

KULTURNÍ INSTITUCE JAKO LOVEBRAND

Divadlo Na zábradlí a jeho práce s publikem

VOJTĚCH VOSKA

Mám rád Dejvické divadlo a v posledních letech jsem nevynechal ani jednu jeho premiéru. Přesněji řečeno: mám ho – s jistými výkyvy – velmi rád po umělecké stránce. V oblasti provozně-uživatelské je opakované navštěvování kulturní scény na Praze 6 zážitkem jen pro houževnaté obecnstvo. Nejsilněji se to projevilo za covidových časů. Ještě ve dveřích mi byla k čelu přiložena hlavně teploměrové pistole, v duelu se zaměstnancem či zaměstnankyní divadla jsem pak musel vytsit negativní test v papírové podobě. Poté už jsem sice byl vpuštěn do foyer, ale vyhráno ještě zdaleka nebylo. U vchodu do sálu stála další dvojice pracovníků či pracovníc, kteří kontrolovali nejen platnou vstupenku, ale i občanský průkaz, neboť v rámci boje proti překupníkům se divadlo rozhodlo vydávat lístky jen ve spojení se jménem. Na nepohodlnou dejvickou sedačku jsem tak dosedl zcela vyčerpán z těch všech sociálních interakcí a hlavně z onoho dokazování, že si do titěrného hlediště dnes večer opravdu smím sednout. A asi tam někde, mezi máváním lejštry a průkazy, jsem si uvědomil, jak silný vliv mohou mít na divácký zážitek veškeré zdánlivě nepodstatné faktory, které – opět jen zdánlivě – se samotnou divadelní událostí nespojují.

Vnímám jsem tyto a mnohé další zkušenosti z nešťastně organizovaného provozu Dejvického divadla o to palčivěji, že jsem se v podobné době stal členem Klubu patronů, tedy mecenášského programu Divadla v Dlouhé. Slovní spojení „mecenášský program“ používám s jistým uzarděním, coby student jsem svůj příspěvek držel při spodní hranici nejnižší patronské kategorie. Ale přesto mne mohl hrát pocit, že podporuji svou oblíbenou kulturní instituci.

Nakrátko patronem v Dlouhé

Klub patronů funguje už deset let a nabízí čtyři kategorie odstupňované podle výše příspěvku: Elév, Bard, Doyen a Fantom. Já jsem byl samozřejmě elévem a za svůj příspěvek v řádu nižších jednotek tisíc korun jsem po tři sezóny dostával třeba možnost prohlídky zákulisí se členy a členkami hereckého souboru, mohl jsem navštívit zkoušku nové inscenace nebo vyrazit na výlet za divadlem po Česku i do zahraničí. Ale potěšily mne vlastně zejména drobnosti: informační servis, přednostní rezervace vstupenek a program zdarma při každém představení. A hlavně pýcha, že se na chodu svého oblíbeného divadla podílím, byť jen trochu, nepřímou a z dálky.

Právě tento pocit, nejlépe i se základem v reálných činech, by mohl být důkazem, že divadlo se svým publikem cíleně pracuje. V českém prostředí se tomuto tématu

věnuje elektronická publikace Jakuba Demla, Lukáše Hanuse a Magdaleny Liškové *RE: Publikum. Možnosti spolupráce s publikem ve 21. století*, která vyšla v Institutu umění – Divadelním ústavu. Lišková ve svém příspěvku pro tento útlý sborník rozznává tři úrovně práce s publikem: marketing, výstavbu publika a rozvoj publika. První je zaměřena na plánování cílů, kterých by mělo být dosaženo s ohledem na poslání instituce, a to se zřetelem na potřeby publika ve snaze zvětšit jeho množství. Druhým pojmem se rozumí rovněž úsilí přilákat nové diváky, ale s větším důrazem na „důslednější sledování a mapování jejich potřeb a přání“ (Lišková 2013: 4).

