

Андрей Гончаров,  
народный артист СССР

# НАЙТИ И ОТКРЫТЬ, А НЕ УГАДАТЬ И УГОДИТЬ

**Хочу прибавить свой голос к голосам моих товарищей по театральному цеху: жить так, как живет сегодня наш театр, больше нельзя. И говорить об этом в эпическом тоне больше не хочется. Во всех областях жизни уже происходят позитивные сдвиги. Только в театре как будто ничего не происходит.**

**ИНТЕНСИФИКАЦИЯ** труда, совершенствование организации и управления на основе дальнейшей демократизации, переход на новые рельсы хозяйствования, где будут действовать более мощные и эффективные рычаги и стимулы, — вот основные вопросы времени, которые не могут не волновать каждого, кто озабочен своим делом, кого волнует реальный результат его труда. Абсолютно уверен, что весь комплекс экономических и организационных вопросов, поставленных в проекте партийных документов к XXVII съезду КПСС, самым непосредственным образом касается сегодняшней жизни нашего театра и в отношении того, как организовано дело, и в том смысле, какие оно дает плоды.

Так что же мы, работники театра, вместе со всей страной переходим на новые рельсы хозяйствования? Или продолжаем совершать старые ошибки — те самые, что накопились за довольно солидный и уникальный опыт строительства нашего театрального дела. Увы, мы пока что пугаем эти ошибки с доброй традицией, вместо того чтобы отказаться от них. У нас, театральных работников, выработался иммунитет против любых предложений, зафиксированных в большом количестве бумаг и не имеющих своего развития в действительной жизни. Бумаг у нас на театре хватает. Уже с самим этим явлением хочется повести серьезную борьбу. Так что давайте по существу.

**НАЧЕМ** с вопросов управленческих. Основа театральной политики — формирование репертуара. Должен сказать, что в этой важнейшей части нашего труда мы обросли таким количеством нелепых штампов, устаревших требований, что последние сплелись в некую чудовищную сеть, спутавшую театр по рукам и ногам и мешающую не только его движению, но и нормальному дыханию.

К каждому празднику, к каждой общественной значимой дате театры готовят новые постановки. Несомненно, что театр должен постоянно откликаться на жизнь общества. Более того, должен опережать зрительское знание, первым улавливая новую общественную тенденцию, новое явление и, возведя их в степень художественного образа, преподнести людям со сцены. Раскрыть, повесть, позвать за собой. Такова истинная функция всякого искусства. Но, согласитесь, что в сказанном крайне мало общего с успешным откликом на очередную дату. Где уж тут думать о художественности, искать хороший материал, размышлять о жизни, будить в себе гражданские и творческие импульсы! Главное — успеть, иначе выговор от руководящих инстанций. И вот все театры страны торопливо ставят спектакль к очередной дате.

Какой же драматургический материал имеется к этому времени у них в распоряжении? К сожалению, часто тот, что не имеет художественной ценности. Ведь если появляются хорошие пьесы, то их, конечно же, не может быть много. Все по-настоящему талантливое, граждански острое — товар штучный. Если появляются три-четыре хорошие пьесы, то их дружно ставят все или почти все драматические театры страны. Понятно, что это обстоятельство уже само по себе не способствует индивидуализации театральных лиц, проявлению творческой инициативы. Проходит праздник, и спектакли эти, как правило, быстро сходят с репертуара.

Спрашивается, рационально ли это? Рационально ли мы используем свои силы и средства? До каких пор мы будем понимать отклик театра на годовщины, связанные с важнейшими событиями славной истории нашей страны и его трудовыми буднями, так узко и однолинейно? Ведь достойным словом театра в адрес того или иного события или даты может стать, и я в этом убежден, и современно, талантливо поставленная русская классическая пьеса.

И отчего мы стали так болезненно внимательны к количеству спектаклей и так снисходительны к их качеству, оперируя на театре понятием «вала», а не «штуки»? Почему так редко задумываемся о том, что скороспелыми поделками на тему высокую и святую для всех нас часто компрометируем последнюю? Почему наши театральные руководящие инстанции, щедрые на поощрения подобных поделок, не задумываются, что вместо истинных, рождающихся в муках и требующих гражданского мужества спектаклей стимулируют халтуру, стремление не найти и открыть, а угадать и угодить? Пора поставить эти вопросы серьезно и нелицеприятно.

