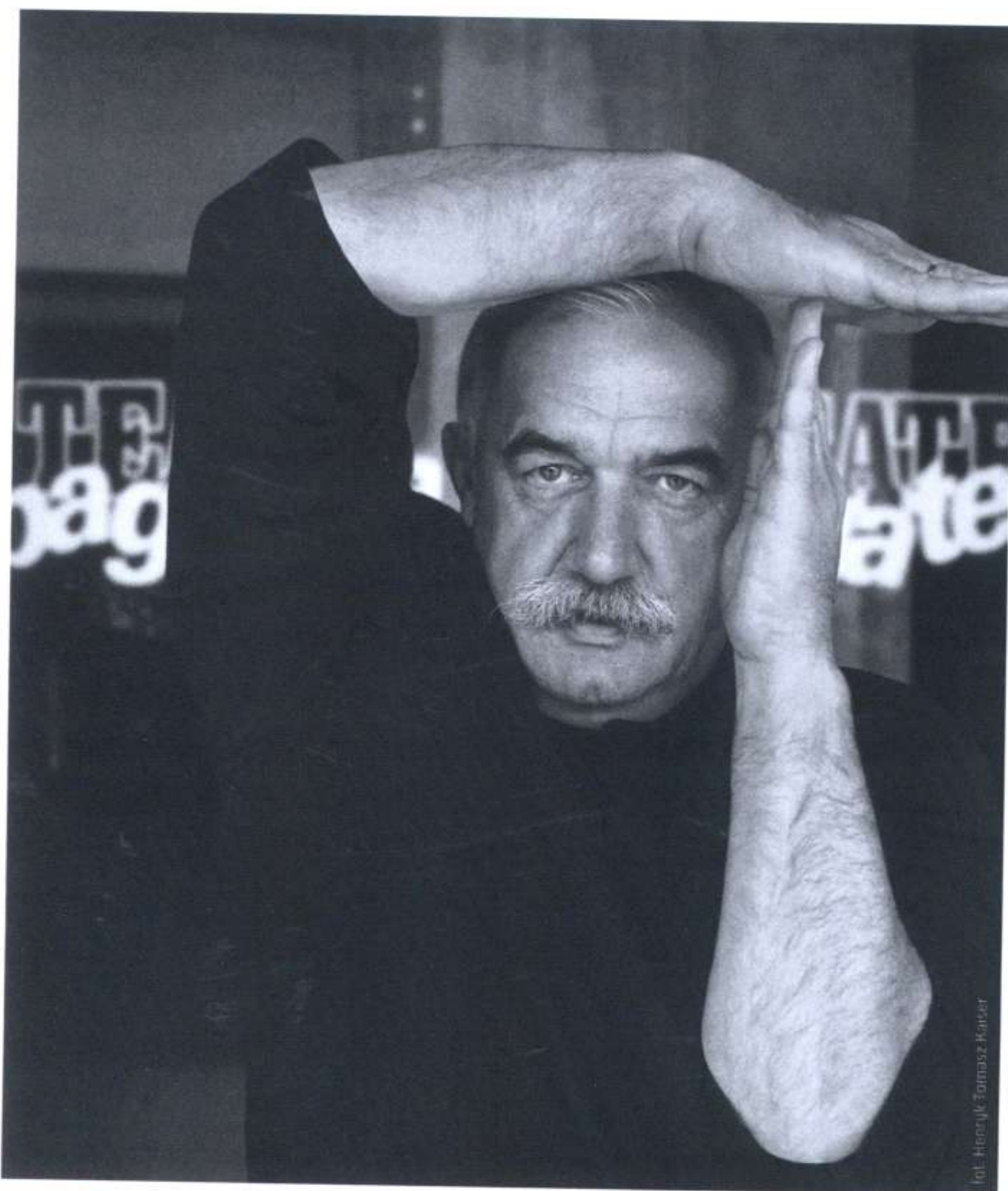


Dyrektor powinien być jak kaskader

„**Praca reżysera** nie może zakłócić zaplanowanego długofalowo procesu budowania zespołu i zarządzania talentami. Dlatego tak ważne jest, żeby o repertuarze decydował wyłącznie dyrektor artystyczny, który jednocześnie odpowiada za poziom teatru, rozwój talentów i budowanie zespołu” – mówi Henryk Jacek Schoen, dyrektor krakowskiego Teatru Bagatela, w rozmowie z Jackiem Cieślakiem.



