

Dne 29. 9. 2025 byla Centru experimentálního divadla, p.o. (dále jen „CED“) prostřednictvím e-mailu doručena níže uvedená žádost o poskytnutí informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím (dále jen „zákon č. 106/1999“).

CED poskytl informace v bodě 2. a 4. níže uvedené žádosti, v ostatních bodech žádost zamítl. Žadatel podal odvolání týkající se bodů 1., 3., 4., a 5. k nadřízenému orgánu (Magistrát města Brna). Ten svým rozhodnutím nařídil CED, aby poskytl informace požadované v bodech 1. – 3. žadateli v požadovaném rozsahu a v bodě č. 5 odvolání zamítl. Napadené rozhodnutí potvrdil s tím, že změnil odůvodnění CED, kdy k odmítnutí informace dochází v souladu s § 2 odst. 4 zákona, kdy se povinnost poskytovat informace týká dotazů na informace, které neexistují nebo jimi povinný subjekt nedisponuje.

CED na základě rozhodnutí odvolacího orgánu poskytl níže uvedené informace žadateli a v souladu s §5 odst. 3 zákona č. 106/1999 tyto informace zveřejňuje způsobem umožňujícím dálkový přístup, tedy na svých webových stránkách.

V Brně dne 29. září 2025

Centrum experimentálního divadla, p.o.  
Zelný trh 294/9  
602 00 Brno

**Věc: Žádost o poskytnutí informace ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb.,  
o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů**

Vážený,

ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, vás tímto žádám o zpřístupnění následujících informací souvisejících s prošetřováním vztahů na pracovišti v organizaci Centrum experimentálního divadla, p.o. (resp. HaDivadla), které letošního roku prováděla organizace Mobbing Free Institut, z.ú., IČ 051 48 201:

- kompletní zadání od Centra experimentálního divadla, p.o., pro Mobbing Free Institut, z.ú., k zahájení prošetřování;
- smlouvu uzavřenou mezi Centrum experimentálního divadla, p.o., a Mobbing Free Institut, z.ú,
- veškeré výstupy od Mobbing Free Institut z.ú. (zejména závěrečné zprávy),
- sdělit celkovou částku, kterou Centrum experimentálního divadla, p.o. uhradilo Mobbing Free Institut, z.ú. za veškeré služby.
- zápisy ze všech jednání a zápisy a protokoly o všech úkonech, co Mobbing Free Institut, z.ú. provedlo.

To vše samozřejmě v anonymizované podobě.

S poděkováním

██████████  
se sídlem ██████████

e-mail: ██████████

tel.: ██████████

**Centrum experimentálního divadla, příspěvková organizace**

Zelný trh 294/9, Brno 602 00

IČ: 00400921

Spisová značka vedená u rejstříkového soudu v Brně Pr. 29

jednající: MgA. Jan Búrik, ředitel

(dále jen „CED“)

Adresát/žadatel:

[REDACTED]

trvale bytem [REDACTED]

datum narození: [REDACTED]

(dále jen „žadatel“)

Doručováno e-mailem

V Brně dne 13. 10. 2025

**Věc: Odpověď na žádost o poskytnutí informací ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím**

Dne 29. 9. 2025 byla CED prostřednictvím e-mailu doručena žádost o poskytnutí informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím (dále jen „zákon č. 106/1999“). Stejná žádost byla doručena dne 1. 10. 2025 doporučenou poštou. Žadatel byl prostřednictvím výzvy dne 6. 10. 2025 vyzván k upřesnění žádosti – doplnění údajů požadovaných dle § 14 odst. 2 zákona č. 106/1999. Žadatel požadované údaje doplnil prostřednictvím e-mailu dne 7. 10. 2025 a souhlasil s komunikací prostřednictvím e-mailu (elektronické adresy).

V žádosti o poskytnutí informací podle zákona č. 106/1999 žadatel požaduje zpřístupnění následujících informací souvisejících s prošetřováním vztahů na pracovišti v organizaci Centrum experimentálního divadla, p.o. (resp. HaDivadla), které letošního roku prováděla organizace Mobbing Free Institut, z.ú., IČ 051 48 201:

1. kompletní zadání od Centra experimentálního divadla, p.o., pro Mobbing Free Institut, z.ú., k zahájení prošetřování;
2. smlouvu uzavřenou mezi Centrum experimentálního divadla, p.o., a Mobbing Free Institut, z.ú.,
3. veškeré výstupy od Mobbing Free Institut z.ú. (zejména závěrečné zprávy),
4. sdělit celkovou částku, kterou Centrum experimentálního divadla, p.o. uhradilo Mobbing Free Institut, z.ú. za veškeré služby.
5. zápisy ze všech jednání a zápisy a protokoly o všech úkonech, co Mobbing Free Institut, z.ú. provedlo

To vše samozřejmě v anonymizované podobě.

Na základě této žádosti poskytujeme následující informace:

K bodu 2 žádosti: Organizace Mobbing Free institut z.ú. se v Centru experimentálního divadla, p.o., začala zabývat prošetřováním vztahů na pracovišti v červnu 2025. Smlouva s Mobbing Free Institut, z.ú., uzavřena nebyla, služby byly realizovány na základě smluvního vztahu charakteru objednávky.

K bodu 4 žádosti: K dnešnímu dni Centrum experimentálního divadla, p.o. za přijaté plnění uhradilo celkem 53.000 Kč.

#### **Rozhodnutí o částečném odmítnutí žádosti o informace podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím**

Žádost o informace žadatele [REDAKCE] trvale bytem [REDAKCE] 38/39, [REDAKCE], datum narození: [REDAKCE] se částečně odmítá v rozsahu bodu 1., 3. a 5. žádosti.

#### **Odůvodnění:**

Požadované dokumenty obsahují informace, jejichž poskytnutí je vyloučeno podle § 8a zákona č. 106/1999 Sb., který stanoví povinnost povinného subjektu chránit informace týkající se osobnosti, projevů osobní povahy a soukromí fyzické osoby, a nejsou určeny k dalšímu šíření. Zároveň poskytnutí těchto informací by nepřispělo k diskusi o věcech veřejného zájmu, protože se jedná o interní osobní a pracovní vztahy zaměstnanců Centra experimentálního divadla, p.o. Poskytnutí těchto dokumentů by znamenalo nepřípustný zásah do práva na ochranu osobnosti, projevů osobní povahy a soukromí. I při provedení anonymizace osobních údajů by bylo z obsahu požadovaných dokumentů možné identifikovat konkrétní fyzické osoby. Tyto dokumenty proto nelze poskytnout ani v anonymizované podobě, neboť by tím došlo k neoprávněnému zásahu do práv a oprávněných zájmů těchto fyzických osob.

#### **Poučení:**

Proti rozhodnutí o odmítnutí části žádosti o informace je možné podat odvolání do 15 dnů ode dne doručení této odpovědi. Odvolání se podává u Centra experimentálního divadla, p.o., které rozhodnutí vydalo, a rozhoduje o něm Magistrát města Brna jako nadřízený orgán (zřizovatel).

V Brně dne 13. 10. 2025

Jan Búrik, ředitel

Centrum experimentálního divadla, příspěvková organizace

Zelný trh 294/9, Brno 602 00

IČ: 00400921

Spisová značka vedená u rejstříkového soudu v Brně Pr. 29

jednající: MgA. Jan Búrik, ředitel

(dále jen „CED“)

Adresát/žadatel:

████████████████████

trvale bytem

██

datum narození:

██████████

(dále jen „žadatel“)

Doručováno e-mailem

V Brně dne 26. 1. 2026

**Věc: Poskytnutí informací ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím**

Dne 12. 1. 2026 bylo CED prostřednictvím datové schránky doručeno Rozhodnutí Magistrátu města Brna, jako odvolacího orgánu, č.j. MMB/0014905/2026, sp. zn.: OK/MMB/0538903/2025, ze dne 9. 1. 2026 (dále jen „Rozhodnutí MMB“), kterým odvolací orgán nařizuje CED poskytnout žadateli informace požadované v bodech 1. – 3. Žádosti o poskytnutí informace ve smyslu zákona 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 29. 9. 2025.

