

Petr Michálek

# Srdce pro Liberec

*koncepte řízení a rozvoje DFXŠ (2026–2032)*

## 0. Technická poznámka místo úvodu

Předložená koncepce vychází ze studia veřejně dostupných materiálů, diváckých zážitků, a především osobních rozhovorů přímo v Liberci. Všechny formulace jsou opřeny o hluboký respekt k DFXŠ a jejímu stávajícímu vedení, které divadlo objektivně pozvedlo (nejvíce oceňuji přechod na dlouhodobé plánování). Dodržuji předepsaný formát „do 5 stran formátu A4“, proto je forma leckdy heslovitá. I z toho důvodu chápu tento materiál především jako podklad pro osobní jednání.

## 1. MANAŽERSKÉ SHRUTÍ A HODNOTOVÁ VÝCHODISKA

*Motto: „Stabilita systému jako základ svobody tvorby.“*

### 1.1. Vize 2032: Divadlo evropského formátu

Mým cílem je, aby se Divadlo F. X. Šaldy v Liberci (DFXŠ) do roku 2032 stalo plně stabilizovanou, sebevědomou a respektovanou institucí, která je přirozeným kulturním lídrem Euroregionu Nisa. Vize, kterou předkládám, nestojí na radikální změně uměleckého směřování, ale na **profesionalizaci a modernizaci institucionálního zázemí**.

V roce 2032 vidím DFXŠ jako:

- **Vnitřně smířenou instituci**, která úspěšně překonala krizová (i právními bitvami poznamenaná) období minulosti a plně rozvinula kulturu vzájemného respektu mezi všemi třemi soubory (a organizačními složkami).
- **Ekonomicky stabilní dům**, fungující v režimu Veřejné kulturní instituce (VKI) s vyváženým vícezdrojovým financováním (Město – Kraj – Stát – Vlastní výnosy).
- **Prestižní adresu**, která je první volbou pro absolventy uměleckých škol a vyhledávaným partnerem pro mezinárodní koprodukce v rámci Trojzemí.
- **Špičkové divadlo**, které to o sobě také dovede říct.

### 1.2. Proč Liberec a proč nyní?

Moje rozhodnutí ucházet se o post ředitele DFXŠ vychází z hlubokého přesvědčení, že liberecká scéna se nachází v bodě, kdy potřebuje **silný manažerský impuls z vnějšího prostředí**.

Jedině tak je možné účinně navázat na evidentní, stále však křehký progres posledních let.

Liberec vnímám s odkazem na mou SWOT analýzu jako mimořádnou **manažerskou výzvu**, ke které se chci postavit čelem. Srovnání Liberce, Plzně, Olomouce, Českých Budějovic a dejme tomu Opavy (v parametrech počet obyvatel, rozpočet města, výdaje města na kulturu celkem, příspěvek města divadlu, celkový rozpočet, velikost sálu, celková návštěvnost) vyznívá jasně: Liberec má příležitost k dalšímu rozvoji a může svou kvalitu ještě výrazněji zúročit.

Přicházím jako člověk nezatížený historickými spory, s ověřenou dovedností mediátora a manažera, který umí jednat s politiky, umělci i širokou diváckou obcí na partnerské úrovni.

Po čtyřech letech v čele JAMU cítím vnitřní potřebu vrátit se do živého divadelního provozu – a najít tak nový domov.

## 2. UMĚLECKÁ KONCEPCE – TŘI SOUBORY, JEDNA INSTITUCE

Umělecké směřování DFXŠ bude pod mým vedením založeno na respektu k autonomii uměleckých šéfů a na vytváření podmínek pro jejich svobodnou tvorbu.

Role ředitele není v mém pojetí rolí „stínového režiséra“, ale rolí garanta podmínek, ve kterých se šéfové souborů nemusí obávat o rozpočet či technické zázemí svých vizí.

K případné spolupráci jsem v rámci osobního rozhovoru oslovil všechny tři stávající šéf(k)y (Kateřina Dušková, Marika Mikanová, Karol Kevický) a všichni tři mou nabídku přijali.

