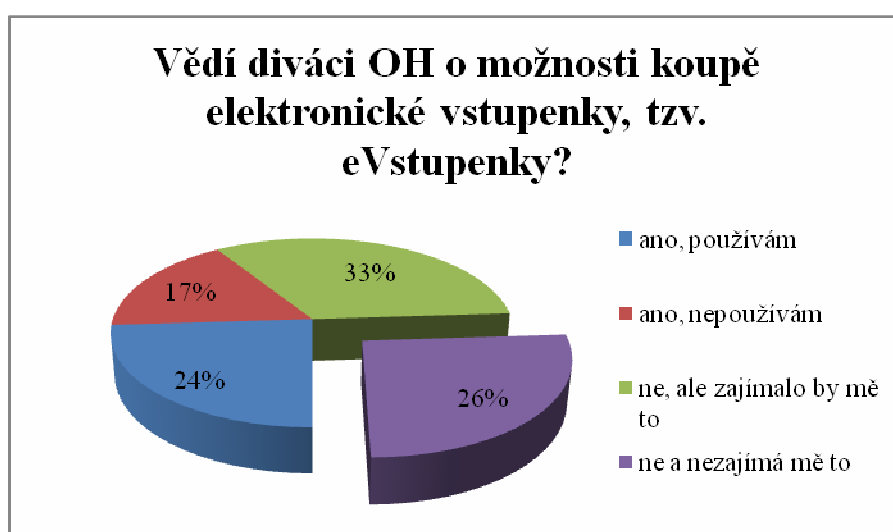
Prestiž značky OH lze mezi automobily nejlépe přirovnat ke značce (%)





Dle odhadů ankety se z referencí rodinných příslušníků, přátel a známých, kteří letos navštívili OH, dozví o této scéně dalších 827 114 lidí, kteří by případně mohli být dalšími potenciálními diváky Otáčivého hlediště pro nadcházející sezóny.

| O návštěvě OH mluví naši diváci přibližně s | % | počet diváků | odhadovaný počet potenciálních diváků |
|---|------|--------------|---------------------------------------|
| nikým | 0,5 | 258 | 258 |
| 2 lidmi | 2 | 1032 | 2 065 |
| 5 lidmi | 10 | 5161 | 25 807 |
| 8 lidmi | 8,5 | 4387 | 35 098 |
| 12 lidmi | 12,5 | 6452 | 77 421 |
| víc lidmi | 66,5 | 34323 | 686 466 |
| Odhadovaný počet potenciálních diváků OH | | | 827 114 |



Příloha č. 3

Dramaturgické plány činohry /1967 – 1989/

Tab. 1

| | | |
|--|--------------------|-------------------|
| Matka | Karel Čapek | 28. října 1967 |
| Vassa Železnovová | Maxim Gorkij | 6. listopadu 1967 |
| Úklady a láska | Friedrich Schiller | 26. pros. 1967 |
| Cyrano z Bergeracu | Edmond Rostand | 24. ledna 1968 |
| Nejsem Eiffelovka | Ecaterina Oproiu | 17. března 1968 |
| Věčně tvůj | Otto Zelenka | 31. března 1968 |
| Deset malých černoušků | Agatha Christie | 14. dubna 1968 |
| Dalskabáty | Jan Drda | 8. června 1968 |
| Cantervillské strašidlo | Oscar Wilde | 6. červce 1968 |
| Balada o věčné lásce Tristana a Isoldy | František Kožík | 7. srpna 1968 |

| | | |
|---------------------------|------------------------------|--------------------|
| Hra o lásce a smrti | Romain Rolland | 3. listopadu 1968 |
| Balada z hadrů | Jiří Voskovec, Jan Werich | 14. listopadu 1968 |
| Drahomíra | Josef Kajetán Tyl | 28. listopadu 1968 |
| Podivný pár | Neil Simon | 12. ledna 1969 |
| Sestup Orfeův | Tennessee Williams | 26. ledna 1969 |
| Nápoj lásky | Max Christian Feiler | 9. března 1969 |
| Veselé paničky Windsorské | William Shakespeare | 22. března 1969 |
| Popelka | O. Lichardová, M. Lokvencová | 18. dubna 1969 |

| | | |
|-----------------|----------------|-----------------|
| Hrátky s čertem | Jan Drda | 18. května 1969 |
| Babička | Božena Němcová | 7. června 1969 |

| | | |
|--|-----------------------|--------------------|
| Oldřich a Božena / aneb Krvavé spiknutí v Čechách | František Hrubín | 6. listopadu 1969 |
| Ze života hmyzu | Bratři Čapkové | 30. listopadu 1969 |
| Sňatková podvodnice | Oldřich Daněk | 18. ledna 1970 |
| Hamlet | William Shakespeare | 20. ledna 1970 |
| Král Jan | Friedrich Dürrenmatt | 1. února 1970 |
| Lhářka | Maurice Hennequin | 15. března 1970 |
| Tak trochu básník | Eugen O'Neill | 29. března 1970 |
| Strýček Váňa | Anton Pavlovič Čechov | 8. dubna 1970 |
| Než kohout zazpívá | Ivan Bukovčan | 9. května 1970 |
| Jak přišla basa do nebe | Marie Kubátová | 6. června 1970 |
| Kráska a zvíře | František Hrubín | 2. července 1970 |

