

Директор, который не помнит снов

Он сам признался в конце разговора, что ни разу в жизни не запомнил ни одного сна. Бывает. Специалисты утверждают, что таким людям надо завидовать — они спят спокойно и глубоко. Не берусь ставить под сомнение их правоту, хотя точно знаю: спать спокойно, занимая должность директора Магнитогорского драматического театра им. А. С. Пушкина, Владимиру Александровичу ДОСАЕВУ, если и приходится, то редко.

— Ну и о чем же мы будем говорить? — сразу перехватил инициативу первого вопроса мой собеседник.

— О том, где вы достаете деньги на содержание театра, точно говорить не будем. Я и так знаю, что берутся они из «тумбочки». А в «тумбочку» вы же их приносите и кладете...

Возразить на столь точные наблюдения директору было нечего, и потому право на следующий вопрос перешло ко мне.

Впрочем, как выяснилось позже, вопросы в нашей беседе в тот день задавала не только я. Время от времени в разговор незаметно вклинивался «внутренний голос» директора драматического театра, дополнявший и корректировавший мой вопросник и реплики моего собеседника. Ну, а каким вышел этот диалог на три голоса, судить его читателям...

— Когда в 91-м вы собирались переходить из филармонии в театр, у некоторых это вызвало недоумение: зачем от добра добра искать — переходить туда, где можно очень быстро оказаться не только без масла на завтрак, но и без хлеба... Чем был для вас тот шаг — авантюрой или вы все-таки шли наверняка?

— Конечно, уверенности, что все будет так, как я планировал, у меня не было. Я ведь совершенно не знал дела, в которое окунался. Но во-первых, все время, пока я работал в филармонии, мне хотелось иметь свой зал, куда приходила бы своя публика (у местной филармонии полное отсутствие материальной базы); во-вторых, после неоднократных разговоров с Ахадовым, у меня появилась уверенность, что мы сработаемся. Пока интуиция не подвела. Первый год был наиболее сложным, когда приходилось учиться элементарному.

Внутренний голос директора. Сейчас, через три года, вы стали «докой» в своем деле?

— Шутить изволите. Я лишь узнал основные механизмы жизни театра. Остался лишь маленький вопросик: как их заставить крутиться?

— У вас была новая концепция гастрольно-концертной деятельности?

— Идея простая — отказаться от концертов по «красным уголкам», которые ничего, кроме траты денег и времени не давали. А вместо этого, раз в квартал приглашать коллектив или исполнителя достойного уровня, чтобы деньги целенаправленно шли на хорошую музыку.

— Что стоит за словами «свой зал», «своя публика»?

— Три года назад я думал о создании на базе театра культурного центра, в котором бы проходили спектакли и концерты, кинопремьеры и творческие встречи. Последние три направления — не в ущерб основной деятельности, а лишь дополняя ее. Причем все должно быть не ниже определенного уровня, чтобы зритель знал, что халтуры здесь не бывает. А «свой зритель» — это, когда выходишь в фойе, а большинство лиц знакомо, потому что они верят нам и регулярно приходят сюда (часто целыми семьями) отдохнуть. Вот за это и работаем, а что получилось — судить зрителям.

— Так все-таки у нас музыкальный город или нет?

— Моя практика работы в филармонии показала, что город готов «выдержать» при полных залах девять-десять балетных спектаклей, четыре-пять концертов ансамблей народного танца, три-четыре концерта симфонического оркестра. Высший «кайф» администратора концертного зала — это даже не деньги, а «висящие на лобзях» зрители, полчаща аплодирующие и кричащие «браво!». Импульсы энергии и удовлетворения, получаемые в эти минуты, не сравнимы ни с каким материальным поощрением.

Так что, если бы в свое время состоялся альянс театра и филармонии, город бы от этого только выиграл. Сегодня, к сожалению, вопросы гастрольной деятельности никого не волнуют. Последние пять лет в городе не было ни одного театра с нормальными гастрольями. Утолить культурный голод силами городских учреждений невозможно. Что касается эстрады, то это было золотое время. Сейчас, к примеру, один концерт Лаймы Вайкуле или Софии Ротару стоит 10 тысяч долларов, значит билет должен стоить 80 тысяч рублей. Концерт Аллы Пугачевой — 40 тысяч долларов. Стоимость билета определите сами. А теперь давайте прикинем, сколько жителей Магнитогорска могут себе это позволить. Значит, все убытки должен взять на себя театр. Ну уж, увольте! Мы и так с трудом сводим концы с концами. Из первоначальной же идеи создать здесь, в театре, культурный центр удалось далеко не все. В основном это связано с финансовыми возможностями. Но веру в будущее не теряю. Зачем тогда

жить?