### Proč jsem je oslovil?

1. Vzhledem k nečekané rezignaci ředitelky Hejlové Keprtové je nyní zásadní instituci stabilizovat. K tomu nová ředitelka či nový ředitel potřebuje partnery, kterým může důvěřovat a kteří mají kompetenci zmíněné naplnit. Mým prvním kandidátským krokem proto bylo udržet klíčové lidi. Mezi ně počítám i Lucii Nejedlovou, Janu Filipovou a další. Zaměstnanci jsou to nejcennější, co DFXŠ má.
2. Všichni tři naplňují mou představu zdatných manažerů a současně talentovaných umělců. Mají přímý vztah s regionem. Shodli jsme se na prodiváckém přístupu. Vzácné souznění máme i v otázce “práce s egem”, kterou považuji ve své praxi za klíčovou. Chceme-li **pestrou a odvážnou dramaturgií**, která Liberec vždy zdobila, nesmíme – pro někoho možná paradoxně – na první místo řadit sebe sama.

DFXŠ je v mém pojetí organismus, kde tři soubory nesoupeří o zdroje, ale **spolupracují** na budování unikátní značky.

### 2.1. Činohra: Příběhy, které rezonují

Činohra pod vedením Kateřiny Duškové vykazuje vynikající výsledky (návštěvnost, ocenění odborné kritiky, pečlivé okysličování souboru). Mou ambicí je tento kurz podpořit:

- Divák na prvním místě.
- Fokus na tzv. herecké, či hráčské divadlo, ale v rámci principu ansámblového divadla. Budeme pěstovat herecký styl založený na souhře, intelektu i technice, a současně budovat „herecké hvězdy“ skrze role, vizuální identitu a doprovodné výstupy.
- Dramaturgie místa: Podpora témat, která reflektují specifickou identitu Liberce a Sudet. Zajímavá témata mohou přinést i liberečtí rodáci, např. Oldřich Kaiser, Petr Nedvěd, či s Libercem spjatý Miloslav Nevrlý.
- Malé divadlo jako laboratoř: Zachování progresivního charakteru studiové scény pro experiment, nové texty a mladé tvůrce.
- Kooperace s pražským divadlem a českými stagionami k dlouhodobé zájezdové činnosti – jako doplnění festivalu Šaldova šňůra.
- Znovu otevřít téma „rolného“.
- Malá dramaturgická řada – scénická čtení současných textů ve spolupráci s oběma vysokými uměleckými školami (DAMU, JAMU).
- Natáčení audioknih a audioher.
- Oživení malé scény “za oponou”, či spíše nalezení nové site specific scény – např. ve spolupráci s kinem Varšava po jeho rekonstrukci.

Mám rád divadlo velkých příběhů – moderní adaptace klasické literatury, originální současné texty (psané na míru DFXŠ) i inscenace založené na silném dramatu, ať českém tak světovém.

## 2.2. Opera: Prestiž a srozumitelnost

Primárním cílem je v současnosti stabilizace “bezpečného prostředí” v souboru, sboru i orchestru a návrat k plné umělecké koncentraci – k modernímu divadlu reflektujícího současnou žitou realitu a atraktivního diváckého zážitku, jehož měřítkem je vyprodaný sál.

- Zvýšení diváckého dosahu: Mám ambici posunout průměrnou návštěvnost opery nad hranici 80 %. Cestou je srozumitelná dramaturgie velkých titulů v kombinaci s odvážnými režijními interpretacemi, které osloví i mladší generaci – například po vzoru inscenace *Hurvínek prodává nevěstu*.
- Vidím prostor pro strategický rozvoj v oblasti budování vztahu s novými skupinami obecnosti. Chci udržovat a posilovat přístupnou, čitelnou, a přitom vysoce uměleckou estetiku, která diváky oslovuje a posiluje jejich důvěru v operu DFXŠ. Nabídku rozšíříme směrem k rodinám s dětmi – od projektů pro mateřské školy až po operu pro kojence (třeba ve spolupráci s Michaelou Homolovou z oceňovaného Naivního divadla). Zároveň bych rád více projektů site-specific a imerzivních, které reflektují témata regionu. Cílem není generovat více akcí za každou cenu, cílem je **vybudovat vztah**.
- Současně chceme využívat digitální nástroje ke strategické práci s publikem a k oslovování mladé generace - např. gamifikace, hybridní formáty, audiowalky, interaktivní e-publikace.
- Velký potenciál vidím i **ve spolupráci s Komorní operou JAMU**.

Opera je nejnákladnější složkou divadla. Právě u opery v regionálním divadle se proto nejvíce projevuje schopnost hrát na hřišti, které je k dispozici. Karol Kevický je na tuto disciplínu ideální a zkušený hráč. Přesto bych mu rád pomohl v rozšíření pomyslné hrací plochy.

