

Slovenský režisér Jozef Bednárík je v Čechách známý především díky muzikálovým a operním projektům, jako *Dracula*, *Rusalka* či *Carmen*. Tento vitální padesátník nám podhalil své tajemství úspěchu, týmové práce a řízení divadelního zázraku.

The Slovak director Jozef Bednárík is known mainly for his musical and opera projects, such as *Dracula*, *Rusalka* and *Carmen*. The vital 50-year-old reveals his formula for success: the management of theater magic and team work.

The Prague Tribune: Jako režisér jste vlastně částečně i manažer. Jaký jste typ šéfa, spíše demokratický nebo direktivní?

Jozef Bednárík: Ani jedno podle mě neodpovídá: nejsem ani manažer, ani demokrat, ani direktivní. Zjistil jsem, že jakmile se člověk jako manažer zviditelí a dá to na sobě příliš znát, okamžitě se ztratí takové to kouzlo prvního střetnutí, to co režie u svých spolupracovníků vyžaduje, a začnou mít určitý

The Prague Tribune: A director is also a type of manager. What kind are you? Are you democratic or dictatorial?

Jozef Bednárík: Those labels have nothing to do with me; I am neither manager, democrat or dictator. I have learned that when one is a manager

Jozef Bednárík

Musím být tak trochu feudál

“I must be something of a

respekt. A divadlu respekt příliš nesvědčí. Tam člověk má být volný, bez jakékoliv svázanosti před “panem manažerem”.

Někdy jsem si opravdu myslel, že je dobré nakazovat a vyžadovat. Ale zkušenost mě naučila, že teorie biče je trošičku méně účinná než teorie kombinace: bič a med. Takový ten divný mix je podle mě v mém řemesle, v organizování divadelního zázraku, nejučinnější. A demokracie? Divadlo je asi jediná instituce, která zůstala na feudálních základech. Tady je jeden člověk, řekněme mocipán, bez pejorativního významu toho slova, ten, který je za vše zodpovědný, ta poslední instance, která musí rozhodnout.

Takže já musím být tak trochu feudál, musím být chvíli demokratický, musím být občas direktivní, někdy medový, ale ideální je, aby to bylo skryté, aby to nebylo ostentativní, aby lidé spíše pociťovali důsledky než formu.

Určitě tedy musíte hodně dbát na motivaci lidí, se kterými pracujete. Jakým způsobem je motivujete?

Už samotná podstata herectví a divadla tkví v jistě exhibici. To znamená, že herci sami chtějí ukázat, co dokážou zazpívat, jak dokážou zatancovat, jak dokážou zahrát. Nějaká speciální motivace není třeba. Stanu se hercem, a už mám motivaci: abych se libil, musím být dobrý. Já to celé upřesňuji, dávám tomu mantinely. Spíš než jako motivátor si připadám jako regulátor. Regulátor nabytě motivace, kterou si každý herec zvolí tím, že se stane hercem.

and makes his authority obvious, the magical first impression is lost, and actors begin to show the director respect foremost. This approach has no place in the theater, where one must be free and without inhibitions. Experience has taught me that the whip is more effective when it is coated with honey. I am convinced that this combination is important in my profession, which basically involves performing a theatrical miracle. Democracy? Theater is probably the only institution that is still run on feudal lines. There is one individual, let's call him a “ruler”, who is ultimately responsible for everything. While I must be something of a feudal lord, ideally, ostentatious displays of power are avoided, so that people feel the effect rather than the form.

You devote time to motivating your colleagues. How do you do this?

At the core of acting, of theater, is an exhibitionist streak. This means that it is the actors themselves who want to show off their talents – special motivation is not needed. When one chooses to become an actor, one is already motivated. In order to please an audience, an actor must be good at his craft and must be self-disciplined, knowing his own limitations. In view of this, I feel more like a regulator than a motivator. A regulator of the motivation every actor assumes when becoming an actor in the first place.

You are a temperamental man, and very talkative. What form of communication do you prefer within a team working on a certain project?

It is important to me that during rehearsals we are all on familiar, if not



TOMÁŠ KUBELKA

feudal lord”

Jste takový temperamentní člověk, hodně hovorný. Jakou formu komunikace v týmu, který pracuje na určitém projektu preferujete?

Já si například při zkouškách strašně rád s lidmi tykám. Mám na to takovou teorii, že spolu vyrábíme určitým způsobem, dosti složitým, miminko, které musíme za tři měsíce porodit, a až ho porodíme, musí být úžasné a životaschopné. A stejně jako při opravdovém početí dítěte si partneři obyčejně tykají, tak i my v té naší pomyslné divadelní ložnici, při výrobě našeho dítěte, bychom si měli tykat. Preferuji spíše kamarádský způsob. Nemám rád takové to "místře, povězte prosím panu asistentovi, aby řekl tenorovi, aby byl tak laskav"... Tykáni během zkoušek považuju za velice účinné a krátké spojení s režisérem, první znak důvěry. Ale je zajímavé, že potom, co skončíme práci, většinou zase všem vykám. Nebo i oni mně.