Žadatel ve své žádosti ze dne 29. 9. 2025 v bodech 1.-3. požadoval následující informace:

1. kompletní zadání od Centra experimentálního divadla, p.o., pro Mobbing Free Institut, z.ú., k zahájení prošetřování;
2. smlouvu uzavřenou mezi Centrum experimentálního divadla, p.o., a Mobbing Free Institut, z.ú,
3. veškeré výstupy od Mobbing Free Institut, z.ú. (zejména závěrečné zprávy),

Na základě Rozhodnutí MMB poskytujeme žadateli následující informace:

K bodům 1. a 2. žádosti: CED poskytuje žadateli dokument obsahující e-mailovou komunikaci mezi CED a Mobbing Free Institut, z.ú. a Nabídku služeb pro Centrum experimentálního divadla od Mobbing Free Institut, z.ú. Nabídka služeb představuje kompletní zadání pro Mobbing Free Institut, z.ú. Smlouva byla uzavřena formou akceptace nabídky, a to telefonicky. Podrobněji viz příložený dokument.

K bodu 3. žádosti: CED tímto poskytuje žadateli všechny písemné výstupy Mobbing Free Institut, z.ú., konkrétně Zprávu zaměstnancům Ha Divadla a CED a Analýzu vztahů, řízení a pracovních procesů v rámci CED a HaDivadla, vše v anonymizované formě.

Přílohy:

1. dokument Smlouva/objednávka a zadání
2. Zpráva zaměstnancům Ha Divadla a CED
3. Analýza vztahů, řízení a pracovních procesů v rámci CED a HaDivadla

V Brně dne 26. 1. 2026

Jan Búrik, ředitel

## **Smlouva/objednávka a zadání (formulováno v rámci nabídky zhotovitele)**

Smluvní vztah měl podobu akceptace nabídky Mobbing free institute (dále také „MFI“) ze strany CED jako objednatele.

Nabídka MFI obsahuje tematické vymezení zamýšleného šetření a rámcové vyčíslení nákladů na provedení nabízených služeb.

Ceny byly mezi stranami dále komunikovány a finální nabídka na cenu jednotlivých kroků v rámci postupu šetření byla následně CED zaslána emailem.

Tato nabídka byla posléze potvrzována telefonicky.

Přikládáme dokument „Nabídka služeb pro Centrum experimentálního divadla v Brně“ a níže kopírujeme email s nabídkou termínů a finálních cen.

---

**Od:** [redacted] <[redacted]@sikanavpraci.cz>

**Odesláno:** pondělí, června 2, 2025 8:53 odp.

**Komu:** [redacted] <[redacted]@ced-brno.cz>

**Předmět:** Re: CED – Prosba o kalkulaci

Dobrý den, děkuji za upřesnění. Snažila jsem se kvůli tomu ještě volat, nebyla jsem si jistá, zda jsem si to vše dobře zapamatovala. Nejsme plátcí DPH, takže ceny jsou včetně.

Jestli to dobře počítám, tak to vychází:

17.6 za 28 tis Kč

18.6. za 14 tis Kč

13.6. 11 tis Kč

Režijní náklady / dopravné dle kalkulačky 2 297 Kč

Řízené stabilizační rozhovory: 1700 Kč/h

Vypracování analýzy a úpravy dle zadavatele - dle časové náročnosti 1200 /h

Konzultace 2200 Kč /h

Ubytování v režii objednatele

Zbytek dle reálného času. Fakturovat bude část [redacted], část MFI.

Mockrát děkujeme za zařízení ubytování a parkování! Jste zlatá!

[redacted]

---

**13. 6. 2025 od 9:00** – online školení pro vedoucí pracovníky včetně online sondy pracovního klima – 2 – 3 hodiny, 10-12 osob

- **17. června od 9:00 do 12:00** – školení zaměstnanců CED a Terén (Studio CED) – 40 osob
- **17. června od 12:30 do 14:30** – školení zaměstnanců Divadla Husa na provázku (Sklepní scéna CED) – 40 osob
- **18. června od 9:00 do 12:00** – školení zaměstnanců HaDivadla (foyer HaDivadla) – 40 osob
  
- **18. června od 12:30 do 15:30** – prostor pro navrhované rozhovory atp.

Prosím o potvrzení.

Dotazníky vytiskneme. Parkování a ubytování bude zajištěno 16. až 18. června pro dvě osoby.

Moc děkuji, mějte se zatím krásně,

██████████

-----

**ced**



████████████████████

m.: ████████████████████

████████████████████

████████████████████

Zelný trh 9, 602 00 Brno

[www.ced-brno.cz](http://www.ced-brno.cz)



## NABÍDKA SLUŽEB PRO CENTRUM EXPERIMENTÁLNÍHO DIVADLA V BRNĚ

### Prevence vztahové patologie, důstojné pracoviště a stabilizace týmů

Základní školení pro řadové pracovníky

#### Téma: Sociální bezpečí a důstojné pracoviště

#### Obsah školení:

- Prevence a eliminace vztahové patologie (mobbing, bossing, staffing, sexuální obtěžování, diskriminace, nerovné zacházení, whistleblowing)
- Vztahová patologie a její souvislosti
- Legislativní vymezení
- Příčiny, projevy, průběh a důsledky neetických jevů
- Komplexní řešení, ochrana a obrana při výskytu násilí na pracovišti
- Mapování pracovního klimatu (dotazníková sonda)
- Dobrá praxe, kazuistiky, výzkumy.

#### Doporučený počet účastníků:

- On-line: dle počtu zaměstnanců (doporučená počet cca 20 -30 osob)
- **Živě: 20 osob** pro interaktivní přístup **nad 20 osob:** osvětová a informativní přednáška s diskusí a příklady dobré praxe

#### Forma a cena:

- **Online 1h: 7 500 Kč**
- **On-line 1,5 - 2 hodiny: 11 000 Kč**
- **Rozšířená verze (3+ hod):** dle individuální dohody
- **Cena školení živě:** 3h 18 000 Kč, celodenní workshopy se stabilizačními prvky, sondou 29 100 Kč, plus režijní náklady. Živá školení probíhají za účasti experta na sociální bezpečí [REDACTED] a psychologa, krizového intervenanta [REDACTED], dle rozsahu rizik.

#### Mapování pracovního klimatu

- On-line dotazníkové šetření / papírová forma dotazníků – prezenční formou
- Cílený emailový follow up – doplňující otázky pro vybrané pracovníky
- Identifikace rizik a potřeb týmu
- Vyhodnocení stavu a doporučení vhodných opatření
- Řízené a stabilizační rozhovory – on-line, telefonicky či živě v rámci školení

#### Cena:

- Samostatné on-line dotazníkové šetření: od 6 500 Kč (dle počtu respondentů), v rámci školení dle zodpovězených dotazníků
- Dle náročnosti zpracování a zasláných podkladových materiálů (min. 3 000 Kč), 1200 Kč/h za zpracování

- Stabilizační rozhovory: 1 700 Kč/h

### **Krizová intervence**

- Krizová intervence s psychologem
- Konzultace, doporučení, mentoring

**Cena:** 2200 Kč/h

### **Konzultace a krizová komunikace:**

- Vyjádření pro zaměstnance, média, vedení organizace
- Individuální plány pro změnu pro organizaci a jednotlivé aktéry
- Mentoring

**Cena:** dle rozsahu a časové náročnosti cca 2200 Kč za konzultaci, úpravy materiálů 1200 Kč/h

Další postup je navržen po situační analýze, vyhodnocení rizik a možností. Organizace získá doporučení pro stabilizaci pracoviště a na tvorbu opatření vhodných pro eliminaci a prevenci případného mobbingu.

Termíny pro on-line školení:

- 22. a 23.5.2025
- 26.5.2025
- 30.5.2025
- 4.6.2025
- 13.6.2025

Termíny pro školení živě či pozorování pracoviště, stabilizační workshopy:

- 13.6.2025
- 17.6.2025
- 18.6.2025

Rozhovory k sondě provádíme v určitém časovém rozmezí, dle našich možností a možností dotazovaných.

**Pro bližší informací nás prosím kontaktujte:**



## UPOZORNĚNÍ NA DŮVĚRNÝ CHARAKTER DOKUMENTU

Tento dokument – Zpráva zaměstnancům Ha Divadla a CED – byl vypracován jako **interní a důvěrný materiál** určený výhradně pro vnitřní potřebu Centra experimentálního divadla, p.o. (CED).

