



**Slovenské
národné
divadlo**

**PROJEKT RIADENIA A ROZVOJA
SLOVENSKÉHO NÁRODNÉHO DIVADLA**

Mgr.art. Miloslav Oswald

November/December 2022

ÚVOD:

Slovenské národné divadlo je najdôležitejšou a najväčšou kultúrnou inštitúciou svojho druhu na Slovensku. Jeho vyše 100-ročná existencia zdôrazňuje potrebu dodržiavania tradícií a ich ďalšie rozvíjanie v optike moderného videnia.

Ako erbová kultúrna inštitúcia v zriaďovateľskej pôsobnosti Ministerstva kultúry Slovenskej republiky zastáva exkluzívnu pozíciu na poli živého divadelného umenia na Slovensku, a preto by si malo udržiavať čo najvyššiu umeleckú úroveň.

Historický pohľad na Slovenské národné divadlo (ďalej „SND“), ktoré malo svoj zvuk vo svetovom rozmere a odchovalo veľa uznávaných umelcov zo všetkých umeleckých súborov je dôkazom, že umenie tu tvorené rezonovalo v povedomí nielen odbornej kritiky, a domácich návštevníkov, ale aj v cudzine.

Divadelná tradícia predchádzajúca vzniku SND, bola základom pre postupné rozvíjanie a začlenenie sa do európskeho rebríčka významných divadiel.

V mojom Projekte riadenia a rozvoja SND chcem v krátkosti načrtnúť svoj záujem o transparentné udržanie fungujúcej vlajkovej divadelnej inštitúcie a docieľiť pochopenie a podporu zriaďovateľa k návratu, na úspešnú cestu rozvoja divadla a nenarušovať citlivosť tohto prostredia nevhodnými a nedivadelnými postupmi, ktoré by mali za následok rozklad a zánik miestneho divadelného genia loci.

DEFINÍCIA INŠTITÚCIE:

Názov organizácie:	Slovenské národné divadlo
Sídlo organizácie:	Pribinova 17, 819 01 Bratislava
Identifikačné číslo organizácie:	164 763
Zriaďovateľ:	Ministerstvo kultúry SR
Dátum zriadenia:	1. 3. 1920

Hlavné činnosti SND definuje zákon č. 385/1997 Z. z. o Slovenskom národnom divadle v znení zákona č. 103/2014 Z. z. o divadelnej činnosti a hudobnej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Postavenie a povinnosti SND upravuje Štatút Slovenského národného divadla č. MK-2245/2014-110/12966 zo dňa 23. 7. 2014. Svoje činnosti SND vykonáva aj v zmysle zákona č. 103/2014 Z. z. o divadelnej činnosti a hudobnej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a Vyhlášky MK SR č. 230/2014 Z. z. o rozsahu vybraných informácií požadovaných od divadiel a hudobných inštitúcií. Slovenské národné divadlo je štátna príspevková organizácia Ministerstva kultúry SR, ktorá svoju činnosť zabezpečuje vlastnými príjmami a príspevkom zo štátneho rozpočtu.

SND je profesionálna, reprezentatívna národná kultúrna ustanovizeň, ktorá rozvíja divadelnú kultúru na Slovensku a prezentuje ju v zahraničí.

Činnosti:

- rozvíja národnú divadelnú kultúru, ktorú prezentuje aj v zahraničí,
- umelecky pripravuje a verejne predvádza hudobnodramatické, dramatické a tanečné diela,
- vydáva a rozširuje periodické publikácie a neperiodické publikácie, propagačné materiály a usporadúva výstavy, ktoré propagujú jeho činnosť,
- vykonáva vlastnú sprostredkovateľskú činnosť,

- vyrába scénické a kostýmové výpravy,
- vyvíja ďalšie významné kultúrne aktivity.

RIADENIE A ROZVOJ:

Potrebnou cestou vedenia SND je nastavenie koncepčného smerovania vývoja riadenia SND. Škodlivo pôsobí niekedy až moc politický pohľad na štatutára a každodenné fungovania tejto inštitúcie.