Tým lidí, který s vámi na projektu pracuje, je jistě velmi různorodý. Jak zajišťujete, aby takový tým opravdu šlapal, aby fungovala spolupráce, aby si někdo "nehrál na vlastním písečku"?

Musím mít alespoň jeden den náskok před herci. Myslím, že i v jiných podnicích má být řídicí síla vždy trochu napřed. To znamená, že se musím vždy o to více připravit. Herci mají v neděli volno, ale já se už v neděli musím připravovat na pondělí, abych zabezpečil chod umělecké mašiny, která musí běžet. Charakter hudebního divadla, které já dělám, nemá možnost dělat

intimate, terms. I imagine that we are communally producing a child whom we must give birth to in three months time; after being born, the child must be breathtakingly beautiful and able to stand on its own two feet. Just as in a real flesh and blood conception, where partners are usually intimate with each other, in our own imaginary bedroom, as the team members make their child, they must be on intimate terms. I prefer friendly teamwork. Getting on a first name basis during rehearsals is very effective, and the first sign of confidence in the director. But strangely enough, after our work is finished, our closeness usually evaporates.

The team of people cooperating with you is certainly a varied bunch. How do you make sure that it all comes together and that nobody tries to play the prima donna?

In other businesses, the manager must also be a few steps ahead of the rest. I must be at least one day ahead of the actors. That means I must be more prepared. Actors have Sunday off, but I spend Sunday preparing for Monday, making sure the whole "creative mechanism" runs smoothly. The nature of musical theater does not allow for open-ended rehearsals. No, every day we must insist on a certain piece, because when we don't make our actors and singers work in harmony, the orchestra is kept waiting, and when we are not compatible the rehearsal cannot take place. The individual parts are so interconnected, the timing so precise, that experimentation has no place. Working within a certain basic framework, such as a schedule saying "rehearsal from X o'clock to X o'clock", is essential.

Are you meticulous in your work? As I listen to you I get the feeling you can't resist splitting hairs.

In the musical theater we wouldn't be able to live without being meticulous and disciplined. There are theaters where improvisation is all, where everything is created on the spur of the moment – but not with us. With us every-

thing must be superb, or at least professional in expression and character. When everything is done meticulously, the result is what we call a musical hit – something which people come to applaud.

How do you solve team crises?

I avoid them. Even if a white lie is necessary, or if problems must be shelved till a more opportune time. I try to make sure rehearsals are not disturbed by stress of a non-artistic nature. I love artistic tension, I love searching for ways to express myself, but I hate non-artistic tension. When such cases arise I say, 'Please, after the rehearsal is over', or 'I want a word with you during the break'. Time is of the essence, and stress resulting from negative interpersonal relations must be postponed till after rehearsals.

How do you handle stress? Do you have some trick?

I know how to loosen up away from the stage. After six in the evening I am done with theater for the day, and I turn to music and books. After rehearsals I enjoy sitting back with a glass of wine, and not a word about the day's events on stage. I hate to go through another rehearsal in my bedroom or kitchen. When my day's work at the theater is over, I let mashed potatoes and Gustav Mahler take the stage. During vacations I like to be totally free. I go to Jeseníky, where the people are great. It's a world apart from the theater, like two months of oblivion before the next season gets underway.

otevřené zkoušky, jako že "dnes se nám nedaří, pojďme domů". Ne, my musíme každý den splnit určitý kus práce, protože když nesplníme naši práci hereckou, zpěvákou, tak orchestr musí čekat, protože nejsme kompatibilní a zkouška se nekoná. V divadle tohoto typu jsou jednotlivé složky na sebe tak napojené, timing nástupů je tak těsný, že si nemůžeme dovolit takovou divadelní laboratoř. Jakmile u nás neví divadelní ferman – cedule, na které je podrobně napsáno vždy: zkouška od tehdy do tehdy – tak je zle. Není to vždy závazné, ale kostra musí být.

Když vás tak poslouchám, mám pocit, že jste puntičkář.

Já jsem ve znamení Panny a všichni říkají, že pedantem asi musím být. Ostatně, v hudebním divadle se bez disciplíny a puntičkářství nedá žít. Jsou divadla, kde se improvizuje, kde se vše vytváří v pulsu času, postůj chvíle krásná... Ne, to my nemůžeme. U nás to všechno má svůj úžasný, dobrý nebo alespoň profesionální výraz a charakter. A teprve když je vše pedantně, puntičkářsky udělané, dává to dohromady to, čemu říkáme muzikálové "šmé" – to, čemu se chodí tleskat.

