

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2017

Michaela Steinbauerová

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

**HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA**

Hudební umění

Zpěv

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MANAGEMENT DIVADLA**

Bc. Michaela Steinbauerová

Vedoucí bakalářské práce: prof. Jana Jonášová

Oponent bakalářské práce: prof. Magdaléna Hajjóssyová

Datum obhajoby: 5. června 2017

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2017

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

**MUSIC AND DANCE FACULTY**

Art of Music

Voice

**BACHELOR'S THESIS**

**THEATRE MANAGEMENT**

Bc. Michaela Steinbauerová

Head of the thesis: prof. Jana Jonášová

Oponent of the thesis: prof. Magdaléna Hajjóssyová

Date of defense: 5<sup>th</sup> June 2017

Awarded academic degree: BcA.

Prague, 2017



# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

**MANAGEMENT DIVADLA**

vypracovala sama pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, datum: .....

.....

Michaela Steinbauerová

## **Poděkování**

Děkuji paní prof. Janě Jonášové za cenné rady a laskavý přístup při vedení této práce a především za ochotu, trpělivé vedení a čas, který mi věnovala po celou dobu mého studia.

# **Název bakalářské práce**

Management divadla

## **Abstrakt**

Práce se zabývá problematikou divadelního managementu a zhodnocení obecných aspektů manažerské práce se zaměřením na vlastní mechanismy uměleckého prostředí, zvláště pěveckého oboru. Věnuje se vývoji divadelního prostředí po roce 1989 až dodnes, definování obecné funkce divadla a jeho významu ve společnosti a očekávanými atributy osoby manažera v rámci celého divadelního procesu. Práce si klade za cíl zhodnotit odlišné nazírání na divadelní proces z pohledu manažerského i pěveckého.

## **Klíčová slova**

management divadla, typologie divadel, společenská funkce divadla, divadelní manažer

# **Title of the Bachelor's Thesis**

Theatre management

## **Abstract**

The dissertation work deals with the theory of theatre management and the aspects of managerial work within the artistic field and its own mechanism focusing mainly on the character of vocal singing. This dissertation work furthermore looks into development of the czech theatre field from 1989 until now, defines general role of the theatre and its social purpose. The thesis aims also to describe the figure of a theatre manager and its attributes. The topic is being seen from the managerial point of view and also from the experiences of singers.

## **Key words**

theatre management, theatre typology, social role of the theatre, theatre manager



# Obsah

Úvod .....	10
1. Divadelní síť a typologie divadla .....	11
a) Divadlo jako veřejná služba, statutární, „stálé“ .....	11
b) Divadlo jako soukromý podnik .....	12
c) Divadlo jako nezávislá nezisková organizace.....	13
2. Vývoj situace divadla po r. 1989 .....	15
a) Divadlo jako nejpřirozenější společenské fórum.....	16
b) Divadlo jako městotvorný prvek.....	17
3. Divák a animace publika .....	18
4. Management divadla .....	20
a) Možné scénáře budoucího vývoje řízení divadla .....	21
5. Osoba manažera a producenta.....	23
6. Střet manažerských a pěveckých zájmů divadelního prostředí .....	26
7. Realizace inscenace.....	28
Závěr .....	32
Použité zdroje .....	33

# Úvod

Bakalářská práce si klade za cíl popsat existující mechanismy divadelního managementu jako celku a zhodnotit obecné aspekty manažerské práce se svými specifiky týkající se uměleckého prostředí, blíže pak se zaměřením na pěvecký obor.

Před studiem Akademie múzických umění jsem se věnovala několik let studiu oboru Arts management na Vysoké škole ekonomické v Praze, a z tohoto důvodu jsem si zvolila pro napsání bakalářské práce právě toto téma. Zajímá mě propojení světa manažerského, prostředí tvrdých dat, efektivity, obchodního pohledu na umění, ve spojení s onou měkkostí prostředí uměleckého, bez jasných pravidel, dávkou uměleckého chaosu, se svou magičností a kouzlem.

Pro spojení těchto dvou paralelně se ovlivňujících prostředí hraje významnou roli osoba manažera, či vedení divadla, kteří divadelní mechanismy uvádí do pohybu, a podílí se svým jednáním na kvalitě funkce divadla působícího v dané lokalitě a přispívající k rozvoji kulturního kapitálu obyvatelstva.

V práci se zaměřím na vymezení typů divadel, vlastní význam a smysl existence divadla ve svém celkovém působení. Věnuji dále kapitulu popisu nepostradatelného článku divadelního procesu, a to osoby diváka, bez něhož by divadelní práce v obecné rovině nedávala smysl. Zároveň je mým cílem poukázat na problémy týkající se necitlivého a neerudovaného přístupu divadelního managementu v souvislosti se znalostí specifik operního zpěvu a trvanlivosti mladého operního hlasu, situace, v níž mladí zpěváci čelí vysokému konkurenčnímu boji, a zároveň usilují o zařazení na pracovní trh. Práce s hlasem má však své limity, a ty jet třeba brát na vědomí.

V závěru se pak z pohledu nejen manažerského pohledu, ale také z pohledu zpěváka, zaměřím na shrnutí komplexního mechanismu, jakým způsobem a v jaké posloupnosti se tvoří výsledná inscenace, a které aktivity tomuto procesu předcházejí a doprovázejí ho. Této problematice bude věnována kapitola Realizace inscenace.