Třetí úroveň pak znamená práci na vytvoření bližšího a trvalejšího vztahu mezi obecnstvem a umělci a umělkyněmi, přičemž při uplatnění této metody by se marketéři a marketérky měli snažit pochopit a vzít za své potřeby publika do té míry, aby bylo možné je brát v potaz při komplexním řízení uměleckého provozu a zvažování nových činností. To vše samozřejmě ve snaze o dosažení „vlastních uměleckých, společenských a finančních cílů“ (Lišková 2013: 4) instituce, jež takové metody uplatňuje. Divák či divačka by tak v ideálním případě měl/a na chodu divadla participovat coby partner v dialogu umělectvo-publikum, čehož jsem byl svědkem a účastníkem právě v Dlouhé. A v poslední době se podobným směrem ubírá další pražská scéna – Divadlo Na zábradlí.

Držet se Zábradlí

Činnosti, které mají za úkol upevnit vztah obecnstva s Divadlem Na zábradlí, instituce shrnuje v programu Úrodná půda. Realizuje se dvěma hlavními cestami, které jsou všem divákům a divačkám k dispozici zdarma. První osou Úrodné půdy je právě zmíněný dialog – tvoří ji jednak dramaturgické úvody, složené z přednášky člena či členky tvůrčího týmu konkrétní inscenace a rovněž z času vymezeného pro otázky z publika, a jednak diskuze po představení s důrazem na širší zastoupení členů a členek tvůrčího týmu včetně herců. Oba typy setkání se odehrávají ve foyer divadla.

Kromě toho je možné být Divadlu Na zábradlí nablízku i z domova nebo kterékoli jiné lokality, neboť druhou hlavní částí Úrodné půdy jsou hned dvě podcastové série, z nichž jedna se (trochu nešikovně) jmenuje taktéž *Úrodná půda* a druhá *Kulisa*. Moderátory první z nich jsou dramaturgové Divadla Na zábradlí Petr Erbes a Boris Jedinák, kteří hovoří se svými hosty o tématech, jež se týkají tvorby v jejich divadle, a to spíše volně. Například v epizodě *Čas odejít* mluví s bývalým divadelním dramaturgem Janem Tošovským, který opustil práci v kultuře a stal se zaměstnancem hospicové organizace Cesta domů, přičemž konverzace se vztahuje k inscenaci *Ztracené iluze*. To *Kulisa* je s institucí a provozem Divadla Na zábradlí spojena těsněji. Moderují ji nejmladší člen a členka souboru, David Petrželka a Anna Kameníková, kteří v neformálním dialogu, jenž se blíží přátelskému pokecu, soustředí pozornost na informace přímo související s Divadlem Na zábradlí, například na chystané premiéry.

Vyzbrojen zkušeností z Klubu patronů Divadla v Dlouhé jsem se ve svém zkoumání práce s publikem v podání Divadla Na zábradlí rozhodl věnovat především tamnímu Klubu štedroňů. Už samotný název možná napoví, že bude existovat jistá podobnost mezi oběma mecenášskými programy. Ale jak vlastně dojde k tomu, že si kulturní instituce takový klub zřídí? Co jí to přináší? A co to naopak přináší větším i menším přispěvatelům, kteří jsou ochotni jedno určité divadlo podpořit? Vyzrazil jsem to zjistit přímo na Anenské náměstí.

Z foyer zkratkou do zákulisí

V prosluněném foyer Divadla Na zábradlí mne vítá Lucie Flemrová, stále ještě celkem nedávná absolventka mé mateřské Katedry teorie a kritiky DAMU, ale především končíčí šéfkou produkce a Klubu štědroňů. Právě ona byla jednou z hlavních osobností vzniku podporovatelského programu a po tři sezóny jej vedla.

Úvahy o založení klubu se datují do let 2021–2022, kdy Flemrová do Divadla Na zábradlí nastoupila. Brzy si totiž všimla jednoho opakujícího se jevu: na představeních potkávala stále ty samé lidi. Ovšem nejen na premiérách, ale též na reprízách inscenací, které lze označit neurčitým štemplem „kultovní“, jakými jsou například *Požitkáři* v režii Jana Mikuláška. Zdálo se tedy jasné, že Divadlo Na zábradlí má svou stálou diváckou základnu. Jenže té chyběla zastřešující organizace, která by příznivce a příznivkyně scény sdružovala. Proto se divadlo rozhodlo, že něco takového zřídí. Ani ne tak pro záchranné finanční příjmy; hlavně pro budování a udržení komunity lidí, kteří Divadlo Na zábradlí zkrátka mají rádi, tvrdí Flemrová.

