

Joanna Zajac

## DYREKTOR TEATRU – PRZYWÓDCA CZY MENEDŻER?

Niniejsza publikacja jest zapisem wywiadów przeprowadzonych w 2004 i 2005 roku z dyrektorami trzech teatrów instytucjonalnych, repertuarowych. Swoje doświadczenia na polu zarządzania teatrem w obecnych warunkach gospodarczych, poglądy na temat zadań stojących przed dyrektorem, a także swoje plany i ambicje zawodowe przedstawili w nich: Krystyna Meissner – dyrektor wrocławskiego Teatru Współczesnego<sup>1</sup>, Krzysztof Orzechowski – dyrektor Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie<sup>2</sup>, oraz Jerzy Fedorowicz – dyrektor Teatru Ludowego w Krakowie Nowej Hucie<sup>3</sup>.

Wywiady zostały zrealizowane w ramach przygotowań do pracy magisterskiej *Dyrektor teatru – przywódca czy menedżer? Specyfika wybranych problemów zarządzania personelem w teatrach*. Powstaje ona jako wynik zainteresowania obszarem zarządzania personelem w instytucjach kultury, wśród których teatry stanowią grupę szczególną. Dzieje się tak ze względu na specyfikę działalności tych organizacji, w których aktorzy, reżyserzy, scenografowie, tancerze, autorzy tekstów, kompozytorzy, muzycy, choreografowie są nie tylko twórcami, ale także członkami zespołów, zwierzchnikami albo podwładnymi, pracownikami etatowymi lub współpracownikami. Powstaje więc pytanie, czy zatrudnianie artystów implikuje szczególne zadania i metody postępowania zarządzającego? Czy rodzi to napięcia i konflikty, inne niż w organizacjach rynkowych lub pozostałych instytucjach kultury? Jakie w związku z tym powinny być kwalifikacje i kompetencje zarządzającego? I w końcu: w jakim stopniu współczesne teorie zarządzania znajdują zastosowanie w dzisiejszym teatrze?

Odniesienie do obecnej sytuacji jest bardzo istotne, gdyż sektor ten obserwujemy w czasie dla niego szczególnym. Od początku lat dziewięćdziesiątych teatry, podobnie jak pozostałe instytucje kultury, są przygotowywane do reformy, która powinna stać się logiczną konsekwencją zaistniałych w Polsce zmian ustrojowych. W praktyce jednak możemy mówić raczej o zawieszeniu instytucji kultury w przedłużającym się „momencie” przejściowym. Sytuacja ta przekłada się w określony sposób na stosunki wewnątrz teatru, o czym również mówią cytowani niżej dyrektorzy. Celem pracy stało się więc zweryfikowanie poniższych założeń:

---

<sup>1</sup> Wywiad z 21 czerwca 2005, autoryzowany 20 lipca 2005 (opracowała autorka).

<sup>2</sup> Wywiad z 12 października 2004 i 4 listopada 2004, autoryzowany 30 maja 2005 (opracowała autorka).

<sup>3</sup> Wywiad z 1 października 2004, autoryzowany 28 września 2005 (opracowała autorka).

- Teatr jest specyficznym typem instytucji, w której potrzebne są inne metody zarządzania niż w całym sektorze kultury, uwzględniające wymogi „organicznego” – jak mówi Krystyna Meissner – życia teatru.
- Teatr jako dziedzina twórczości i jako organizacja wymaga nie tyle zarządzania, ile przewodzenia. Przywództwo duchowe i organizacyjne jest niezbędnym elementem sprawnie funkcjonującego życia teatralnego.
- System wartości, poglądy i cele członków organizacji uzewnętrzniają się szczególnie w sytuacjach konfliktowych. Specyfikę problemów zarządzania personelem w teatrach najlepiej pokazują konflikty typowe dla instytucji teatralnych.

Dla potwierdzenia bądź obalenia tych założeń zgromadzone materiały zostały uzupełnione o wypowiedzi osób, które – będąc twórcami teatralnymi – równocześnie od lat pełnią funkcje dyrektorskie. Ich głos umożliwił konfrontację wiedzy teoretycznej z praktyką życia teatralnego. Pozwoliło to na uniknięcie zbyt akademickiego charakteru rozważań. Wypowiedzi te są również cennym materiałem w pracy nad doskonaleniem metod zarządzania w instytucjach kultury, zachęcającym do kontynuowania tej drogi badawczej. Są to jednocześnie ciekawe teksty, mogące zainteresować czytelników spoza kręgu naukowego. Dzięki wielkiej przychylności i życzliwości rozmówców publikowane wywiady wykraczają poza ramy wstępnego zestawu pytań. I również za to Państwu Krystynie Meissner, Krzysztofowi Orzechowskiemu oraz Jerzemu Fedorowiczowi składam serdeczne podziękowania w imieniu swoim i Redakcji.

### **Wywiad z Krystyną Meissner<sup>4</sup>, dyrektorem Teatru Współczesnego we Wrocławiu**

**Joanna Zajęc: Czy zgodzi się Pani z twierdzeniem, że teatr jest specyficzną przestrzenią, która wymaga nie zarządzania, a raczej przywództwa? Czy zespół potrzebuje lidera duchowego, charyzmatycznego przywódcę?**

Krystyna Meissner: Zawsze jest lepiej, jeśli teatr ma duchowego przywódcę. W swojej długiej historii teatr na ogół zawiązywał się wokół postaci, która przyciągała do siebie innych ludzi, była magnesem duchowym, miała talent i charyzmę. Taką osobą był na przykład Moliere, który stworzył swoją trupę i pisał dla niej teksty, albo Szekspir – wszedł w skład istniejącego już zespołu, szybko jednak zajmując w nim przywódzwe miejsce, również poprzez twórczość dramatyczną. Wydaje się więc, że ideałem

---

<sup>4</sup> Krystyna Meissner – urodzona w 1933 roku, ukończyła filologię polską na Uniwersytecie Warszawskim i studia reżyserskie w PWST w Warszawie. Pracowała dla Teatru TV i Teatru Polskiego w Warszawie. Jako dyrektor Teatru im. Horzycy w Toruniu stworzyła autorski festiwal międzynarodowy „Kontakt”. Za jego prowadzenie w 1991 roku otrzymała nagrodę prezydenta Torunia, w 1994 zaś wyróżniono ją „Paszportem Polityki”. W 1997 otrzymała nagrodę Sekcji Krytyki Polskiego Ośrodka ITI za wybitne osiągnięcia w propagowaniu polskiej kultury teatralnej w świecie. W tym samym roku objęła dyrekcję Starego Teatru w Krakowie, jednak niespełna rok później została przez zespół zmuszona do odejścia. W styczniu 1999 została dyrektorem Teatru Współczesnego we Wrocławiu. Stworzyła tam kolejny festiwal teatralny („Dialog”, pierwsza edycja odbyła się jesienią 2001 roku), który zyskał już uznanie na forum międzynarodowym. Jest członkiem jury Europejskiej Nagrody Teatralnej, przyznawanej co roku w Taorminie najwybitniejszemu reżyserowi teatralnemu.

jest taka osoba, która nadaje ton zespołowi, z którym pracuje. Jeśli jej brak, pojawia się wtedy mniej lub bardziej sprawny zarządca, czyli menedżer, często w asyście kierownika artystycznego, którym zazwyczaj jest aktor, kompozytor czy reżyser. W takim tandemie trudniej jest zachować harmonijną współpracę, ale bywały dobre przykłady, jak np. – niedawno jeszcze – współpraca w Teatrze Narodowym w Warszawie Krzysztofa Torończyka i Jerzego Grzegorzewskiego, w Teatrze Dramatycznym w Warszawie: Anny Sapiego i Piotra Cieślaka, czy najświeższy przykład, z Teatru Rozmaitości w Warszawie – Michała Merczyńskiego i Grzegorza Jarzyny.

**J.Z.: Czy, Pani zdaniem, zespół powinien mieć głos decydujący lub opiniodawczy przy obsadzeniu stanowiska dyrektora?**

K.M.: To zależy od zespołu, od stopnia zażyłości, poczucia własnej, zespołowej wartości, od poczucia odpowiedzialności za teatr. Bywają zespoły, które w znacznym stopniu były współtwórcami wizerunku danej sceny. Wtedy tak, powinny mieć prawo głosu, nie wiem czy w decydującym stopniu, ale powinny mieć możliwość wypowiedzenia swojej opinii o nowym kandydacie na stanowisko dyrektora. Bywają jednak zespoły rozsadzane od środka konfliktami i grą sprzecznych interesów. Wtedy nie warto pytać. Wszelka dyskusja zamienia się wówczas w awanturę.

**J.Z.: Jakie kompetencje i kwalifikacje powinna mieć osoba zarządzająca teatrem? Czy powinna prezentować określony typ osobowości?**

K.M.: Nie, nie przesadzajmy. Ludzie rodzą się różni. Erwin Axer, który był moim profesorem, powiedział, że reżyser może nawet siedzieć plecami do sceny i reżyserować spektakl poprzez formę dezaprobaty – taki rodzaj prowokacji. Nie znaczy to, że można czasem nic nie robić, będąc dyrektorem teatru, a teatr i tak będzie się jakoś kręcił. Takich cudów nie ma. Ale nigdy nie wiadomo, jaki człowiek, z jakim charakterem, sprawdzi się w danym przypadku. Dlatego trudno mówić o jakimś określonym typie osobowości. Powinien znać teatr, powinien – choć trochę – czuć się artystą, powinien wiedzieć, na czym polega akt kreacji w teatrze, i dążyć do stworzenia optymalnych warunków dla takiej twórczości. Musi mieć szacunek i zrozumienie dla tej pracy. Ale jednocześnie musi mieć autorytet, nie tylko artystyczny, dbać o dyscyplinę pracy i odpowiednią atmosferę sprzyjającą rozwijaniu twórczej inicjatywy zespołu.

Z kwalifikacji charakterologicznych zaś, które byłyby potrzebne, być może najważniejszą jest brak zawiści. To trudne w środowisku zbudowanym na rywalizacji, na konkurencji. Od dyrektora wymaga się jednak, żeby kierował nim interes zespołu, interes instytucji, a nie własne emocje, szczególnie te nie najszlachetniejsze. Reasumując, powinna to być osoba otwarta wobec ludzi, umiarkowanie egocentryczna, z pewnymi umiejętnościami dyplomatycznymi przy rozwiązywaniu konfliktów, łatwo podejmująca właściwe decyzje i życzliwa wobec najbliższego otoczenia. Teatr to taka duża rodzina, w której często dochodzi do napięć. Potrzebny jest ktoś, kto w każdej sytuacji zachowa zimną krew i rozsądek. Ale to ideał. A ideałów, jak wiadomo, nie ma.