# 1. Divadelní síť a typologie divadla

Divadelní síť, termín vymezený jako pomyslná struktura všech daných a existujících divadelních kapacit, celistvý divadelní systém vymezený geograficky, národnostně či jinak, představuje soubor všech divadel, divadelních institucí, budov a prostor na území daného teritoria.<sup>1</sup>

V českých zemích je charakter divadelní sítě, jejího rozsahu a hustoty, podmíněna vývojem jednak dávnějších let 19. století, a také poválečnou kompozicí státem zřizovaných a provozovaných divadel v intencích tehdejší kultury politiky. V další řadě je současná skladba divadelní sítě ovlivněna ekonomicko-politickým přelomem po listopadu roku 1989, kdy došlo k rozvoji vedle základního typu tzv. stálých či „státních“ divadel dvou dalších typů provozních modelů.

Prvním modelem je staronový, soukromopodnikatelský, u nás známý po několik století až do r. 1945. Druhým pak nový, který nazýváme typem neziskového sektoru či nezávislého divadla.<sup>2</sup> Obdobně pro divadelní praxi fungují tři způsoby provozování divadla, které kopírují tři principy moderní demokratické společnosti – pilíř tvořen státní sférou, komerčním sektorem a iniciativou občanské společnosti.<sup>3</sup>

## a) Divadlo jako veřejná služba, statutární, „stálé“

Prvním typem je divadlo statutární či „stálé“. Jedná se o základní typ provozního modelu, které je pojímáno jako kulturní služba veřejnosti, je zřizované z vyššího nadosobního, veřejného a kulturního zájmu, a to státem, krajem či obcí, založené na základě statutu. Je proto kontinuálně subvencováno, jedná se o divadlo tzv. „státní a dotované“.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 58

<sup>2</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 29

<sup>3</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 33

<sup>4</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 31

Právní formou tohoto divadla se nejčastěji stává příspěvková organizace či obecně prospěšná společnost. Řadíme sem nejčastěji divadla repertoárového typu, která jsou charakteristická tím, že disponují více tituly na svém repertoáru, dále divadla ansámblová (se stálým souborem) a divadla se stálým působištěm.

V našich podmínkách jsou nazývána tato divadla také jako „kamenná“ divadla a mohou být typická pro své atributy, jakými jsou neměnnost, tradičnost, stálost, trvalost, či až případná nehybnost, nepružnost a konzervativnost.

Jedná se zpravidla o typ divadla s vyšší mírou institucionality řízení a stále se opakujícími činnostmi a návraty k prověřeným hodnotám, určité míře historismu, a svou stabilitou představují zároveň funkční ohniska divadelního života.<sup>5</sup>

Příkladem takového divadla zřízeného a spravovaného státem, zastoupeným Ministerstvem kultury ČR, je v oblasti hudebního divadla Národní divadlo v Praze a Státní opera Praha.<sup>6</sup>

## **b) Divadlo jako soukromý podnik**

V druhém případě se jedná o typ divadla v podobě soukromého podniku, tzv. soukromé divadlo nebo také nestatutární. Tento typ divadla není poháněn zájmem veřejným, nýbrž osobním, z vůle podnikatele, kterým se stává jednotlivec či osoby sdružené do skupiny, za účelem generování zisku.<sup>7</sup>

Soukromopodnikatelský model je svým působením poután zpravidla ke stálému místu – vlastnímu sálu či sezónní stagioně<sup>8</sup>, a je provozován nejčastěji jako společnost s ručením omezeným nebo na živnostenský list svého zakladatele.

---

<sup>5</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 31

<sup>6</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 32

<sup>7</sup> Tamtéž

<sup>8</sup> Stagiona - divadelní budova nebo sál bez stálého souboru, řízená jen malým provozním týmem, kde je repertoár tvořen výlučně tituly hostujících souborů, nastudovanými jinde a v původně jiném prostoru.

Příkladem tohoto typu je např. GoJa Music Hall, divadlo Broadway, Divadlo Kalich, Divadlo bez zábradlí, Divadlo na Fidlovačce ad.<sup>9</sup>

### **c) Divadlo jako nezávislá nezisková organizace**

Třetím a poslední typem provozního modelu divadla je divadlo založené v intenci nadosobního vyššího veřejného kulturního zájmu, které je součástí neziskového sektoru. Impulesem pro jeho vznik je občanská iniciativa a usilování o vytváření jiných hodnot než jen zisku. Tvoří alternativu k dvěma předchozím modelům v tom smyslu, že v rámci něho působí soubory a jednotlivci autonomně, bez chybějící nadřízené složky zřizovatele, se zvýšenou mobilitou, avšak cenou za tuto svobodu a proměnlivost se stává fakt, že často nedisponuje stálým působištěm.

Právními formami bývá nejčastěji obecně prospěšná společnost, spolek, nadační fond, nadace ad. Neziskový charakter těchto organizací tkví v povinnosti, že generovaný zisk musí vedení použít pouze na podporu vlastního stanoveného poslání, a finance investovat do dalšího rozvoje své činnosti.<sup>10</sup>

Jedná se o divadlo, které může být kvůli těmto svým atributům spjato s existenční nejistotou spojenou s charakterem netrvalým, neformálním, impulzivním. Tvorba zde je zpravidla nová, vzniká neevoluční cestou, protknuta inovativností a charakterizována odporem k byrokratizaci. Z těchto důvodů představuje ze zmíněných tří typů nejsvobodnější prostor.