Toto ale nemá nič spoločné s potrebnou kontrolou, ktorá vyplýva z právomocí zriaďovateľa a dodržiavaním zákonov č. 523/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, zákona č. 431/2002 Z.z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov, zákona č. 357/2015 Z.z. o finančnej kontrole a audite a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a zákona 304/2015 Z.z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

SND ako príspevková organizácia a jeho zriaďovateľ Ministerstvo kultúry Slovenskej republiky („MK SR“) sú zároveň pri financovaní viazaní zákonom č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy. V súlade s §24 ods. (7) zriaďovateľ poskytuje príspevkovej organizácii príspevok na prevádzku v takej výške, aby jej rozpočet bol vyrovnaný. S finančným príspevkom zo štátneho rozpočtu treba nakladať hospodárne, efektívne, účinne a účelne pri zachovaní hospodárnosti.

Ďalšími finančnými príjmami sú:

- z hlavnej činnosti – vstupné,
- príjmy od sponzorov - partnerstvá
- príjmy z prenájmov majetkov – veľká sála atď.,
- príjmy z marketingových aktivít, mediálnej a reklamnej spolupráce.

Riaditelia a súbory:

Tri umelecké súbory SND, sú každý relatívne samostatnými zložkami, ale táto samostatnosť nie je dostačujúca. Postupne by bolo vhodné prejsť k novej samostatnej subjektivite jednotlivých súborov. Je možné, že by sa legislatívne musel prijať nový zákon o SND, ktorý by divadlu dal novú právnu podobu. Generálny riaditeľ by zastrešoval tento celok manažérsky a spolu s dozornou radou, zloženou s odborníkov, by dbal na správnom fungovaní a financovaní celku.

Na pozície jednotlivých riaditeľov súborov by sa malo vypísať výberové konanie, pred odbornou, kvalifikovanou komisiou, pri ktorom budú jasne stanovené podmienky pre uchádzačov.

Cesta vlastného tímu vybraného generálnym riaditeľom sa v ostatných rokoch neosvedčila a nie je na mieste, aby sa chyby opakovali.

Takto sa bude môcť do výberového konania prihlásiť aj niekto z vnútra divadla, kto bude spĺňať podmienky stanoveného konkurzu.

O vybratí riaditeľovi súboru bude jasné, akým smerom má záujem koncepčne viesť jednotlivé súbory a do akej miery dodržiava po nástupe do funkcie vízie v nej stanovené.

Súčasný riadenie súborov z úzadia sa prejavuje, ako netransparentné.

Každý riaditeľ súboru musí predložiť svoju koncepciu – víziu, v ktorej na minimálne päť rokov dopredu budú jasné dramaturgické zámery s predbežnou predstavou obsadenia hosťujúcich umelcov a inscenačných tímov. Takto by sa dal dopredu pripraviť jasne stanovený rozpočet umeleckých súborov. Riaditeľ súboru má byť osobnosť z umeleckej

sféry. Nie len osobnosť so skúsenosťami ako umelec, ale aj progresívne mysliaci manažér s prehľadom o dianí vo svojom obore, bude poznať svoj súbor a bude sa venovať riešeniu problémov každodenného procesu fungovania.

Musí mať prehľad o možnostiach súboru. Nevystavovať súbor kritickým pohľadom kvôli finančným prostriedkom a iným neuvážaným krokom, vedúcim k deštrukcii a narúšaní tvorivého procesu. Skutočnosť je taká, že divadlo robia umelci.

Riaditelia súborov musia niesť plnú zodpovednosť za svoje rozhodnutia, daný rozpočet, umelecké smerovanie a rovnako aj za pracovnú vyťaženosť a pravidelné rozvrhnutie práce domácich umelcov a ďalších zamestnancov v súbore.

Prvotným zameraním divadla, by mal byť divák. Umelecké koncepcie musia byť nastavené tak, aby boli čitateľné pre stálych, príležitostných a nových divákov. Je zrejmé, že po tomto volá aj odborná verejnosť. Stabilizácia na postoch umeleckých šéfov a ich čitateľná dramaturgia sú základom vzťahu s divákom. Je potrebná tematicky uchopiteľná dramaturgia, zrozumiteľná pre diváka.

Balet SND:

Balet SND má skúsenosti so zvládnutím rôznych tanečno-dramatických štýlov od klasického baletu a jeho neoklasicistickej formy až po súčasný výrazový tanec a moderné hudobno tanečné kompozície. Výhľad do budúcej dramaturgie baletu by mal tieto skúsenosti rešpektovať a predpokladať rovnomerné rozloženie umeleckých síl súboru medzi štýlové formy tak, aby sa na časovej ose divadelných sezón vyvážene doplňovali.