**J.Z.: A czy Pani uważa, że kobiecie jest łatwiej czy może trudniej pełnić tę funkcję?**

K.M.: Trudno jest mówić, z pozycji kobiety, czy kobiecie jest łatwiej, czy mężczyźnie, bo nie byłam nigdy mężczyzną. Mężczyźni – na ogół tak się uważa – są bardziej ukierunkowani na walkę, na ostrą konkurencję, na zdobywanie dominującej pozycji. Kobieta, z racji swojej funkcji życiowej, jest bardziej opiekuńcza, odporniejsza na stresy, silniejsza psychicznie. Tak chce stereotyp. Komu łatwiej, komu trudniej być dyrektorem teatru, to – moim zdaniem – nie zależy jednak od płci.

**J.Z.: Gdyby miała Pani określić swój styl zarządzania teatrem, to jest on demokratyczny, autokratyczny czy może jeszcze inny? Jaki?**

K.M.: Chyba jest on, mimo wszystko, bardziej autokratyczny. Chociaż marzę, żeby był demokratyczny. Kiedy zaczynałam pracę w tym teatrze, czułam się osamotniona: zastałam pewien gotowy organizm, nie przeze mnie stworzony. Moje zarządzanie było więc całkowicie autokratyczne: sama o wszystkim decydowałam. Ale w miarę jak zapraszałam do współpracy ludzi, do których miałam coraz większe zaufanie, zaczęłam zostawiać im coraz większe pole manewru, pozwalałam na podejmowanie samodzielnych decyzji, więcej, z czasem sama zaczęłam odczuwać potrzebę konsultacji z większym gronem zaufanych osób. W teatrze nigdy nie może być pełnej demokracji, ale – powiedzmy – autokratyczny styl zarządzania można uczynić mniej dotkliwym. Ważną sprawą jest oczywiście współodpowiedzialność zespołu za to, co się wspólnie robi. A w teatralnym zespole pracują ludzie bardzo różnych profesji: technicy, urzędnicy, pracownicy fizyczni i artyści. Łatwiej jest dogadywać się z takim zespołem, w którym każdy jest doceniony, zna swoje miejsce, swoje znaczenie, i odczuwa dumę ze wspólnych osiągnięć teatru. Mówimy wtedy o zgranym zespole, który może wówczas pracować prawie samodzielnie.

**J.Z.: Co w Pani pracy jest źródłem największej satysfakcji, a co zaliczyłaby Pani do aspektów negatywnych pełnionej przez Panią funkcji?**

K.M.: Najważniejsze są sprawy artystyczne i one są źródłem satysfakcji. Kiedy udaje się dobrze ukształtować repertuar, zaprosić do współpracy dobrych reżyserów, kompozytorów, aktorów itd., kiedy praca kończy się dobrym rezultatem, jest dobrze przyjęta przez publiczność, wtedy zapomina się o wszystkich kłopotach, jakie były po drodze. Idą w niepamięć. A przykre aspekty zawsze wiążą się z zarządzaniem administracyjnym. Z koniecznością skonfrontowania tego bardzo organicznego życia teatru ze sztywnym gorsetem przepisów prawnych i zarządzeń. To jest przykre, bo trzeba dokonywać pewnych kompromisów, i tego chyba nikt nie lubi w teatrze, żaden z dyrektorów.

**J.Z.: Czy uważa Pani, że zarządzanie personelem w teatrach wymaga specyficznego podejścia ze względu na to, że kieruje się zespołem twórców, artystów?**

K.M.: Tak, na pewno. I nie ma na to żadnej reguły, bo co człowiek, to inne podejście. Aktorzy są ludźmi inaczej ukształtowanymi niż zwykły człowiek. W swojej pracy są zdani na pewnego rodzaju ekshibicjonizm. Mają rozbudzoną dużą wrażliwość, którą obnażają przed widownią na scenie. Ta wrażliwość przeszkadza w normalnym życiu, nie można jej opanować. Niech Pani sobie wyobrazi sytuację, w której dokonuje Pani wielkiego wysiłku, żeby coś dobrze zagrać, robi to Pani z pełnym zaangażowaniem, i dostaje bardzo złe recenzje, wszystko jedno czy sprawiedliwie, czy nie. Normalny człowiek nie miałby siły, żeby wyjść następnego wieczoru na scenę i znów się tak bez reszty zaangażować. A oni to robią. Nie przez gruboskórność, tylko przez wyrobienie w sobie pewnych instynktów obronnych. Stąd zarzuca im się często egocentryzm. Są bardzo wrażliwi na opinie o sobie, ale udają, że to ich nie obchodzi. Nie reagują na sytuacje emocjonalnie dla nich niebezpieczne. To forma obrony, taka twarda skorupka, otaczająca bardzo bogate i wrażliwe wnętrze. Łatwo ją stłuc, trzeba uważać. Bardzo lubię tę odmienność aktorów.

**J.Z.:** Adam Grzymała-Siedlecki tak opisywał stosunki międzyludzkie w środowisku teatralnym na początku XX wieku: „Jakaś mieszanina cieplej serdeczności i wzajemnego oszkalowywania się kleiła tę zażyłość, a w obręb zażyłości wchodzili nie tylko sami artyści, ale i wszystko co teatralne, zwłaszcza fanatyczni rzemieślnicy sceny, garderobiane, klakierzy, rozlepiacze afiszów itp. (...) Wszechteatralnym bractwem był ten ludek: bractwo wzajemnie zawistne i po brzegi wypełnione intrygami, ale mimo wszystko – bractwo”. Czy jakieś elementy tego opisu można uznać za aktualne?

K.M.: To już trochę przeszłość. Teraz szybciej się żyje, mniej czasu spędza się razem. Chociaż coś z tego poczucia przynależenia do rodziny teatralnej zostało. Taki mały patriotyzm w odniesieniu do swojego teatru. To, o czym pisze Grzymała tak ciepło, to wszystko prawda, tylko tych wszystkich doznań nie przeżywa się już tak mocno. Intrygi? Tak, są, bo ci ludzie szalenie blisko ze sobą żyją. Ale to nie przeszkadza im być bardzo lojalnymi i solidarnymi, kiedy taka potrzeba się pojawia. Świetnym przykładem takiego psychologicznego współżycia są niezależne teatry, których wiele jest teraz w Europie. To są prawdziwe rodziny. Oni wszystko robią wspólnie: przygotowanie techniczne spektaklu i potem jego artystyczne wykonanie. Nie ma tradycyjnego podziału ról na zespół techniczny i artystyczny. Takie myślenie dopiero u nas odżywa. Nie miało racji bytu w czasie PRL-u. Może tylko w sławnym Teatrze Ósmego Dnia, może w STS. Więc z jednej strony ta zakulisowa atmosfera teatru – o której pisze Grzymała – zanika, z drugiej jest marzeniem środowiska teatralnego, by coś z tego się ostało, bo to sprawia, że teatr za kulisami żyje. Lepiej się w nim pracuje.

**J.Z.:** Czy, Pani zdaniem, zarządzanie zespołem w teatrze repertuarowym, instytucjonalnym różni się znacząco od prowadzenia teatru autorskiego lub nieinstytucjonalnego?

K.M.: I tak, i nie. Teatr repertuarowy też może być teatrem autorskim. To sytuacja Krystiana Lupy. On ma swój zespół autorski w ramach repertuarowego Starego Teatru w Krakowie. Mówi się o wyrazistym stylu przedstawień Lupy, o jego teatrze autorskim. Jedno nie kłóci się z drugim. Teatr repertuarowy, w którym pracuje dwóch reżyserów, nadających mu pewien styl, to Teatr Rozmaitości w Warszawie, który też jednak można nazwać teatrem autorskim dwóch twórców: Jarzyny i Warlikowskiego. Klasyczny teatr repertuarowy to teatr kierowany przez menedżera, z eklektycznym repertuarem bez szczególnej myśli przewodniej. To, co ja na przykład próbuję robić we wrocławskim Teatrze Współczesnym, można nazwać ambitnym teatrem repertuarowym lub teatrem autorskim na wiele głosów. Dlaczego? Bo repertuar jest dobierany raczej poprzez zaproszonych reżyserów, to są na ogół ich propozycje, a oni z kolei są zapraszani, bo reprezentują pewien typ myślenia i poszukiwań języka teatralnego, który mnie interesuje, a publiczność naszego teatru polubiła. I tak: Piotr Cieplak w swoich spektaklach wadzi się z Bogiem, a Krzysztof Warlikowski swoimi *Oczyszczonymi* Sarah Kane buntuje się przeciw polskiej nietolerancji. Oba spektakle są niecodzienne i trudno byłoby je nazwać typowymi pozycjami teatru repertuarowego. Oba te teatry, autorski i repertuarowy, nie wykluczają się wzajemnie. Bo repertuarowy może być przytulkiem dla autorskiego, a autorski może przejmować pewne cechy repertuarowego.

**J.Z.: Jakie są kryteria rekrutowania do zespołu teatralnego?**

K.M.: Bardzo długo teraz przyglądam się kandydatom na aktorów czy reżyserów w naszym teatrze. Im bardziej ten teatr jest sprawny, im większe są nasze osiągnięcia, tym bardziej jestem ostrożna.

**J.Z.: Jaki jest system motywowania pracowników w teatrze?**

K.M.: Jest jeden wszechmocny, tj. finansowy, którym nie mogę się posługiwać, ponieważ w teatrach płace są bardzo niskie. Drugim jest zaspokajanie ambicji poszczególnych osób przez dobrą ocenę ich pracy kształtującą pozycję naszego teatru. To jest bardzo ważne, aby wszyscy czuli się współtwórcami tego teatru.

**J.Z.: Jakie są najbardziej dotkliwe problemy zarządzania personelem w teatrze, najczęstsze przyczyny konfliktów?**

K.M.: Wbrew pozorom prawie nie ma tutaj konfliktów z zespołem artystycznym. Są oczywiście błędy, niezręczności, są upomnienia, nagany, kary itp., ale istnieje pewna dyscyplina w zespole artystycznym. Ktoś kiedyś powiedział, że przedstawienie teatralne jest jak operacja. Jeżeli ktokolwiek z zespołu nie przyjdzie, to operacji ani spektaklu przeprowadzić nie można. Istnieje więc wspólna odpowiedzialność, dlatego nie boję się o konflikty w zespole artystycznym. Natomiast jeżeli istnieją jakieś konflikty z resztą zespołu – nie z obsługą sceny, bo ta jest za blisko zespołu artystycznego, żeby nie zdawała sobie sprawy, co jest ważne – to dotyczą raczej ludzi, którzy są związani z urzędniczą stroną naszego funkcjonowania. Bywają konflikty, bo czasem w tej grupie jest niedowład wspólnej odpowiedzialności za stronę artystyczną. To są konflikty dotyczące pytania: co jest najważniejsze w teatrze? Zawsze sprawy artystyczne, zawsze aktor, zawsze przedstawienie.