Příkladem těchto divadel jsou např. Alfred ve dvoře, Damúza, Roxy a NoD Praha, Vosto5 ad.<sup>11</sup>

Pokusíme-li se shrnout charakter divadelní sítě České republiky, má spíše metropolitní ráz, určený výlučnějším postavením hlavního města Prahy a naopak nepoměrem rozměrů metropole a dalších divadelních aglomerací, jakými je Brno, Ostrava a Plzeň.

---

<sup>9</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 32

<sup>10</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 33

<sup>11</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 34

Pokrytí území ČR divadelními subjekty je poměrně rovnoměrné a funkční a celková konfigurace nevykazuje křiklavá lokální manka, s výjimkou průmyslových aglomerací severní Moravy (Havířov, Karviná) a severozápadních Čech (Chomutov, Teplice).<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 59

## 2. Vývoj situace divadla po r. 1989

Divadelní struktura v České republice je po všech stránkách nejnvýhodnějším způsobem otevřená jakékoliv činorodosti a tvořivosti v porovnání s předchozím obdobím předrevolučním, a to ve smyslu politickém, legislativním, tak i „personálně“ (v otázce úrovně kvalifikované umělecké síly, školství, odborné reflexe a publikační báze), divácky (náročné, zkušené a kultivované publikum), prostorovými podmínkami (příznivá skladba divadelních budov a sálů, historické budovy, ale také industriální stavby, možnosti plenérových příležitostí ad.)

Nepříznivá situace se vyskytuje v tématu celkové výši subvencí, jejich struktuře a v nepřipravenosti podnikatelského sektoru na divadelním světě participovat sponzorsky.<sup>13</sup>

České divadlo procházelo po listopadu r. 1989 etapou velké transformace do moderní evropské podoby, přičemž tento dynamický proces pokračuje a trvá dodnes, tehdy doprovázen procesem odstátňování a privatizace, která v jiných kulturních oborech např. ve vydavatelské sféře, filmu či literatuře proběhla necitlivě až brutálně.

Dalším novem se stává skutečnost, že dnešní publikum daleko méně vnímá tradiční rozdělení mezi uměním vysokým a populárním. Modely kulturní konzumace naznačují, že rozdíl mezi dotovaným a nedotovaným uměním je irelevantní.<sup>14</sup>

V neposlední řadě záleží také na otázce tzv. národního umění a českého umění vůbec, jeho sebeuvědomění v dynamické postmoderní době, charakteristické globalizovanou kulturou a jejími vlivy na národní identitu společnosti, a potřeba národní umění utužovat a pěstovat.

---

<sup>13</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 48

<sup>14</sup> Tamtéž

## a) Divadlo jako nejpřirozenější společenské fórum

Dle Jana Dvořáka lze charakterizovat aktuální situaci divadla příznačným postupným snižováním a podceňováním funkce divadla ve společnosti i konkrétních lokalitách, což je v rozporu s naší tradicí, ale také protipólem k jednání např. v sousedním Německu, kde se divadlo jako kulturní statek těší pro nás až nepochopitelnému zájmu, prestiži a podpoře.

Přitom je nasnadě v souvislosti s českým kulturním klimatem připomenout spontánní vývoj doby kolem listopadu roku 1989, kde se projevila nejsilněji neuvědomovaná vnitřní mohutnost a autorita a celistvý význam divadla pro společenství v řadě místních komunit, kdy se obyvatelé měst začali samovolně shromažďovat právě v divadlech a hledištích. Projevila se skutečnost, že divadlo je přirozeným a samozřejmým společenským fórem obce.

V řadě kultur hraje divadlo také stále významnější funkci ve struktuře všeobecného vzdělávání.<sup>15</sup>

Bohumil Nekolný uvádí, že od počátku devadesátých let se radikálně proměnil kontext i funkce působení divadla. To se muselo redefinovat a uvědomit si, zda je vůči společnosti demokratické a kapitalizující v pozici či opozici. Jeho funkce se proměnila také proto, že se oproti podmínkám totalitního režimu, muselo divadlo nyní naučit pro přežití vlastnímu ekonomickému chování.<sup>16</sup>

Pokud chceme vytyčit funkci a smysl divadla, bereme v potaz jeho schopnost sdružování živých osob a setkání veřejného dialogu, to vše utuženo rozvojem technologií a tím růstem intenzity a rozsahu mediální komunikace. Divadlo tak získává na závažnosti živým, autenticky přímým a nezprostředkovaným děním.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 49

<sup>16</sup> NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadlo a kreativní sektor*. Praha: Nakladatelství AMU, 2013, 124 s. ISBN 978-80-7331-292-3. s. 94

<sup>17</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 50



*„Smyslem divadla je dialog. Dialog mezi jevištěm a hledištěm. Dialog, který povyšuje tvůrčím způsobem transformovanou bytostnou lidskou zkušenost na umělecký zážitek, událost. Možnost setkání umělce s divákem je transformátorem tvořivosti v obecný duchovní majetek.“<sup>18</sup>*

## **b) Divadlo jako městotvorný prvek**

Další funkcí divadla je jeho působnost jako významný prvek, tzv. lokální faktor, v životě města či obce. Jeho schopnost přilákat návštěvníky a podnikatele do dané lokality, způsobené finanční injektáží na posílení divadel, festivalů, galerií, muzeí ad., má nesporně kladný vliv také na ekonomický vývoj společnosti a následné multiplikační efekty.