Baletný súbor citlivo rešpektuje záujem stáleho publika a snaží sa vo svojom repertoári uvádzať ako tituly klasického baletného fondu, tak uvádzanie moderných foriem výrazového tance. Je to možno jedna z dôležitých tém pre získavanie predovšetkým mladého až najmladšieho publika. Dramaturgia Baletu prihliada vo svojom repertoáre aj na rodiny s deťmi a školy.

Uvedené žánrové rozpätie repertoáru predpokladá nielen technickú vyspelosť jednotlivých členov súboru, ale tiež ich individuálny podiel, alebo príspevok ku kompaktnej umeleckej línii tak, aby bola zachovaná etika vkusu a obmedzili sa vplyvy vtieravých excesov a umelecky lacnej komerčnej produkcie. Vzhľadom k tomu a rovnako k zachovaniu tradičnej spolupráce baletu s Operou SND je treba dodržať optimálny počet členov súboru so štatútom zamestnancov, ktorým je tiež poskytované interné vzdelávanie a kondičná stabilizácia.

Zapojenie baletného súboru do medzinárodnej spolupráce a koproducií, zájazdov a hostovanie popredných choreografov by malo byť bežnou praxou.

Balet SND by mal zostať repertoárovým divadlom.

Činohra SND:

Činohra SND patrí k divácky najnavštevovanejším v rámci umeleckých súborov SND. Odôvodnenie je asi jednoduché. Účinkovanie členov Činohry na obrazovkách verejnoprávnej a komerčných televízií z nich robí známe tváre. V určitom zmysle robia touto vedľajšou činnosťou svojmu súboru reklamu.

Keďže súbor Činohry hraje prirodzene svoje inscenácie v národnom jazyku, je teda orientovaný na slovenského diváka, a ak by sme nepočítali Českú republiku, nedá sa počítať s účinkovaním jeho členov v medzinárodných spoluprákach a v koprodukciami, aj keď je Činohra SND členom prestížnej európskej divadelnej siete ETC (European Theatre Convention – Európska divadelná konvencia).

Neodškriepiteľnou zostáva vysoká umelecká úroveň členov Činohry SND.

Opera SND:

Opera, ako hudobná forma nesie v sebe obrovský potenciál a je potrebné ho v plnej miere využiť. Opera, tak ako balet patria k formám, ktoré sú absolútne medzinárodné. Oslovia divákov rôznych národností, hudba je totiž univerzálnym jazykom.

Opera SND je najväčším súborom SND v počte zamestnancov. Skladá sa z viacerých umeleckých zložiek – sólisti, umelecké kolektívne telesá – zbor a orchester a neumelecká technická zložka.

Niektoré zložky Opery zabezpečujú činnosť aj v Baletе SND.

Dramaturgia a repertoár, ktoré Opera SND tvorí, musia byť nie len zaujímavé, ale tiež poučné. Vedľa tradičných ťahákov je nutné nasadzovať aj tituly, ktoré budú nie len pre náročného diváka, ale budú vychovávať a viesť k znalosti divadelného hudobnodramatického umenia. Pre prestíž samotného divadla, je potrebné vytvárať aj divácky náročné tituly, ktoré posúvajú súbor v očiach odborníkov do vyšších radov operných divadiel.

Dôležitým faktorom musí byť pre Operu pestrosť titulov v rámci repertoáru. Blízkosť veľkých operných domov, aké sú vo Viedni a Budapešti, dáva príležitosť uvádzať tituly, ktoré nie sú v nich bežné. Malo by to za cieľ návštevnosť divákov a odbornej verejnosti aj z cudziny.

Predpokladom k diváckej návštevnosti je potreba rozdeliť dramaturgiu na „domáce zlato“, akými sú tituly všeobecne celosvetovo hojne navštevované, napríklad – G. Verdi - Nabucco, La Traviata, W.A.Mozart - Don Giovanni, Čarovná flauta a iné a náročné - jedinečné tituly, ktoré by mohli byť zdieľané s inými divadlami v rámci Európy spôsobom kooperácie.

