

Janusz Legoń

## Rozmowa z Sabiną Muras

Pracowała w Teatrze Polskim od 1972 roku, zawsze w tzw. drugim budynku przy ul. H. Kołłątaja 4, gdzie mieści się serce teatralnej administracji. Od 1991 pełniła funkcję zastępcy dyrektora. Na początku sezonu jubileuszowego 2015/2016 przeszła na emeryturę. Sabina Muras – wie wszystko o funkcjonowaniu bielskiego teatru dramatycznego jako instytucji.

### Janusz Legoń: Jak ekonomista trafia do teatru?

**Sabina Muras:** Może stało się tak dlatego, że zawsze mnie interesowała literatura, poezja, trochę malarstwo. A przede wszystkim – lubię przebywać wśród ludzi wrażliwych nie tylko na walory finansowe. Skończyłam technikum ekonomiczne, później pracowałam w urzędzie, trochę poznałam ten świat – i chciałam zmienić środowisko.

### Czyli to nie był przypadek, świadomie szukałaś pracy „w kulturze”?

Przypadkiem było to, że związałam się właśnie z teatrem w Bielsku-Białej. Urodziłam się pod Bydgoszczą, później mieszkaliśmy w samej Bydgoszczy. Na spływie kajakowym Brdą poznałam Michała – bielszczanina. Cztery i pół roku dość regularnie korespondowaliśmy (to były prawdziwe, papierowe listy). Spotykaliśmy się, kiedy tylko było można. Gdy postanowiliśmy się pobrać, myśleliśmy, gdzie zamieszkać. Wybór padł na Bielsko... Miasto mi się spodobało, chociaż wołałabym gdzieś nad wodą. Musiałam się trochę przyzwyczajać. Te halne!

### Zaczęłaś za dyrekcji Józefa Pary.

Początkowo starałam się o pracę w Studiu Filmów Ryśunkowych, ale przyjechałam o miesiąc za późno, oferta była nieaktualna. Zatrudniłam się więc w Teatrze Polskim. Chyba byłam dobra, bo dostawałam coraz bardziej odpowiedzialne zadania. Chciałam studiować – udało mi się to dopiero, kiedy odchowaliśmy dzieci, w drugiej po-



# Ekonomistka w teatrze

łowie lat 80. – bo ciekawiły mnie mechanizmy działania takiej firmy jak teatr: przychody, wpływy, prognozowanie zdarzeń... Ale najważniejsza była praktyka, zwłaszcza w trudnej sytuacji teatru w czasie stanu wojennego. Funkcję głównej księgowej pełniła wówczas Charlotta Macura. Jej siostra była żoną Patrycjusza Kosmowskiego, szefa regionalnej Solidarności. W związku z tym spotykały ją różne nieprzyjemności, takie jak na przykład nocne „odwiedziny” funkcjonariuszy SB. Ta sytuacja tak ją wyczerpywała, że postanowiła zrezygnować z pracy. Jej zadania spadły na mnie. W ciągu pół roku musiałam wdrożyć się w obowiązki najpierw zastępczyni, a krótko potem – samodzielnej głównej księgowej.

**Trafiłaś do działu, gdzie widać teatr od najmniej atrakcyjnej strony. Ciągłe chodzi o pieniądze: na honoraria, na realizację przedstawienia. Nic przyjemnego, bo**

Sabina Muras jako nauczycielka Nora Ephron w spektaklu *Królowna Śnieżka na Dzikim Zachodzie* (V edycja akcji charytatywnej *Kopciuszek*)  
☞ Sławomir Jurczak

### Janusz Legoń

– krytyk teatralny, publicysta. Współpracuje z Instytutem Teatralnym im. Z. Raszewskiego przy tworzeniu internetowej encyklopedii polskiego teatru.

Przejęcie teatru w Cieszynie przez władze samorządowe (do końca 1992 r. Państwowy Teatr Polski Bielsko-Biała–Cieszyn). Od prawej: Bogdan Kocurek – dyrektor Wydziału Spraw Społecznych i Bogdan Paprot – kierownik Oddziału Kultury i Sztuki UW w Bielsku-Białej, Jan Matuszek – skarbnik Cieszyna oraz Sabina Muras – wicedyrektorka Teatru Polskiego