Henryk Jacek Schoen [1951]

naczelny i artystyczny dyrektor krakowskiego Teatru Bagatela, reżyser filmowy i teatralny. Studiował chemię, filozofię, reżyserię oraz zarządzanie, reklamę i marketing.

JACEK CIEŚLAK Prowadzony przez Pana Teatr Bagatela słynie z rosnącej frekwencji i liczby zagranych spektakli. Czy nazwa teatru tego nie dyskredytuje? Nie chciałby Pan jej zmienić?

HENRYK JACEK SCHOEN Łączy się z nią historia, która w 2019 roku będzie liczyć już sto lat. Gdyby nie Marian Dąbrowski, wydawca słynnego krakowskiego „Ilustrowanego Kuriera Codziennego”, inicjator powstania naszego teatru, na rogu Karmelickiej mieściłaby się dziś, być może, restauracja. Dąbrowski był nauczycielem, przedsiębiorcą i dziennikarzem. Wydając „Ilustrowany Kurier Codzienny”, popularny „Ikac”, musiał kochać również teatr, skoro już w 1916 roku – w trudnym wojennym okresie, gdy władze austriackie zawiesiły wydawanie gazety – finansował emigracyjny Teatr Polski w Wiedniu. W 1918 roku postanowił zafundować teatr Krakowowi. Zaplanował siedzibę nowego teatru na rogu Karmelickiej i Krupniczej, na miejscu lokalu, w którym grała damska kapela. We wrześniu 1918 roku do Rady Miejskiej Krakowa złożono podanie o zezwolenie na rozpoczęcie budowy. Po roku sala była gotowa. Mieściła 800 widzów. I tutaj dochodzimy do nazwy teatru, której autorem jest Tadeusz Boy-Żeleński. Anegdota mówi, że decydujące okazało się spotkanie zorganizowane przez Mariana Dąbrowskiego. Boy, usłyszawszy, o co chodzi, zażartował: „Znaleźć dobrą nazwę dla teatru? Bagatela!”. „Jest! – zawołał Dąbrowski. – B-a-g-a-t-e-l-a!” Dąbrowski i jego wspólnicy chcieli mieć teatr o repertuarze zbliżonym do programów paryskich teatrów rozrywkowych. Działalność zainaugurowała *Kobieta bez skazy* Zapolskiej. Stąd pomysł, żeby i w rocznicę stulecia teatru sięgnąć po ten już zapomniany utwór, dziś z powrotem jakże bardzo aktualny.

CIEŚLAK Prowadzi Pan teatr, który jest niezwykle popularny, a nie unika jednocześnie repertuaru ambitniejszego. Mimo to w środowisko-

wym odbiorze pojawia się opinia, że Bagatela jest gorsza, bo proponuje spektakle dla mniej wymagających widzów. Czy to prawda?

SCHOEN Wielu lubi myśleć stereotypami. Na szczęście w Krakowie od lat panuje opinia, że Bagatela jest najlepszym teatrem w mieście. Gramy Szekspira, Czechowa, Kazana, Dostojewskiego. Widzowie mogli zobaczyć *Zbrodnię i karę* i *Hamleta*, ale i dramat współczesny. A jeśli ktoś jest zmęczony swoim życiem zawodowym albo zajmowaniem się obowiązkami rodzinnymi – przychodzi do nas po to, żeby się zresetować. Wszyscy wiedzą, że nasze komedie i farsy są świetne. Postawiliśmy na zespołowość, dzięki temu widz otrzymuje dodatkową wartość. Czuje, że aktorzy są połączeni głębokimi więzami, ich gra współbrzmi, a rytmy nie są fałszywe.

CIEŚLAK Zebranie grupy najwspanialszych solistów nie daje szansy na zespół?

SCHOEN Wydaje mi się, że nie. Zawsze mi zależało na tym, żeby umiejętnie połączyć podczas pracy różne osobowości. Mieliśmy to szczęście, że na początku dyrekcji, którą rozpocząłem w 1999 roku, z naszym teatrem związał się Waldemar Śmigasiewicz, profesor warszawskiej Akademii Teatralnej. Potrafił zaszcześcić w aktorach, z którymi pracował, potrzebę grania zespołowego. To zaprocentowało także w pozascenicznym relacjach. W Bagateli nie ma źle pojętej konkurencji. Efekt widać w postaci wielu nagród na festiwalach.