Cesta je ve spolupráci.

Trojzemí jako prostor: Posílení přeshraniční spolupráce (v návaznosti na projekt J-O-Š) a koprodukcí (např. se saskými, ale i českými divadly – primárně Divadlo města Ústí nad Labem), které umožní opernímu souboru získat širší diváckou základnu a dělit se o náklady. Funguje to na celoevropské úrovni, není důvod, aby to nepřineslo benefity i na úrovni regionální.

## 2.3. Balet: Mezinárodní klenot

Balet pod vedením choreografky-vypravěčky Mariky Mikanové vnímám jako „výkladní skříň“ divadla. Podporuji současné neoklasické a moderní směřování souboru.

Je to soubor, který vyžaduje specifickou péči:

- Kvalita repertoáru stojí na silném interním týmu: choreografové, asistenti, především baletní mistři/repetitoři (pro sólové i sborové sekce).
- Důležité téma je proto servis pro tanečnický: Jako ředitel se zaměřím na další zlepšování podmínek pro výkon této fyzicky náročné profese (rehabilitace, fyzioterapie, sociální zázemí), což je klíčem k udržení mezinárodního talentu v Liberci.
- Rozvinu lektorské programy i tohoto souboru, které boří stereotypy „bílých balerín“, představují balet jako nonverbální umění pro široké publikum a posilují spolupráci se školami, pedagogy i rámcovými vzdělávacími programy – což je oblast s mimořádným potenciálem.
- Podporuji maximální spolupráci s orchestrem opery.

### 3. EKONOMIKA, PROVOZ A STRATEGICKÝ ROZVOJ

Rozvoj souborů není možný bez dlouhodobého plánování a finanční stability.

Finanční strategie DFXŠ pro období 2026–2032 vychází z principu **rozpočtové odpovědnosti a vícezdrojového financování**. Mým cílem je, aby divadlo nebylo pasivním příjemcem dotací, ale aktivním subjektem, který dokáže maximalizovat hodnotu vložených prostředků.

Pokud jde o financování provozu divadla při příspěvku zřizovatele z let 2025/2026 (plus indexace platů nařízením vlády), je zřejmé, že rostoucí náklady na materiál, služby a kvalitní zaměstnance, jejichž funkce jsou mnohdy kumulované, **nelze dlouhodobě vyrovnávat pouze růstem výnosů**.

Bez detailní znalosti chodu instituce je problematické dělat obecné závěry, níže proto v bodech uvádím alespoň několik okruhů a opatření, kterým bych se prioritně věnoval.

Nejdříve ale mé rámcové know how v této oblasti:

1. Maximální transparentnost přináší ovoce.
2. Umím delegovat. Jsem týmový hráč.
3. Efekt sněhové koule – divadlo (naštěstí!) není tabulka, **všechno souvisí se vším**; pokud něco rozhodlo o tom, že se nám ve Zlíně (tři divadla pod jednou střechou, celková kapacita 935 sedadel) podařilo překonat historické rekordy v návštěvnosti, byl to mix promyšlených, ale i nahodilých (!) opatření; v mém pojetí je v tomto smyslu rozhovor s vrátným na stejné úrovni jako získání generálního partnera či získání práv pro Žitkovské bohyně. **Má nejsilnější stránka je v komunikaci a strhnutí všech zúčastněných k cestě za společným cílem.**

Následující body řadím v systému TOP 5, ty další záměrně uvádím bez prioritního řazení – následně by byly v týmu zařazeny do pevného harmonogramu. Na základě své manažerské praxe však vím, že všechny dohromady **synergicky** přispějí ke strategickému rozvoji DFXŠ.