📷 Archiwum prywatne

### **zawsze ich za mało. Co było największą niespodzianką w teatrze oglądanym od środka?**

Na początku moja praca niewiele się różniła od poprzedniej – cyferki, interesanci, jak w bydgoskim urzędzie wojewódzkim. A właśnie od tego chciałam uciec. Chyba dopiero kiedy nabrałam doświadczenia i nauczyłam się kojarzyć, co z czego wynika, widzieć obraz całości, polubiłam tę pracę. Od pierwszych dni spodobała mi się architektura budynku, tajemnicza scena, piękna widownia. I rodzinna atmosfera. Ludzie wtedy w większości nie mieli samochodów, więc wielu z aktorów między poranną próbą a spektaklem nie wracało do domu. Szli do kawiarni w Prezydencie – takim bywalcem był między innymi Mieczysław Tarnawski – albo po prostu zostawali w garderobie. Opowiadali anegdoty, czytali gazety, czasem ktoś się zdrzemnął. Przychodzili też do księgowości, często odwiedzał nas Mieczysław Dembowski. Nie było barier między działami, jakiegoś podkreślania wyższości artystów nad szarymi myszkami z biura. Służyły temu również wycieczki, organizowane z potrzeby bycia razem, a nie „w celu integracji załogi”, jak się teraz mówi.

### **A przeżycia artystyczne?**

Podobało mi się, kiedy na przedstawieniu zapomniałam, że jestem w teatrze. Taki spektakl zasługuje na największe uznanie.

### **Były takie?**

*Persowie*. Wyciszenie, ciemność, muzyka, i te sceny zbiorowe, aktorzy w kostiumach starogreckich, tuniki, togi, sandały. Do dziś mam to przed oczami. Wtedy poczułam, że gdzieś tam jestem, w starożytnej Grecji... Taki zaczarowany świat. Podobała mi się też *Kartoteka* z Józefem Parą i Miłką Dąbrowską. Pamiętam małą, może nie najważniejszą scenę: Małgosia Kozłowska jako dziewczynka z jabłuszkami, w marynarskim stroju. Późniejszy *Gyubal Wahazar* Witkacego w reżyserii i scenografii Andrzeja Markowicza. Trudno zapomnieć... Twórca wymyślił, że wykorzysta dziesiątki pęcherzy świńskich. I myśmy je w zakładach mięsnych załatwiali, w wielkiej ilości. Efekt imponujący.

Jak zasiedziałam się długo w pracy, przed powrotem do domu wstępowałam do głównego gmachu na rozrywkowe sztuki. *Królowa przedmieścia* – wodewil, w którym Mieczysław Łęcki śpiewał *Balladę o peleryniarzu*... Świetna Iwona Biały... O nowszych spektaklach nie chcę mówić, jeszcze nie mam dystansu.

### **Co Cię zawiodło w tych teatralnych początkach, było inne od oczekiwań?**

Z teatralnych rzeczy... To właściwie było regułą: przed premierą wszyscy zmobilizowani, owszem, nerwowi, ale jednak są wspólnotą, jak rodzina. A po premierze każdy chwyta gazetę, sprawdza, co napisali recenzenci. Pojawia się zazdrość i rywalizacja. Koniec przyjaźni. Dziś z dystansem podchodzę do tych emocji. To ludzkie. Ale na początku bardzo mnie zaskakiwały.

**W 1991 roku zaczęłaś kierować stroną gospodarczą teatru jako wicedyrektorka, oczywiście we współpracy z kolejnymi dyrektorami naczelnymi. Poszukując źródeł finansowania, organizując produkcję czy wynajdując tanie sposoby zdobycia przykładowych pęcherzy dla scenografa – mogłaś czuć się w pewnym zakresie współtwórczynią przedstawień. Czy są takie, które wyróżniasz, uważasz za swoje również dzieło?**

Nie ośmieliłabym się wskazać konkretnego spektaklu. Albo wszystkie, albo żaden. Teatr to organizm, w którym wszystko wpływa na efekt końcowy. Starłam się, żeby były pieniądze na wypłaty, na ZUS, na podatki; aby się nie zdarzyło, że nie możemy komuś zapłacić za pracę, czegoś kupić do przedstawienia. Ktoś musi tego pilnować, bez tego nie byłoby sztuki.

### **Bywają takie teatry...**

Ja też przeżyłam chwile grozy, nie z naszej winy. To było w okresie przejściowym, kiedy teatr już został przez władze wojewódzkie przekazany miastu, a ono nie miało nas



jeszcze w planie budżetowym. Z województwa już nie dostaliśmy środków. I zaraz na początku sezonu musiałam negocjować z ZUS, żeby nie naliczali nam odsetek, bo przez pewien czas nie płaciliśmy składek. Ówczesny prezydent miasta Zbigniew Leraczyk na szczęście był bardzo życzliwy dla teatru i szybko znaleziono rozwiązanie tego problemu.