CED jako povinný subjekt v rámci vyřízení žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, uplatnil postup směřující k neposkytnutí tohoto dokumentu, a to s ohledem na ochranu práv a oprávněných zájmů osob, kterých se jeho obsah týká, zejména jejich soukromí, osobnostních práv a dobré pověsti. Na základě rozhodnutí odvolacího orgánu vydaného v odvolacím řízení je však CED povinen tento dokument žadateli poskytnout.

Poskytnutí dokumentu je činěno **výlučně za účelem splnění zákonné povinnosti** a nijak nemění skutečnost, že se jedná o dokument citlivého charakteru.

CED tímto **žádá každou osobu**, která se s obsahem tohoto dokumentu seznámí, aby s ním nakládala **v důvěrném režimu**, zdržela se jeho dalšího šíření, zveřejňování či jiného užití, které by mohlo zasáhnout do práv dotčených osob nebo vést k jejich poškození.

Toto upozornění nemá povahu právního omezení nad rámec zákona, vyjadřuje však oprávněný požadavek na odpovědné a ohleduplné nakládání s obsahem dokumentu.

Centrum experimentálního divadla, p.o.

## Zpráva zaměstnancům Ha Divadla a CED

### Souhrnný výstup z interního šetření vztahů, řízení a procesů

Tato zpráva je určena výhradně pro interní potřebu vedení a zaměstnanců organizace. Obsahuje informace, které mohou mít osobní nebo reputační dopad, proto s ní doporučujeme nakládat v režimu omezeného přístupu. Pro správnost závěrů a doporučení je zásadní otevřenost respondentů, věrohodnost jejich výpovědí a co nejvyšší reprezentativnost výběru pracovníků.

Podrobnější informace k jednotlivým výstupům a doporučením budou prezentovány z důvodů citlivosti dat ze strany MFI osobně zástupcům zainteresovaných stran z řad HaDivadla a CEDu. V případě zájmu bude předána zpětná vazba směrem k jednotlivým aktérům (██████████).

**Proces šetření:** Mobbing Free Institut byl pověřen provedením analýzy vztahů, stylu řízení a pracovních procesů v rámci CED a jeho jednotlivých scén, zejména HaDivadla.

#### Cílem bylo:

- Zmapovat současnou situaci,
- zasadit ji do širšího historického a organizačního kontextu,
- zachytit rozdílné perspektivy zaměstnanců i spolupracovníků,
- navrhnout případná doporučení a opatření reflektující závěry.

#### Pro šetření jsme využili:

- **Rozhovory** napříč scénami (umělecké, provozní, administrativní profese, stávající i bývalí zaměstnanci, třetí spolupracující strany).
- **Analýzu dokumentů a workshopů** (včetně mapování pracovního klimatu).
- **Triangulaci zdrojů**, tj. ověřování tvrzení ideálně alespoň dvěma nezávislými zdroji.
- **Pluralitu názorů**: zaznamenali jsme podporu stávajícího fungování i kritické podněty.

**Jak k výsledkům přistupovat:** Analýza byla vedena s vědomím, že část výpovědí je emotivní a subjektivní. Popisy stejných událostí se liší podle rolí a zkušeností aktérů (umělecké vs. provozní složky, současní vs. bývalí zaměstnanci). Proto MFI klade důraz na:

- **Maximální objektivitu dat,**
- **zachování celkového kontextu,**
- **respekt k pluralitě názorů.**

## Výstup z šetření:

### Souhrnné zjištění a kontext situace

Významnou roli v celé dynamice sehrává mimo jiné **historické nastavení autonomie jednotlivých scén, včetně HaDivadla**. Autonomie je dlouhodobě vnímána jako cenná, ale v praxi je v tomto kontextu poukazováno na ztížené hledání společného a funkčního modelu spolupráce.

V organizaci se objevují rozdílné pohledy, které jsou často utvářeny jen částečnou znalostí kontextu celé situace. Každá strana přirozeně zdůrazňuje svůj vlastní úhel pohledu, což vede k neúplnému obrazu a někdy i k nedorozuměním. Tento stav posiluje napětí uvnitř týmů a zároveň se promítá do vnější komunikace, kde se prezentují protikladné interpretace téhož dění. Výsledkem je nejen zátěž pro vzájemné vztahy, ale také oslabení důvěry a pověsti organizace i jednotlivců, kteří jsou s ní spojeni.

Současná situace v CED a jeho scénách je dle zjištění výsledkem **dlouhodobě se kumulujících faktorů, především historických, organizačních i komunikačních**. Vztahy mezi centrálou a autonomními scénami jsou někdy poznamenány nejasným vymezením rolí a odlišnými očekáváními. Vnímání nerovnosti ze strany HaDivadla k CED tak posiluje napětí a podporuje rozdělení na „my“ a „oni“. To potvrzují také další divadla, která však tuto polarizaci osobně nepociťují.

V průběhu šetření se také ukázalo, že realita v CED a HaDivadle je vnímána z rozdílných úhlů:

- Někteří zaměstnanci HaDivadla a spolupracovníci popisovali **napjaté vztahy, nedůvěru a projevy neetického chování** jak uvnitř HaDivadla, tak vůči CEDu nebo ze strany CEDu.
- Jiní zdůrazňovali **podporu stávajícímu fungování**, jak směrem k [REDAKCE], tak k [REDAKCE], a měli pocit, že kritické podněty jsou místy přehnané či účelově interpretované.

Rozhodnutí [REDAKCE] nevzniklo izolovaně, ale bylo výsledkem dlouhodobé revize přístupů a také podnětů, které někteří zaměstnanci předávali vedení. Tento krok se však stal spouštěčem otevřeného konfliktu a zároveň odkryl hlubší rozpory, které v organizaci přetrvávaly již delší dobu.

### Hlavní body kontextu

- **Strukturální napětí:** CED historicky zastával především servisní roli vůči jednotlivým scénám. Současné vedení však zdůrazňuje i potřebu řídicí a koordinační funkce, což bylo součástí vize ředitele, s níž uspěl ve výběrovém řízení. Napříč organizací je ale stále patrný rozdílný výklad očekávání a role CED, což posiluje napětí a konflikty.
- **Historické souvislosti:** Dlouhodobě vnímaná nerovnost mezi scénami oslabuje jednotu celé organizace. Výraznou roli sehrává i silná potřeba autonomie HaDivadla, která je dlouhodobě chápána jako hodnota, ale zároveň může komplikovat hledání společného rámce spolupráce. Do směřování HaDivadla se navíc dle výpovědí opakovaně zapojovaly vlivné osobnosti a odborná kulturní veřejnost z divadelního prostředí i mimo něj.

- **Katalyzátory krize a spouštěče otevřeného konfliktu:** Rozhodnutí [REDAKCE], které podle výpovědí vycházelo z dlouhodobých podnětů zaměstnanců a revize dlouhodobé situace Ha Divadla, nebylo transparentně a procesně optimálně komunikováno. Zároveň způsobilo obavy z destabilizace souboru a nového uměleckého vedení. K eskalaci přispěly zejména petice zaměstnanců HaDivadla a otevřený dopis [REDAKCE] jako reakce na veřejnou petici „HaDivadlo v ohrožení!“
- **Názorové linie:**
  - „Pro-HaDivadlo“: loajalita k [REDAKCE], uznání jejího přínosu i kvalit, důraz na autonomii a obavy o identitu souboru.
  - „Pro-CED“: kvitování přístupů i řízení vedení CED a podpory jednotlivých scén.
  - *Kritické hlasy napříč organizací*: požadavek na transparentnost, jednotná pravidla a ekonomickou racionalitu, zkušenosti s mikromanagementem, manipulací či ponižující komunikací napříč organizací.
  - *Smířčí proud*: snaha o vyvážený dialog, mediaci, facilitaci a hledání řešení.

#### Identifikované problémové oblasti:

- **Atmosféra a vztahy na pracovišti**
- **Styl řízení a přístup vedoucích pracovníků**
- **Pracovní procesy**

V HaDivadle je patrná silná soudržnost uměleckého souboru, který vnímá svou práci jako hodnotnou, stejně jako ochraňuje svou autonomii i identitu. [REDAKCE] je u části souboru vnímána jako pracovitá, zodpovědná, schopná a klíčová osobnost, která zajišťuje kontinuitu i odolnost vůči vnějším tlakům. Tento pohled podporují také někteří představitelé třetích stran a umělecké scény.