**J.Z.: Czy są jakieś sprawdzone sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych w teatrze?**

K.M.: Nie ma takich. W każdy przypadku jest inaczej. Trzeba sprawę wyjaśnić, a jeśli opór jest zbyt duży, wtedy trzeba rozwiązać umowę o pracę. Natomiast najlepszym wyjściem jest obustronna analiza przyczyn konfliktu czy błędu. Trzeba przede wszystkim rozmawiać.

**J.Z.: A czy w wypadku głębszego konfliktu, dotyczącego większej liczby osób lub większego teatru, widziałaby Pani możliwość zastosowania pomocy z zewnątrz, np. niezależnego konsultanta ds. personalnych, psychologa lub mediatora?**

K.M.: Nie, i mówię to na podstawie osobistego doświadczenia. Miałam taką sytuację w Starym Teatrze. Kraków to specyficzne miasto, trudno przyjmuje przybyszów z zewnątrz. Te i inne przyczyny spowodowały, że środowisko teatru było przeciw mnie. Nie mogliśmy się porozumieć. W tym konflikcie chodziło przede wszystkim o nowy program teatru. Zespół go nie akceptował. Próbowałam przekonywać, motywacją, szczerą rozmową, ale nie udało się. I nikt z zewnątrz nie był w stanie nam pomóc. Ktoś musiał ustąpić. Wypadło na mnie.

**J.Z.: Skoro już przywołała Pani przykład Starego Teatru, czy myśli Pani, że z uwagi na jego szczególną pozycję i gwiazdorski zespół stanowi on bardzo trudne pole do działania dla każdego dyrektora?**

K.M.: Wszelkie zmiany w Starym Teatrze były skazane na niepowodzenie. Ten zespół niczego nie chciał u siebie zmieniać. Bardzo duży wpływ na wszystko w teatrze miały związki zawodowe, które tam morderczo działały. Ale również Rada Artystyczna, która o wszystkim decydowała, liczyła 20 osób. Jak tu więc mówić o charyzmatycznym, o jakimkolwiek przywództwie teatru?

Mój następca Jerzy Bińczycki przyplącił te napięcia zawałem serca. Kłopoty obecnego dyrektora, Mikołaja Grabowskiego, który od pewnego czasu próbuje tam przeprowadzić zmiany, świadczą o tym, że i on wyczerpuje już limit zgody na dopuszczalne innowacje. Myślę, że temat Starego Teatru jest świetnym przykładem zjawiska, które występowało w naszej części Europy po zawaleniu się muru berlińskiego. To syndrom teatru sytego sławy i przywilejów, który popada w marazm wskutek coraz mniejszej chęci wystawiania się na trudy poszukiwania nowych artystycznych osiągnięć. Ten teatr w czasach PRL-u przeżywał wielkie apogeum twórcze. To sprawiło, że popadł on w pewnego rodzaju fascynację własną przeszłością. Zakochanie w przeszłości to powód kryzysu, jaki ten teatr przechodził i z jakiego się jeszcze nie wydobył. Swinarski twierdził, że życie teatru jest podobne do życia psa. Najwyżej siedem do czternastu lat rozkwitu. Potem przychodzi osłabienie kondycji, może śmierć, a może tzw. dołek. Nie wiem, czy to prawda, ale w wypadku Starego Teatru okres „dołka” niepokojąco się wydłuża.

**J.Z.: Dużo się w ostatnich latach mówi o konieczności reformowania teatrów, odchodzenia od dotychczasowych form zatrudnienia. Czy uważa Pani, że zmiany są konieczne?**

K.M.: Tak, z pewnością. Trzeba sprawić, by możliwości zmian w teatrze były większe, a życie samo podyktuje, co w teatrze należy zmienić. Moim zdaniem należałoby ujednoczyć sfery zarządzania teatrami. Stare podziały, jeszcze z PRL-u, na teatry wojewódzkie, miejskie i inne są niedobre. Teatry mają nierówne dotacje, nie mogą ze sobą współpracować ze względów formalnych. Nie ma też przejrzystości finansowania. My jesteśmy miejskim teatrem, z czego jestem zadowolona. Moim organem założycielskim jest prezydent miasta, który ma możliwość z bliska obserwować naszą działalność. Dużo gorzej jest takim teatrom jak, Teatr Polski we Wrocławiu, który podlega marszałkowi i którego powinności wobec regionu czy miasta są niejasne. Teraz ma otrzymać nominację Teatru Narodowego, razem z pięcioma innymi teatrami w Polsce. Czy to jednak polepszy jego niejasny status, nie wiadomo.

**J.Z.: Jakie cele i zadania stawia przed sobą Pani teatr na najbliższe lata?**

K.M.: Mam takie marzenie, aby nasz dialog artystyczny ze społecznością miasta był coraz bardziej żywy. Życie się zmienia. My też musimy zmieniać tematy naszej z publicznością rozmowy i jej język. Oby nam starczyło fantazji i pomysłów do twórczego rozwijania się i pozyskiwania coraz liczniejszych odbiorców.

Rodzi się pytanie, jaki będzie teatr w przyszłości, w sensie organizacyjnym. Ja obecnie prowadzę teatr według systemu mieszanego: naszego tradycyjnego (etatowego) i trochę tego, który jest stosowany na Zachodzie (opartego całkowicie na *castingu* czyli doborze zespołu do każdej sztuki jednorazowo). Mam stały nieduży zespół (około dwudziestu osób) i zapraszam do sporadycznej współpracy aktorów z innych teatrów oraz studentów szkoły teatralnej. I na razie chciałabym zachować taki system organizacyjny teatru.

Nie wiem, jaka będzie przyszłość teatru w Europie i na świecie. Jeżeli to będą teatry mobilne, jak za czasów Moliera – a coraz częściej w Europie teatry wędrują, tworząc zespoły dla jednego przedstawienia, z którym objeżdżają świat – wtedy utracą rację bytu niektóre Pani pytania. Teatr zinstytucjonalizował się i osiadł przecież dopiero w XIX wieku. Stał się teatrem mieszczańskim, z kurtyną, z rozdzieleniem widowni i sceny. W tej chwili coraz bardziej od tego odchodzimy. Szukamy nowych miejsc grania, przestrzeni postindustrialnych i innych. Zmienia się również styl grania. Bardziej z publicznością niż wobec niej.

**J.Z.:** Tyle się w ostatnich latach mówi o kryzysie teatru, o odpływie widzów związanym z szeroką ofertą kultury masowej. Czy Pani podziela opinię, że teatry pustoszeją?

K.M.: Bardzo dużo było zmian w naszym życiu i teatr też się musi zmienić. Nie może istnieć taki, jaki był przedtem, w PRL-u, czy nawet później. Musi nadążać za zmianami. A te zmiany dzieją się w szalonym tempie, czasem są szokujące, i nie wszyscy za nimi nadążają. Dlatego czasem obserwujemy coś, co przypomina konflikt generacji, ale nim nie jest. Po prostu ludzie, którzy nie akceptują zmian, zostają jakby w tyle, opuszczają teatr. A on szuka nowych dróg. Zadajemy sobie wciąż pytanie, jaką funkcję pełni teatr w naszym życiu? Jaki on jest w Europie, w innych krajach? Na przykład w Niemczech teatr jest bardzo mocno zaangażowany politycznie. Trudno jest mi powiedzieć, czy u nas może być też tak mocno zaangażowany? Nasz teatr przeżywa ciekawy rozkwit: to teatr Krystiana Lupy i jego uczniów, i innych młodych reżyserów, którzy pracują w opozycji do tych starszych.

**J.Z.:** Szkoda tylko, że nie widać tego w recenzjach, które są przeważnie zniechęcające.

K.M.: Dotknęła Pani czegoś bardzo istotnego, tzn. krytyki teatralnej. Ona nie jest obecnie partnerem dla teatru. Wydaje się, że krytycy prowadzą między sobą ranking, który z nich jest ważniejszy, lepszy, czyli żyją w swoim własnym wirtualnym świecie. W ogóle nie ma zwyczaju pisać u nas o teatrze w kontekście innych spraw, innych sztuk. Nie ma poważnej rozmowy o teatrze. Rozdaje się tylko cenzurki, promując tego czy innego reżysera albo go zdecydowanie niszcząc. Dlatego już drugi raz podczas Festiwalu Dialog Wrocław, który organizuję, powołuję międzynarodowe warsztaty dla młodych krytyków, dając młodym ludziom, którzy chcą pisać o teatrze, szansę zastanowienia się nad funkcją i rolą krytyka w życiu teatru.

**J.Z.:** Bardzo dziękuję za rozmowę.

## **Wywiad z Krzysztofem Orzechowskim<sup>5</sup>, dyrektorem Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie**

**Joanna Zajęc:** Czy zgodzi się Pan z twierdzeniem, że teatr jest specyficzną przestrzenią, która wymaga nie zarządzania, a raczej przywództwa? Czy zespół potrzebuje lidera duchowego, charyzmatycznego przywódcy?

Krzysztof Orzechowski: Nie ma na to jednoznacznej odpowiedzi. Są zespoły skupione (formalnie lub nieformalnie) wokół charyzmatycznego, twórczego reżysera –

<sup>5</sup> Krzysztof Orzechowski – urodzony 1947 roku, ukończył Wydział Aktorski PWST w Krakowie i Wydział Reżyserii Akademii Teatralnej w Warszawie. W latach siedemdziesiątych pracował jako aktor, a później jako reżyser w teatrach warszawskich, m.in.: w Teatrze Komedia, Dramatycznym i Narodowym. Od 1981 jest związany pracą pedagogiczną z Akademią Teatralną w Warszawie (obecnie profesor). W latach 1989–1996 był reżyserem w Teatrze Ludowym w Krakowie, w latach 1997–1999 dyrektorem Teatru Bagatela w Krakowie, a od roku 1999 pełni funkcje dyrektora naczelnego i artystycznego Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie. Jest autorem blisko 40 reżyserkich realizacji teatralnych i telewizyjnych. Uczestniczył w pracach nad projektem nowej ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej w różnych gremiach, stowarzyszeniach i organizacjach. Tematem jego rozprawy habilitacyjnej był *Teatr repertuarowy w Polsce w latach gospodarki rynkowej. Zagrożenia i szanse*.



artyści. To na ogół teatry autorskie, przeważnie niewielkie. Takie teatry zawsze były i będą. Ich istnienie w niczym nie wyklucza innego modelu. Jeśli duży organizm teatralny jest zarządzany przez wybitnego twórcę o specyficznym i wyjątkowym „charakterze pisma”, natychmiast powstają niepotrzebne napięcia i dyskusje. Tak było na przykład w Teatrze Narodowym w Warszawie za dyrekcji, nieżyjącego już, niestety, Jerzego Grzegorzewskiego. Był on atakowany nie tylko przez przeciwników jego drogi twórczej. Ogromna część środowiska krytykowała go za to, że był za bardzo „autorski” jak na ideę teatru narodowego. Uważano, że Teatr Narodowy wymaga dyrektora, który dałby możliwość zderzenia na jednej scenie różnych prądów, kierunków, sposobów, metod itd. Jednym słowem, że idea teatru narodowego nie może być ideą autorską. Jest to kontrowersyjna teza i można się z nią nie zgodzić, ale przywołuję ją jako przykład niemożności udzielenia jednoznacznej odpowiedzi na Pani pytanie.