Na úvahy o názvu budoucího mecenášského programu vzpomíná se smíchem. Dlouho se žádný schůdný nápad neobjevoval, tak z legrace navrhla, že by se mohl jmenovat po řediteli divadla Petru Štědroňovi. V návaznosti na to se připravovanému klubu opravdu začalo pracově říkat Klub štědroňů, a protože nikdo nepřišel s ničím lepším, tohle jméno už mu zůstalo i při jeho oficiálním spuštění v roce 2022. Jeho šéfka nikterak nezastírá, že inspirací byl jejímu domovskému divadlu právě Klub patronů Divadla v Dlouhé.

Příspěvky pocházející z této činnosti čítají přibližně 100 000 Kč ročně a taková částka je vítaným, avšak nikoli zásadním přídatkem do rozpočtu instituce, jež v loňském roce pracovala s příspěvkem od zřizovatele ve výši 38 349 400 Kč. Peníze z Klubu štědroňů jsou tak operativně vynakládány podle aktuálních potřeb divadla, například na scénografii nové inscenace, je-li dražší, než se předpokládalo. Před peněžním výnosem ovšem Flemrová zdůrazňuje právě ono budování divadelní komunity.

Inspirace Klubem patronů Divadla v Dlouhé se zračí ve skladbě doprovodných programů a dalších benefitů, které jsou členstvu Klubu štědroňů poskytovány. Také v Divadle Na zábradlí jsou kategorie odstupňované podle výše příspěvku: kdo přispěje 5 000–10 000 Kč, stává se štědroňem; kdo více, superštědroňem. Kromě očekávatelných výhod v podobě slev na vstupenky nebo prohlídky divadelní budovy se pozoruhodné aktivity nacházejí zejména ve vyšší, superštědroňské kategorii. Spolupráce publika a každodenního provozu je při nich ještě intenzivnější než v Dlouhé.

Superštědroňi totiž získávají možnost vyzkoušet si divadelní provoz v libovolné profesi a workshop v krejčovně. První z těchto benefitů je samozřejmě třeba brát s rezervou, jistě by nedopadlo dobře, kdyby si na celé představení daly zodpovědné osoby – inspicient či inspicientka – pohov a představení by řídil někdo z Klubu štědroňů. Účastník či účastnice však může celý večer strávit s některým se zaměstnanců nebo zaměstnankyň a koukat jim pod ruce, když dělají svoji práci. A zde právě vyvstává nutnost pečlivě koordinovat tuto aktivitu s provozem divadla. Flemrová zdůrazňuje, že například není vhodné vpouštět štědroňe do inspicie inscenací, které ještě nejsou dobře usazené, neboť přítomnost cizího elementu by mohla personál divadla stresovat. Na druhou stranu je pak divácky atraktivní strávit inspicientský večer během představení koordinačně náročnějších, již zajetých inscenací, jakou je například *Medvěd s motorovou pilou*. Tedy klasický „mikuláškovský“ formát s krátkými výstupy a řadou převleků (a kromě toho ještě přítomností živých hudebníků), během jehož představení je vzadu pořádně rušno.

Něco podobného platí i pro večer ve zvukové kabině, také tam je záhodno vybrat náročnější titul, kde se toho děje víc, než že zvukařka jednou za několik minut zmáčkne tlačítko. Pokud jde o workshop v krejčovské dílně, je důležité upozornit, že se nejedná jen o jakousi odpolední štedroňskou kratochvíli, nýbrž že vzniklé kostýmy či jejich části jsou opravdu použity pro inscenace. O tom všem Flemrová vypráví s nepřehlédnutelnou hrdostí, když připomíná, že takové benefity mecenášské programy v jiných divadlech nemají. A nutno poznamenat, že pro práci Divadla Na zábradlí s publikem se jedná o zásadní prvek, neboť v jeho rámci dochází ke kýžené divácké participaci na chodu instituce, což může být považováno za naplnění ideálu rozvoje publika.