**Zajmowałaś wysoką pozycję w hierarchii teatru jeszcze w poprzednim systemie, po czym uczestniczyłaś w dostosowaniu go do reguł wolnego rynku. Jak z Twojej perspektywy wyglądał ten przełom?**

Przed 1989 rokiem nie było zmartwienia o to, czy dotacja w ogóle będzie. Ale za to brakowało materiałów do produkcji, wszystko trzeba było zdobywać. Mieliśmy dużo więcej pracowników niż teraz, również dlatego, że bardzo wiele rzeczy trzeba było wykonywać we własnych pracowniach. Za to łatwiej było sprzedać bilety na przedstawienie. Dominowała sprzedaż zbiorowa. Współpracowaliśmy z zakładami pracy, które miały obowiązek przeznaczać część funduszy socjalnych na rozwój kulturalny załogi. Szkoły systematycznie przychodziły. Dla widza „z ulicy” też graliśmy, ale o wiele rzadziej niż dzisiaj.

**Obecnie z pewnością istnieje bariera finansowa, wyjście z rodziną na spektakl to poważny wydatek.**

Wtedy bilety były tanie, a ich ceny regulowane. Ale też zysk nie był dla nas ważny. Musieliśmy oczywiście dbać, by nie narobić strat, ale nie było zbyt istotne, ile zarobiliśmy. Tym bardziej że regulowane były nie tylko ceny, ale i płace.

**Po roku 1989 Teatr Polski uzyskał pewną samodzielność gospodarczą. Był już całkiem samodzielny, kiedy kilka lat później zwrócił się do widzów z wołaniem: „SOS dla teatru!”.**

Chcieliśmy zwrócić uwagę na stan budynku, który popadał w ruinę. Woda dostawała się w pęknięcia w murach, w zimie lód rozsadzał te szczeliny... Chodziło o naprawdę duże pieniądze i dlatego zdecydowaliśmy się na ten apel. To był początek starań, by nasz teatr wyglądał tak pięknie jak dzisiaj.

**Co było najtrudniejsze w przestawianiu na tory gospodarki rynkowej?**

Dzisiaj marketing się rozrósł, wcześniej dział organizacji widowisk składał się z dwóch osób. Irena Paluchowa odpowiadała za przedstawienia w siedzibie, Alina Stuwczyńska za objazd. A prawie codziennie graliśmy i w terenie, i w siedzibie. Z powodu wyjazdów musieliśmy mieć autobus i ciężarówkę do przewozu dekoracji.

Po 1989 roku nastąpiło stopniowe zmniejszenie zatrudnienia, trzeba było wprowadzić intensywną reklamę, szukać sponsorów. Ciągle liczyłam: czy opłaca się nam ten samochód, zwłaszcza że się często psuł, czy nie lepiej wynajmować? Najważniejsze było obniżanie kosztów.

**Równocześnie widzowie musieli się nauczyć, że za bilet trzeba zapłacić prawdziwe pieniądze. A zwłaszcza na początku lat 90. wszyscy mieli z tym kłopoty.**

Bardzo ostrożnie podchodziliśmy do podwyższania cen. Zmienialiśmy je stopniowo, żeby widzów przyzwyczaić. Na początku transformacji w całej Polsce ludzie przestali chodzić do teatru. U nas rekordowo niska frekwencja wyniosła 27 tysięcy widzów.

**A trzeba przynajmniej 50 tysięcy, żeby taki teatr żył.**

Dzisiaj frekwencja znacznie przewyższa tę liczbę, a co za tym idzie, udział przychodów własnych w budżecie jest rekordowo duży, zbliża się do 50 procent. Kiedyś tak nie było. W ówczesnej sytuacji droższe bilety tylko zniechęcałyby widzów.

Jedynie obniżka kosztów mogła nas uratować. Przede wszystkim zmniejszaliśmy zatrudnienie, bo 70 procent kosztów działalności to wynagrodzenia i ich pochodne (ZUS, podatek).

**Zatrudnienie spadło z ponad 120 osób w latach 80. do nieco ponad 60 dzisiaj.**

Redukcja wynikała też ze zmiany modelu działania. Nie byliśmy już teatrem zarazem stacjonarnym i objazdowym. Miasto dotowało tylko przedstawienia w siedzibie. Więc występy w terenie powinny zarabiać na siebie, co nie zawsze było możliwe. To, co kiedyś było codziennością, dzisiaj zdarza się z rzadka. I na ogół nie są to już systematyczne wyjazdy, ale jakaś specjalna okazja – festiwal, przegląd.