| | | |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Zlý jelen | Václav Kliment Klicpera | 11. října 1970 |
| Jak se stal Rumcajs loupežníkem | Václav Čtvrtek, Saša Lichý | 20. listopadu 1970 |
| Aristokrati | Nikolaj Pogodin | 6. prosince 1970 |
| Věno slečny Laury | Claude Magnier | 24. ledna 1971 |
| Život Galileiho | Bertolt Brecht | 7. února 1971 |
| Neděle jako v blázinci | Valentin Katajev | 14. března 1971 |
| Sen noci svatojánské | William Shakespeare | 31. března 1971 |
| Profesor Poležajev | Leonid Rachmanov | 9. května 1971 |
| Sen noci svatojánské | William Shakespeare | 12. června 1971 |

| | | |
|----------------------|--|--------------------|
| O myších a lidech | John Steinbeck | 18. září 1971 |
| Tři dámy s pistolí | Karl Wittlinger | 30. října 1971 |
| Král Lear | William Shakespeare | 21. listopadu 1971 |
| Palackého třída 27 | F. F. Šamberk | 9. ledna 1972 |
| Platon Krečet | Alexandr Kornejčuk | 23. ledna 1972 |
| Vojnarka | Alois Jirásek | 5. března 1972 |
| Don Juan | Jean Bapstiste Poguelin-Moliére | 19. března 1972 |
| Hodina H | Jerzy Stefan Stawiński, Venjamin Směchov | 30. dubna 1972 |
| Princezna Pampeliška | Jaroslav Kvapil | 17. května 1972 |
| Strakonický dudák | Josef Kajetán Tyl | 10. června 1972 |

| | | |
|---|---------------------------|--------------------|
| Přelom | Boris Andrejevič Lavreněv | 3. listopadu 1972 |
| Josefina | Vladislav Vančura | 17. listopadu 1972 |
| Komedie plná omylů | William Shakespeare | 6. ledna 1973 |
| Paní Marjánka, Matka pluku / aneb Ženské srdce | Josef Kajetán Tyl | 19. ledna 1973 |
| Cesta z bludiště | Jan Otčenášek, F. Kožík | 2. února 1973 |
| Sluha dvou pánů | Carlo Goldoni | 2. března 1973 |
| Člověk odjinud | Ignatij Dvoreckij | 16. března 1973 |
| Kašpárek, Honza a zakletá princezna | Jan Jílek | 27. dubna 1973 |
| Valentin a Valentina | Michail Roščin | 11. května 1973 |
| Peer Gynt | Henryk Ibsen | 9. června 1973 |

| | | |
|--|-------------------------|--------------------|
| Noční můra | Cyril Campion | 9. listopadu 1973 |
| Revizor | N. V. Gogol | 23. listopadu 1973 |
| Všichni moji synové | Arthur Miller | 1. ledna 1974 |
| Muž na talíři | Jaroslav Dietl | 5. ledna 1974 |
| R.U.R. | Karel Čapek | 18. ledna 1974 |
| Třetí zvonění | Václav Štěch | 1. března 1974 |
| Perikles | William Shakespeare | 15. března 1974 |
| Nemilovaná | Adolf Rudnicki | 26. dubna 1974 |
| Patálie s pomníkem / aneb Jak to bylo u nás | T. Svatopluk - J. Kubát | 1. června 1974 |
| Tribunál | Andrej Marajenok | 28. listopadu 1974 |

| | | |
|----------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Naši furianti | Ladislav Stroupežnický | 22. listopadu 1974 |
| Živnost paní Warrenové | George Bernard Shaw | 10. ledna 1975 |
| Horalé a Krakované | W. Boguslawski, J. Stefani | 24. ledna 1975 |
| Princezna Žofinka a drak Dynamit | Olga Friedrichová | 28. ledna 1975 |
| Svědomy | Milan Fridrich | 7. března 1975 |
| Bumerang | Otto Zelenka | 21. března 1975 |
| Stříbrná pláň | František Bršlica | 5. května 1975 |
| Lucerna | Alois Jirásek | 3. července 1975 |

| | | |
|--|---------------------|--------------------|
| Kupec benátský | William Shakespeare | 18. listopadu 1975 |
| Pozdní láska | A. N. Ostrovskij | 28. listopadu 1975 |
| Dítě | F. X. Šalda | 19. března 1976 |
| Žululum | Georges Feydeau | 2. dubna 1976 |
| Vlk, koza a kůzlátka | Jan Grabowski | 4. května 1976 |
| Fidlovačka / aneb Žádný hněv a žádná rvačka | J. K. Tyl | 21. května 1976 |