Současně se ale objevují i jiné zkušenosti, zejména v provozních, administrativních a technických rolích. Někteří zaměstnanci a spolupracovníci upozorňují na prvky ovlivňující vztahy, atmosféru i pracovní podmínky na pracovišti, a to především: projevy manipulace, ovlivňování týmu i třetích stran, rozdílný přístup k jednotlivým profesím, nejednoznačnost pracovních náplní a rolí, zprostředkovávání informací, mikromanagement, obtížnou komunikaci či tlak na loajalitu. Tyto rozdílné zkušenosti vedou k odlišným interpretacím reality. Tedy to, co někdo vnímá jako běžnou součást divadelní práce, může jiný chápat jako neetické nebo zatěžující jednání.

Napětí je posilováno i způsobem komunikace mezi HaDivadlem a vedením CED. Ta dle výpovědí často probíhala zprostředkovaně, především ze strany vedoucích představitelů HaDivadla. Tam, kde došlo k přímému kontaktu zaměstnanců s vedením CED, byly zkušenosti vnímány spíše pozitivně. Podobné hodnocení, zejména z jiných scén, však upozorňuje, že styl komunikace HaDivadla bývá náročný a mnohdy konfliktní.

HaDivadlo vnímá komunikaci ze strany CEDu, tedy přímo [REDAKCE] jako ne zcela vstřícnou a otevřenou, v některých případech kontrolující až arogantní (viz např. celosouborová schůze). Naopak u jiných scén je přístup [REDAKCE] oceňován, vnímán jako otevřený, spravedlivý, vstřícný.

Šetření také ukázalo, že v **pracovních procesech a řízení** se objevují rozdílné přístupy a očekávání na straně HaDivadla i CED.

**HaDivadlo** je často popisováno jako prostředí s vysokou mírou neformálnosti a spontánního fungování. Plány a priority se mění „za pochodu“, což pro některé zaměstnance znamená flexibilitu, ale pro jiné nejistotu a obtížně uchopitelné role. Rozhodování se dle některých výpovědí ve velké míře soustřeďuje u [REDAKCE], což posiluje soudržnost souboru, ale současně znesnadňuje sdílení informací a předávání agend. Někteří [REDAKCE] proto popisují zvýšenou psychickou zátěž či frustraci.

**CED** klade důraz na ekonomickou zodpovědnost, transparentnost a udržitelnost. Tento přístup má logiku širšího strategického řízení, ale v konkrétních situacích může působit necitlivě, zejména v komunikaci vůči HaDivadlu. Pozice [REDAKCE] je mimořádně náročná, vyžaduje zohlednit rozdílné názorové proudy a zároveň čelit vnějším tlakům i veřejné debatě.

Na obou stranách se objevují pochybnosti o transparentnosti a předvídatelnosti rozhodování. Zaznívají kritické hlasy jak k vedení HaDivadla, tak k vedení CED. Někdy jsou určité postupy označovány za mobbing, bossing či staffing. Z odborného pohledu však nelze za bossing považovat situace, kdy jde o kontrolu plnění pracovních povinností či prověřování konkrétních podnětů.

Celkově se ukazuje **systemové napětí mezi uměleckou autonomií a administrativně-finanční racionalitou**. Situace je složitá a různé skupiny vnímají realitu odlišně, Pokud nedojde k jasnému vymezení rolí, očekávání a společných pravidel, zvyšuje se riziko opakovaných konfliktů a posiluje nedůvěra. Naopak je potřeba vytvářet prostor pro otevřený dialog a společné hledání vyváženějších forem spolupráce.

## Klíčová opatření doporučená MFI

1. **Vytvoření akčního plánu pro změnu a stabilizaci pracoviště**
  - Termínovaný návrh byl předložen zadavateli a bude konzultován se zaměstnanci osobně
2. **Jasně vymezení role CED a kompetencí**
  - Formálně definovat, zda CED působí primárně jako servisní jednotka, nebo jako řídicí orgán, a nastavit tomu odpovídající pravidla.
  - Součástí by měla být mapa kompetencí a jednotný procedurální rámec pro personální rozhodování a řešení podnětů.
3. **Transparentnost procesů a komunikace**
  - Zavést společné úložiště a kalendáře, standardizovat sdílení informací a zapisovat rozhodnutí z kolegií.
  - Stanovit minimální standardy financování a reportingu, aby se předešlo pocitu nerovnosti.
4. **Psychologické a sociální bezpečí**
  - Přijmout společný etický kodex s jasně definovanými nepřijatelnými formami chování.
  - Zřídit důvěryhodné oznamovací mechanismy a proškolit ambasadory bezpečného prostředí (SAFE tým).
  - Pravidelně sledovat stav prostřednictvím průběžných anonymních dotazníků.
5. **Facilitovaná mediace a pravidelný dialog**
  - Zapojit nestranného externího facilitátora pro vyjasnění očekávání a nastavení pravidel spolupráce.
  - Dohodnout moratorium na veřejné vyjádření konfliktů a zavést pravidelná kolegia pro sdílení zkušeností a dobré praxe.
6. **Leadership a rozvoj vedoucích**
  - Spustit cílený leadership program pro klíčové vedoucí (CED i HaDivadlo).
  - Zavést mentoring nových vedoucích a týmové workshopy zaměřené na psychologické bezpečí, spolupráci a nastavení dlouhodobě udržitelného prostředí.
  - **Konceptuální podpora mladého uměleckého vedení. Pomoc při zvládnutí krize, stabilizace pracovního prostředí, vedení týmu a nastavení psychologického bezpečí.**

### Závěr

Podrobnější informace k jednotlivým výstupům a doporučením budou prezentovány z důvodů citlivosti dat osobně zástupci MFI. Cílem tohoto setkání bude otevřeně sdílet výsledky šetření, zodpovědět otázky a společně hledat cestu ke stabilizaci a posílení spolupráce v rámci celé organizace.

Pro bližší informací nás prosím kontaktujte: [REDACTED]



## UPOZORNĚNÍ NA DŮVĚRNÝ CHARAKTER DOKUMENTU

Tento dokument – Analýza vztahů, řízení a pracovních procesů v rámci CED a HaDivadla – byl vypracován jako **interní a důvěrný materiál** určený výhradně pro vnitřní potřebu Centra experimentálního divadla, p.o. (CED).

CED jako povinný subjekt v rámci vyřízení žádosti podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, uplatnil postup směřující k neposkytnutí tohoto dokumentu, a to s ohledem na ochranu práv a oprávněných zájmů osob, kterých se jeho obsah týká, zejména jejich soukromí, osobnostních práv a dobré pověsti. Na základě rozhodnutí odvolacího orgánu vydaného v odvolacím řízení je však CED povinen tento dokument žadateli poskytnout.

Poskytnutí dokumentu je činěno **výlučně za účelem splnění zákonné povinnosti** a nijak nemění skutečnost, že se jedná o dokument citlivého charakteru.

CED tímto **žádá každou osobu**, která se s obsahem tohoto dokumentu seznámí, aby s ním nakládala **v důvěrném režimu**, zdržela se jeho dalšího šíření, zveřejňování či jiného užití, které by mohlo zasáhnout do práv dotčených osob nebo vést k jejich poškození.

Toto upozornění nemá povahu právního omezení nad rámec zákona, vyjadřuje však oprávněný požadavek na odpovědné a ohleduplné nakládání s obsahem dokumentu.

Centrum experimentálního divadla, p.o.

## **Analýza vztahů, řízení a pracovních procesů**

### **v rámci CED a HaDivadla**

#### **Výstup z rozhovorů**

#### **Úvod a rámec zprávy**

Mobbing Free Institut byl pověřen provedením analýzy vztahů, stylu řízení a pracovních procesů v rámci Centra experimentálního divadla a jeho jednotlivých scén, zejména HaDivadla. Na základě rozsáhlého souboru podkladů, výstupů z workshopu, sondy mapování pracovního klimatu, následných rozhovorů, písemných vyjádření i interní dokumentace jsme se zaměřili na mapování současné situace, její zasazení do historického vývoje a zohlednění různých perspektiv, které v organizaci zaznívají.