1. EFIX 2.0 - samozřejmou součástí moderního divadla je fungující lektorské centrum; jsem si vědom stávajícího výčtu aktivit programu EFIX, nicméně vnímám poptávku po “upgradu” = komunitní centrum pro Liberec, které přímo reaguje na současnou situaci s rámcovými vzdělávacími programy (podobně jako třeba nově vzniklé dramacentrum v Mostě) - mám oporu u absolventů DAMU i JAMU; EFIX už nebude jen pedagogický doplněk, ale hlavní motor pro budování komunity – ve spolupráci se školami v Liberci a libereckém kraji.
2. Transformace příspěvkové organizace na VKI (diverzifikace zdrojů, dlouhodobé plánování, holdingová struktura – vzájemné obchodování mezi složkami).
3. Oživení marketingu (aktuální sociologický průzkum publika, práce s personami a modernizace CRM – personalizovaná nabídka má o 300% vyšší konverzi, tedy posun „od boje o diváka k péči o něj“, dokončit nový web, vytvořit aplikaci pro předplatitele, která je díky spolupráci s ostatními subjekty “libereckou kartou”; zásadní je navýšit počet předplatitelů – nyní pouze 1100!).
4. Spolupráce s TUL (počet studujících je přes 6000) - v době skupiny F.X.Kalby to šlo, proč ne dnes? VUT v Brně velmi dobře ví, co přináší spolupráce s kreativním sektorem.
5. Nová koncepce open air představení – naplno využít tento atraktivní formát, přímo v Liberci, pod širým nebem – v této oblasti doslova „leží peníze na zemi“.

### Další okruhy:

- zavedení tzv. dynamického vstupného
- navýšení finančního rozpočtu na inscenace – ve smyslu návratné investice
- zefektivnění procesu kontroly rozpočtu na inscenaci
- zařazení programu do abonmá jablonecké, turnovské či děčínské stagiony
- zavedení systému interní finanční motivace pro jednotlivé soubory – vzhledem k výnosům
- realizace nového fundraisingového programu – s fokusem spíše na velké dárce (tzv. cílený sponzoring) – uvolnit pro tuto funkci Marii Sokolovou
- znovu prověřit možnosti čerpání evropských fondů (+ EHP) – především v programech pro mládež týkající se “posílení odolnosti”
- spolupráce se sportovními kluby v Liberci – po vzoru mé praxe mezi Městským divadlem Děčín a BK Děčín
- digitalizace vnitřních procesů s cílem eliminovat byrokratické překážky na minimum
- zahájení debaty o kontroverzním tématu cirkulární scénografie
- DFXŠ Online – streamy a archiv inscenací, zpoplatněné edukační formáty
- samozřejmostí jsou audity energetických úspor – s tím spojené investice, údržby budov, proaktivní přístup při hledání maximálního využití
- vytvoření specifických firemních abonentních balíčků pro velké zaměstnavatele v regionu jako nástroj stabilizace divácké základny
- personální doplnění o obchodního zástupce
- zvážit efekty projektového financování s vlastním (kreativním!) produkčním
- systematicky spolupracovat s JAMU na muzikálových formátech – absolventské startupy
- rozšíření doprovodných akcí o formáty typu “speed dating”, apod.
- stabilizace technického personálu
- propojení s nezávislou scénou
- aktivní kontakt se třemi odborovými organizacemi
- po vzoru jihlavského divadla vychovávat své budoucí odborné kritiky (projekt KritikLab)
- výrazně se zaměřit na teenagery, aniž by docházelo k duplicitám s Naivním divadlem
- po vzoru abonentní skupiny R1 ve Zlíně zavést debaty po představení
- ...atd.

### 4.Závěr

Při mých setkáních s vedením divadla, členy souborů i diváky, které jsem nahodile oslovoval, se opakovaně objevovalo slovo „**rodina**“. Vyjadřuje blízkost a sounáležitost, což je bezpochyby silná stránka vynikajícího libereckého divadla.

Kdybych si však chtěl hrát se slovy, a vyjádřit tak metaforicky podstatu této v bodech nastíněné koncepce, napsal bych, že rodina může být také ze své podstaty uzavřená a exkluzivní, staví pevné hranice a vyžaduje loajalitu, která může v profesním prostředí brzdit kritičnost i proměnu.

#### **Proto se domnívám, že je čas posunout se od modelu rodiny ke komunitě.**

Komunita je otevřená, hodnotově sdílená a v neustálém dialogu se svým okolím. Je to prostor, kde se „já“ mění v „my“ a kde se divadlo stává místem setkávání, výměny a spoluúčasti, skutečným „městským obyvákem“. **Divadlo musí účinně navázat na práci stávajícího vedení a ještě více prorůst do města, stejně jako město do divadla.**

Právě takové divadlo posiluje soudržnost a **odolnost společnosti**, což je pro mě osobně klíčové téma současnosti. Chci budovat instituci, která není uzavřeným klanem, ale živým společenstvím, které přijímá energii města a vrací ji zpět skrze dialog, participaci a silnou uměleckou výpověď.