Inny przykład z przeszłości to Teatr Studio Józefa Szajny. Szajna nadawał ton, robił też większość realizacji. Myślę, że niejedno duże miasto mogłoby sobie pozwolić na teatr autorski. W Krakowie na przykład powinna powstać scena Krystiana Lupy. Natomiast gdybyśmy wszyscy chcieli uprawiać teatry autorskie, to by się okazało, że po pierwsze: nie ma tylu wielkich, charyzmatycznych twórców teatralnych, a po drugie: czasami szkoda wybitnego twórcy, płodnego reżysera, na prowadzenie teatru w obecnych realiach. Za dużo czasu musiałby poświęcać zarządzaniu i biurokracji.

**J.Z.: Czy, Pana zdaniem, zespół powinien mieć głos decydujący lub opiniodawczy przy obsadzeniu stanowiska dyrektora?**

K.O.: Absolutnie nie. Powinien jedynie zdecydować, czy chce się skupić wokół danej koncepcji teatru. Ale to jest suma indywidualnych decyzji. Zespół (czy większa jego część) powinien być związany czasowym kontraktem z danym kierownikiem artystycznym. Nie z menedżerem, mimo – albo właśnie dlatego – że menedżer powinien zapewnić ciągłość działania teatru, a dyrektor artystyczny jest z natury kadencyjny. Tak jest na całym świecie. Gdybyśmy ten model zastosowali, to zespół powinien się gromadzić wokół dyrektora artystycznego. Mówimy oczywiście o modelu: menedżer plus dyrektor artystyczny. Najgorszą rzeczą jest, że u nas, praktycznie rzecz biorąc, dziedziczy się zespoły po poprzedniku na dobre i na złe, w majestacie przepisów związkowych, prawa pracy, tradycyjnej etatyzacji itd.

**J.Z.: Jakie kompetencje i kwalifikacje powinna mieć osoba zarządzająca teatrem? Czy powinna mieć określony typ osobowości?**

K.O.: Są dwa modele: „warszawski” i „krakowski”. W Warszawie scenami zarządzają na ogół dyrektor naczelny (menedżer), o mało znanym nazwisku, oraz znany szeroko i popularny dyrektor artystyczny. Taki model obowiązuje we wszystkich liczących się stołecznych teatrach: Współczesnym, Polskim, Narodowym, Dramatycznym, Ateneum. Wywodzi się on z dawnej praktyki, gdzie dyrektor naczelny i artystyczny był artystą, ale miał u swego boku zastępcę, wybitnego fachowca od prowadzenia teatru. Ta kadra wielkich, wieloletnich zastępców dyrektorów była w okresie powojennym fascynująca. Sam ostrogi zdobywałem w warszawskim Teatrze Dramatycznym, gdzie w latach siedemdziesiątych dyrektorem naczelnym i artystycznym był Gustaw Holoubek, a jego zastępcą Mieczysław Marszycki, jeden z ostatnich „wielkich zastępców”. Niestety, obecnie już nie mamy takich fachowców, ostatni przechodzą na emeryturę lub zbliżają się do niej, a następców nie widać.

Tamten dawny model został w obecnych czasach nieco na siłę dopasowany do zasad nowoczesnego zarządzania. Ci, którzy dawniej byli zastępcami, zostali nobilitowa-

ni do rangi dyrektorów naczelnych (menedżerów!), w gruncie rzeczy po to, by nadać pracy teatru odpowiedni kształt formalno-prawny i personalną odpowiedzialność. Oczywiście jest, że głos decydujący muszą mieć nadal dyrektorzy artystyczni.

W Krakowie ten model się nie sprawdził, w związku z tym wszystkie teatry są zarządzane jednoosobowo. Jeszcze do niedawna w Starym Teatrze próbowano rozdzielić te funkcje, ale minister kultury scałił je z powrotem.

Podsumowując, jeżeli weźmiemy model: dyrektor naczelny (menedżer) plus dyrektor artystyczny, to oczywiście menedżer musi być głęboko uwrażliwiony na sprawy sztuki i musi znać specyfikę i problemy instytucji kultury, a nie tylko umieć sprawnie i ekonomicznie zarządzać firmą. I odwrotnie – model, do którego ja należę – jeżeli dyrektorem naczelnym jest człowiek z wykształceniem artystycznym, to powinien być „przyuczony” do zarządzania teatrem. Jedno i drugie jest możliwe.

**J.Z.: Jak Pan ocenia pomysł, aby teatrami kierowali nie artyści, a menedżerowie, na wzór dawnych przedsiębiorców teatralnych?**

K.O.: Mówiłem już, że powinni to być menedżerowie bardzo uwrażliwieni na sprawy teatru. A takich ludzi teraz nie ma. Dlatego uważam, że byłoby rozsądnie, gdyby wydziały zarządzania instytucjami kultury były zorganizowane przy szkołach teatralnych. Bo wtedy byłaby duża szansa, żeby studenci, ucząc się nowoczesnego zarządzania, jednocześnie uczestniczyli w świecie teatru.

Trzeba też pamiętać, że zawarcie prawdziwego kontraktu menedżerskiego (umowy cywilnoprawnej) nie jest niemożliwe w publicznym teatrze ze względu na ograniczenia finansowe. Są to zbyt biedne instytucje, żeby je było stać na podpisanie takiego kontraktu, zbyt dużo trzeba płacić menedżerowi za ryzyko. Ten problem można byłoby obejść poprzez quasi-kontrakty, na wzór teatrów niemieckich, bez odpowiadania własnym majątkiem za ewentualny kryzys instytucji, ale z jasno określonymi obowiązkami nie tylko menedżera, ale i organizatora w dłuższej perspektywie czasowej. Tylko czy samorządowe władze są naprawdę przygotowane, by taki kontrakt, powiedzmy na 5 lat, podpisać – skoro z roku na rok nie są w stanie swoim instytucjom zapewnić stabilności finansowej?

Dawny przedsiębiorca teatralny różnił się od menedżera w rozumieniu dzisiejszym. Przedwojenny antreprenier, jak chociażby pierwszy dyrektor Teatru im J. Słowackiego – Tadeusz Pawlikowski, musiał inwestować własne środki w teatr, by nim zarządzać i mieć ewentualne zyski. On po prostu dzierżawił od miasta budynek teatralny. Podobny model spotykamy dziś na przykład na londyńskim West Endzie. Z tym, że tam scenę wynajmuje od właściciela producent spektaklu. Generalnie, dawny przedsiębiorca teatralny i dzisiejszy menedżer to nie to samo. Pojęcie przedsiębiorcy teatralnego ma w tej chwili wyłącznie konotację historyczną. Chyba, że mowa o teatrach prywatnych, ale to jest zupełnie inny temat. Zmierzamy, co prawda, do tego, aby sektor teatrów prywatnych był równoprawny z teatrami publicznymi (i instytucjami publicznymi w ogóle); takie ustawowe rozwiązania prawne zostały już wprowadzone. Ale nikt prawdopodobnie nie odważy się poprowadzić prywatnie Teatru im. J. Słowackiego, bo jest to połączone z ogromnymi kosztami, a nie powinna to być scena komercyjna. Przed wojną jego dzierżawcy najczęściej plajtowali lub popadali w długi.

**J.Z.: Wspomniał Pan o sylwetkach wybitnych zastępców dyrektorów teatrów w okresie powojennym. Czy można wyróżnić jakieś szczególne umiejętności, które oni posiadali? Co mogłoby być wskazówką dla współczesnego menedżera?**

K.O.: O dyrektorze Marszyckim już wspominałem. Jego legendarnym poprzednikiem był dyrektor Meller. W krakowskim Starym Teatrze i Teatrze Polskim we Wrocławiu działał dyrektor Wawrzynek. Przed nim w Starym – dyrektor Lorenowicz. Chyba w Gdańsku i w Poznaniu był bardzo znany dyrektor Biliczak, również dyrektor Kaźmierski z Teatru Powszechnego w Warszawie, dyrektor Krasicki, potem Zaleski z warszawskiego Polskiego, przechodzący już na emeryturę dyrektor Herzig, związany z teatrami we Wrocławiu, Łodzi i Krakowie. To są nazwiska, które mi w tej chwili przychodzą do głowy. Byli to ludzie, którzy się wychowali w teatrze. Oni nie mieli żadnych kursów menedżerskich ani wiedzy tego typu. Różnymi drogami wchodzili do teatru, czasem byli odtrąconymi przez teatr artystami. Ale zawsze wchodzili do teatru pełni uwielbienia, a potem doskonalili swoje umiejętności i wiedzę. Nigdy nie było odwrotnie, nigdy nie byli „przeszczepem”. Nie było tak, jak dzisiaj, gdy przychodzą do teatru wykształceni ludzie z Pani pokolenia, którzy mają wiedzę podręcznikową, jedni lepszą inni gorszą, ale wiedzę. Dano im narzędzia, obiektywnie doskonałe, które w teatrze się nie sprawdzają, bo nie mogą się sprawdzić.

**J.Z.: Gdyby miał Pan określić swój styl zarządzania teatrem, to jest on demokratyczny, autokratyczny czy może jeszcze inny? Jaki?**

K.O.: Autokratyczny, ale jawny, jeżeli można sformułować taką sprzeczność. Drzwi mojego gabinetu najczęściej są otwarte. Ja, jako stare zwierzę teatralne, wychodzę z założenia, że teatr jest siedliskiem tak wielu plotek, że i tak żadne zapory nie pomogą! Proszę bardzo, jeśli ktoś ma ochotę, niech sobie siada na kanapie w moim sekretariacie, za chwilę będzie wiedział wszystko. Ale to jest autokratyczny system, niewątpliwie. W ogóle uważam, że teatr jest instytucją postfeudalną. Nigdy w teatrze nie było demokracji i nie może być.