Opera tvorila dlhé roky repertoárové divadlo, čo súčasnou optikou, nie je pri všetkých tituloch celkom správna cesta. Vhodným konsenzom by mohla byť kombinácia repertoárového divadla a polo-blokového uvádzania oper.

Riaditeľ Opery by mala pristúpiť k stabilizovaniu operného súboru v potrebnom počte zamestnaneckých zmlúv, doplnený hosťujúcimi umelcami, potrebnými v inscenáciách s väčším obsadením postav. Mali by sa príležitostne pozývať výnimoční hostia, ktorým by sa urobila nadpriemerná reklama a rovnako by sa tomu prispôsobila cena vstupeniek.

Pre návrat diváka na predstavenia Opery by sa mali začať vo väčšej miere uvádzať operety v klasickom inscenačnom poňatí. Je potrebné udržiavať návštevnosť aj staršieho publika, ktoré podľa celosvetových štatistík tvorí veľkú časť divadelných návštevníkov. Dôvodom je voľný čas a finančné podmienky. Rodina s viac, ako dvoma deťmi z týchto dôvodov ťažko pôjde pravidelne do divadla.

Každý zamestnanec tvorí SND:

Z činnosti SND je zrejmé, že rozvoj národnej divadelnej kultúry nie je iba v tom, že sa dramaturgicky bude uvádzať diela rôznych autorov, ale bude sa dbať o možnosť dávať príležitosť slovenským výkonným umelcom.

Každá organizácia pracuje s týmito zdrojmi: finančné, informačné, ľudské, materiálne a ekonomické zdroje.

Ľudské zdroje sú pre organizáciu akou je SND kľúčové, považované za najdôležitejšie, sú strategickým kapitálom, pretože sú tvorcami pridanej hodnoty a tá zabezpečuje konkurenčnú výhodu a sú neustále kapitalizovateľné.

Kapitalizovateľnosť ľudských zdrojov – výkonných umelcov, znamená možnosť, neustáleho vzdelávania, rastu a zdokonaľovania.

V kultúrnej inštitúcii – v divadle – v prostredí, ktoré svojou emotívnosťou nemá konkurenčne rovnú inštitúciu, sa musí v práci so zamestnancami pristupovať s obrovskou trpezlivosťou a pochopením. V tomto prípade musí byť politika riadenia postavená v presnom princípe. Je potrebné konkretizovať hodnoty vízie prostredníctvom systému stabilných zásad, pravidiel a opatrení, ktorými sa usmerňuje správanie zamestnancov pri napĺňaní zámerov a cieľov inštitúcie. Zároveň zabezpečovať taký prístup, ktorý je v zhode s hodnotami divadla - napr. kvalita pracovného života, spravodlivosť, empatia, uspokojovanie rozdielnych potrieb – vytvárať a realizovať takú politiku, ktorá rešpektuje potreby všetkých zainteresovaných strán, poskytuje rovnaké príležitosti všetkým zamestnancom a tiež rešpektuje osobné potreby.

Cieľom by malo byť vytvárať atmosféru, ktorá umožňuje udržiavať produktívne a harmonické vzťahy medzi zriaďovateľom – Ministerstvom kultúry, zamestnávateľom - SND, zamestnancami a odborovými organizáciami = komunikácia a asertivita.

Návrat do historickej budovy:

Historická budova (ďalej „HB“) je Magna Mater SND, a preto by sa do nej divadlo malo vrátiť v maximálnej kráse a lesku.

Z historického pohľadu, ktorý v plnej miere preberám, by sa do HB mali vrátiť Opera a Balet SND.

Vo veľkej sále novej budovy, by sa uvádzali tituly, ktoré svojimi rozmermi potrebujú priestor, či už inscenačný, tak aj v počte účinkujúcich.

Veľká sála novej budovy je vhodný priestor na prenájom, pre komerčné účely a uvádzanie muzikálov.

Európsky fond pre regionálny rozvoj (EFRR/ERDF) podporuje rekonštrukcie kultúrnych pamiatok. HB je dôležitou pamiatkou európskeho formátu s obrovskou históriou. Tento fond je jedna z ciest, ako financovať opravu, rekonštrukciu a znovuoživenie HB.