| | | |
|---------------------------|-------------------------|--------------------|
| Zázrak na louži | Milan Calábek | 23. ledna 1976 |
| Tartuffe | Jean Baptiste Moliére | 6. února 1976 |
| Napoleón z Doubku | Jaromír Sypal | 29. října 1976 |
| Rozsudek Vyneste Sami | Georgi Danajlov | 12. listopadu 1976 |
| ...VSTUPTE! | Neil Simon | 26. listopadu 1976 |
| Ženský boj | Václav Kliment Klicpera | 7. ledna 1977 |
| Pekelník | George Bernard Shaw | 21. ledna 1977 |
| Thyl Ulenspiegel | Grigorij Gorin | 18. března 1977 |
| Lofter aneb Ztracená tvář | Günther Weisenborn | 27. března 1977 |
| Se srdcem divno hrát | Alfred de Musset | 29. dubna 1977 |
| Starší syn | Alexandr Vampilov | 6. května 1977 |
| Jak se čerti ženili | Václav Tomšovský | 20. května 1977 |
| Radúz a Mahulena | Julius Zeyer | 3. června 1977 |

| | | |
|--------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Dvojitý tep srdce | Jan Jílek | 12. listopadu 1977 |
| Balada o poručíkovi a Marjutce | Bratko Kreft | 22. listopadu 1977 |
| Valčík na rozloučenou | Laša Tabukašvili | 25. listopadu 1977 |
| Případ Adam a Eva | Rudi Strahl | 6. ledna 1978 |
| Bílá nemoc | Karel Čapek | 18. ledna 1978 |
| Poprask na laguně | Carlo Goldoni | 4. března 1978 |
| Višňový sad | A. P. Čechov | 17. března 1978 |
| Těžká Barbora | Milan Fridrich | 19. dubna 1978 |
| Vdovy | Ákos Kertész | 20. dubna 1978 |
| Mandragora | Niccolo Machiavelli | 11. května 1978 |
| Ženský boj | Václav Kliment Klicpera | 2. června 1978 |

| | | |
|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Krčma pod zeleným stromem | Peter Kováčik | 20. října 1978 |
| Tramvaj do stanice touha | Tennessee Williams | 3. listopadu 1978 |
| Lakomec | J. B. Moliére | 5. ledna 1979 |
| Hamlet | William Shakespeare | 20. ledna 1979 |
| Loňského léta v Čulimsku | Alexandr Vampilov | 2. března 1979 |
| Zorba | Kander Stein | 16. března 1979 |
| Kočka ve vile | Jiří Poch | 20. dubna 1979 |
| Sůl nad zlato | Jan Jílek | 20. dubna 1979 |
| Dalskabáty | Jan Drda | 1. června 1979 |

| | | |
|-------------------------|---------------------|--------------------|
| Léto | Fráňa Šrámek | 9. listopadu 1979 |
| Ženitba | N. V. Gogol | 23. listopadu 1979 |
| Vražda na faře | Agatha Christie | 5. ledna 1980 |
| Romeo a Julie | William Shakespeare | 18. ledna 1980 |
| Parcela pro Jakuba III. | Milena Brůhová | 22. února 1980 |
| Pygmalión | G. B. Shaw | 7. března 1980 |
| Malá noční inventura | Miroslav Horníček | 20. března 1980 |
| Břeh | Jurij Bodarev | 25. dubna 1980 |
| Ze života hmyzu | bratři Čapkové | 31. května 1980 |

| | | |
|--|----------------------|--------------------|
| I chytrák se spálí | A. N. Ostrovskij | 21. listopadu 1980 |
| Cesta do pohádky a zpátky | Jaromír Sypal | 4. prosince 1980 |
| Kabaret | John Kander | 5. prosince 1980 |
| Jindřich VI. na lovu | Wojciech Boguslawski | 30. ledna 1981 |
| Podivuhodný příběh ctnostné ženy z Efesu | Guilherme Figueiredo | 11. února 1981 |
| Periférie | František Langer | 13. února 1981 |
| Modří koně na rudé trávě | Michail Šatrov | 3. dubna 1981 |
| Večer tříkrálový aneb Co kdo chce | William Shakespeare | 17. dubna 1981 |
| Zkrocení zlé ženy | William Shakespeare | 3. června 1981 |

| | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|
| V stejný čas za rok zas | Bernard Slade | 13. listopadu 1981 |
| Pokus o létání | Jordan Radičkov | 20. listopadu 1981 |
| Dům na nebesích | Jiří Hubač | 4. prosince 1981 |
| Hnízdo Tetřeva Hlušce | Viktor Rozov | 29. ledna 1982 |
| Rozmarné léto | Vladislav Vančura | 5. února 1982 |
| Tvrdohlavá žena | Josef Kajetán Tyl | 12. února 1982 |
| Nebe na zemi | Milan Fridrich | 2. dubna 1982 |
| Bláznivý den aneb Figarova svatba | P. de Beaumarchais | 17. dubna 1982 |
| Benátská maškaráda | Carlo Goldoni | 2. června 1982 |

| | | |
|-----------------------|-------------------------|--------------------|
| ... a ptáci zmlkli | Ivan Šamjakin | 12. listopadu 1982 |
| Skapinova šibalství | J. B. Molière | 19. listopadu 1982 |
| Jitřní paní | Alejandro casona | 26. listopadu 1982 |
| Maryša | Alois a Vilém Mrštíkové | 14. ledna 1983 |
| Jarmark ve Voloprtech | Peter Hacks | 28. ledna 1983 |
| Brouk v hlavě | Georges Feydeau | 4. února 1983 |
| Absolutně nevinní | Milena Brůhová | 25. března 1983 |
| Krejcarová opera | Bertolt Brecht | 9. dubna 1983 |

| | | |
|---|--------------------------------|--------------------|
| Krumlovská romance | František Kožík | 3. června 1983 |
| Cesta dlouhého dne do noci | Eugene O`Neill | 11. listopadu 1983 |
| Lásky hra osudná | Bratři Čapkové | 17. listopadu 1983 |
| Hoře z rozumu | Alexandr Sergejevič Gribojedov | 25. listopadu 1983 |
| Čarovná Barborka | Jan Jílek | 6. ledna 1984 |
| A co když přijde láska? | Pauls Putnyňš | 2. února 1984 |
| Liška a hrozny | Guilherme Figueiredo | 30. března 1984 |
| Hráči | Nikolaj Vasiljevič Gogol | 13. dubna 1984 |
| Strakonický dudák | Josef Kajetán Tyl | 1. června 1984 |
| Milenci z Kiosku | Vítězslav Nezval | 20. ledna 1984 |
| Překroč svůj stín | Osvald Zahradník | 16. listopadu 1984 |
| Tři sestry | Anton Pavlovič Čechov | 1. prosince 1984 |
| Antigona | Jean Anouilh | 11. ledna 1985 |
| Co je ti, Hermínko | Claude Magnier | 25. ledna 1985 |
| Stará dobrá kapela | Jiří Hubač | 8. února 1985 |
| Maribel a podivná rodina | Miguel Mihura | 29. března 1985 |
| Vlk, koza a kůzlátka | Jan Grabowski | 8. dubna 1985 |
| Jan Roháč | Alois Jirásek | 12. dubna 1985 |
| Sen noci svatojánské | William Shakespeare | 31. května 1985 |
| Nežili jsme pro sebe | Konstantin Simonov | 8. listopadu 1985 |
| Rozbitý džbán | Heinrich von Kleist | 22. listopadu 1985 |
| Jeppe z Vršku | Ludvig Holberg | 31. ledna 1986 |
| Matka kuráž a její děti | Bertolt Brecht | 14. února 1986 |
| Paličova dcera | Josef Kajetán Tyl | 28. března 1986 |
| Romantické | Edmond Rostand | 18. dubna 1986 |
| O líných strašidlech čili Poklad ve mlýně | Vladimír Čort | 19. května 1986 |
| Lucerna | Alois Jirásek | 30. května 1986 |

| | | |
|----------------------|---------------------|--------------------|
| Zlaté jezero | Ernest Thompson | 14. listopadu 1986 |
| Dva veronští páni | William Shakespeare | 21. listopadu 1986 |
| Mistři | Račo Stojanov | 16. ledna 1987 |
| Jeptiška | Jean Gruault | 30. ledna 1987 |
| Záviš z Falkenštejna | Vítězslav Hálek | 27. března 1987 |

| | | |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------|
| Ženy na sněmu | Joachim Knauth | 13. listopadu 1987 |
| Vojna a mír | Lev N. Tolstoj | 27. listopadu 1987 |
| Náměstíčko | Carlo Goldoni | 15. ledna 1988 |
| Poloostrovy vánoční | Osvald Zahradník | 29. ledna 1988 |
| Generálka | Jiří Hubač | 18. března 1988 |
| Čarodějky ze Salemu | Arthur Miller | 1. dubna 1988 |
| Othello | William Shakespeare | 27. května 1988 |
| Jak je důležité míti Filipa | Oscar Wilde | 31. května 1988 |
| Strakonický dudák | Josef Kajetán Tyl | 1. července 1988 |
| Princezna se zlatou hvězdou na čele | Božena Němcová | 4. listopadu 1988 |

| | | |
|------------------------|------------------|--------------------|
| Svatá Kabala | Michail Bulgakov | 18. listopadu 1988 |
| Sedm žen na krku | Claude Magnier | 13. ledna 1989 |
| Vlci | Romain Rolland | 27. ledna 1989 |
| Půlnoční vlak | Arnold Ridley | 17. března 1989 |
| Sluha dvou pánů | Carlo Goldoni | 18. března 1989 |
| Lišák Volpone | Ben Jonson | 6. května 1989 |
| Možná je na střeše kůň | Jiří Šotola | 19. května 1989 |
| Noc pastýřů | Josef Bouček | 22. října 1989 |
| Sever proti Jihu | V + W | 17. listopadu 1989 |
| Dům se sedmi balkony | Alejandro Casona | 1. prosince 1989 |