Divadlo nepředstavuje pouze živé umění, ale je zhmotněním a zpředmětněním historie kultury, tradic a dědictví, včetně souboru architektonických a uměleckých památek, k nimž se v poslední době řadí také nový potenciál v podobě opuštěné a nevyužívané industriální architektury.<sup>19</sup>

Divadlo má pro všechny tyto své atributy moc všestrannou přitažlivostí přispívat k revitalizaci měst a jiných dalších míst a prostor.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> ŠESTÁK, Jiří. *Divadlo-kultura-podmínky*. Praha: Nakladatelství AMU, 2012, 264 s. ISBN 978-80-7437-079-3. s. 137

<sup>19</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 50

<sup>20</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 64

### 3. Divák a animace publika

Pro manažera i interpreta je bezesporu důležité uvědomit si, pro koho se divadlo tvoří, kdo je náš divák, ať už ve své celistvosti managementu divadla či během samotného hereckého výkonu - tedy zda na diváka pohlížíme očima obchodníka jako na svého zákazníka či pohledem uměleckým, očima herce, jako na toho, kterému předáváme své poselství.

Divák, tedy návštěvník divadla, partner divadelní komunikace, je nedílnou součástí celého procesu a je možné s ním cíleně pracovat. Může být předmětem marketingové analýzy, v rámci které usilujeme o poznání svého diváka, který se různí z hlediska národnostních, regionálních, sociálněekonomických aspektů, či životním stylem, kulturními preferencemi ad.

Na základě toho může být divák následující:

- místní, lokální
- přespolní domácí (z jiných měst a míst země)
- „přespolní“ zahraniční (turisté, cizinci)
- děti, mládež, studenti
- důchodci, určité profesní skupiny
- současný (který aktuálně dochází)
- potenciální (minulý – o kterého jsme přišli, nový – budoucí)
- V.I.P. (sponzor, donátor, mecenáš, obchodní partner, představitel rozhodovacích struktur, novináři ad.)<sup>21</sup>

Diváka je možnost animovat, tedy podněcovat a oživovat, a to různými technikami. Jedná se o reakci na stále vlažnější vztah diváků k divadlu, s ním spojený úbytek návštěvnosti, pokles celospolečenské závažnosti divadla i významu divadla v dnešním světě vůbec.

V řadě evropských zemí je tak cíleně, ofenzivně a systematicky věnována pozornost získávání diváků, jejich aktivaci i participaci, a to zejména mladého či dětského diváka. K tomu slouží poznatky pedagogů, psychologů a sociologů.

---

<sup>21</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 68

Shledávána je tendence integrace divadla, hry a dramatické výchovy do základního programu výuky, a to vše v souvislosti s novými společenskými faktory – nárůstem volného času a hledáním vhodné prevence před společensky nežádoucími jevy u mladistvých.

Technikami animace mohou být např. besedy, diskuse, inscenované prohlídky divadla včetně zákulisí, participace na zkouškovém procesu, otevřené dílny ad.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 19

## 4. Management divadla

Managementem divadla se rozumí pojem s několika komplementárními významy. Primárně je takto označován systém funkcí a úkolů, jehož základní vymezení učinil jeden ze zakladatelů teorie oboru Henri Fayol. Specifikoval základní funkce managementu, tedy předvídání a plánování, organizování a koordinaci, vedení, řízení a kontrola.

V užším smyslu pak managementem rozumíme reálné vedení instituce, dané konkrétní společnosti, vlastní působení manažera.<sup>23</sup>

Obecný management se postupně větvil na celou řadu speciálních disciplín a zhruba od 60. let 20. století se ve světě postupně začala objevovat tematika managementu kultury. Dovídáme se tak, že kultura není pouhá „nadstavba“, ale důležitý ekonomický faktor s řadou zákonitostí při organizování i řízení.<sup>24</sup>

Zuzana Uličianská definuje management jako *„eklektickou disciplínu, shrnující v sobě vše, co potřebujeme vědět, abychom byli úspěšní v řízení divadla.“*

Divadelní management vyžaduje znalosti psychologie, sociologické, ekonomické, obchodní, právní, výpočetní a komunikační techniky a médií, a zejména znalosti z oboru, tedy vědomosti a zkušenosti divadelní.<sup>25</sup> Jeho základní výchozí funkcí je předvídání a plánování, což znamená komplexní proces diagnózy stávající situace, výchozího stavu v aktuálním konkurenčním prostředí, analýza vlastních silných a slabých stránek, stanovení cílů, artikulace možností rozvoje, komparace možných scénářů, odhad trendů. Manažer se rozhoduje co dělat, jak, kdy a kdo to vykoná. Umělecké instituce jsou posléze charakteristické zvýšeným podílem a významem tvořivých aspektů, jakými je intuice a vize, které

---

<sup>23</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 55

<sup>24</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 145

<sup>25</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 146

jsou významná nejen pro řídicí činnost, ale také pro volbu strategických rozhodnutí.<sup>26</sup>

Management divadla má za úkol stanovit na počátku jasné poslání společnosti tak, aby bylo dostupné a srozumitelné okolí a společnosti. Dále by měl deklarovat prvotní ideu a důvod vzniku a existence – tedy definovat sebe sama, svoji odlišnost a zaměření.