CIEŚLAK Co jest największym sukcesem ostatnich lat?

SCHOEN Bezwzględnie *Tato* w reżyserii Małgosi Bogajewskiej, obecny zarówno na festiwalu Boska Komedia, Warszawskich Spotkaniach Teatralnych, a także na R@Porcie, gdzie otrzymał nagrodę publiczności. Był też na festiwalu „Oblicza Teatru” w Polkowicach, gdzie dostał nagrodę główną, a aktorów uhonorowano wszystkimi głównymi wyróżnieniami. Z kolei telewizyjna realizacja spektaklu *Tato* dla TVP Kultura została nagrodzona na sopockim festiwalu „Dwa Teatry”. Łącznie daje to dwadzieścia jeden nagród! Innym przedstawieniem, które odnosi sukcesy, jest *Układ* według Elii Kazana. Potężna książka została przeniesiona na teatralne deski przez Michała Kotańskiego i jego współpracowników. Była to światowa prapremiera teatralna. Na polkowickim festiwalu teatralnym publiczność doceniła spektakl, reżyserię i wykonawców: Ewelinę Starejki i Pawła Sanakiewicza. Chciałbym jeszcze przywołać jedną z nowszych produkcji – autorską adaptację *Lotu nad kukułczym gniazdem* Ingmara Villqista. To jest niezwykle przejmujący spektakl, szlachetnie zagrany, pokazujący absolutne mistrzostwo gry zespołowej. *Lot...* dostał główną nagrodę XVIII „Obliczy Teatru” w Polkowicach.

CIEŚLAK Przypomnijmy, że w Bagateli zaczynało karierę wielu wybitnych aktorów, m.in. Teresa Budzisz-Krzyżanowska, Elżbieta Karkoszka, Jerzy Trela czy Olgierd Łukaszewicz.

SCHOEN Debiutowali u nas też Tomek Kot, Przemek Branny, Marcel Wiercichowski. Grają Magda Walach i Urszula Grabowska – laureatka nagrody dla najlepszej aktorki na Festiwalu Filmowym w Moskwie, którą dostała za tytułową rolę Joanny w filmie Feliksa Falka. Wojtek Leonowicz, grający w naszym teatrze *Hamleta* i *Myszkina* w *Idiocie*,

został nagrodzony przez Związek Artystów Scen Polskich Nagrodą im. Leona Schillera. Warto też wspomnieć o niezwykle zdolnym młodszym pokoleniu – m.in. Karolinie Chapko, Kamili Klimczak, Kamili Pieńkos, Adamie Szarku, Michale Kościuku, Maurycym Popielu. Wszyscy dodatkowo są niezwykle muzykalni, a to przy naszym profilu bardzo ważne.

CIEŚLAK Ilu zatem widzów zasiadło w 2016 roku na widowni kierowanego przez Pana teatru?

SCHOEN W 2016 roku nasze spektakle w Krakowie i na wyjazdach gościnnych w całej Polsce obejrzało 184 594 widzów. To rekord Polski. To o 13 000 więcej niż w 2015 roku. Wynika to bezpośrednio z liczby zagranych spektakli, których w siedzibie było 636, a na wyjazdach – 78. Razem daje to imponującą liczbę – 714! Trzeba podkreślić, że frekwencja na spektaklach wzrosła nam do 85 procent. Ze sprzedaży biletów uzyskaliśmy 7 539 000 złotych.

CIEŚLAK A co z dotacją?