Příloha č.4 Repertoár činohry v letech 1990–1998

(počet repríz uvádím tam, kde jej bylo možné zjistit)

Tab. č.2

| | | | |
|---|---------------------|----------------------|-----------------|
| Fidlovačka | Režie S. Kopecký | Josef Kajetán Tyl | 6. září 1990 |
| Oldřich a Božena aneb Krvavé spiknutí v Čechách | M. Fridrich | František Hrubín | 14. září 1990 |
| Elektro má lásko | R. Meluzín | László Gyurkó | 26. října 1990 |
| August August, august | S. Kopecký | Pavel Kohout | 18. ledna 1991 |
| Zimní pohádka | M. Fridrich | William Shakespeare | 1. února 1991 |
| Jezinky a bezinky | G. Skála | Joseph Kesselring | 22. března 1991 |
| Cestující bez zavazadel | F. Laurin | Jean Anouilh | 6. dubna 1991 |
| My se vlka nebojíme | J. Hruška | Ivo Fisher | 13. dubna 1991 |
| Manžel pro Opalu | M. Fridrich | John Patrick | 24. května 1991 |
| Charleyova teta | J. Bulík | Jevan Brandon Thomas | 7. června 1991 |

| | | | |
|---|-------------|------------------|--------------------|
| Viva la Roma /Dundo Maroje/ | R. Meluzín | Marin Držić | 15. listopadu 1991 |
| Stromy umírají vstoje | M. Fridrich | Alejandro Casona | 29. listopadu 1991 |
| Píseň písní | J. Šesták | Jiří Šesták | 17. prosince 1991 |
| Harvey | F. Laurin | Mary Chase | 7. února 1992 |
| Koncert | J. Kettner | Hermann Bahr | 3. dubna 1992 |
| Všechno je v zahradě | M. Fridrich | Edward Albee | 15. května 1992 |
| Loupežníci na chlumu aneb Krvavý mejdan | R. Meluzín | Roman Meluzín | 7. června 1992 |

| | | | |
|------------------------------|---------------|---------------------|--------------------|
| Jeden + jedna = 3 | P. Alexandrov | Ray Cooney | 4. září 1992 |
| Tři zlaté vlasy děda Vševeda | A. Bašta | Karel Jaromír Erben | 25. září 1992 |
| Sicilská komedie | M. Fridrich | Luigi Pirandello | 6. listopadu 1992 |
| Julius Caesar | R. Meluzín | William Shakespeare | 20. listopadu 1992 |
| Povídky z Vídeňského lesa | R. Meluzín | Ödön von Horváth | 22. ledna 1993 |
| Kočí hra | J. Šesták | István Örkény | 12. března 1993 |
| Hrátky s čertem | M. Fridrich | Jan Drda | 2. dubna 1993 |
| Ideální manžel | F. Laurin | Oscar Wilde | 21. května 1993 |

| | | | |
|--|---------------|--|--------------------------------------|
| O Šípkové Růžence | M. Fridrich | Jan Jílek | 10. září 1993 |
| Dvojhlavý orel | M. Peterich | Jean Cocteau | 1. října 1993 |
| Neočekávaný host 22x | M. Fridrich | Agatha Christie | 29. října 1993 |
| Zvěstování panně Marii 18x | J. Šesták | Paul Claudel | 26. listopadu 1993 |
| Peklo v hotelu Westminster aneb Dva do jedné čili Zcela neuvěřitelná komedie 22x | P. Alexandrov | Ray Cooney | 28. ledna 1994 |
| Kateřina Veliká 19x | J. Novák | G. B. Shaw | 11. února 1994 |
| Výstřednosti slavíka 18x | F. Laurin | Tennessee Williams | 11. března 1994 |
| Limonádový Joe 50x | J. Šesták | Jiří Brdečka - Jan Rychlík - Vlastimil Hála – Jiří Šesták x 50 | 11. dubna 1994 |
| Lucerna 46x | M. Fridrich | Alois Jirásek | 20. května 1994 |
| Sen noci svatojánské 116x | J. Menzel | William Shakespeare | 1. července 1994 Otáčivé hlediště |