Do mecenášského programu Divadla Na zábradlí je momentálně zapojeno 14 osob, z toho 7 v kategorii štedroň a rovněž 7 v kategorii superštedroň. Členstvo klubu Flemrová shrnuje do širšího pojmu „vyšší střední třída“ a registruje, že se v něm nenachází nikdo bez vysokoškolského vzdělání. Nechce mluvit o konkrétních osobách, coby typické příklady profesí, které se mezi nimi nalézají, nicméně uvádí právníka, architekta či vysokoškolskou pedagožku. Své členstvo pak označuje za vzdělané, dobře zajištěné osoby se zájmem o divadlo, které rády podpoří svou oblíbenou kulturní instituci, protože je pro ně zkrátka osobně důležitá. Navíc podtrhuje, že jakkoli jsou popsane benefity oblíbenou součástí podporovatelského programu, pro mnoho členů a členek nejsou nejzásadnějším aspektem jejich mecenášství. Důležité je pro ně hlavně již skloňovaná snaha podpořit svou oblíbenou kulturní instituci. Flemrová tuto skutečnost dokládá úsměvnou historkou – v jedné z prvních sezón Klubu štedroňů zapoměla zorganizovat uskutečnění jednoho z nabízených benefitů a svůj omyl si uvědomila až ve chvíli, kdy již konání akce nebylo možno nahradit. Zkroušeně se proto štedroňům omluvila, jejich odpověď však byla zcela nevzrušená: všimli si toho teprve ve chvíli, kdy je o tom Flemrová zpravila, a nijak se jich to nedotklo.

V našem rozhovoru jsme se nevyhnuli ani otázkám práce s publikem v širším slova smyslu. Flemrová se vyjádřila k marketingovým strategiím divadla, které jsou diferencovány vždy podle konkrétní připravované inscenace – například u dětských inscenací se Divadlo Na zábradlí snaží spojit s časopisy pro děti (*Mateřídouška*); u *Paní Dallowayové*, která vychází ze stejnojmenného románu Virginie Woolf, divadlo navázalo spolupráci s časopisy *Elle* a *Harper's Bazaar* či internetovým portálem *Heroine.cz*. Skrze jednotlivá témata (a následně média) se tak Divadlo Na zábradlí pokouší cílit na konkrétní zájmové skupiny, které by inscenace mohla oslovit.

Rozvoj publika, tedy třetí úroveň práce s obecnstvem, má Flemrová obecně za podstatný především s ohledem na výraznou roli, kterou Divadlo Na zábradlí hrálo v dějinách českého divadla i české společnosti. Dle jejích slov se instituce snaží tuto roli nadále plnit, zejména v odkazu na významné osobnosti, které jí prošly (Jan Grossman, Václav Havel, Petr Lébl a další). Zároveň chce vytvářet svébytnou poetiku, jež nebude vázána jen na legendární historické éry a nebude tak poskytovat pouze jakýsi fan service divákům a divačkám, kteří na ně nostalgicky vzpomínají.

Právě na tento posun od minulosti a zároveň vědomí důležitých historických souvislostí se Divadlo Na zábradlí své publikum snaží upozorňovat. Kromě zmíněného programu Úrodná půda a Klubu štedroňů Flemrová zmiňuje četné jiné akce, do nichž se Divadlo Na zábradlí zapojuje, například maraton psaní dopisů s organizací Amnesty International nebo benefiční činnost pro napadenou Ukrajinu. Dalším příkladem nověji tradiční události, která se v uplynulé sezóně v prostorách Divadla Na zábradlí konala, může být Vánoční blázinec, tedy veřejnosti přístupná odpolední adventní slavnost s jarmarkem zaměstnanců a zaměstnankyň divadla, jejichž stánky zabydly celé foyer.