**J.Z.: Co w Pańskiej pracy jest źródłem największej satysfakcji, a co zaliczyłby Pan do aspektów negatywnych pełnionej przez Pana funkcji?**

K.O.: Satysfakcja wiąże się chyba z tym, co ostatnio uświadomiła mi moja archiwistka, że jestem bodajże na siódmym czy na ósmym miejscu, jeżeli chodzi o długość kadencji, na około trzydziestu dyrektorów tego teatru od 1893 roku. Pozornie jest tego niewiele, bo ponad pięć lat, ale okazuje się, niewielu dyrektorów wytrzymało tu dłużej niż dwa lata. Jest to ogromna satysfakcja, bo kiedy w 1999 obejmowałem stanowisko, niektórzy wróżyli mi rychłą porażkę. To jest dziwne miejsce, nad którym krzyżują się wszystkie wektory sił. I nie daj Boże, jak coś się zaczyna zmieniać przy placu Świętego Ducha – krakowianie wytaczają największe armaty: układów politycznych, towarzyskich, kanapowych itd., bo ten teatr to jest największa świętość. A jednocześnie, najczęściej wyrażają się o nim z lekceważeniem. Krakowski konserwatyzm do n-tej potęgi! Balansowanie w tym wszystkim nie jest łatwe.

Mam też drugi powód do dumy. Podczas mojego dyrektorowania w Słowackim udało się zbudować wspólny zespół, którego „trzon” jest rozchwytywany przez wszystkie seriale telewizyjne. To nie jest niestety żart! Tak się mierzy w obecnych czasach sukces zespołu. Ja to mówię, oczywiście, z pewnym przekąsem, ale muszę to akceptować. Aczkolwiek okropnie to przeszkadza w koordynowaniu pracy teatru. Podobny stan był przecież kiedyś jednym z ważniejszych powodów kryzysu Starego Teatru.

**J.Z.: To jest cena, jaką teatr płaci za popularność swoich aktorów?**

K.O.: Tak, to Hydra, która zjada własny ogon, machina, której nie można zatrzymać, można jedynie ją spowalniać, balansować, neutralizować rozsądnym sposobem obsadzania. Prawdopodobnie jest tak, jak w Biblii, że po siedmiu latach tłustych następuje siedem lat chudych. Najpierw coś się zaczyna ożywiać, potem gaśnie, bo zaczyna zjadać własny ogon. To jest prawidłowość.

**J.Z.: Czy uważa Pan, że zarządzanie personelem w teatrach wymaga specyficznego podejścia ze względu na to, że kieruje się zespołem twórców, artystów?**

K.O.: No oczywiście, to jest jasne. Natomiast nie jestem pewien, czy my w teatrze jesteśmy absolutnym wyjątkiem. Podejrzewam, że ordynator oddziału chirurgicznego w szpitalu może mieć podobny problem, który ja mam z artystami, bo to też są artyści w swoim fachu. Ja myślę, że nie można dzielić świata na artystów i tych innych, że to jest zbyt prosty podział. Na pewno zarządzanie zespołem teatralnym, zespołem artystów stawia przed menedżerem czy przed zarządzającym zupełnie inne problemy, aniżeli zarządzanie zespołem rzemieślników w fabryce. Co do tego nie ma żadnych wątpliwości. Tu jest suma pewnych indywidualności, drażliwości, ambicji.

**J.Z.: Adam Grzymała-Siedlecki tak opisywał stosunki międzyludzkie w środowisku teatralnym na początku XX wieku: „Jakaś mieszanina cieplej serdeczności i wzajemnego oszkalowywania się kleiła tę zażyłość, a w obręb zażyłości wchodziło nie tylko sami artyści, ale i wszystko co teatralne, zwłaszcza fanatyczni rzemieślnicy sceny, garderobiane, klakierzy, rozlepiacze afiszów itp. (...) Wszechteatralnym bractwem był ten ludek: bractwo wzajemnie zawistne i po brzegi wypełnione intrygami, ale mimo wszystko – bractwo”. Czy jakieś elementy tego opisu można uznać za aktualne?**

K.O.: Tak, oczywiście, dlatego że środowisko teatralne generalnie się nie zmienia, zmieniają się tylko czasy. W związku z tym: „bractwo zawistne” – tak, „po brzegi wypełnione intrygami” – tak, „ale mimo wszystko bractwo” – tu miałbym pewną wątpliwość. Nasze skomercjalizowane czasy doprowadziły do tego, że zwłaszcza młodsze pokolenie nie jest już tak przywiązane cechowo do swojej „fabryki”. To jest bardzo ciekawa sprawa, bo nie można powiedzieć, że kiedyś było inaczej. Dawniej było właśnie tak, jak teraz zaczyna być z powrotem! Tylko powody były inne. Dziwaczna sprawa jest z artystami i z powinnością aktora. Ten cytat z Grzymały-Siedleckiego dotyczy chyba największych scen, typu Teatr Polski w Warszawie, Teatr Miejski w Krakowie itd. W czasach, które on opisuje, aktorzy byli ptactwem wędrownym, mieli to wpisane w zawód. Artystka angażowała się na sezon do Lwowa, potem do Krakowa czy do Warszawy... Mogła mieć kochanków, nawet męża, nie mogła mieć dzieci, takie były konsekwencje tego zawodu. Potem dopiero przyszły powojenne czasy komuny, etatyzacja teatrów, stabilizacja zawodowa artystów. Ale to dopiero potem! Z jednej strony więc bardzo dużo z tego Grzymały-Siedleckiego zostaje, pewne rzeczy są jednak zachwiane, bo on nie o wszystkich teatrach mówił. Ale mówił też o jednej ważnej rzeczy: o rzemieślnikach teatralnych. Przecież jak była premiera przed wojną, to najwybitniejsi polscy reżyserzy najpierw pytali brygadzysty i pracowników sceny: *No i co?* Bo to były „zwierzaki teatralne”, i jak im się przedstawienie podobało, to znaczyło, że będzie sukces. W naszych czasach, kiedy królują koncepcje ekonomizacji kultury i *outsourcingu*, my tę kadrę, niestety, gubimy.

**J.Z.:** Czy, Pana zdaniem, zarządzanie zespołem w teatrze repertuarowym, instytucjonalnym różni się znacząco od prowadzenia teatru autorskiego, jak Teatr 13 Rzędów Grotowskiego, lub niezawodowego, jak zespół Kantora czy Ośrodek Praktyk Teatralnych Gardzienice itp.?

K.O.: No oczywiście, w sposób generalny. Aktorzy w teatrze autorskim muszą się zdecydować, czy chcą być u Lupy, Szajny czy Mądzika. To nie jest zespół, który wymiennie czeka na swoje szanse. Tu aktor musi się identyfikować z autorską wizją jednego twórcy. A jeżeli nie chce, nie ma w ogóle czego szukać w takim teatrze.

Natomiast, teoretycznie, aktor w teatrze repertuarowym może oczekiwać, że skoro reżyser, który aktualnie reżyseruje, nie jest specjalnym wielbicielem jego talentu, to w końcu przyjdzie inny reżyser, który nim będzie. Na tym polega wymiennosc. I to powoduje różnicę w zarządzaniu, bo zdecydowanie inaczej się do tego podchodzi, inaczej kształtuje zespół itd.

**J.Z.:** Jakie są kryteria rekrutowania do zespołu teatralnego?

K.O.: Zawsze subiektywne. W latach siedemdziesiątych byłem aktorem w warszawskim Teatrze Dramatycznym. Wówczas dyktował tam Gustaw Holoubek, wychowany na bardzo tradycyjnym teatrze. On budował zespół na zasadach konstelacji ludzkiej. Miał, oczywiście, trzon świetnych artystów, ale potrzebował mieć i kogoś, kto będzie opowiadał dowcipy w garderobie, kogoś, kto będzie wymądrzał się intelektualnie, kogoś, kto będzie dobrze grał w kości albo brydża, specjalistę od afer męsko-damskich, mitomana itd. Nie popełniał, oczywiście, rażących błędów profesjonalnych, angażował aktorów, którzy mówili dobrze po polsku, mieli dobrze postawione głosy. To był cudowny zespół, na miarę tamtych czasów. I nie ma w tym, co powiedziałem, żadnej ironii, dopiero po długim czasie zobaczyłem, ile się nauczyłem przez te dziesięć lat w Dramatycznym. Ale w tamtych czasach kryteria angażowania były zupełnie inne. Można było na przykład przyjść do teatru „z etatem” przyznanym przez władze.

Rekrutowanie do mojego zespołu poddane jest dwóm podstawowym kryteriom. Po pierwsze, nie mogę sobie pozwolić na rozbudowywanie zespołu w nieskończoność. Mogę zatrudnić nowego aktora dopiero wówczas, gdy ktoś odejdzie na emeryturę albo do innego teatru lub zostanie zwolniony. Nie stać nas na utrzymywanie aktorów, którzy są mało obsadzani (to dotyczy wielu teatrów). Drugie kryterium jest takie, że nigdy nie zatrudniam aktora na „ławkę rezerwową”. Muszę mieć pewność, że w danym sezonie zagra przynajmniej jedną dobrą rolę, w której może pokazać swoje możliwości.

**J.Z.:** Jaki jest system motywowania pracowników w teatrach?

K.O.: Jeśli chodzi o pracowników artystycznych, nadal jest to rola i uznanie artystyczne. Natomiast w przypadku innych jest to motywacja ekonomiczna.

**J.Z.:** Jakie są najbardziej dotkliwe problemy zarządzania personelem w teatrze, najczęstsze przyczyny konfliktów.

K.O.: Najczęstszym powodem konfliktów w teatrze repertuarowym jest różnica pomiędzy wyobrażeniem „o sobie”, jako artyście, a tym, jak dyrektor i reżyser „mnie” widzą i jak w związku z tym obsadzają. Zawsze tak było w teatrze.

Teraz doszła jeszcze druga przyczyna: walka nowego ze starym, przyzwyczajenie do starych struktur. Aktor, który jest zwalniany przez dyrektora, ponieważ od dłuższego czasu nie jest obsadzany, nic nie gra i bierze pensję za nic – nie potrafi uznać tej przyczyny. Winy szuka po stronie teatru, nigdy swojej. Twierdzi: *mnie się należy etat, bo ja tu jestem od dwudziestu lat!* Jest rzeczą absolutnie oczywistą, że my już długo nie pociągniemy w schemacie organizacyjnym, który dostaliśmy w spadku po poprzedniej

epoce. Nie utrzymamy takiej ilości teatrów repertuarowych ze stałymi zespołami, nikt nie będzie za to płacił. W związku z tym wisi nad nami redukcja i potrzeba powstania prawdziwego, wolnego rynku aktorskiego. Powiedziałem to i ugryzłem się w język. Bo to jest prawda i logiczna konsekwencja przemian gospodarczych, wejścia do Unii Europejskiej itp., ale minęło 15 lat gospodarki rynkowej, a w teatrach *nihil novi!* Więc może teatralne „stare” jest silniejsze, niż myślimy.