| | | | |
|--|---------------|--------------------|--|
| Kdes to byl(a) dnes v noci 24x | M. Hruška | Alan Ayckbourn | 27. října 1994 |
| Vajíčko | J. Novák | Félicien Marceau | 18. listopadu 1994 |
| Dáma s kaméliemi 19x | E. Sokolovský | Alexandr Dumas ml. | 6. ledna 1995 |
| Dalskabáty hříšná ves aneb Zapomenutý čert | M. Fridrich | Jan Drda | 24. února 1995 |
| Taková ženská na krku 16x | F. Laurin | Georges Feydeau | 7. dubna 1995 |
| Marie Stuartovna 14x | J. Novák | Friedrich Schiller | června 1995 |
| Kráska a zvíře 33x | M. Krobot | František Hrubín | 30. června 1995 Otáčivé hlediště |

| | | | |
|---|-------------|--------------------|--------------------|
| Hodina mezi psem a vklem 14x | M. Hruška | Daniela Fischerová | 6. října 1995 |
| Filosofská historie 40x | J. Janeček | Alois Jirásek | 10. listopadu 1995 |
| Bárka bez rybáře 16x | J. Šesták | Alejandro Casona | 24. listopadu 1995 |
| Bez roucha aneb Ještě jednou zezadu 67x | J. Menzel | Michael Frayn | 27. ledna 1996 |
| Věc Makropulos 18x | M. Fridrich | Karel Čapek | 30. března 1996 |
| Tomáš Becket aneb Čest Boží 18x | J. Novák | Jean Anouilh | 10. května 1996 |

| | | | |
|--------------------------|------------|--------------------|--------------------|
| Králík, králíček | M. Hruška | Coline Serreau | 27. září 1996 |
| Princezna Pampeliška 34x | J. Bednář | Jaroslav Kvapil | 15. listopadu 1996 |
| Sex noci svatojánské | J. Janeček | Woody Allen | 29. listopadu 1996 |
| Lištičky 15x | J. Novák | Lillian Hellmanová | 23. ledna 1997 |
| Markéta Lazarová 18x | F. Zborník | Vladislav Vančura | 31. ledna 1997 |

| | | | |
|-------------------|-----------|--------------------------|---------------------------------------|
| Romeo a Julie 37x | J. Korčák | William Shakespeare | 28. března 1997 |
| Egyptologové 19x | J. Šesták | Kingley Amis/Jiří Šesták | 16. května 1997 |
| Bouře 33x | J. Kačer | William Shakespeare | 18. července 1997 Otáčivé hlediště |

| | | | |
|-----------------------|-----------|----------------------|-------------------|
| Ifigenie v Aulidě 18x | J. Kačer | Eurípidés | 7. listopadu 1997 |
| Mandragora 25x | J. Menzel | Niccolo Machiavelli | 30. prosince 1997 |
| Garderobiér | M. Hruška | Ronald Harwood | 6. února 1998 |
| Dámský krejčí 23x | F. Laurin | Georges Feydeau | 21. března 1998 |
| Král Jan 18x | J. Novák | Friedrich Dürrenmatt | 15. května 1998 |

Příloha č. 5 Přehled premiér baletního souboru od r.1945 do r. 2011.

Tab.č.3

| | | | |
|-------------------------------------|--|---------------------------------------|--------------------|
| Slovanské tance | | Antonín Dvořák | 14. května 1946 |
| Z pohádky do pohádky | | Oskar Nedbal | 22. prosince 1946 |
| Královna loutek | | J. Bayer | 13. listopadu 1947 |
| Lekník + Coppélia | | M. Brož, L. Délibes | 12. února 1950 |
| Italské capriccio + Slovanské tance | | Petr Iljič Čajkovskij, Antonín Dvořák | 9. prosince 1950 |
| Vyzvání k tanci | | večer baletů | 15. listopadu 1953 |
| Mirandolina | | Sergej Vasilenko | 12. února 1956 |
| Bachčisarajská fontána | | Boris Vladimírovič Asafjev | 29. března 1958 |
| Louskáček | | Petr Iljič Čajkovskij | 24. října 1959 |