Tato zpráva navazuje na základní analýzu pracovního prostředí, která vzešla především ze vzdělávacích aktivit, písemných podnětů zaměstnanců, kteří se obraceli na vedení CED před intervencí MFI.

Naše práce probíhala v prostředí, kde se vedle sebe objevují odlišné i protichůdné interpretace dění. Část zaměstnanců a spolupracovníků popisuje zkušenost s výrazně napjatými vztahy, nedůvěrou a neetickým chováním, zatímco jiní vyjadřují podporu stávajícímu fungování a považují kritické podněty za zveličené či účelové. Tyto rozdílné pohledy se promítají nejen do atmosféry v týmech, ale i do vnější komunikace, která získala veřejnou pozornost a dále zvyšuje citlivost celé situace.

Zjištění se dotýkají jak samotného stylu vedení a nastavení kompetencí, tak i praktických procesů, od evidence smluv přes finanční agendu až po komunikaci mezi jednotlivými soubory. Historické nastavení autonomie jednotlivých scén, včetně HaDivadla, hraje v celé dynamice významnou roli a často komplikuje hledání funkčního modelu spolupráce.

Analýza byla vedena s vědomím, že část výpovědí je silně emotivní, jednostranná či subjektivní. V řadě případů se popisy stejné události zásadně liší v závislosti na roli a perspektivě jednotlivých aktérů (umělecké vs. provozní složky, současní vs. bývalí zaměstnanci, napříč scénami). MFI proto přistupuje k hodnocení s důrazem na objektivizaci, celkový kontext a zachování plurality hlasů.

Vzhledem k citlivosti získaných informací je tato zpráva určena výhradně pro interní potřebu vedení CED. Obsahuje údaje, které mohou mít osobní či reputační dopad, a doporučujeme s ní nakládat v režimu omezeného přístupu.

Pro správnost závěrů a doporučení je zásadní otevřenost respondentů, věrohodnost jejich výpovědí a zároveň co nejvyšší reprezentativnost výběru pracovníků.

## Kontext situace

Situace v Centru experimentálního divadla (CED) a jeho scénách je formována kombinací strukturálních faktorů, historických vlivů a aktuálních rozhodnutí, která se stala spouštěčem otevřeného konfliktu. Analýza ukazuje, že jde o dlouhodobě kumulovaný problém, v němž se střetávají odlišná očekávání, pracovní styly i hodnotové rámce.

### Strukturální napětí CED a autonomních scén.

CED historicky zastává servisní a koordinační roli vůči jednotlivým scénám, které si přitom zachovávají vysokou míru autonomie. **Toto uspořádání není v praxi jednoznačně vymezeno.** Rozdílná očekávání ohledně rozhodovacích pravomocí, míry ekonomického fungování a respektu k umělecké autonomii vedou k opakovanému negativnímu přístupu zaměstnanců, jež takto spolupráci vnímají.

Část zaměstnanců i vedení scén vnímá CED jako instituci určenou primárně k poskytování servisní a administrativní podpory, zatímco současné vedení CED klade důraz nejen na partnerskou, ale také řídicí roli organizace, zahrnující koordinaci a kontrolní mechanismy vůči jednotlivým scénám. Tento rozpor se dlouhodobě promítá do každodenní spolupráce a zvyšuje náchylnost k napětí. Podle výpovědí byl současný koncept vedení a směřování CED představen a schválen výběrovou komisí v rámci volby nového ředitele.

### Historická zátěž.

Vztahy mezi jednotlivými scénami jsou zatíženy historicky vnímanou nerovností. Pocity zvýhodňování jedné scény na úkor jiné, rozdíly ve finančních podmínkách či personálních rozhodnutích posilují citlivost na jakýkoli vnější zásah. Dlouhodobě se projevuje efekt „my a oni“, kdy jednotlivé scény chrání svou identitu a prostor, často vnímaný jako ohrožený. Tento narativ, je dle výpovědí opakovaně historicky podporován především zevnitř HaDivadla.

Tato dynamika přispívá k oslabení jednoty organizace jako celku a vytváří prostředí, v němž i drobnější spory snadno eskalují. Současné i bývalé vedení CED deklaruje, že při řízení organizace uplatňuje transparentní a spravedlivé přístupy napříč všemi scénami, a to včetně způsobu rozdělování finančních prostředků.

### Příčiny a eskalace krize.

Rozhodnutí [REDAKCE] se stalo spouštěčem otevřeného konfliktu. Tento krok byl mnohými zaměstnanci i širší kulturní obcí vnímán jako necitlivý a nedostatečně komunikovaný. Situace rychle eskalovala a zviditelnila hlubší rozpory, které byly v organizaci přítomné již delší dobu a nebyly dosud systematicky řešeny. Zatímco vedení CED považovalo tento krok za legitimní personální rozhodnutí, pro řadu zaměstnanců HaDivadla šlo o zásah do jejich kontinuity, identity a umělecké svobody.

### Názorové proudy.

V rámci organizace i odborné veřejnosti se profilují čtyři základní názorové linie:

1. **Pro-HaDivadlo.** Silná loajalita k [REDAKCE] a [REDAKCE] týmu, zdůrazňování významu umělecké autonomie a vnímání situace jako ohrožení identity souboru. Tento proud je spojen s petiční podporou a obhajobou stávajícího modelu fungování HaDivadla.
2. **Kritické výpovědi.** Především ze strany [REDAKCE] zaznívají popisy mikromanagementu, manipulace, ponižování a účelového nakládání s informacemi. Opakované poškozování pověsti CED interně i externě (mezi odbornou veřejnost), jeho stávajícího i bývalého vedení, spolupracovníků i jejich přístupů. Tyto výpovědi poukazují na vnitřní problémy, které se dlouhodobě nedařilo otevřeně řešit.

3. **Pro-CED.** Hlas [redacted], kteří požadují větší transparentnost procesů, jednotná pravidla a ekonomickou racionalitu. Kritizují styl komunikace HaDivadla, který vnímají jako problematický a konfliktní.
4. **Smírčí hlas.** Perspektiva, která zdůrazňuje, že selhání v komunikaci a procedurách se objevilo na obou stranách. Tento proud doporučuje upřednostnit facilitovaný dialog a hledání vyváženého řešení před jednostrannými kroky. Tento přístup upřednostňuje i [redacted].

## Atmosféra a vztahy

### Soubor HaDivadla.

V rámci uměleckého souboru je patrná vysoká míra vnitřní soudržnosti. Část členů jej popisuje jako podporující a držící kolektiv, přičemž [redacted] je vnímána jako stabilizační prvek, který poskytuje kontinuitu, myšlenku zachování nezávislosti a zajišťuje ochranu vůči vnějším tlakům a samotnou existenci HaDivadla. [redacted] je některými vnímána jako velmi schopná, profesionální, lidská. Tento přístup je podporován i z venku, především vlivnými osobnostmi a odbornou uměleckou scénou. Zároveň je však poukazováno jinými, že tento proud nemá povědomí o skutečném stavu situace a vychází z informací, které jsou komunikovány především jádrem HaDivadla, případně dobrou přímou zkušeností s [redacted].

Paralelně se však v [redacted] rolích objevují odlišné zkušenosti. Některé výpovědi [redacted] poukazují na mikromanagement, manipulaci, ponižující komunikaci, intriky či kontinuální nátlak na loajalitu. S dopady na jejich psychické zdraví, kariéru, frustraci a špatnou atmosféru na pracovišti.

V prostředí tak dochází k protichůdným interpretacím týchž jevů. Zatímco [redacted] je normalizuje jako „součást divadelní práce“, někteří [redacted] je označují za formy bossingu a neetického jednání. Emoční klima v HaDivadle je popisováno jako napjaté, s projevy zvýšené emotivity, od pláče a výbuchů až po ostrakizaci a podezírání z údajného „donašečství“.

Tyto negativní podněty byly předány s důvěrou písemně i osobně [redacted].

Způsob komunikace a reakce [redacted] i jeho přístupů k oznámení ([redacted] po prověření podnětů) a celkové situaci v HaDivadle, pak byly zaměstnanci vnímány jako tlak na [redacted], poškozování [redacted] jména, nezávislost i celkové fungování HaDivadla. Závažnost vnímání celé situace je vyjádřena v dokumentu s názvem „Prohlášení na podporu HaDivadla – HaDivadlo v ohrožení!“.