**J.Z.: Czy są jakieś sprawdzone sposoby rozwiązywania sytuacji konfliktowych w teatrze?**

K.O.: Nie ma sprawdzonych sposobów rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Myślę, że w prowadzeniu tak trudnych zespołów, jak zespół chirurgów czy aktorów, konieczne są predyspozycje, pewne elementarne zasady, znajomość psychologii i umiejętność dyplomacji.

**J.Z.: Dużo się w ostatnich latach mówi o konieczności reformowania teatrów, co budzi sprzeciw środowiska aktorskiego. Jakie jest Pańskie zdanie w tej kwestii?**

K.O.: Po II wojnie światowej przetransponowano na nasz grunt wzory sowieckie, które wcale nie były dla teatru takie złe. To znaczy złe było to wszystko, co się kojarzyło ze żdanowszczyzną, ten socrealizm straszliwy. Natomiast wczesne koncepcje Łunaczarskiego, pomijając aspekt propagandowy, dawały polskiemu teatrowi i całej polskiej sztuce nieprawdopodobną siłę oddziaływania społecznego. Taki stan trwał blisko pięćdziesiąt lat, co nieprawdopodobnie „rozpuściło” środowisko. Zakorzeniło się przekonanie, że jak się kończy szkołę teatralną, to należy się etat i to już do końca życia. Nawet jeśli aktor wędrował do innego miasta razem z reżyserem robiącym karierę, to dostawał etat, mieszkanie, deputaty itd. Czyli postawa roszczeniowa została wpojona naszemu środowisku w okresie socjalizmu i obecnie starsi aktorzy nie chcą pamiętać o tym, że uprawiają **zawód najwyższego ryzyka**.

Teraz usiłujemy mówić, że nic się nikomu nie należy, że wszystko jest ulotne, że wszystko powinno być sprawą kontraktu związanego z danym reżyserem, kierownikiem artystycznym itd. Do tego jest jednak potrzebny wolny rynek aktorski z prawdziwego zdarzenia, a nie taki jak obecny. Nasz wolny rynek tworzą tylko aktorzy rozchwytywani, którzy mocno się czują w zawodzie, albo ci, którzy nie mają ról (aktorzy trzeciego rzutu i statyści).

Andrzej Wajda ma rację, kiedy mówi, że to nie jest zawód dla czcigodnego mieszczanina, który sobie dom zbuduje, osiadzie i będzie do końca życia na etacie. W gruncie rzeczy jest to bardzo bliskie temu, co się dzieje na Zachodzie, gdzie aktor musi mieć drugi zawód, choćby barmana, bo aktorstwo, wbrew temu, co nam wpojono, w zasadzie nie jest zawodem. Jest hobby, pasją, zajęciem, czasami posłannictwem...

W samym Krakowie na przykład powinno być zdecydowanie mniej teatrów repertuarowych, na rzecz impresaryjnych. Chociażby problem sceny nowohuckiej z jej kłopotami frekwencyjnymi. Przy dzisiejszej sprawności komunikacyjnej publiczność na ogół woli przyjechać do teatru, do Krakowa. Nowa Huta to jest specyficzne miejsce, w którym tradycyjna scena ze stałym zespołem nie ma dzisiaj, moim zdaniem, racji bytu. Z kolei to, co robi na tym terenie Nowa Łąźnia, wydaje się właściwe umiejscowione i nawiązuje do sprawdzonych wzorców działań kulturowych na terenach postindustrialnych i peryferyjnych. Albo czy w Krakowie nie powinien działać choćby jeden impresaryjny, rozrywkowy teatr? Choćby w Bagateli, scenie położonej wspaniale, jak na londyńskim Piccadilly Cirrus? Kiedy byłem jej dyrektorem w latach 1997–1999,

istniały przymiarki osiągnięcia finansowej samowystarczalności artystycznej. Oczywiście, musiałyby tam wówczas królować najwyższych lotów komercyjny repertuar!

To nie są dla mnie wygodne tematy, ponieważ u nas każda próba rozmowy o tych sprawach jest odbierana jako zamach personalny lub wrogi gest przeciwko instytucji. A przecież nie o to chodzi. Zawsze uważałem, że pierwszym obowiązkiem organizatora (czyli tego, który płaci) jest określenie zadań i potrzeb danej sceny oraz jej statusu. Powołanie dyrektora to sprawa wtórna, uzależniona od oczekiwań mecenasa. Tymczasem u nas jest na ogół odwrotnie. Powołuje się dyrektora i czeka, co z tego wyniknie! Ja na przykład potrafię prowadzić tradycyjny teatr, trochę akademicki, trochę otwarty na młodość i współczesność, ale nie poradziłbym sobie z teatrem awangardowym, wzorowanym choćby na berlińskim Schaubühne, gdyby takie były oczekiwania zarządu województwa.

**J.Z.: Czy widzi Pan potrzebę stosowania nowoczesnych metod zarządzania personelem jako elementu pomocniczego w zarządzaniu teatrem?**

K.O.: Być może jakiś młody menedżer powiedziałby, że jak najbardziej. Ale ja zdecydowanie uważam, że można się bez tego obejść w teatrze. My jesteśmy włączani w obieg pewnej maszyny biurokratycznej, która w zderzeniu z teatrem jest porażająca: programowanie, planowanie, statystyka, sprawozdawczość, kontrola wewnętrzna, obieg dokumentów, aplikowanie i tak już czynią instytucję kultury bezduszną. Nie wyobrażam sobie, żeby u nas doradca personalny mógł być przydatny. Podejmowaliśmy takie próby, ale one się nie sprawdzały. Teatr wszędzie, na całym świecie, jest kastowy i hierarchiczny, i na to nie ma rady. Nie daje się przymocować do schematów i formułek zarządzania, marketingu itd. To nie jest z mojej strony obrona okopów Świętej Trójcy ani wstecznicstwo! Marszałek województwa, który w 1999 roku powołał mnie na stanowisko dyrektora Teatru im. J. Słowackiego, przez wiele lat podejrzewał, że go naciągam, że dorabiam ideologię, że tu wszystko dużo prościej można zmienić, dostosować do obowiązujących standardów. Potem, jak przestał być marszałkiem, przyznał mi rację. Powiedział, że się bardzo dużo nauczył, gdy obserwował to wszystko z daleka, moje zmagania z teatralną materią. Wcześniej nie miał specjalnego związku z zarządzaniem kulturą i przekonał się, że tu nie dają się przeszczepić wprost rozwiązania sprawdzone gdzie indziej.

**J.Z.: A w przypadkach konfliktów z aktorami czy ze związkami zawodowymi w teatrze, czy możliwe byłoby skorzystanie z zewnętrznych mediatorów?**

K.O.: Nie, też nie widzę potrzeby. Aktor nigdy tego nie przyjmie. On będzie „mediował” z kolegami, którzy będą go buntować. Do mnie ci sami koledzy przyjdą i powiedzą, że słusznie zrobiłem, potem znów się spotkają przy piwie i powiedzą jemu jeszcze coś innego... Tu grają rolę niewiarygodne ambicje. Aktor to nie jest typ, który by się poddał naukowym metodom osłodzenia odejścia z teatru. Często w obronie przed zwolnieniem bardzo przeciętnego aktora podnoszą się rozliczne głosy autorytetów i przedstawiają jego zasługi tak wyolbrzymione, że trudno to sobie wyobrazić. Powstaje cała mitologia, w którą oni święcie wierzą. To bardzo specyficzne środowisko.

**J.Z.: Cele i zadania, jakie stawia przed sobą Pański teatr na najbliższe lata.**

K.O.: Przetrwać najbliższe lata i restrukturyzację, którą realizujemy, nie obniżając poziomu artystycznego. W sposób mądry przygotować i ludzi, i instytucję do tego „nowego”, które nas czeka. Myślę, że Teatr im. J. Słowackiego ma szansę stać się modelowym teatrem repertuarowym działającym w zmienionych realiach gospodarki i rynku.

**J.Z.: Bardzo dziękuję za rozmowę.**

## Wywiad z Jerzym Fedorowiczem<sup>6</sup>, dyrektorem Teatru Ludowego w Krakowie Nowej Hucie

**Joanna Zajęc:** Czy zgodzi się Pan z twierdzeniem, że teatr jest specyficzną przestrzenią, która wymaga nie zarządzania, a raczej przywództwa? Czy zespół potrzebuje lidera duchowego, charyzmatycznego przywódcy?

Jerzy Fedorowicz: Dokładnie tak jest. Bez tego w ogóle się nie uda, bo zespół wie, o co chodzi, tzn. oddaje się sztuce i musi mieć takiego przywódcę. W systemie polskim w większości teatrów dyrektor naczelny jest też dyrektorem artystycznym. Teraz, co prawda, to się zmienia. Niemniej jednak, jeśli się myśli o dyrektorze teatru, obojętne jak to słowo można zakwalifikować, to zawsze myśli się o kierowniku artystycznym, który nadaje kształt artystyczny pracy teatru. To oczywiście musi być człowiek z charyzmą. I zdaje się też, nie może być za młody, ze względu na to, że musi poznać życie i sztukę, musi mieć kontakty, znajomości, ale również musi być odczytany, żeby mógł w sposób odpowiedzialny zarządzać tą grupą zawodową.

**J.Z.:** Częściowo odpowiedział Pan na kolejne pytanie: jakie kompetencje i kwalifikacje powinna mieć osoba zarządzająca teatrem? Czy powinna mieć również określony typ osobowości?

J.F.: Teraz zmierza się do tego, aby zarządzającym instytucją publiczną zostawał człowiek, który ma przygotowanie zawodowe do zarządzania publicznymi pieniędzmi, do pozyskiwania funduszy, znający prawo itd., i to on dobiera sobie kierownika artystycznego. W moim pojęciu ten model będzie obowiązywał, bo tak jest właściwie na całym świecie. Żaden wielki reżyser, który prowadzi teatr, nie zajmuje się sprawami finansowymi, tylko „podlega” pod dyrektora naczelnego. Ale bywają różne systemy zarządzania instytucjami artystycznymi, w zależności od ich wielkości, są na przykład rady nadzorcze. Tam gdzie wchodzi w grę publiczne pieniądze, restrykcje dotyczące ich wydatkowania są w Europie bardzo duże. Jest to obwarowane licznymi przepisami, i człowiek, który się tym zajmuje, musi się na nich znać. Jego cechą powinno być również to, że nie może przeszkadzać w działalności twórczej, musi być skłonny do kompromisu.