| | | | |
|--|--|---|--------------------|
| Kamenný kvítek | | Sergej Prokofjev | 20. května 1960 |
| Pohádka o Honzovi | | Oskar Nedbal | 27. listopadu 1960 |
| Pěť a vlk, Malá noční hudba, Divadlo za branou | | S. Prokofjev, W. A. Mozart, B. Martinů | 22. dubna 1961 |
| Z pohádky do pohádky / Zlatovláska, V začarovaném zámku, Šípková Růženka, Zvířátka a Petrovští | | Oskar Nedbal | 30. listopadu 1962 |
| Labutí jezero | | Petr Iljič Čajkovskij | 19. prosince 1964 |
| Romeo a Julie | | Sergej Prokofjev | 4. prosince 1965 |
| Spící krasavice | | Petr Iljič Čajkovskij | 6. listopadu 1966 |
| Bachčisarajská fontána | | B. V. Asafjev | 17. září 1967 |
| Strauss-revue/ Plovárna 1910, Vídeňský moulin rouge, Ples kadetů | | Johann Strauss | 30. října 1969 |
| Maškaráda, Polovecké tance, Hirošima | | Adam Chačaturjan, A. Borodin, Wiliam Bukový | 26. září 1970 |
| Maják, Šťastná sedma | | J. Kosina, M. Hojdys, M. Vacek, V. Vašut | 19. prosince 1971 |
| Podivuhodný mandarín, Viktorka | | Béla Bartók, Zbyněk Vostřák | 26. října 1973 |
| Plameny Paříže | | B. V. Asafjev | 27. září 1974 |
| V. symfonie, Taras Bulba | | Petr Iljič Čajkovskij, Leoš Janáček | 3. října 1975 |
| Kráska a zvíře | | Emil Hlobil | 22. října 1976 |
| Pohádka o Honzíkovi | | Oskar Nedbal | 24. listopadu 1978 |
| Francois Villon | | Vladimír Soukup | 17. února 1979 |
| Slovanské tance/ Svatba / Žně | | Antonín Dvořák | 26. října 1979 |
| Popelka | | Sergej Prokofjev | 26. září 1980 |
| Bachčisarajská fontána | | Boris Vladimirovič Asafjev | 6. listopadu 1981 |

| | | | |
|---|-------------------|--|-------------------|
| Strauss-revue / Plovárna 1910 / Kabaret / Ples kadetů | | Johann Strauss | 1. října 1982 |
| Signorina Gioventu / Nikotina | | Vítězslav Novák | 23. září 1983 |
| Šťastný návrat | | Jiří Kosina - Milan Hojdys | 27. června 1985 |
| Z pohádky do pohádky | | Oskar Nedbal | 15. ledna 1986 |
| Don Juan / Napravený opilec | | Christoph Willibald Gluck | 20. června 1986 |
| Medea | | J. Benda | 22. května 1987 |
| Petruška | | Igor Stravinskij | 22. května 1987 |
| Radúz a Mahulena / Balada o námořníkovi | | Josef Suk / Zdeněk Křížek | 23. června 1988 |
| Zasněný chodec / Jana z Arku | | Gioacchino Rossini | 22. června 1989 |
| Marná opatrnost | | Louis Joseph Ferdinand Hérolde John Lanchbery | 22. února 1991 |
| Coppélia | | Léo Delibes | 28. února 1992 |
| Amoroso / Dido a Aeneas | baletní dvojvečer | Wolfgang Amadeus Mozart / Henry Purcell | 18. prosince 1992 |
| Shakespearovské siluety / - Zkročení zlé ženy, Romeo a Julie, Hamlet | | Petr Iljič Čajkovskij | 15. dubna 1994 |
| Shakespearovské siluety | | Petr Iljič Čajkovskij | 3. srpna 1994 |
| Pěť a vlk / O Zlatovlásce | baletní dvojvečer | Sergej Prokofjev / Oskar Nedbal | 21. ledna 1995 |
| Plesová setkání / Šeherezáda | baletní dvojvečer | Frederick Chopin / Nikolaj Rimskij-Korsakov | 5. května 1995 |
| Viedeňská romance | | Johan Strauss | 8. března 1996 |
| Špalíček | | Bohuslav Martinů | 1. listopadu 1996 |
| Hoffmanovy povídky | | Jacques Offenbach | 28. února 1997 |
| Giselle | | Adolphe Charles Adams | 16. ledna 1998 |

| | | | |
|---|---|-------------------------------------|--|
| Giselle | | Adolphe Charles Adams | 29. července 1998 Otáčivé hlediště v CK |
| Pavoučí hostina / Čtvero ročních dob | | Albert Roussel / Antonio Vivaldi | 20. listopadu 1998 |
| Carmen | hudební koláž na motivy Georgese Bizeta | Georges Bizet | 26. března 1999 |
| Dvakrát Alexander / Láska v mokřem listí | Operně- baletní večer | Bohuslav Martinů, Milan Kaňák | 18. února 2000 |
| Othello | | Jan Hanuš | 12. května 2000 |
| Z pohádky do pohádky | | Oskar Nedbal | 9. února 2001 |
| Svěcení jara / Čarodějná láska | | Igor Stravinskij / Manuel de Falla | 2. listopadu 2001 |
| Labutí jezero | | Petr Iljič Čajkovskij | 12. dubna 2002 |
| Labutí jezero | | Petr Iljič Čajkovskij | 26. června 2002 Otáčivé hlediště v CK |
| Popelka | | Sergej Prokofjev | 17. ledna 2003 |
| Carmina burana | | Carl Orff | 28. listopadu 2003 |
| Don Quijote | | Ludwig Minkus | 5. března 2004 |
| Popelka | | Sergej Prokofjev | 23. června 2004 Otáčivé hlediště v CK |
| Marná opatrnost | | L. F. Hérold | 28. ledna 2005 |
| Čtvero ročních dob | | Antonio Vivaldi | 11. května 2005 |
| Carmina burana/ Otáčivé hlediště | moderní tanec | Carl Orff | 10. srpna 2005 Otáčivé hlediště v CK |
| Zkouška na operu/ Tanec čtyř vůní / operně – baletní dvojvečer | operně – baletní večer | A. Lortzing/ J. Haydn | 7. října 2005 |
| Coppélie | | Léo Delibes | 27. ledna 2006 |
| Franceska z Rimini | taneční fantazie | P. I. Čajkovskij, Libuše Králová | 24. listopadu 2006 |
| Zvoník u Matky Boží | | Cesare Pugni | 26. ledna 2007 |