### HaDivadlo ve vztahu k CED.

Komunikace mezi HaDivadlem a vedením CED se v praxi často odehrávala zprostředkovaně, přičemž informace byly do souboru předávány dle výpovědí s negativní konotací, které posilovalo obraz CED jako „vnějšího nepřítele“. Tam, kde se podařilo navázat přímý osobní kontakt zaměstnanců s [redacted], byla tato zkušenost hodnocena pozitivněji, nicméně šlo spíše o ojedinělé situace než o běžný standard spolupráce. Zdrojem hlavních informací byly dle výpovědí bývalý [redacted] a stávající [redacted].

Na tomto přístupu ze strany HaDivadla se shodovali i [redacted], či [redacted], kteří hodnotili komunikaci HaDivadla směrem k CED i jiným scénám jako zahlcující, nepřiliš konstruktivní až konfliktní.

**CED a ostatní scény.**

██████████ v rámci CED popisují spolupráci s HaDivadlem jako komplikovanou, zejména kvůli stylu komunikace a řešení provozních záležitostí. Někteří ██████████ otevřeně uvádějí, že s dosavadním stylem vedení a nastavením vztahů je spolupráce do budoucna obtížná až nemožná.

Vysoká soudržnost ██████████ fungovala především jako ochrana a spojující prvek, který posiloval vnitřní loajalitu a pocit bezpečí.

Zároveň však tento mechanismus oslaboval přirozenou spolupráci a otevřenost vůči dalším spolupracujícím, provoznímu zázemí i partnerům. To dle některých výpovědí opakovaně vedlo k znehodnocování ██████████, spolupráce a k vytváření napětí napříč jednotlivými scénami.

Tento závěr vyplývá ze shody v popisech o pevné vnitřní soudržnosti a z opakujících se výpovědí o tlaku na loajalitu i o systematickém oslabování hlasu ██████████.

**Celková atmosféra:**

Pro současnou atmosféru je nezbytné učinit kroky, které obnoví důvěru a umožní soustředit se zpět na uměleckou práci a poslání divadel i CEDu. Je potřeba snížit napětí a zastavit vzájemné napadání, které ničí vnitřní soudržnost i pověst HaDivadla i CED navenek.

Základním předpokladem je otevřený a respektující dialog, kde mají prostor všechny zúčastněné strany a kde se pracuje s ověřenými fakty namísto jednostranných interpretací. Konflikt není vhodné řešit prostřednictvím veřejných vyjádření a obviňování. V této souvislosti je nutné nastavit vnitřní komunikační procesy a strategii vedoucí ke stabilizaci, nápravě situace a prevenci. Zároveň je třeba vytvořit bezpečné prostředí, kde se zaměstnanci mohou vyjadřovat bez obav z následků, a vrátit do popředí hodnoty spolupráce, profesionality a umělecké tvorby.

**Pracovní procesy a řízení****HaDivadlo.**

Provoz HaDivadla je podle výpovědí charakterizován výraznou neformálností v komunikaci a plánování. Často je popisován jako „organické fungování“ organizace, v němž jsou priority nastavovány obtížně čitelným způsobem a role i odpovědnosti nejsou jasně vymezeny. Práce se v reakci na aktuální situace zaměstnancům průběžně přidává nebo ubírá, pracovní náplně se překrývají a mění „za pochodu“.

Tato neuchopitelnost vytváří prostředí, v němž je obtížné obhájit vlastní práci. Někteří zaměstnanci postrádají pevné opěrné body a jejich činnost může být kdykoli zpochybněna. Ačkoli jsou vybízeni k samostatnosti, téměř všechny jejich kroky jsou pravidelně kontrolovány a komentovány. Tento styl je doprovázen častými změnami plánů, které jsou vnímány jako nepředvídatelné a zvyšují pocit nejistoty.

Rozhodovací pravomoci se ve velké míře soustřeďují u ██████████. Podle některých zaměstnanců to vede k nadměrné koncentraci moci, omezuje sdílení informací a dat v týmu a zároveň ztěžuje předávání agend.

Odchody zaměstnanců bývají spojovány s psychickou zátěží, nedostatkem podpory a s neschopností dlouhodobě zvládat nastavené pracovní prostředí.

### **CED.**

Na úrovni CED se projevuje důraz na ekonomickou zodpovědnost, udržitelnost, administrativní transparentnost a měřitelnost výkonu, často označovanou jako „tržebnost“. Tento přístup je součástí širšího strategického řízení, avšak v konkrétních situacích byl zaměstnanci vnímán jako málo citlivý, zejména v otázkách personálních postupů a komunikace vůči [REDACTED].

Pozice [REDACTED] je v kontextu historického nastavení i současné situace mimořádně náročná. Podněty týkající se neetického jednání, naléhavá potřeba změny komunikace ze strany HaDivadla vůči ostatním scénám i CED a opakované poškozování pověsti organizace, jak interně, tak navenek, se v různých obměnách objevují dlouhodobě.

[REDACTED] je vystaven tlaku, aby zohlednil všechny názorové proudy a současně reagoval na veřejné útoky a reputaci instituce. Tyto reakce však nebyly vždy zvoleny nejšťastnějším způsobem. Z lidského hlediska je ale přístup [REDACTED] pochopitelný, neboť čelí mimořádnému tlaku a očekáváním z různých stran.

Kritika směřuje na nedostatečnou transparentnost výběrového řízení, kdy ze strany [REDACTED] zaznívá podezření na ovlivňování poroty a výsledků výběrového řízení [REDACTED]. Zároveň je v tomto kontextu poukazováno na otázku reakce [REDACTED] na výsledky výběrového řízení a následné revize pracovních úkonů, týkajících se [REDACTED] či procesů Ha Divadla.

Na obou stranách zaznívají také pochybnosti personálního řízení a nízké předvídatelnosti rozhodovacích procesů [REDACTED]. Někteří zaměstnanci vyjadřují nejistotu, zda jsou kroky vedení motivovány čistě organizační logikou, či i jinými faktory (a to u obou stran). Ze strany [REDACTED] se zde objevují prvky jednání, které je některými pracovníky vnímáno jako staffing, mobbing, a bossing. Z odborného pohledu MFI nelze považovat za bossing takové jednání, kdy je vyžadována náplň práce a plnění pracovních povinností či revize konkrétních pracovních událostí či přístupů, na které je zaměstnanci poukazováno. Každá strana má tak nárok na zdůvodnění a prověření podnětů, pokud tak není činěno za účelem poškození dané osoby.

Současná podoba pracovních procesů a řízení ukazuje na systémové napětí mezi uměleckou autonomií a administrativně-finanční racionalitou. Na straně HaDivadla se uváděná absence ukotvených a předvídatelných procesů kombinuje s vysokou mírou neformálnosti a závislosti na jediné rozhodovací osobě. Na straně CED se prosazuje formalizovaná „manažerská racionalita“, která není dle některých výpovědí dostatečně vysvětlena ani sdílena s jednotlivými soubory.

Výsledkem je názorová polarizace: umělecká autonomie HaDivadla oslabuje administrativní disciplínu, zatímco manažerská logika CED je vnímána jako necitlivá vůči specifikům divadelního provozu. Bez vyjasnění jednotlivých rolí, očekávání a společně nastavených standardů, prohlubuje nedůvěru a zvyšuje riziko opakovaných konfliktů.

### **Klíčové problémy a rizika stávající situace:**

#### **1. Polarizace.:**

Organizace je vnímána jako rozdělená na několik „táborů“ loajální přístup k HaDivadlu, loajalita k vedení CED, scény, které situace zatěžuje. Tento stav vede k posilování konfliktů a vytváří tlak na zaměstnance, vybrat si svou stranu. Prostor pro

neutrální nebo kritické hlasy, které by mohly přinést vyvážený pohled, se tím zužuje. Výsledkem je snížená míra psychologického bezpečí pro ty, kteří se neztotožňují ani s jedním pólem, ale přesto chtějí v organizaci zůstat aktivní a konstruktivní.