Oslovenie divákov cez internet – „DIVADLO JE COOL“

Cieľová skupina:

- Mladí – dospelí od 18 rokov do cca. 40 rokov; najväčší efekt sme schopní získať tým, že oslovíme najmä mladšiu generáciu 18-40 rokov, nie teda tu najmladšiu. Aby naša práca mala v rámci tejto najmladšej generácie nejaký dosah, potrebovali by sme veľa prostriedkov, širšiu stratégiu a osobnosti, s ktorými sa spojíme, ideálne influencera, ktorý je napríklad operným spevákom, činohercom a na svojich sociálnych sieťach disponuje aspoň šesťciferným počtom sledujúcich. Oslovíme teda mladých rodičov a mladých dospelých, ku ktorým môžeme dostať divadlo bližšie, v neposlednej rade naväzovať na základňu fanúšikov divadelného Facebooku a vytvárať tak synergickú komunikáciu.

Zámer:

- Priblížiť širšej verejnosti prostredie divadla vrátane zákulisia,
- aktivovať mladšiu generáciu so vzťahom k divadlu a kultúre obecnou prostredníctvom obsahu SND,
- osveta/výchova/motivácia nastupujúcej generácie diváka divadla, ktorou je práve veková skupina 18-40 (divadlo navštevujú najmä diváci nad 45 rokov)

Formát:

Relácia, ktorá bude vychádzať pravidelne napríklad 1x mesačne (alebo aj častejšie).

Platforma:

- YouTube kanál,
- Facebook (video nahraté priamo na Facebook, týmto mu zaistíme významne väčší dosah, ovšem deformujeme kvalitu, je teda vždy na zvážení, o čo nám ide viac,
- ponuka relácie mediálnym partnerom a potenciálnym novým partnerom, televíznym staniciam, regionálnym kábelovým televíziám atď.

Prečo „DIVADLO JE COOL“ a čo presne oznamujeme?

- Divadlo je hlboký emocionálny zážitok,
- je to niečo, ako živý film,
- môže to byť aj zábavná záležitosť (nie iba vážna),
- rozvoj cudzích jazykov,
- veľkosť vo všetkých stránkach,
- výnimočné umelecké výkony,
- noblesa a vysoká životná úroveň.

Kultúra funguje cez online médiá už dlhšiu dobu a je možné, že postupom času bude ubúdať záujmu o živé umenie a ľudia budú z pohodlia svojho domova sledovať tento neživý, možno až asociálny, kultúrny svet.

Online aktivity sú zaujímavou cestou (skúsenosti z obdobia pandémie), k propagácii kultúrnych inštitúcií a súborov, ale nesmú byť prostriedkom k celkovému uvádzaniu umeleckých divadelných produkcií. Tým by sme sa my sami pripravili o divákov a divákov o jedinečný emotívny zážitok, ktorý prináša iba živé umenie.

ZÁVER:

Verím, že sa Slovenskému národnému divadlu bude dariť naplňovať potrebné ciele, ktoré se musia týkať výberu správneho vedenia, pochopenia zriaďovateľa, financovania, pozitívneho medializovania, viditeľného posunu k divákovi, ale aj dramaturgie a spôsobu inscenovania nasadzovaných titulov.

Pri výbere inscenačných tímov do novo pripravovanej dramaturgie je vždy dôležité myslieť na to, do akej miery je publikum v regióne a lokalite naladené a schopné akceptovať nezvyklosti, novátorské pohľady, alebo interpretácie nevychádzajúcej z bežnej tradície a praxe.

Riadenie hyperemotívnych organizmov, akými sú umelecké súbory v SND, musí byť dotované vysokou mierou osobnej účasti, rozumom, srdcom, racionalitou, láskou, toleranciou, trpezlivosťou, pochopením a skromnosťou.

Akékoľvek informácie a podklady pre rozhodovanie je nutné hľadať priamo pri zdroji a nespoliehať sa na sprostredkované informácie. A to nie je o nedôvere, ale o emotívnom a nesmierne osobnom interpretovaní vnímania umelcov.

Medzi dôležité atribúty umeleckého diela patria kontrast, nepokoj a pochybovanie. Ale všetko musí viesť k pokroku, ktorý má mať za výsledok hodnotný umelecký počin, pozitívne hodnotený nie len umeleckou verejnosťou a divákom, ale aj samotným zriaďovateľom a každým prispievateľom, ktorý má záujem byť zapísaný v pamäti divadla.



Mgr.art. Miloslav Oswald