| | | | |
|---|-------------------------|----------------------------------|--|
| Madame Butterfly | taneční ztvárnění opery | Giacomo Puccini | 25. ledna 2008 |
| Malá noční Mozartiana | | W.A. Mozart | 16. května 2008 |
| Peer Gynt | | Edvard Grieg | 16. ledna 2009 |
| viva Ballet / Slavnostní galavečer baletu Jihočeského divadla | baletní koncert | | 13. října 2009 |
| Carmen | baletní dvojvečer | Georges Bizet - Rodion Shchedrin | 20. listopadu 2009 |
| Pták Ohnivák | baletní dvojvečer | Igor Stravinskij | 19. března 2010 |
| Sen noci svatojánské | balet | Felix Mendelssohn-Bartholdy | 14. července 2010 Otáčivé hlediště v CK |

Literatura

- Cikánek M.** „Kreativní průmysly: Cesta ze země montoven a překladišť“, *Disk 37* (září 2011)
- Černý, J.** *Opony a horizonty Jihočeského divadla*, JIH, České Budějovice 1998.
- Cornwall J.R., Perlman B.** *Organizational Entrepreneurship*, Irwin Boston, 1990
- Čtvrtstoletí Městského divadla na Královských Vinohradech**, jubilejní sborník, v Praze 1932
- Deuteronomium**, Starý zákon, ekumenické vydání 1985
- DiMaggio P.**, *Managers of the Arts*, Washington, 1988
- Drucker P.F.**, *Řízení neziskových organizací*, Management press, Praha 1994
- Ev. sv .Matouše.**
- Friedman, R.E.**, *Mizení Boha*, Argo 1999
- Gajdoš, J.** „Kreativní průmysly. Rozvoj kultury, nebo nová tržní totalita?“ *Disk 32* (březen 2010)
- Gajdoš, J.** „Od kulturních průmyslů ke ‘kontinuu’“, *Disk 37* (září 2011)
- Hagoort G.**, *Umělecký management v podnikatelském stylu*, KANT-Karel Kerlický, Praha 2009
- Hilar, K. H.** *Pražská dramaturgie*, Sfinx, Praha 1930
- Hilar, K. H.** *Boje proti včerejšku*, Praha: Fr. Borový 1925
- Huizinga J.**, *Ve stínech zítřka*, Paseka, Praha 2000
- Jahn B.**, *Pět let ředitelem městských divadel pražských*, Melantrich, Praha 1940
- Lehtonen R.- Haukka H. Pyoriva Kansanhujhla**, Tanker-Paino Oy, Tampere 1997
- Lipus R.** „Scénologie Ostravy“ *Disk 18 / září 2006/*

- Mintzberg H.**, Mintzberg on Management, The Free Press, New York, 1989
- Mikeš V.**, Divadlo španělského zlatého věku. Praha: Divadelní ústav 1995
- Monzer, L.** Venkovní osvětlení architektury, SNTL-Nakladatelství technické literatury, Praha 1980
- Šípek J.** „Scéničnost, génius loci a psychologická distance“, Disk 18 /prosinec 2006/
- Šesták J.** „Plenérové divadlo - otáčivé hlediště v Č.Krumlově, Zprávy památkové péče 4 /září 2007/
- Ottův slovník naučný**, svazek XII
- Sedláček T.** *Ekonomie dobra a zla*, Praha 2009
- Valenta J.** „Scénologie krajiny 2“, Disk 20 /červen 2007/
- Vostrý J.** „Scénický smysl a dramatický cit“ Disk 19, /březen 2007/
- Vostrý J.** "Od podívané k obrazu" (Italský vynález scénografie a směry evropského divadla) 1 a 2, *Disk 2* (prosinec 22) a 3 (březen 2003)
- Vostrý J.** „Scénologické lekce Jana Vermeera“, *Disk 9* (září 2004); viz rekapitulaci vývoje scénického prostoru na s. 36–40
- Zápisník** Jihočeského divadla ze září 1960.