---

<sup>6</sup> Jerzy Fedorowicz – urodzony w 1947 roku, aktor teatralny, filmowy i telewizyjny, reżyser teatralny, dyrektor teatru, działacz społeczny. Ukończył Wydział Aktorski PWST w Krakowie, pracował jako aktor w Teatrze Bagatela, w Państwowych Teatrach Dramatycznych w Szczecinie i w Starym Teatrze w Krakowie. Występował w przedstawieniach i filmach, m.in. u K. Kieślowskiego, A. Wajdy, K. Swinarskiego. Od 1 września 1989 roku jest dyrektorem naczelnym i artystycznym Teatru Ludowego w Krakowie Nowej Hucie. W latach 1990–1991 był dyrektorem Wydziału Kultury Miasta Krakowa. Od 1994 zasiadał w Radzie Miasta Krakowa jako przewodniczący Komisji Kultury i Ochrony Zabytków. Od 1999 roku przewodniczy Komisji Kultury Sejmiku Małopolskiego. Laureat wielu nagród i wyróżnień, m.in. Nagrody Polcul Foundation, Nagrody Wojewody Krakowskiego, Nagrody Prezydenta Miasta Krakowa, Nagrody Towarzystwa Krzewienia Kultury Teatralnej czy nagrody CTN MONAR Kraków – Wolontariusz Roku 1996.

Rozszerzając formy działalności prowadzonego teatru, podejmuje i sprawdza różne nowe sposoby finansowania sztuki. Za jego dyrekcji Teatr Ludowy dwukrotnie gościł na największym w Europie festiwalu teatralnym w Edynburgu, przywożąc do Polski prestiżowe nagrody. Ważnym aspektem działalności teatralnej Jerzego Fedorowicza jest podjęcie i rozwijanie prac w dziedzinie terapii przez sztukę.



**J.Z.: A jak było w Pańskim przypadku?**

J.F.: Kiedy objąłem dyrekturę – było to w momencie wprowadzenia w Polsce wolnego rynku – wykorzystywałem wszystkie dostępne środki, które oferował nam Zachód. Ukończyłem zawodowe kursy, m.in. British Council, byłem stypendystą rządów USA i Niemiec. Tam nauczyłem się zarządzania, byłem z resztą później wykładowcą w szkole biznesu. Uczyłem zarządzania w sztuce, marketingu, *public relations*, to były wtedy rzeczy zupełnie nowe w Polsce.

**J.Z.: Czy, Pana zdaniem, zespół powinien mieć głos decydujący czy opiniodawczy przy obsadzeniu stanowiska dyrektora?**

J.F.: Zespół może ewentualnie wskazać osobę, którą akceptuje na to stanowisko (tak było w moim przypadku). Bierze się pod uwagę opinię zespołu bardzo poważnie, ale nie może to być głos decydujący. W sztuce nie ma tak zwanej demokracji, ona nie istnieje. W zespole mogą być ludzie różnie patrzący na zagadnienia w sztuce, i wtedy konflikty byłyby za duże. Trzeba brać pod uwagę opinię zespołu, ale ona nie może być do końca wiążąca, decyduje jednak organizator.

**J.Z.: Jak Pan ocenia pomysł, aby teatrami kierowali nie artyści, a menedżerowie, na wzór dawnych przedsiębiorców teatralnych?**

J.F.: Tak, to będzie na pewno obowiązywać. Teoretycznie, jako dyrektor naczelny teatru podlegam ustawie kominowej, która dotyczy wszystkich pracowników i szefów instytucji samorządowych bądź państwowych. Jestem więc ograniczony, jeśli chodzi o możliwości zarabiania, ale to jest mój wybór. Na świecie to jest troszeczkę inaczej. Kierownik teatru, generalny menedżer, zgłasza radzie nadzorczej, że chce zatrudnić konkretnego reżysera. Podpisuje się z nim kilkuletni kontrakt, który zobowiązuje go do wykonania planu artystycznego na 3–4 lata. Ten kontrakt jest tak wysoki, że ten dyrektor artystyczny nie musi szukać innych dodatkowych zajęć, i nawet mu nie wolno. I ten system, moim zdaniem, będzie obowiązywał, ale jeszcze do tego nie dorośliśmy.

**J.Z.: Gdyby miał Pan określić swój styl zarządzania teatrem, to jest on demokratyczny, autokratyczny czy jeszcze inny? Jaki?**

J.F.: Ja przyszedłem do Teatru Ludowego ze Starego Teatru. Tam zebrała się w pewnym okresie grupa ludzi niezwykle twórczych, którzy bardzo zawodowo podchodzili do pracy. W związku z tym nie przychodziło mi nawet do głowy, że można się spóźnić na próbę, nie umieć tekstu albo nie przygotować roli (można rolę „położyć”, bo to się zdarza, natomiast wszystko, co jest związane z tzw. niechlujstwem, jest mi obce). Wymagam tego od siebie i również od mojego zespołu.

Niestety, życie pokazało, że obecnie to wygląda inaczej, i nie mówię tego jako pretensję do młodych aktorów. W tamtych czasach teatr był miejscem poważnym, w którym można było się jakoś utrzymać na przyzwoitym poziomie, nie wyróżniając się od innych. Aktorzy, ludzie inteligentni i fajni, obserwując swoich rówieśników, widzą, że oni sami, w teatrze, nie są w stanie utrzymać się na poziomie innym niż niższy-średni. W związku z tym mają bez przerwy dodatkowe zajęcia, co nieraz burzy pracę teatru. Teoretycznie mam takie prawo, że mógłbym się na to nie godzić. Ale nie korzystam z niego, w myśl teorii, że jeżeli pracownik jest zniechęcony, to źle pracuje. Staram się wypośrodkowywać, niejednokrotnie z bólem.

Są oczywiście kierownicy artystyczni, również w polskich teatrach, którzy żądają ogromnej dyscypliny, karzą za spóźnienie albo prowadzą próby w atmosferze złości, nawet wściekłości. U nas ludzie się lubią i szanują (dlatego Jurek Stuhr tak lubi tutaj

pracować). Ja bywam surowy, kiedy ktoś zachowuje się arogancko, bo np. zagrał jakąś rolę w filmie. Ale to już jest sprawa wychowywania młodszych.

**J.Z.: Czy, Pana zdaniem, zarządzanie zespołem w teatrze repertuarowym, instytucjonalnym różni się znacząco od prowadzenia teatru autorskiego, jak Teatr 13 Rzędów Grotowskiego, lub niezawodowego, jak zespół Kantora czy Ośrodek Praktyk Teatralnych Gardzienice itp.?**

J.F.: Kantor czy Grotowski, których znałem osobiście i miałem okazję podglądać w pracy, byli artystami o wielkiej charyzmie. Dobierali sobie ludzi, którzy z własnej woli poddawali się reżimowi, jaki oni narzucali. Inaczej jest w teatrze repertuarowym, w którym ludzie są zatrudnieni i dopasowuje się do nich repertuar. Trzeba dbać o ich potrzeby i rozwój, czasem są kłopoty, bo brakuje jakiegoś aktora do roli.

Niezawodowe zespoły mają do zrealizowania jedynie zadanie artystyczne. Jeśli im się uda, to wygrywają festiwal i stają się sławni. Ale oni nie grają codziennie, jak my tutaj, i nie muszą mieć siedemdziesiąt czy sześćdziesiąt tysięcy widzów rocznie, dlatego że są „instytucją publiczną wyższej użyteczności”. *Notabene* fantastyczny jest ten świat. Sam chętnie dałbym się wciągnąć w taką „afere”, jak Andrzej Seweryn, który jeździł przez kilka lat po świecie z *Mahabharatą* Petera Brooka. Ale przez ten czas cierpiała jego rodzina, nie mieli pieniędzy. Ale to już są nasze wybory i nasze ryzyko.

W takich zespołach jak Cricot 2 nie musieli grać aktorzy zawodowi. Krzysiek Miklaszewski, Janiccy czy ten Jasiu „wieczny tułacz”, przecież on był ślusarzem w Starym Teatrze. Kantor dobierał ludzi po to, żeby ich pokazywać jako wynik swojej wyobraźni na scenie, i zmuszał ich, żeby jego marzenia, sny, twórczość przerzucali na obraz sceniczny. W tego typu teatrach nie przywiązuje się jakiejś szalonej wagi do tego, czy aktor jest świetnym rzemieślnikiem albo ma ładny głos. Może mówić grubo lub cienko, po prostu jest, bo jest.

**J.Z.: Czyli zupełnie odwrotnie niż u Grotowskiego.**

J.F.: Tak, zupełnie inaczej. Sam przechodziłem przez szkołę technik Grotowskiego, bo to było fascynujące, ale też i ból straszny. Proszę zapytać chociażby Mai Komorowskiej, jakie to jest cierpienie i jakie oddanie. To już jest na pograniczu filozofii.

**J.Z.: Adam Grzymała-Siedlecki tak opisywał stosunki międzyludzkie w środowisku teatralnym na początku XX wieku: „Jakaś mieszanina cieplej serdeczności i wzajemnego oszkalowywania się kleiła tę zażyłość, a w obręb zażyłości wchodziło nie tylko sami artyści, ale i wszystko co teatralne, zwłaszcza fanatyczni rzemieślnicy sceny, garderobiane, klakierzy, rozlepiacze afiszów itp. (...) Wszechteatralnym bractwem był ten ludek: bractwo wzajemnie zawistne i po brzegi wypełnione intrygami, ale mimo wszystko – bractwo”. Czy jakieś elementy tego opisu można uznać za aktualne?**

J.F.: Tu jest podobnie. Całe pokolenia pracują w tym teatrze. Zawody przechodzą z ojca na syna, nawet na stanowiskach maszynistów są ludzie, których rodzice pracowali w tym teatrze. Również mój syn tutaj pracuje. Bywa tak, że aktorzy, którzy zakończyli już działalność twórczą, nie mają już ról, ale nadal nam pomagają. Rzeczywiście, ten teatr jest rodziną, ale naprawdę ostrą, z konfliktami. Dzięki temu dobrze się pracuje, bo doskonale się rozumiemy. Ale czasem może to być źródłem napięć, bo można być posądzonym o nepotyzm. Czuje się jednak tutaj rodzinę, i to widać przy smutnych okazjach, kiedy są jakieś nieszczęścia, to ludzie sobie szalenie pomagają. Na czym to polega? Nie wiem, może mnie się tak udało, bo możliwe, że ja mam takie cechy, że ludzie mnie lubią?

**J.Z.: Czy uważa Pan, że zarządzanie personelem w instytucjach kultury takich jak teatry wymaga specyficznego podejścia ze względu na to, że kieruje się zespołem twórców, artystami?**

J.F.: To jest najważniejsza rzecz, dotycząca w zasadzie całego teatru. Mamy w zespole do czynienia z aktorami, tancerzami, kompozytorami, tłumaczami, pisarzami, stolarzami, krawcami, urzędnikami, więc osoba, która się tym zajmuje, musi być osobą wybraną. Wszystkie konflikty, które obserwuję, polegają na tym, że gdzieś następuje napięcie między poszczególnymi częściami zespołu, np. ktoś wspiera aktorów, a nie zajmuje się innymi pracownikami itp. Decyduje więc osobowość dyrektora, jego poczucie taktu, wiedza o życiu i o człowieku.