## 2. **Komunikační deficit.**

Komunikace mezi CED a HaDivadlem, ale i uvnitř samotných týmů, je poznamenána filtrováním informací a jejich jednostranným rámováním. Přímý osobní kontakt je spíše výjimkou; převažuje zprostředkovaná komunikace, často doplněná o interpretace, které mohou deformovat původní sdělení. Rozhodnutí bývají přijímána jednostranně a dotčeným zaměstnancům jsou sdělována až následně, bez možnosti participace. To posiluje pocit nedůvěry a odcizení mezi CED a HaDivadlem, či vzájemně mezi jednotlivými scénami. Vedení CED by mělo napříč organizací i jednotlivými scénami zavést transparentní komunikační postupy a důvěryhodný oznamovací systém pro případy neetického jednání. Současně je nutné nastavit metodiky pro objektivní šetření a řešení podnětů, včetně jasně definovaného způsobu sdělování výstupů, nastavování opatření a strategických postupů s ohledem na citlivost získaných informací.

## 3. **Procesní nedostatky.**

Procesy spojené s personálními otázkami (jmenování, odvolávání či prodlužování smluv) nejsou opřeny o jasně stanovená pravidla ani předem komunikovaná kritéria (týká se především [redacted]). Forma i načasování rozhodnutí jsou často vnímány jako necitlivé a nepředvídatelné, a to jak ze strany [redacted] směrem k [redacted], tak v této fázi také ze strany [redacted] směrem k [redacted]. Zástupci ostatních divadel a samotného CEDu vůči [redacted] však tento názor nesdílí a stojí za [redacted]. Tento problém se projevuje zejména v případě [redacted], kdy postup [redacted] působil na část zaměstnanců jako náhlý a nedostatečně vysvětlený. Nedostatek transparentních procedur zvyšuje riziko dezinterpretací a spekulací. Sama [redacted] rozporuje postupy CEDu, komunikace a jasnosti sdělení informací týkající jejího řízení. CED naopak deklaruje jasné postupy, písemné i osobní upozornění na konkrétní situace, které nebyly adekvátně reflektovány.

## 4. **Psychosociální rizika.**

Z výpovědí, zejména [redacted] HaDivadla, opakovaně zaznívají popisy ponižující komunikace, mikromanagementu, intrik a atmosféry strachu, především ze strany [redacted]. Tyto zkušenosti mají přímý dopad na psychické zdraví zaměstnanců a stávají se jedním z důvodů [redacted] Fluktuace a ztráta zkušených pracovníků oslabuje stabilitu týmů a dále zvyšuje zátěž na ty, kteří zůstávají.

## 5. **Ekonomické tlaky a vnímaná nerovnost.**

V organizaci panuje pocit dlouhodobého podfinancování, spojený s nejasnými kritérii pro přerozdělování prostředků mezi jednotlivé scény. Tento stav posiluje neshody, scény se navzájem porovnávají a vnímají, že jejich specifické potřeby nejsou dostatečně reflektovány, především ze strany HaDivadla, což nese historický podtext. Nedostatek transparentních pravidel v oblasti financování tak prohlubuje již existující strukturální napětí.

## 6. **Reputační riziko.**

Interní spory byly opakovaně přeneseny do veřejného prostoru formou otevřených výzev, petic či prohlášení. To oslabuje kredibilitu CED jako instituce, jejíž vnitřní problémy se stávají předmětem veřejných debat. Veřejná polarizace komplikuje nejen vztahy uvnitř organizace, ale i spolupráci s externími partnery a zřizovatelem. Hrozí ztráta důvěry u odborné veřejnosti i kulturních institucí, které CED tradičně považují za respektovaného partnera.

## Návrhy systémových opatření

### Řízení a role organizace (CED ↔ scény)

- **Vymezení role CED.** Jasně a formálně definovat CED včetně rozsahu řízení a kompetencí, rolí, komunikace, ať už jako servisně-koordinační jednotku (finance, právo, HR, compliance) s nastavenými limity autonomie scén v provozních a ekonomických záležitostech či jako řídicí orgán jednotlivých scén. Toto nastavení a vymezení doporučujeme provést facilitovaně s mediátorem napříč scénami i organizací se zapojením spolupracujících subjektů.
- **Mapa kompetencí.** Standardizace rolí a postupů omezuje třecí plochy. Přehled odpovědností pro klíčové procesy (plánování sezóny, rozpočty, nábor, PR, technický provoz, BOZP apod.).
- **Jednotný procedurální rámec.** Zavést pravidla pro personální kroky (jmenování, odvolání, evaluace, výběrová řízení, nápravná opatření, metodiky pro šetření a řešení podnětů), včetně lhůt, účastnických práv, práva na vyjádření a povinnosti písemného odůvodnění.

### Transparentní procesy a data

- **Financování a reporting.** Stanovit a zveřejnit minimální standardy pro kritéria financování (rozpočtový rámec, způsob přerozdělení s ohledem na specifika scén apod.).
- **Společné úložiště a kalendáře.** Zřídit jednotný informační systém pro plány, rozpočty a provozní změny.
- **Pravidlo transparentních procesů a komunikace.** Zásadní rozhodnutí předjednat na společném kolegiu. Zápisy zveřejňovat interně ideálně do 48 hodin.

### Psychologické a sociální bezpečí

- **Etický kodex.** Přijmout společný kodex pro CED a scény, který jasně vymezení nepřijatelné formy chování (ponižování, intriky, nátlak na loajalitu, mobbing, bossing, sexuální obtěžování, diskriminace apod.). Vytvoření oznamovacích mechanismů, metodik a postupů pro šetření, řešení, komunikaci, monitoring, nápravu a prevenci neetických jevů na pracovišti.
- **Ambasadoři zdravého pracovního prostředí / safe tým.** Vyuškolit interní ambasadory bezpečného prostředí, kteří budou sloužit jako první kontaktní bod pro zpětnou vazbu, podporu a prevenci vztahové patologie.
- **Revize firemní kultury a opatření / pulsní šetření.** Zavést pravidelné anonymní dotazníky (měsíčně 3–5 otázek) zaměřené na index psychologického bezpečí, férovosti a důvěry. Součástí budou i otevřená textová pole pro komentáře.

### Komunikace a facilitace

- **Facilitovaná mediace.** Přizvat nestranného externího facilitátora pro dialog mezi CED a HaDivadlem. Cílem je vyjasnit očekávání, nastavit pravidla komunikace a dohodnout „moratorium“ na veřejné výpady.
- **Pravidelná kolegia.** Zavést měsíční setkávání napříč scénami za účelem sdílení provozní zátěže, dobré praxe, rizik a potřeb.
- **Komunikační standard.** Vypracovat pravidla pro interní a externí komunikaci.



## Leadership a rozvoj

- **Leadership program.** Realizovat cílený program pro vedoucí rolí (intendant/ka / ředitel a vedoucí pracovníky, provoz, produkce, technika), zaměřený na práci s mocí, poskytování zpětné vazby, rozhodování, zvládání konfliktů a prevenci bossingu.
- **Mentoring nových vedoucích.** Zavést vnitřní i externí mentoring pro nově jmenované vedoucí v HaDivadle s cílem přenastavit vztahy k provoznímu zázemí i k partnerům v CED. **Konceptuální podpora mladého uměleckého vedení.** Zvládnutí krize, stabilizace pracovního prostředí, vedení týmu a nastavení psychologického bezpečí.
- **Týmové workshopy** zaměřené na psychologické bezpečí, procesní standardy a vytvoření společného akčního plánu pro změnu:
  - stanovení vizí a misí týmů i pracovišť
  - definování vzájemných potřeb, rolí, rozhraní odpovědnosti
  - definování transparentních postupů a přístupů, jednání
  - vytvoření strategického plánu pro změnu s termíny pro dlouhodobě udržitelné zdravé pracovní prostředí
  - stanovení kompetentních pracovních skupin a týmových ambasadorů

## Prioritní 90denní stabilizační plán

### Týden 0–2

- **Schválení moratoria na veřejné výpady a zveřejnění interního harmonogramu řešení.**