SCHOEN Ubiegłoroczna wynosiła 5 695 000 złotych. Bagatela jest wyjątkowym teatrem, który więcej zarabia, niż dostaje. Jest to związane z dużym przychodem z biletów. Kiedy analizuję wyniki, zdaję sobie sprawę, że nie sama wysokość słupka jest ważna, tylko to, że od osiemnastu lat mojej dyrekcji słupki niezmiennie rosną. To oznacza, że zostały wprowadzone mechanizmy, które są prorozwojowe. W naszej strategii chodzi, mówiąc ogólnie, o to, żeby wzrastała nasza atrakcyjność dla widza. Widz musi mieć przekonanie, że właśnie w naszym teatrze zaspokoi potrzebę specyficznego teatralnego przeżycia lepiej niż u konkurencji. Temu służy mechanizm doboru repertuaru. Decyzja o produkcji nowego przedstawienia wymaga przeanalizowania etapu rozwoju artystycznego każdego z aktorów mogących potencjalnie wziąć w nim udział i wyboru reżysera, który realizując swoją wizję, będzie prawidłowo dbał o artystyczny rozwój aktorów. Praca reżysera nie może zakłócić zaplanowanego długofalowo procesu budowania zespołu i zarządzania talentami. Dlatego tak ważne jest, żeby o repertuarze decydował wyłącznie dyrektor artystyczny, który jednocześnie odpowiada za poziom teatru, rozwój talentów i budowanie zespołu.

CIEŚLAK Sposobem na ucieczkę od bankructwa jest dla wielu dyrektorów rezygnacja z grania spektakli.

SCHOEN Dla mnie byłby to sposób na klęskę, ponieważ około 70 procent budżetu „wyrabiam” właśnie z wpływów ze sprzedaży biletów. Zazwyczaj proporcje w teatrach są odwrotne – wpływy z biletów na poziomie trzydziestu procent.

CIEŚLAK Gracie nawet cztery spektakle dziennie.

SCHOEN To prawda. Jest to możliwe, bo mamy dwie sceny, zaś niebawem zainaugurujemy działalność trzeciej – Strefy K-805. Bywają dni, że na dużej scenie przy ulicy Karmelickiej gramy poranek dla dzieci, a potem spektakle o 16.00 i 19.15, a także czwarty spektakl na Sarego. Jeżeli gramy dwa razy na Karmelickiej – uzyskujemy do 40 000 złotych przychodów. Oczywiście, to nie są pieniądze, którymi teatr może dysponować w dowolny sposób. Czystym zyskiem jest około 30–35 procent. Reszta

przypada bowiem na prawa autorskie, tantiemy i koszty. Ale tych kilkadziesiąt procent stanowi niezbędną bazę, z której nie możemy rezygnować.

CIEŚLAK W Warszawie granie spektaklu o 16.00 byłoby kłopotliwe. W Krakowie to możliwe?

SCHOEN Jeśli ktoś pracuje do 15.00, dlaczego nie? Oczywiście dotykamy kwestii sztuki marketingu, czyli sprawiania, by normalny mieszkaniec Krakowa, w mieście, gdzie działa jedenaście profesjonalnych scen, zmieniał się w gorącego miłośnika Teatru Bagatela. Jesteśmy bodaj jedynym teatrem, który regularnie przeprowadza badania marketingowe. Chcemy wiedzieć, kto jest naszą widownią. Kiedy okazało się, że osiemdziesiąt procent decyzji o pójściu do teatru podejmują kobiety – zdaliśmy sobie sprawę, że nasze komunikaty repertuarowe powinny być skierowane właśnie do nich. Pamiętam, jak przygotowaliśmy *Noc Walpurgii* Jerofiejewa. Spodobało mi się zdanie autora, że tylko szklanka wódki przybliżyć może każdego do poczucia tego, jak smakuje wolność. Tym tropem poszedł marketing. Okazało się jednak, że to myśl arcymęska i sprzedaż biletów była niewielka. Tak się złożyło, że po trzech tygodniach grania spektaklu bez większych sukcesów

otrzymałem wspomniane przed chwilą wyniki badań, definiujących naszą widownię. Natychmiast zmieniłem slogan reklamowy, promując spektakl jako historię o romantycznej miłości w trudnych czasach – i frekwencja wzrosła. Trzeba mieć wiedzę i narzędzia do jej stosowania.

CIEŚLAK Pana narzędziami były też komputery, gdy w wielu teatrach o nich nie myślano.

SCHOEN Bagatela była pierwszym teatrem, który miał swoją stronę w Internecie, dlatego mogłem wykupić domenę www.teatr.pl. Potem wiele osób za ogromne pieniądze chciało ją od nas odkupić. W Internecie musieliśmy się nauczyć kompletnie nowego języka w rozmowie z naszymi widzami. To jest kwestia doboru zdjęć, obrazów – tego, co eksponujemy i... ukrywamy.