На следующее лето мы планируем начать... или начать (в любом случае денег пока нет) реконструкцию театра. К январю нам обещают эскизы, а к марту — рабочие чертежи по реконструкции зала и фойе. В 1995 году нашему театру — 60, и есть большое желание подойти к этому юбилею в обновленном виде. Состоится и большой театральный фестиваль. Уже есть договоренность с Министерством культуры о его совместном проведении.

— Что вы считаете главным в работе директора?

— Изначально я пытался объять необъятное. Но время показало, что нужно выделить лишь главные направления. Поэтому для себя я оставил вопросы планирования перспектив развития, финансы и социальную защиту коллектива. Все остальное доверяю работникам, которые непосредственно отвечают за конкретные направления.

— Какова основная разница между директором филармонии и директором театра?

— Кроме хозяйственных дел, есть основное. Если раньше у меня был коллектив в 20 человек, а приглашенные артисты через день-два все равно уезжали, то здесь возникает масса проблем, связанных со взаимоотношениями между людьми.

— Один из основных законов диалектики — «закон единства и борьбы противоположностей». Но вот действие его крайне сложно проследить на примере работы руководителя любого творческого коллектива. «Борьба противоположностей» в ней всегда налицо, зато их единство достигается редко. В нашей стране вообще очень трудно сочетать хватку хозяйственника с артистизмом души.

— Наверное, без потерь невозможно. Но, я не артист и не художник. Хотя, когда только пришел в театр, вопросам творчества уделял большое внимание. Не вмешивался, а учился и старался оказать помощь. Сейчас на месте и главный режиссер, и главный художник — это их прерогатива. А вообще, я приверженец народной мудрости — каждый должен заниматься своим делом.

— Почему же за кулисами о вас ни анекдотов не услышишь, ни «черного юмора»? Каким образом вам удается находить компромисс и удерживаться в рамках философии?

— Директору надо реже бывать за кулисами. Но это шутка. Проблемы взаимоотношений, тем более в театральном коллективе, были, есть и будут. Естественно, были, есть и будут недовольные. Если это понимаешь — уже легче. Когда я шел на эту должность, мы с главным режиссером и главным художником четко оговорили круг своих обязанностей и ограничили поле деятельности каждого. Эту договоренность мы стараемся выдерживать: грубо говоря, я не диктую Ахадову, кого на какую роль ставить, а он не вмешивается в финансовые вопросы... Есть, правда, еще одно «я», которое сдерживает накапливающиеся в коллективе эмоции: когда есть работа, и этой работы много, некогда заниматься дразгами.

За три года мы поменяли коллектив процентов на 80. Не скажу, что это хорошо. Но пришли совершенно новые люди, не получившие той, старой «закваски» борьбы, которая процветала в театре. Наверное, это тоже дало результат... И потом администрация старается заботиться о сотрудниках, насколько это возможно. Коллектив достаточно большой, а зарплата (о которой говорить просто неприлично) — ниже разумного предела. Надеюсь на то, что работники театра усилят администрации в этом вопросе оценивать правильно...

— Но ваша работа изначально осложнялась еще и тем, что на одной сцене столкнулись два коллектива, исповедующие разные театральные принципы и традиции.

— Да... вопросы у вас! Это, действительно, проблема и боль театра. Ведь совершенно не



обязательно, что все актеры, которые ушли, были непрофессионалами. Наверное, при другом режиссере они работали бы и сейчас. Но это была иная театральная школа, а соединить два в одно — невозможно... Поэтому те, кто не смог перестроиться, выпали из «обоймы». Мы, кстати, всегда стараемся расстаться с человеком по-доброму. Но это тяжело дается — некоторые уходят с «черным сердцем». Ходят по инстанциям, пишут в газеты, подают в суд, распускают сплетни. Но держать человека в коллективе год-два-три, чтобы он или она, не работая, получали деньги — извините, эти времена просто уже прошли.