To naše divadlo, to je pěkné zařízení

Vrátím-li se obloukem k úvodu, fascinuje mne, jak odlišný zážitek z návštěvy divadla může člověk mít bez ohledu na to, co se ve vymezeném čase děje v hracím prostoru. Nerad bych sklouzl do ezoterického šermování pozitivními energiemi míst, ale současně musím uznat, že celková atmosféra té které instituce má na můj dojem z večera stráveného v jejích zdech větší vliv, než jsem si dříve připouštěl.

Divadlo Na zábradlí, a vlastně i Divadlo v Dlouhé, si toho je vědomo. Promyšleným systémem doprovodných programů a mecenášského klubu se dopracovalo až do pozice jakéhosi lovebrandu. Tedy ke značce, kterou má její zákaznictvo (či v tomto konkrétním případě publikum) rádo, hlásí se k ní a třeba právě formou diskuzí nebo členství v Klubu štedroňů se účastní jejího provozu. Flemrová této charakterizaci přitakává a upozorňuje, že takovým způsobem vnímá Divadlo Na zábradlí nejen část publika, ale rovněž někteří obchodní partneři. Jako příklad uvádí grafické Studio Najbrt, které se na svých webových stránkách takto hlásí nejen ke klientům s větší byznysovou významností, ale právě i k Divadlu Na zábradlí. Šéfka produkce je toho názoru, že právě díky takové pozici může její mateřská instituce spolupracovat se širokým spektrem osob, které k ní mají nadstandardně kladný vztah. Přímo s označením lovebrand se v kontextu Divadla Na zábradlí už několikrát setkala a věří, že se celému kolektivu instituce tento status daří udržovat.

Mé opakované divácké – nebo v širším slova smyslu uživatelské – zážitky tomu ostatně odpovídají. Na premiéry této instituce pravidelně docházím nejen proto, že je to součástí mé práce, či snad proto, že bych z nich byl za všech okolností stoprocentně nadšen, ale též z toho důvodu, že v Divadle Na zábradlí se jako zákazník či divák cítím vítán. A to díky pozitivnímu marketingu na sociálních sítích, doprovodným programům pro obecenstvo, ale třeba i naprostým detailům, jakými jsou například ladění foyer do klidných barev nebo příjemnost a ochota zaměstnanců a zaměstnankyň. Ovšem nejen to, péče o stálé publikum se propisuje i do umělecké části provozu. V poslední době byly uvedeny hned dvě inscenace (*Bar a Šubyduby*), které útržkovitě pracují se znalostí ostatního repertoáru divadla. Taktéž na představení jednotlivých inscenací tak může dojít k až spiklenecké atmosféře, k soubytí lidí, kteří mají něco společného – náklonnost k Divadlu Na zábradlí.

Bibliografie

LIŠKOVÁ, Magdalena. 2013. Kdo je vaše publikum? Základy pro rozvoj publika v praxi. In Jakub Deml – Lukáš Hanus – Magdalena Lišková (eds.). *RE: Publikum. Možnosti spolupráce s publikem ve 21. století* (online). 2. doplněné vydání. Praha: Česká kancelář programu Kultura nákladem Institutu umění – Divadelního ústavu, 2013, s. 4. (cit. 1. 7. 2025). URL: https://www.kreativnievropa.cz/co5fokmmap3aa309/uploads/2018/02/re-publika-200x200_final.pdf.

BcA. Vojtěch Voska
Akademie múzických umění
Divadelní fakulta
Katedra teorie a kritiky
voska01@st.amu.cz
 <https://orcid.org/0009-0006-2408-7915>

Student magisterského programu KTK
DAMU, divadelní kritik a externí redaktor časopisu *Svět a divadlo* Vojtěch Voska po celou sezónu sledoval provoz Divadla Na zábradlí v rámci předmětu Výzkumná praxe – případová studie pod vedením Mgr. Jana Jiříka, Ph.D.



Toto dílo lze užít v souladu s licenčními podmínkami Creative Commons BY-NC-ND 4.0 International (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>). Uvedené se nevztahuje na díla či prvky (např. obrazovou či fotografickou dokumentaci), které jsou v díle užity na základě smluvní licence nebo výjimky či omezení příslušných práv.