CIEŚLAK Zna się Pan na tym?

SCHOEN Pracuję ze specjalistami, ale też sam interesuję się nowymi technologiami i strategiami. Skończyłem niedawno studia i napisałem pracę magisterską o zarządzaniu talentami. Studia zajęły mi pięć lat, jak należy. Wcześniej przez trzy lata studiowałem marketing i reklamę

na Polish Open University, uczelni prowadzonej na spółkę z Oksfordem. Byłem na Wydziale Zarządzania Personalem w wymiarze międzynarodowym. Tam, gdzie wiedza łączy się z praktyką, tam rodzi się sukces.

CIEŚLAK Ale marketing i pieniądze to nie wszystko. Teatr to żywa społeczna tkanka.

SCHOEN Muszę powiedzieć o ponadstandardowych działaniach teatralnych i okołoteatralnych, jakich się podejmujemy. Jednym z nich na przykład było przearanżowanie na potrzeby akcji społecznej już wcześniej zrealizowanego widowiska *O krasnoludkach, gąskach i sierotce Marysi* w reżyserii Iwony Jery. Akcja ta polegała na odwiedzeniu w przedświątecznym czasie czterech krakowskich szpitali prowadzących oddziały dziecięce i zaprezentowaniu małym pacjentom spektaklu muzycznego. Przedsięwzięciu towarzyszyło nagranie płyty z piosenkami. W lecie natomiast zostało przygotowane przedstawienie *Wyspy szczęśliwe* w reżyserii Dariusza Starczewskiego. Teksty, scenografię i kostiumy przygotowała pod okiem fachowców młodzież biorąca udział w dwutygodniowych warsztatach. Spektakl był czterokrotnie zaprezentowany szerokiej publiczności. Kolejną społeczną akcją teatru, organizowaną we współpracy z Komendą Wojewódzką Policji w Krakowie, jest „Błyszni z Bagatelą”. Projekt polega na tym, że po przedstawieniach dla dzieci organizowane są spotkania z policjantami, którzy opowiadają, jak bezpiecznie poruszać się po drodze. Dla widzów, w których chcemy zaszczyć miłość do teatru, organizujemy premiery studenckie. Młodzi ludzie po wybranym spektaklu mają okazję do włączenia się w dyskusję o sztuce i teatrze moderowaną przez krytyków teatralnych. Od trzech lat prowadzimy też warsztaty „Zabierz dziecko do teatru”, które umożliwiają dorosłym oglądanie spektakli, podczas gdy towarzyszące im w wyjściu do teatru dzieci uczestniczą w kreatywnych warsztatach plastyczno-ruchowych.

CIEŚLAK Jakie są plany związane z nową sceną Bagateli o mocno wojskowym kryptonimie?

SCHOEN Strefa K-805 to teren byłej jednostki wojskowej. Była garażem dla wozów bojowych i czołgów. Sala mieści się obok kopca Kościuszki. Kupiliśmy obiekt dwuhektarowy, który można wykorzystywać w nietypowy sposób, także na działania okołoteatralne. To doskonałe miejsce na organizację eventów czy spektakli rozgrywających się zarówno w plenerze, jak i pod dachem. Z okazji krakowskiej Nocy Poezji graliśmy tam spektakl w reżyserii Anny Rokity *Pitawal – historie kryminalne Krakowa w piosenkach*. Podjęliśmy też współpracę z reżyserem Filipem Gieldonem, absolwentem łódzkiej filmówki, który zaczął próby do *Szklanej menażerii* Williamsa. Jej premiera zainauguruje pełnowymiarowe istnienie tej sceny. Na razie zaczynamy kameralnie. Planuję widowie dla 150 osób. A żeby ułatwić publiczności dostęp do Strefy K-805 – chcemy organizować dowóz autobusami.

CIEŚLAK Za dwa lata Bagatela będzie obchodzić stulecie. Przygotował Pan w związku z tym program obchodów. Chce Pan zaprosić do współpracy Glińską, Marthaler, Grabowskiego, Sobocińskiego.