Tento krok má okamžitě snížit napětí a zastavit další reputační eskalaci. Moratorium znamená dočasnou dohodu, že žádná ze stran nebude komunikovat konflikt prostřednictvím otevřených prohlášení, petic či mediálních vystoupení. Současně se zveřejní jasný interní harmonogram kroků, aby zaměstnanci věděli, jak bude řešení postupovat. Transparentnost snižuje prostor pro spekulace a posiluje důvěru.
- **Jmenování mediace a koordinátorů implementace (z CED).**
  - **Mediátor**, který vede dialog mezi CED a HaDivadlem má za úkol vytvářet bezpečný prostor pro komunikaci, hledání společného porozumění a dohodu o vymezení rolí, odpovědnosti a pravidlech. Koordinátor implementace na straně CED má zodpovědnost za sledování plnění kroků stabilizačního plánu a pravidelné informování vedení i zaměstnanců.
  - **Práce s týmem a středním managementem** pro stabilizaci situace a nastavení sociálního a psychologického bezpečí. Konkrétní stabilizační a implementační kroky v rámci týmů lze koordinovat ve spolupráci se zástupci MFI, kteří disponují detailním vhledem do situace díky šetření a komunikací s jednotlivými stranami.
  - **Zahájení pulzního šetření (baseline).**

Pulzní šetření je krátký, pravidelně opakovaný dotazník (3–5 otázek), který měří aktuální stav psychologického bezpečí, důvěry a férovosti v organizaci. První kolo („baseline“) slouží k určení výchozí hodnoty, podle níž lze měřit pokrok. Tento nástroj umožňuje včas zachytit změny nálad a rychle reagovat na případné zhoršení.
  - **Konceptuální podpora mladého uměleckého vedení.** Zvládnutí krize, stabilizace pracovního prostředí, vedení týmu a nastavení psychologického bezpečí.

### Týden 3–6

- **Workshop Mapa kompetencí a návrh procedurálního rámce personálních kroků.**  
Workshop „Mapa kompetencí & RACI“ je metodou, která přiřazuje jasné role k jednotlivým procesům: kdo rozhoduje (Responsible), kdo zodpovídá (Accountable), kdo je konzultován (Consulted) a kdo je pouze informován (Informed). Pomáhá odstranit nejasnosti a konflikty ohledně odpovědnosti. Součástí je i návrh jednotného rámce pro personální kroky (výběrová řízení, jmenování, odvolávání, evaluace), který zvýší předvídatelnost a transparentnost.
- **Zřízení nezávislého oznamovacího systému, nastavení metodik pro šetření a řešení oznámení.**  
Oznamovací linka je důvěrný a bezpečný kanál, kam mohou zaměstnanci nahlásit nevhodné jednání, šikanu nebo jiné etické problémy. Provoz zajišťuje pověřená osoba, safe tým nebo externí organizace. Transparentně zveřejněná pravidla dávají zaměstnancům jistotu, že jejich podněty budou spravedlivě šetřeny, vyhodnoceny a řešeny. Oznamovatel i informace bude chráněny v souladu s nastavenými procesy.
- **Start leadership programu pro klíčové vedoucí.**  
Leadership program je vzdělávací a rozvojová iniciativa určená vedoucím pracovníkům (intendanty/ky, umělecké vedení, vedení CEDu, provoz, produkce, technika). Obsahuje témata jako práce s mocí, týmy, nastavování sociálního a psychologického bezpečí, poskytování a přijímání zpětné vazby, práce s chybou, rozhodování, zvládání konfliktů i prevence mobbingu. Cílem je posílit kompetence vedoucích, zvýšit jejich citlivost vůči týmu a předcházet autoritářským či manipulativním vzorcům chování.

## Týden 7–12

- **Pilotní check list pro transparentní přístup: sdílené úložiště a kalendáře**  
Zavedení jednotného digitálního úložiště a sdílených kalendářů, check listů s odpovědností, kompetencí, termíny, postupy a procesy, umožňuje zaměstnancům přístup ke stejným informacím. Zásadní rozhodnutí se předem předjednáávají a následně jsou písemně sdílena. Zvyšuje se tím předvídatelnost a důvěra v rozhodovací procesy, minimalizují se dezinformace a šíření fám.
- **Kolegia napříč scénami (min. 2 cykly), zápisy do 48 h.**  
Kolegia jsou společná pracovní setkání zástupců všech scén, která umožňují sdílet provozní zátěž, dobrou praxi i rizika. Cílem je posílit spolupráci mezi jednotlivými týmy a snížit pocit izolace. Zápisy ze setkání zveřejněné do 48 hodin zajišťují transparentnost a závaznost domluvených kroků. Z počátku doporučujeme facilitované nastavení pro jednání s cílem stabilizovat situaci a minimalizovat negativní vztahové dopady.
- **Návrh kritérií financování, k připomínkám a schválení.**  
Vytvoření jasných a veřejně dostupných kritérií financování a klíčových ukazatelů výkonnosti přináší férovost a předvídatelnost do oblasti rozpočtů. Zaměstnanci i vedení scén tak mají jistotu, že alokace prostředků se řídí objektivními pravidly. Proces připomínek umožňuje, aby se k návrhu vyjádřily všechny relevantní strany a zvýšila se tím legitimita výsledného modelu.

## Měřitelné indikátory a monitoring

- **Index psychologického bezpečí.**  
Pravidelně měřená hodnota (škála 1–7), která ukazuje, jak se zaměstnanci cítí bezpečně při vyjadřování názorů a podnětů.

- **Fluktuace v administrativě/technice.**  
Snížení odchodovosti zaměstnanců v těchto rolích. Meziroční ukazatele, s důrazem na stabilizaci prostředí a snížení psychické zátěže spojené s prací.
- **Účast na kolegiích a plnění akčních plánů.**  
Ukazatel sleduje zapojení zaměstnanců do společných setkání a míru realizace dohodnutých úkolů.

## Závěr

Jádrem je dle zjištění systémové selhání v nastavení rolí, pravidel a komunikačních mechanismů mezi centrálou a autonomní scénou. Dlouhodobě neřešené napětí vyústilo v situaci, kdy se polarizace stala viditelnou a veřejně artikulovanou. Katalyzátorem eskalace bylo [REDAKCE]. Tento krok působil jako spouštěč, který odkryl starší a opakovaně přehlížené trhliny v systému řízení i ve vztazích mezi jednotlivými složkami.

Klíčem k nápravě je kombinace tří zásadních linií:

- **Strukturální změny** – jasné vymezení rolí a kompetencí, transparentní procedury, komunikace a kritéria, sdílená data i férový systém financování.
- **Kulturní zásahy** – posílení psychologického a sociálního bezpečí, zavedení etického kodexu, SAFE týmu a důvěryhodných oznamovacích kanálů.
- **Řízený dialog** – facilitovaná mediace, stabilizační workshopy s týmem, pravidelná kolegia a rozvoj leadershipu, které umožní kultivovat vztahy a obnovit důvěru mezi jednotlivými scénami i vedením.

---

Pro bližší informací nás prosím kontaktujte:

[REDAKCE]

Mobbing Free Institut, z.ú. , Kaprova 42/14, Praha 1, 110 00, [REDAKCE], [www.sikanavpraci.cz](http://www.sikanavpraci.cz)

- **Specializujeme se na vzdělávání interních specialistů**, safe týmů, ombuds osob, ochránců, HR, PEER, vedoucích i řadových pracovníků.
- **Pomáháme nastavovat interní systémy** a postupy pro sociální a psychologické bezpečí.
- **Přinášíme unikátní know-how** pro komplexní šetření, řešení, eliminaci i prevenci šikany. Věnujeme se stabilizaci a resistenci týmů, po krizové rekonvalescenci pracoviště.
- **Naše metodiky na odkrývání násilí na pracovišti užívají** inspektoři práce, odbory, ministerstva, veřejný i soukromý sektor.
- **Expertní konzultace**, poradenství, mentoring, intervence i krizové řízení v případě výskytu vztahové patologie využívají napříč obory jak oznamovatelé, tak zaměstnavatelé.
- **Věnujeme se edukaci**, osvětě, prevenci a eliminaci vztahové patologie (neetické jednání, šikana / mobbing, bossing, staffing, kyberšikana, sexuální obtěžování, diskriminace, nerovné zacházení, whistleblowing) jak pro vedoucí, tak řadové zaměstnance i odborníky.
- **Naším cílem** jsou zdravé vztahy, spokojené pracovní týmy a nastavování sociálního a psychologického bezpečí v praxi.

**Pomůžeme vám** s citlivostí, diskrétností a se zaměřením na **win-win strategii** neetické jednání nejen prošetřit a komplexně řešit, ale také stabilizovat týmy či jednotlivce a nastavovat příjemné pracovní prostředí s lidskostí a empatií.