**Jednak udało się uniknąć zwolnień grupowych.**

W ten sposób zwolniliśmy tylko szatniarki, zatrudniane – co może się dzisiaj wydać dziwne – na sześć



W spektaklu *Kopciuszek i Krasnoludki* (I edycja akcji charytatywnej *Kopciuszek*) jako wróżka

☞ Sławomir Jurczak

dziesiątych etatu. Należały im się urlopy, zwolnienia lekarskie, wszystkie świadczenia socjalne... Spore koszty. A przeważnie było to dla tych osób dodatkowo zatrudnienie. Teraz pracują na umowę. Inne redukcje odbywały się stopniowo. Gdy ktoś odchodził na emeryturę, na jego miejsce nie przyjmowaliśmy nowej osoby. W efekcie musieliśmy łączyć różne funkcje. Tapicer teatralny czy malarz-butafor zajmują się teraz wszystkimi czynnościami związanymi z budową dekoracji.

**Nawiązując do nazwiska jednego z pracowników ekipy technicznej, wszyscy muszą być bardziej...**

No tak, uniwersalni – jak wszechstronnie uzdolniony Piotr Uniwersał czy mistrzowie teatralnego rzemiosła Jerzy Golenia i Roman Byrdy.

**Kilka lat temu ogólnopolskie środowisko teatralne zorganizowało akcję pod hasłem „Teatr to nie produkt”.**

**Jakie jest Twoje zadanie?**

Ja bym powiedziała, że teatr to nie tylko produkt. Teatr ma jeszcze misję. To praca na rzecz kultury. Jeśli teatr jest zwierciadłem czasów, muszą powstawać przedstawienia, które coś mówią o nas i czasie, w którym żyjemy. Są niezbędne, choć trudniej na nich zarobić. Dlatego potrzebni są sponsorzy – również z tego powodu, że sponsoring wiąże teatr z lokalną społecznością. Ale w skali całej gospodarki instytucji to nie są wielkie kwoty.

**Nie da się robić teatru wyłącznie przy wsparciu sponsorów?**

Takiego jak nasz, repertuarowego, w zabytkowym budynku, w mieście średniej wielkości – nie da się. Gdyby nastawić się na sztuki rozrywkowe, łatwe, to byłoby można dać najwyżej dwie, trzy premiery w roku, nie grając codziennie. I tu jest błędne koło. Aktor chce i powinien jak najwięcej grać – widz powinien przychodzić każdego dnia, inaczej teatr więdnie, również artystycznie.

**Tyle że sponsorzy na ogół unikają wspierania spektakli w jakikolwiek sposób kontrowersyjnych. Ważne przedstawienia ostatnich lat, jak *Żyd czy Bitwa o Nangar Khel*, musiały być się bez ich pomocy.**

To prawda. Firmy sponsorujące teatr bardzo się obawiają jakichkolwiek skaz na swoim wizerunku, a na ogół właśnie po to, by go kształtować, wspierają wydarzenia artystyczne. To delikatne sprawy. Kiedyś przygotowaliśmy premierę dla uczczenia jubileuszu Kazimierza Czapli, któremu partnerowała na scenie Barbara Guzińska. Bank BPH był głównym sponsorem, jego logo miało się znaleźć na pierwszej stronie programu, bezpośrednio pod tytułem sztuki. Wszystko było załatwione, a tu nagle telefon z dyrekcji banku, że trzeba zmienić tytuł. „Nie może tak być, że pod tytułem *Proszę, zrób mi dziecko!* jest napis *Sponsor: Bank BPH*. Będą sobie z nas stroili żarty” – usłyszałam. Akurat był u mnie reżyser i tłumacz tej sztuki, Karol Suszka. Oczywiście się nie zgodził na to żądanie. Udało się jednak zawrzeć kompromis: sponsora daliśmy na ostatnią stronę.

**Skoro teatr nie może oprzeć bytu na sponsorach, musi liczyć na wsparcie państwa lub samorządu. Miałaś okazję doświadczyć, jak działa jeden i drugi model. Który jest lepszy?**

Moje doświadczenie ogranicza się do jednego miasta, a przecież wiele zależy od lokalnych uwarunkowań. Gdyby jednak wszystkie teatry były państwowe, nasz stanowiłby 1-2% sieci teatralnej, więc jeśli trzeba by na nim oszczędzić, dla władz centralnych byłaby to decyzja dość łatwa. Władze samorządowe, mając pod opieką dwa teatry, dobrze zdają sobie sprawę, jak te placówki są ważne dla społeczności lokalnej i dla prestiżu miasta. Choć może bardziej, niż robiłby to minister kultury, zwracają uwagę na ekonomiczny wymiar naszej pracy...

**Jesteś już na emeryturze, a ciągle mówisz „nasz teatr”.**

To się pewnie nieprędko zmieni... Ale swoją aktywność skierowałam teraz w inną stronę, angażując się w działania Bielskiego Towarzystwa Muzycznego. □

Z zespołem Teatru Polskiego podczas otwarcia budynku po remoncie, kwiecień 2008  
Tomasz Wójcik