Vytyčené poslání by mělo vyústit ve sjednocující komplexní a jasnou filosofii, od kterého se postupně odvíjí definování cílů. Ty mohou být umělecké, sociální, ekonomické, edukativní, výchovné, zábavné aj.<sup>27</sup>

### **a) Možné scénáře budoucího vývoje řízení divadla**

Manažerská funkce zahrnuje postupy, metody, techniky a určitý styl řízení. Zde jsou možné scénáře směřování řízení divadla, jak je pro současnou divadelní praxi zpracoval Dragan Klaic.

- **Směřování k úspěšnosti**

Divadlo v tomto modelu zůstává v nezměněné podobě, disponuje silných uměleckým profilem, vymezením, náročným repertoárem, a vytváří tak prostor pro mladé talenty a tvůrce. Těší se zájmu nejen u diváků a kritiky, ale také zřizovatele. Toto prominentní postavení se týká jen několika divadel.

- **Směřování k úpadku a bídě**

Divadlo se nachází v pociťované materiální finanční nouzi, jejímž důsledkem je zhoršená kvalita, kvalitativně i kvantitativně redukováný výkon. Schopní umělci divadlo opouštějí, až postupně zaniká.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 57

<sup>27</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 58

<sup>28</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 71

- **Směřování ke komercializaci**

Divadlo prochází procesem proměny dramaturgie a upřednostňuje preferenci muzikálů, show, uměleckého pozlátka. Hvězdy přilákají sponzory, koproducenty a externí hvězdy. Atraktivní produkce narušují repertoárový model, který postupně zanikne. Tento model vyžaduje velký divácký potenciál a je možné jej aplikovat pouze ve velkých městech. Dotace tomuto typu divadlu se postupně snižuje, až je zcela zastavena.

- **Směřování k produkčnímu domu**

Jedná se o model, kdy průměrné divadlo postupně najímá produkční tým, vedle rutinních inscenací se objevují časově limitované produkce hostů, které začnou převažovat a budou posléze rozhodující pro identitu divadla. Vlastní umělecký soubor pak pomalu zaniká a repertoárové divadlo se transformuje v produkční dům s kompletní administrativou a technikou, která poskytuje servis výhradně externím skupinám.

- **Směřování k otevřené scéně**

Divadlo se vzhledem ke svému rozpadu a zániku otevírá cizím produkcím a zřizovatel nechce financovat mrtvou instituci, která pouze pronajímá prostor. Divadlo se mění na subjekt pouze pronajímající prostory.

- **Směřování k nezávislým skupinám**

Umělci tohoto modelu ztrácí trpělivost s rutinou, průměrností a nouzí, a směřují proto k osamostatnění, vytvářejí vlastní nezávislé skupiny se stálým uměleckým jádrem a hledají vlastní uměleckou identitu mimo původní divadlo (např. hostují a cestují).<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 71

## 5. Osoba manažera a producenta

Manažer představuje pracovníka podniku, jenž pracuje s lidmi a koordinuje jejich činnost a aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů dané organizace. Stává se rozhodujícím činitelem realizace divadla, vize i uskutečnění, hybatelem procesu managementu a mělo by se jednat o vůdčí osobnost, autoritu v určitém postavení, s danými dispozicemi, způsobilostí, vlastnostmi, zkušenostmi a praxí.

Je to osoba s kompetencemi zodpovědná za celou divadelní produkci a jeho rolí je soubor funkcí, úloh a povinností. Předpoklady a dispozice manažera mohou být - myšlenková a mravní východiska a životní hodnoty, charakterová identita, osobní zaujetí, zdatnost, ambice, odvaha riskovat, systematickosti, cílevědomost, smysl pro kázeň a řád, rozhodnost, přímot, cit pro vnímání reality a tendencí doby, sebevědomí, iniciativa, schopnost vyjednávat.<sup>30</sup>

Dále jsou často za důležité považovány nejelementárnější vlastnosti jako serióznost, pravdomluvnost, slušnost, tolerance, dochvilnost, přesnost, diskretnost, hospodárnost ad.

To vše vytváří osobnostní kapitál manažera. Ten by měl být schopný ovládat dva jazyky – jazyk umělců a jazyk obchodní. Naopak je nežádoucí chovat se amorálně, záludně, nenávistně, mstivě, s čímž se pochopitelně dostavují také špatné výsledky a důsledky. Autoritativní přístup lze nahradit partnerstvím a rádčovstvím. Dobrý manažer může být kolegou, neformálním učitelem a spolupracovníkem.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 147

<sup>31</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 148

Postavení manažera a člověka kreativního s určitou cizí a cílem je v prognóze, kterou pod názvem „Každý možná bude sám sobě šéfem“ zveřejnil ženevský dopisovatel Hospodářských novin, následující, a poukazuje na stále sílící význam tohoto osobního směřování.