Jak řešíte krizové situace v týmu?

Já se jim vyhýbám. I za cenu milosrdné lži nebo oddálení, uložení k ledu. Snažím se zajistit, aby zkouška nebyla rušena napětím mimouměleckým. Umělecké napětí miluji, miluji, když hledáme výraz, ale to mimoumělecké ne. To říkám "prosím po zkoušce" nebo "přijď za mnou v pauze", a nebo zatnu zuby a tváním se, že jsem nic neviděl. Čas je u nás dost důležitý, takže veškeré mimoumělecké napětí, jako mezilidské problémy, rozpory a podobně, se musí odložit po zkoušce nebo během pauzy.

A jak zvládáte stres? Máte na to nějaký trik?

Já se umím od jeviště odpoutat. Po osmnácté hodině už pro mě končí divadlo, a to mám svoji hudbu, knížky. Mám rád, když si po zkoušce sedneme, dáme si vínko, ale ne bavíme se už o tom, co bylo na jevišti. Nerad absolvuji další zkoušku ve své ložnici nebo kuchyni. Divadlo už skončilo, tam ať žije bramborová kaše a Gustav Mahler. A přes prázdniny si udělám totální volno. Jezdím do jesenických Lázní Lipová, kde jsou úžasní lidé, kteří nemají nic společného s divadlem, a to je pro mě dvouměsíční dopink pro budoucí sezonu.

Máte nějaké kritérium pro výběr lidí, s nimiž budete pracovat?

Ano, musí být stejná krevní skupina jako já. Nebo nemusí být, ale po to určité období musí swingovat s režii. Musí zahořet pro to, co dělají, protože kdyby sami nehořeli, nemohli by zapálit ostatní. Musí tomu projektu věřit až do poslední chvíle, i když občas zaskřípou zuby. A každý den musí odevzdat co nejvíce.

Jak se tedy vyrovnáváte s případným neúspěchem? Stane se, že do toho dáte všechno, ale stejně to nedopadne dobře?

Až tak moc to neprožívám. V poslední době sám na sobě pozoruji, že už mi více chutná samotný proces než jeho výsledek. Když máme štěstí a dáme do toho vše, má to úspěch, pokud ne, tak to už neovlivníme. Když je neúspěch, tak si řeknu: "zažil jsi krásné období zkoušek", ne "zažil jsi neúspěch" – spíš to chápu takto. Jediné, co mě dokáže položit na lopatky, je situace, kdy představení nemá odezvu ani u diváků, ani u kritiků. A když ani herci sami nemají radost. To považuji za opravdový neúspěch. Ale něco podobného jsem chválabohu zatím nezažil. A kdyby to přece přišlo, řeknu si: "svědomí máš čisté, udělal jsi s herci všechno". Možná si pak odjedu lízat rány do Zelenča, okres Trnava, ke své matce. Ale ani v takovém případě si nekupuji cyankáli a neskáču do Vltavy. ■



Děkovatka muzikálu Johanka z Arku / The finale of the musical *Joan of Arc*

Do you have some criteria for selecting people to work with?

Yes, they must belong to the same blood group as mine. It doesn't be so, but after a while they must go with the flow. They must burn with joy in what they do, because otherwise how can one excite others? They must believe in the project to the very end, through thick and thin. They must give their all every single day.

How do you cope with failure when, in spite of giving your all, the project still doesn't come together as intended?

I don't contemplate such a thing. I enjoy the creative process more than the actual results. If we are lucky and we give the project our all, then it is successful. But if it is not successful, it's not up to us, and nothing we could have done would have changed that. When we fail, I tell myself, 'Well, you had a great time rehearsing', and not 'You are a failure' – that's how I understand it. The only thing that can floor me is when the performance is not received well by the audience. Then I turn to the critics for comfort, and if even the critics turn their backs on me, then at least the actors themselves should be satisfied. If they aren't pleased, then that is what I'd call true failure – but I have never experienced such a thing, thank God. It may come some day, and if it does, I'll say, 'Your conscience is clear. You did all you could with the actors you had'. I will sigh and probably go and lick my wounds in Zelenec, the district of Trnava where my mother lives. Whatever happens, I won't take cyanide or drown myself in the Vltava. ■

Úspěchy v kariéře • Career highlight

Nejhodnotnější ocenění:

1990: Hlavní cena kritiky za nejlepší hudební inscenaci ve skotském Edinburgu za operu Charlese Gounoda *Faust a Markétka* se souborem Slovenského národního divadla

Most valued award:

1990: Winner of the critics' award for the best musical performance of Charles Gounod's opera *Faust and Margarita*. Performed by the Slovak National Theatre at the Edinburgh Festival in Scotland.