**J.Z.: A inne przyczyny konfliktów w zespole?**

J.F.: Konflikty są stale. Najwięcej problemów stwarza chyba upływ czasu. Przykładowo młodziutka aktorka, która gra dziewczyny, subretki, z czasem się zmienia, staje się piękną kobietą. Przychodzi więc po szkole młodziutka dziewczyna, przejmuje te role, i zaczynają się różnego rodzaju problemy. To jest zawód, w którym wymagane są cechy charakteru „kiltera”. Aktorzy poddawani są różnego rodzaju presjom i napięciom, dlatego potrzebują jakiegoś sposobu odreagowania – ja uciekam na przykład w sport. Ludzie, oglądając nas, uważają, że im lepiej gramy, tym mniej nas to kosztuje. A jest dokładnie na odwrót. Mnie to napięcie stymuluje pozytywnie, ale są ludzie, których nastraja negatywnie, i oni płacą najwyższą cenę.

Trzeba pamiętać, że na całym świecie w teatrze nie ma wysokich zarobków i nigdy nie będzie, że wielu ludzi teatru przychodzi do tej pracy z prawdziwej miłości. Są więc frustracje, napięcia. My w teatrze nie żyjemy jak normalni ludzie. Przychodzimy do pracy w soboty, w niedziele, kiedy inni odpoczywają. Bardzo często ludzie tutaj zapominają, mając w głowie misję, że my służymy tak, jak handel, jak restauracja, ale oferujemy klientowi najlepszy „towar”. Na pierwszym kursie w British Council, zapytany, ile potrzeb może spełnić teatr, znałem tylko siedem. A po kursie znałem już siedemdziesiąt! Nie brałem wcześniej pod uwagę takich potrzeb, jak snobizm albo filantropia – ktoś chce pomóc teatrowi po to, by wymieniono jego nazwisko itd.

Konflikty bywają też na tle koncepcji artystycznej prowadzenia teatru. To jest trudny problem, kwestia smaku artystycznego. Bywa, że zespół jest niezadowolony, a organizator wręcz przeciwnie, bo rosną wpływy z działalności teatru. Trzeba umieć to jakoś wyśrodkować.

**J.Z.: Jakie są kryteria rekrutowania do zespołu teatralnego?**

J.F.: Przede wszystkim szukam osób, które mi są potrzebne do określonych zadań na przynajmniej dwa sezony, i to przeważnie dotyczy osób młodych. Jeżeli mam dwóch podobnych mężczyzn, to już trzeciego takiego na pewno nie zaangażuję. W związku z tym nieraz nie patrzę wcale, czy to nie jest najlepszy absolwent szkoły, który się nie dostał do Starego czy do Słowackiego, tylko czy on mi będzie przydatny? Ja ciągle uważam (szkoła Swinarskiego), że świat nie kończy się na teatrze.

Według mnie publiczność lubi w teatrze tylko dwie rzeczy: oglądać świetnych aktorów, którzy wykonują zadania na najwyższym poziomie, oraz młodych, pełnych entuzjazmu, którzy jeszcze niewiele potrafią, ale dają z siebie wszystko. I dlatego ten teatr miał wielkie sukcesy przez pierwsze sześć czy siedem lat. Był tu młody zespół, ludzie prosto po szkole, którzy po prostu robili wszystko! Teatr Ludowy był, bo to się teraz zmieniło, miejscem startu wielu wybitnych. Tutaj Kantor był scenografem, tutaj byli: Olga Lipińska, Cywińska, już nie mówię Skuszanka, Pieczka, Pyrkosz, Malanowicz,

Filipski, masa wspaniałych aktorów. Jednak nikt tutaj długo nie zostawał, bo wybierano ich do innych teatrów. Natomiast muszę powiedzieć, że pod względem poziomu zawodowego my jesteśmy naprawdę w czołówce polskiej. Nie dopuszczamy tutaj żadnej miernoty zawodowej.

**J.Z.: Jaki jest system motywowania pracowników w teatrach?**

J.F.: Istnieje coś takiego, jak nagroda dyrektora. Również w mojej gestii są podwyżki i ustalenie tzw. normy (czyli dodatkowego wynagrodzenia za spektakl). Ustaliłem, że aktor dostanie wynagrodzenie za zadanie, które ma wykonać, plus dodatkową premię (w formie tej normy) za to, że to dobrze wykona. I to jest motywacja pierwsza. Ale najwyższą motywacją dla aktora jest rola, którą dostaje i się z nią mierzy. Oczywiście, aktorzy (i ja również) najbardziej chcieliby grać takie role, które zostawiają w widzach głęboki ślad wzruszeń, przeżyć. Ale również wówczas, kiedy zagrają świetnie w roli komediowej, to też są zadowoleni. Krótko mówiąc, buduje się życiorys aktora na tych rolach wielkich i ktoś chce grać, to ją dostaje, jak na to zasługuje, ale konkurencja jest bardzo potrzebna.

**J.Z.: Czy widzi Pan potrzebę stosowania nowoczesnych metod zarządzania personelem jako elementu pomocniczego w zarządzaniu teatrem? Ewentualne doradztwo i konsultacje specjalistów do spraw zarządzania zasobami ludzkimi?**

J.F.: Aktorzy to grupa zawodowa podlegająca tym samym działaniom społecznym, co wszyscy, czyli przykładowo bezrobociu. Rozmawialiśmy w gronie dyrektorów na temat funkcji takiego doradztwa czy psychologa dla osób, które odchodzą z zawodu lub wchodzą na wolny rynek. Ale to się nie udało, bo ta grupa społeczna jest za mała.

**J.Z.: Czy widzi Pan potrzebę reformy w polskich teatrach: odchodzenia od dotychczasowego systemu zatrudniania aktorów na etaty, utrzymywania stałych zespołów itp.**

J.F.: Nie wiem, czy uda się utrzymać teatr w systemie postkomunistycznym, w którym tkwimy. Musi to być zmienione. Może poszukać wzoru, który obowiązuje w większości teatrów na Zachodzie? Tam przygotowuje się osiem premier w roku. Jest wyznaczona data każdej premiery i ilość spektakli. Gra się pięćdziesiąt przedstawień pod rząd i jeżeli spektakl jest znakomity, to na drugi rok, ewentualnie, się go wznawia. Wtedy widz ma pewność, że w swoim teatrze obejrzy na pewno osiem premier. U nas system wymienności repertuaru powoduje ogromne koszty dodatkowe, bo musimy przechowywać dekoracje, planować itd. Jednak wtedy trzeba byłoby zmienić cały system teatrów takich jak mój, czyli mniejszych, których jest w Polsce najwięcej. Ludzie byliby zobligowani nie etatem, a zadaniami. Mieliby zagwarantowane pieniądze, bo nasze stawki są bardzo małe, więc aktorzy dorabiają na różne sposoby.

Powinny być jednak w Polsce wiodące teatry repertuarowe ze stałym zespołem, do których wejście jest dla aktora ogromnym awansem. I tak to jest na całym świecie. Na przykład brytyjscy aktorzy teatralni to są ludzie o tak wielkim rzemiośle, że ich właściwie nie interesuje kino. A jeśli kino się do nich zwraca, to grają tylko wielkie role. Ale jeśli tam aktor gra jedną rolę w teatrze przez, powiedzmy, 6 tygodni, to może za honorarium utrzymać się, na niskim poziomie, przez cały rok. Ale jeśli zagra dwie role w roku, to już wychodzi na średni-wysoki poziom życia.

**J.Z.: Co w Pańskiej pracy jest źródłem największej satysfakcji, a co zaliczyłby Pan do aspektów negatywnych pełnionej przez Pana funkcji?**

J.F.: Są dwie rzeczy, które muszę spełnić, jak każdy dyrektor publicznego teatru. Po pierwsze, muszę wypełniać naszą teatralną misję. W Nowej Hucie ta misja jest jeszcze

poważniejsza – to jest najtrudniejszy teren na świecie, leżący między dwoma boiskami szkolnymi, z nieprzyjemną atmosferą, bez żadnej infrastruktury kulturalnej. Mamy więc dodatkowo misję wychowawczą i ją spełniamy. Ogromną satysfakcję osobistą przynosi mi działanie programu „Terapia przez sztukę”, który wprowadziliśmy już od czasów moich spektakli ze skinheadami i punkami oraz pracy z Monarem. Niestety, druga część zadania jest taka, że ja muszę pilnować, aby ta misja nie doprowadziła teatru do bankructwa. Publiczność polska jest biedna, zwłaszcza na moim terenie. Nie stać jej na bilet, który mógłby zapewnić teatrowi godziwą egzystencję. Zaczęłam więc wprowadzać sztuki lekkie, łatwe i przyjemne, które gramy w piątki i soboty, a wpływy z nich pozwalają tę misję wypełniać.

Ogromną satysfakcję mam również, kiedy jesteśmy zauważani przez krytykę i publiczność (ta najczęściej się z krytyką rozmija). Wtedy czuję, że jesteśmy potrzebni. Albo kiedy bywamy na festiwalach. Za mojej dyrekcji teatr był około trzydziestu razy za granicą, graliśmy w stolicach Europy, m.in. w Londynie, Edynburgu, Wilnie, Wiedniu, w Kijowie.

Moim osobistym sukcesem był też autorski program telewizyjny *Zadyma*, w którym rozmawialiśmy o problemach młodzieży. Miał on duży oddźwięk, o czym świadczą relacje w prasie polskiej i zagranicznej (m.in. w „Nowej Polsce”, obok artykułów Kołakowskiego czy Miłosza). Fakt, że ktoś się tym interesuje, był jedną z moich największych satysfakcji życiowych.

Zawsze zakładamy, że każdy spektakl przyniesie nam satysfakcję artystyczną, ale tego się nie da zrobić, bo to jest sztuka i żywi ludzie. Nawet kiedy grałem w Starym Teatrze, gdzie mieliśmy masę wspaniałych przedstawień, to na dziesięć spektakli tylko dwa były na najwyższym poziomie. Wystarczy, że ktoś się rozchoruje, drugiego gardło zabolí, a trzeci ma kłopoty rodzinne, i już wtedy coś nie będzie tak... A następnego dnia już będzie!

**J.Z.: Każdy spektakl jest inny, ulotność sztuki teatralnej.**

J.F.: Dokładnie. W teatrze się nie pamięta tego, co było wczoraj. To nie jest film, który można sobie jutro obejrzeć. Ważne jest to, co jest dzisiaj.

**J.Z.: Bardzo dziękuję za rozmowę.**