*„Zvykli jsme si chodit do zaměstnání, dělat určitou práci v podniku, dostávat dohodnutý plat, mít sociální zabezpečení. A nyní přicházejí univerzitně vzdělaní proroci, kteří hlásají, že se blíží – pomalu, leč neodvratně – konec tohoto zaběhnutého systému a že naše staré jistoty se zhroutí jako domek z karet. Podle nich zítřejší svět bude patřit nezávislým podnikatelům a lidem na volné noze. Nebudou z nás žádní velcí kapitalisté, budeme prostě šéfovat sami sobě. V tomto chrabrém, novém světě podnik, jak jej známe dnes, zmizí. Zaměstnanecký vztah umře na úbytě.“*<sup>32</sup>

Jan Dvořák dále zmiňuje význam instinktu a intuice v oblasti řízení a rozhodování a dalších úkonů s tímto spojených. Tedy schopnost vedle mozku angažovat i srdce.<sup>33</sup>

Slovy Jiřího Šestáka, bývalého ředitele Jihočeského divadla:

*„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.“*<sup>34</sup>

Jiří Šesták také dále poukazuje na problém, že v našem prostředí neexistovala taková příležitost k průběžné přípravě a školení vrcholného managementu, tedy divadelních ředitelů a uměleckých šéfů.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 77

<sup>33</sup> DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6. s. 76

<sup>34</sup> ŠESTÁK, Jiří. *Divadlo-kultura-podmínky*. Praha: Nakladatelství AMU, 2012, 264 s. ISBN 978-80-7437-079-3. s. 175

<sup>35</sup> ŠESTÁK, Jiří. *Divadlo-kultura-podmínky*. Praha: Nakladatelství AMU, 2012, 264 s. ISBN 978-80-7437-079-3. s. 129



*„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.“<sup>36</sup>*

---

<sup>36</sup> ŠESTÁK, Jiří. *Divadlo-kultura-podmínky*. Praha: Nakladatelství AMU, 2012, 264 s. ISBN 978-80-7437-079-3. s. 131

## 6. Střet manažerských a pěveckých zájmů divadelního prostředí

V návaznosti na předchozí kapitolu, kde bylo popsáno, jak důležité je v divadelní oblasti disponovat vedením nejen manažersky schopným a erudovaným v rozličných potřebných disciplínách, ale jaký význam hraje také vlastní intuice a cit, a především porozumění danému oboru a jeho mechanismům, uvádím zde slova prof. Magdalény Hajjóssovové z rozhovoru pro slovenský portál Opera Slovakia, týkající se problematiky počátků a najímání mladých pěvců do operních domů.

*„Ale zrejme práve tento náročný proces v súčasnosti spôsobuje ťažkosti, pretože mnohé divadlá vyžadujú mladých umelcov, ktorí sú už zároveň aj perfektne zrelými osobnosťami. To sa samozrejme nedá a napokon získajú len mládež, ktorej sa takto odoprie potrebný čas na vývoj. Súvisí to aj s tým, ako dnes mnohé operné divadlá fungujú: dohovoria sa s režisérom, dirigentom, sem-tam aj s dramaturgom na určitom titule, pričom pokiaľ ide o obsadenie, najhlavnejšie slovo majú často režiséri. Angažujú teda skupinu mladých ľudí a všetci od nich požadujú skúsenosti z mnohoročnej divadelnej praxe. Ako som už povedala, toto sa jednoducho nedá a jedným z dôsledkov je nedostatok spevákov pre dramatický odbor, pretože mnohých doňho zaradia predčasne. Hlasivky tento nápor pochopiteľne nevydržia a je z toho vždy veľká tragédia, pretože často sú to nadaní ľudia, ktorým sa odoprela možnosť rokmi postupne d tohto odboru dorásť. Bohužiaľ nedorástli a namiesto toho sa rýchlo zničili. Vo veľkej miere to súvisí s dnes mimoriadne obľúbenou staggionovou prevádzkou na rozdiel od divadiel so stálym súborom, kde práve boli možnosti prechodu od menších k väčším rolám a od lyrickejších k dramatickejším, v dôsledku čoho sa oveľa lepšie zabezpečila primeraná postupnosť hlasového aj osobnostného vývoja a tým aj celkového umeleckého rastu speváka. Takže dnes je to v divadlách tvrdé, oveľa, tvrdšie ako kedysi.“<sup>37</sup>*

---

<sup>37</sup> Magdaléna Hajjóssovová: Každý druh hlasu vyvoláva iné pocity a emócie - Opera Slovakia. *Domov - Opera Slovakia* [online]. Copyright © 2014 [cit. 30.04.2017]. Dostupné z: <http://operaslovakia.sk/magdalena-hajjossyova-kazdy-druh-hlasu-vyvolava-ine-pocity-emocie/>

Prof. Magdaléna Hajjóssyová tedy poukazuje na význam a důležitost postupného vývoje u zpěváků a jejich pěveckých hlasů, které bývají v rozporu s požadavky dnešní doby nerespektující hlasovou zralost související s věkem a zralostí celkové osobnosti pěvce. Konflikt ve snaze být na jednu stranu brzy angažován a být schopný sám sebe zaopatřit, ale na druhou stranu s vědomím, že vše má svůj čas a trvanlivost a není vhodné upřednostňovat obchodní či ekonomické aspekty před psychologickými a dalšími. Což je problematika k zamyšlení jak pro pěvce samotného, tak i pro rozhodování divadelního managementu.