— В природе это называется «естественным отбором». Но он всегда жесток. У вас сердце не болит, когда подписываете заявления об увольнении? Ведь последнее слово, насколько я понимаю, все равно остается за вами, пусть даже формально.

— Тяжело это, конечно. Ладно еще, когда уходит молодежь, — у нее есть перспектива куда-то поехать, найти «свой» театр или вовсе сменить профессию. С пожилыми людьми, которым до пенсии осталось два-три года, гораздо сложнее. Вот так. Но что делать? Изменить что-то в отдельно замкнутом пространстве невозможно. Поэтому, чем тратить время и здоровье на бессмысленную борьбу, лучше найти себе новое применение в жизни. И потом, мы лишь возвращаемся к своей истории — до 1938 года все театры были контрактными.

— А как вы относитесь к «культу личности» руководителя в коллективе — в пределах разумного, естественно?

— Положительно, хотя во мне этого, по-моему, нет. Я не могу стукнуть кулаком по столу и приказывать человеку: «Иди, выполняй». Это не мое. Хотя это значительно осложняет жизнь.

— Неужели за три сезона работы вы ни разу ни на кого не сорвались?

— Срывался. Что ж, я не человек? Но такое у меня раз в год бывает. А в целом... Я знаю, что даже в коммерческих структурах, где установлен диктат, руководитель, уехавший в командировку, по делам или в отпуск, может вернуться к разбитому корыту. Наши люди, почувствовав, что нет давления, просто перестают работать. Психология, к сожалению, остается прежней. Есть, разумеется, те, кто работает без принуждения, и кому время от времени нужно просто что-то подсказать... В идеале хотелось бы набирать в коллектив только таких.

— Какие же требования вы предъявляете к тем, кого принимаете на работу?

— Чтобы избежать ошибок, я ввел систему, по которой людей выбирают руководители служб и подразделений, под чьим непосредственным руководством человеку предстоит работать. Я сознательно отдал это право, потому

что не только хочу доверять начальнику подразделению, но и иметь возможность спрашивать за его работу. Я честно скажу, что «моих» людей, за исключением тех, кто пришел со мною из филармонии, в театре нет... Может быть, еще и поэтому удается удерживать равновесие.

— Для зрителя театр — «храм искусства», актеры называют его «террариумом единомышленников», не знаю, как определяют для себя театр режиссеры. А вот что он такое для его директора?

— (Смеется.) Вся жизнь — театр, а театр — вся жизнь. А вообще, не могу подобрать одно слово, которым бы определялось все. Кстати, почему еще я в свое время ушел из филармонии: я там просто «выработался» — мне это стало неинтересно. Здесь, слава Богу, такой ситуации пока нет. Но если это произойдет, я уйду сам, не дожидаясь окончания контракта. Спектакли у нас, конечно, были разные — и блестящие, и провальные. Но в целом, мы пока растем.

— Хорошо, допустим, что театр достиг некоего зенита, после которого при том же творческом составе и тех же руководителях начнется постепенный закат. Куда вы отправитесь искать себя тогда?

— В чистую коммерцию не пойду — это однозначно. Я не специалист, и жилки особой во мне нет... Ну, уйду куда-нибудь, где администраторский опыт можно будет совместить с творческим началом...

Внутренний голос директора. За шесть лет работы в учреждениях культуры имели ли вы льготы?

— Квартиры не получал, на машину не заработал. Вот и все льготы, как, впрочем, и у всех остальных бюджетников.

— Были ли предложения перейти на другую работу?

— Не только были, но есть и сейчас. Но уходить в самом начале — не мой принцип. Нужно хоть что-то сделать... Хотя... жизнь есть жизнь, она непредсказуема.

— Что-то мы с вами все о грустном да о печальном. Давайте лучше вспомним крылатую фразу из Гете: «Остановись, мгновенье, ты прекрасно». Какие из мгновений своей жизни вы остановили бы, будь это возможно?

— Наверное, время сразу после школы, когда все было впереди. Хотя не уверен, стал бы я что-то переделывать в своей жизни, начиная с нуля. Я довольно резко менял в ней направление, когда что-то переставало устраивать. Ну да мы уже об этом говорили...

В беседе принимала участие
В. ЗАСПИЧ.
Фото И. ПЯТИНИНА.