SCHOEN Przedstawimy swoje propozycje tytułowe, ale zdaję sobie sprawę, że tacy reżyserzy jak Christoph Marthaler mają własne preferencje.

Wierzę jednak, że dojdziemy do kompromisu. Mam umuzykalniony zespół i bardzo mi zależy, żeby taki wspaniały reżyser wzbogacił nas swoim talentem. Z Agnieszką Glińską rozmawialiśmy o tym, że stulecie Bagateli to znakomita okazja, by pracowała z naszymi aktorami.

CIEŚLAK Pan dyrektor jest starym krakauerem.

SCHOEN Oj tak! I jestem z tego dumny! Moja matka pochodzi z rodziny baronów von Taube, i był to najstarszy tytuł barona w Polsce. Rodzina, której drzewo genealogiczne sięga 1318 roku, miała korzenie duńskie i została przyjęta w poczet szlachty polskiej w 1572 roku. Ta nasza rodzinna genealogia to – powiem nieskromnie – dobry temat na film. Na przykład jeden z moich przodków Johann von Taube, po zajęciu Kurlandii przez Rosję, został przyjacielem cara. Umacniał wszystkie twierdze rosyjskie, ale w momencie, gdy wszedł w konflikt z carem, uciekł z całą dokumentacją do Polski. Z tej samej linii co moja matka, wywodziła się m.in. siostra mojego pradziadka Anna von Taube, matka Karola Szymanowskiego, z którą skoligacony był Jarosław Iwaszkiewicz. Z kolei prawnicza rodzina mojego ojca przywędrowała do Krakowa z Austrii. Bardzo szybko weszła w związki z Polakami i błyskawicznie się spolonizowała. Mój prapradziadek, który zakładał Sąd Rejonowy w Rzeszowie i był jego prezesem, pisał do swoich braci po polsku. Jego syn Franciszek był autorem *Kodeksu Karnego* i ożenił się z panną Ciechanowską, której rodzina doszła do wielkiej fortuny, sprowadzając wino węgierskie dla twierdzy Kraków. I tak dalej, i tak dalej...

CIEŚLAK Mało kto wie, że był Pan kaskaderem.

SCHOEN Ale to nie były moje pierwsze kontakty ze sztuką. W latach siedemdziesiątych prowadziłem teatr studencki Inferno. Zajmowaliśmy się w nim m.in. tematem jednostki wobec systemu. Inspirowaliśmy się jazzem, a część scen była improwizowana. Kaskaderem zostałem, ponieważ nie byłem grzecznym studentem, a nie chciałem też naciągać moich rodziców na zbyt duże wydatki. Studiowałem chemię przemysłową i filozofię, brałem również udział w zajęciach szkoły teatralnej. Ponieważ jeździłem konno i trenowałem szermierkę w klubie Cracovia, odpowiedziałem na ogłoszenie w prasie. Pracowałem na planie *Potopu*, *Kazimierza Wielkiego* w sekwencjach bitwy pod Płowcami, a także w *Nocach i dniach*. Po drugiej stronie kamery znalazłem się, kiedy Stanisław Różewicz kręcił film *Pasja*. Jego asystenci się rozchorowali i Różewicz poprosił mnie, żebym pomógł ustawić scenę ewakuacji Krakowa podczas wielkiej procesji Dembowskiego, do której strzelali Austriacy. Musiałem opanować 2000 statystów. Dzięki temu, że spotkałem Różewicza, mogłem nakręcić film *Wir*, nagrodzony na wielu festiwalach. Później byłem dyrektorem Telewizji Kraków, która nadawała także dla Katowic, Radomia i Lublina. Musiałem poznać sektor finansów publicznych. Za mojej dykcji Krzysztof Nazar zrealizował *Makbeta*. Starałem się też, żeby do Krakowa przyjechał Steven Spielberg.

CIEŚLAK Czy Pana doświadczenia kaskaderskie przydają się w teatrze?

SCHOEN Jest stereotyp, że kaskader musi być wariatem. A tak naprawdę w numerze kaskaderskim wszystko musi być opracowane i przewidziane. Trzeba wykonać gigantyczny wysiłek, żeby sobie wyobrazić, co będzie, jak się nie powiedzie plan A i B. Kaskader zarządza ryzykiem, a to jest umiejętność, którą powinien opanować każdy menedżer. ■