Prof. Magdaléna Hajjóssyová dále v rozhovoru upozorňuje na důležitost angažovanosti mladých pěvců v divadelní oblasti již při studiu. V tomto období se student pochopitelně seznamuje s danými principy fungování divadla a zkoušek, a posléze přechází do procesu pracovního daleko plynuleji.

Tento problém situace a dilemat začínajících mladých pěvců obdobným způsobem popsán pro český portál Opera Plus slovy prof. Ivana Kusnjera:

*„V určitém momentě nejde jen o nadání a talent, ale je to také věc dobré techniky a zrání. ... Dnes je v divadlech bohužel tendence „nikoho nevychovat“, brát pěvce na určité role a v minimální míře nabízet stálé angažmá. Mladý člověk by měl být obezřetný, měl by si umět vybrat vhodný repertoár a nenechat se pouze využít. A to se jim snažím předat, aby nešli jen za „rychlou kariérou“, aby o sobě sami rozhodovali a nenechali si zničit hlas. Prognóza by měla být dlouhodobá, ne jen na několik let.“<sup>38</sup>*

---

<sup>38</sup> Ivan Kusnjer: Nastupuje nová generace, s tím je třeba se smířit – OperaPlus. *OperaPlus – Váš průvodce světem hudby, opery a tance* [online]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/ivan-kusnjer-nastupuje-nova-generace-tim-treba-se-smirit/?pa=1>

## 7. Realizace inscenace

Alfou omegou celého divadelního prostředí je vedle pestré škály ostatních aktivit také samotná realizace dané inscenace.

V návaznosti na obecnější pojem realizace divadla je realizace inscenace konkrétnějším stupněm poznání divadelní práce. Pojednává o nastudování divadelního díla, o procesu celé inscenační práce. Jedná se zároveň o jakýsi itinerář, plán produkce, jehož charakter se může odvíjet rozmanitým způsobem dle typu, velikosti souboru ad.<sup>39</sup>

Posloupnost realizace inscenace má následující modelový charakter, který však není závazný a neproměnitelným.

### I.

Umělecké vedení v první fázi přichází s vlastní vizí. Všechny úvahy by měly vycházet z celkové dlouhodobé koncepce, z poslání, cílů a úkolů divadla. Součástí této fáze je volba titulu – na této činnosti se podílí dramaturgie, v rámci přípravy celkového dramaturgického plánu.

### II.

Dále za účasti pořadatele, např. uměleckého šéfa souboru, dochází k volbě inscenačního týmu a stanovení koncepce inscenace. Hlavou inscenačního týmu je režisér (u baletního či tanečního projektu choreograf). Jeho členy jsou - dramaturg, scénický a kostýmní výtvarník, skladatel případně dirigent, tvůrce světelné režie, asistenti, inspicient, produkční či odborníci z marketingu a PR.

Režisér navrhuje herecké (či pěvecké) obsazení, které schvaluje pořadatel, např. umělecké vedení divadla. Východiskem práce a základní bází je inscenační porada.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 239

<sup>40</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 240

### **III.**

Již ve fázi před zkouškami, kdy vznikla koncepce, a byl sestaven inscenační tým, řeší paralelně správa divadla rozpočet, smlouvy, posléze podmínky předprodeje a dalších aktivit. Je také zahájena propagační kampaň.<sup>41</sup>

### **IV.**

Po vzniku inscenační představy režiséra a jeho spolupracovníků dochází k rozvržení práce a následnému stanovení pevného harmonogramu realizace inscenace – zkoušek, přípravy a zahájení výroby dekorací, kostýmů a rekvizit s předáním výtvarných návrhů scény a kostýmů.

Plán zkoušek je posléze zakomponován do měsíčních, týdenních i denních plánů. Celý následující proces až do premiéry trvá zpravidla 2-3 měsíce.

### **V.**

Sérii zkoušek zahajuje tzv. první zkouška, seznamovací nebo též „čtená“. Té se zúčastňují všichni účastníci inscenace, celý inscenační tým a všichni herci, včetně alternujících. Na této zkoušce se prezentuje inscenační záměr a celková koncepce uměleckého projektu.

### **VI.**

Poté následují zkoušky ve zkušebně, zkoušky textové, korepetice, aranžovací zkoušky s náznakem (mobiiliářem a markýrovanou dekorací) odděleně po jednotlivých obrazech, vždy jen s interprety, kterých se obraz zrovna týká. U rozsáhlejších projektů probíhají zkoušky odděleně (zvláště zkoušky sólistů, sborů a orchestru) a jednotlivé sekce jsou spojovány až ve skupinových a ansámblových zkouškách.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 240

<sup>42</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 241

## **VII.**

Ze zkušebny se zkoušky stěhují na jeviště - následuje zkouška technická neboli dekorační, po které přichází technická zkouška osvětlovací a zkouška oblékaná.

## **VIII.**

Při hlavní zkoušce dochází k propojení všech složek v definitivní podobě, v kompletních kostýmech, maskách a s líčením, se skutečnými rekvizitami (a případně s fotografováním). Inscenační tvar je již adekvátní podobě premiéry a následujících repríz. Ve fázi hlavních zkoušek se slučují i samostatné procesy zkoušení u hudebně-dramatického díla - korepetice, zkoušky orchestru, tanečníků v baletním sále, a prověřují se všechny alternace.<sup>43</sup>

## **IX.**

Vyvrcholení celého procesu předcházejí generální zkoušky – uvedení hrané již bez přerušování v celku, poprvé ukazující reálnou délku představení, a to ve formě neveřejné nebo veřejné generálky, které mohou mít již charakter předpremiéry.

## **X.**

Závěrem zkouškového intervalu se stává očekávaná premiéra, kdy je inscenační tvar oficiálně a slavnostně zveřejněn, stává se součástí repríz, která trvá až do derniéry, tedy posledního představení.<sup>44</sup>

## **XI.**

Poslední fáze realizačního řetězce v procesu inscenační práce a nastudování divadelního díla je postprodukce – využití a uzavření projektu s nabídkou díla pořadatelům, agentům, agenturám, organizátorům festivalů, kontakt s mediálními korporacemi ad. Do této etapy můžeme zahrnout zhodnocení inscenace, vypořádání pohledávek a ekonomickou uzávěrku projektu,

---

<sup>43</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 241

<sup>44</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 242

včetně poděkování partnerům, sponzorům, dále evidenci, dokumentaci a analýzu ohlasu (reference médií).<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1. s. 242

## Závěr

Operní a hudební divadelní svět ve své komplexnosti čelí v dnešní době mnohým zvrátům a změnám, které souvisejí s dynamickou proměnou současné společnosti jako celku, proměnami tradičních hodnot a přístupů, tempa změn a doby, možností cestování, digitalizací a vývojem technologií ad. To vše nepřímo působí také na prostředí vážné hudby a opery, jejímž úkolem je s těmito změnami pracovat, nelpět na zažitých rigidních tradičních vzorcích, snažit se ve vysokém konkurenčním prostředí oslovit nové diváky, mladé publikum, které často s operou nepřichází svévolně do styku. Stejně tak vést k hudbě dětské publikum a investovat tak do budoucnosti vážné hudby a opery jeho vzděláváním.

Právě díky novým technologiím má divák dostupné neomezené možnosti konzumace kulturních a uměleckých hodnot, ať už díky cestování a navštěvování zahraničních operních domů, nabídce tvorby na YouTube, nahrávkám či live HD vysílání. Z tohoto důvodu je dnes daleko těžší získat a udržet si svého diváka.

To postihuje opět jak manažery, kteří musí zvažovat správné a vhodné vytyčení daných cílů, tak mladé pěvce, kteří chtějí nalézt vlastní uplatnění v podmínkách vysoké konkurence přicházející ze všech stran. Vzájemné porozumění uvnitř samotného oboru, mezi manažerským vedením a zpěváky, je dalším nevyvratitelným klíčem k úspěchu, vedoucí ke zlepšení situace všech zainteresovaných osob.

V neposlední řadě čelí opera a vážná hudba také překážkám spojeným se získáváním financí a nižším kulturním zájmem obyvatelstva než je tomu v jiných vyspělých státech. Kulturní nabídka či nabídka trávení volného času je rozmanitá a opera je typická svou komplexností, intelektuální náročností, nutnou hudební znalostí pro její pochopení, a také časovou náročností, které dnešní dynamická doba toliko nenahrává.

Přes všechny překážky, opera a divadlo jsou unikátními krásnými fenomény, které odrážejí problémy a radosti celé společnosti, schovávají uvnitř sebe vyšší souvislosti, společenské, politické, ekonomické, emocionální. Divadlo je svébytným hybatelem vývoje doby a jeho funkce ve světě je bezesporu nepostradatelná.



## Použité zdroje

### Použitá literatura

DVOŘÁK, Jan. *Kapitoly k tématu realizace divadla*. 3. upravené a aktualizované vydání. Praha: Nakladatelství AMU, 2005, 440 s. ISBN 80-7331-037-6.

DVOŘÁK, Jan. *Malý slovník managementu divadla*. Příbram: Pražská scéna, 2005, 311 s. ISBN 80-86102-49-1.

NEKOLNÝ, Bohumil. *Divadlo a kreativní sektor*. Praha: Nakladatelství AMU, 2013, 124 s. ISBN 978-80-7331-292-3.

ŠESTÁK, Jiří. *Divadlo-kultura-podmínky*. Praha: Nakladatelství AMU, 2012, 264 s. ISBN 978-80-7437-079-3

### Elektronické zdroje

Ivan Kusnjer: Nastupuje nová generace, s tím je třeba se smířit – OperaPlus. *OperaPlus – Váš průvodce světem hudby, opery a tance* [online]. Dostupné z: <http://operaplus.cz/ivan-kusnjer-nastupuje-nova-generace-tim-treba-se-smirit/?pa=1>

Magdaléna Hajóssyová: Každý druh hlasu vyvoláva iné pocity a emócie - Opera Slovakia. *Domov - Opera Slovakia* [online]. Copyright © 2014 [cit. 30.04.2017]. Dostupné z: <http://operaslovakia.sk/magdalena-hajossyova-kazdy-druh-hlasu-vyvolava-ine-pocity-emocie/>