Нельзя умолчать и о самой сегодняшней структуре управления театрами как, очевидно, даже устаревшей и тормозящей дело. Только над нашим, к примеру, Академическим театром им. Вл. Маяковского стоит девять (!) руководящих инстанций. Впрочем, вполне уважаемых и добросовестно исполняющих свои обязанности. И все-таки хочется спросить: не мно-

го ли это для в общем-то небольшого, не такого мощного и выпускающего не такую массовую продукцию, как, к примеру, киностудия, организма? Как это неумеренное руководство нами сказывается на нашей деятельности, могу объяснить на примере того же формирования репертуара.

Крайне затруднены сегодня взаимоотношения театра с драматургом. О важности этих отношений говорят в последнее время очень много. А на деле иначе. Допустим, театр заинтересован в новой пьесе. Но чтобы получить разрешение на ее постановку, надо стучаться в десятки дверей. Добро бы, все полномочия по решению вопроса брала на себя репертуарно-редакционная коллегия министерства. Так нет же. Ей самой, оказывается, нужны многочисленные подпорки. (Об этом не раз уже говорили деятели советского театра на страницах газеты. И я с ними полностью согласен). И вот летят экземпляры пьесы во все ведомства, в разные НИИ и к всевозможным специалистам. Там их долго читают. Потом ставят свои визы. Визы собираются под крышу репертуарно-редакционной коллегии, где наконец-то выносится «самостоятельное» решение. А время уходит, протекает сквозь пальцы. Когда все наконец закончено, бывает, что и пьеса-то уже не нужна, и режиссер, собиравшийся ее ставить, ушел из театра или, того хуже, заболел и скончался...

**ТЕАТР СЕГОДНЯ** не может самостоятельно взять на постановку нужного ему режиссера, художника, композитора. Для этого кандидатуру опять же нужно утверждать в бесконечном количестве инстанций. Любое крупное, серьезное начинание в нашем деле сейчас обрастает таким количеством лишних хлопот, что, право слово, думаешь, стоит ли огород городить. У нас не остается почти никаких прав на инициативу, никакой маневренности, возможности каких-то производственно-художественных вариантов. Одни обязанности. Для всех одинаковые. В результате все на одно лицо. Хуже того. Мы теряем при этом подлинное ощущение ответственности, чувство хозяина, отвечающего в своем собственном доме за все. Мы становимся иждивенцами, только и ждущими указаний от начальственной инстанции.

Заорганизованность управления театральным делом привела к тому, что театр перестал сегодня быть заинтересованным в конечном результате своего труда. Несмотря на то, что многие коллективы страны работают по принципу хозрасчета, в том числе и наш, мы не являемся подлинными хозяевами своего бюджета. Мы опуганы таким количеством нормативных финансовых показателей, спущенных сверху, что не можем двинуть ни рукой, ни ногой. В печати уже говорилось об уравниловке в оплате актерского труда. Могу к этому добавить, что своими собственными ушами слышал, как один популярный актер, глядя в листок распределения ролей, воскликнул: «Слава богу, не занят!». Подумайте, до чего же дело дошло! Артист не рад новой роли! Впрочем, моих коллег — столичных режиссеров этим не удивить. Ведь съемочный день артиста чуть ли не равен по оплате его месячному заработку в театре.

Театр перестал быть и хозяином своих билетов. Центральные кассы отнимают сейчас у нас большую их часть. У них свой интерес. К билету в пользующийся большим спросом театр можно прибавить нагрузку и таким образом выполнить, а то и перевыполнить план. Театральный директор, который сопротивляется и хочет оставить билеты в своей кассе, получает выговор. А он, между прочим, блюдет при этом не только финансовые интересы своего театра. Он пытается оставить за коллективом своего, а не случайного зрителя, того, кто интересуется творчеством именно этого художественного организма, а не какого-то другого. Обратная связь между зрителем и театром? Мы уже забыли, что это такое. А еще пятнадцать-двадцать лет назад коллективы знали, каково возрастное и социальное состава зритель к ним ходит. Знали уже по тому, какие люди выстраивались в очередь у кассы, расположенной в здании театра.

**СЕГОДНЯ** наши билеты, и об этом пора сказать открыто, помимо центральных касс, отданы на волю предприимчивых субъектов с «черного» рынка. Там они идут втридорога, доставаясь часто в руки тем, кто более ценит в театре престижность, нежели искусство. С другой стороны, спекулятивная цена околным, незаконным способом как-то отражает истинный успех театра у публики. Отражает, но никак не отражается при этом на бюджете театра. Незаконная прибыль уплывает в карман жулика, а театральный коллектив по-прежнему довольствуется доходом с установленной стоимости билетов. Она же равна для театров, грубо говоря, и хороших, и плохих, и к тому же сама по себе столь мизерна, что в условиях сегодняшнего уровня народного потребления просто оскорбительна для театрального искусства.

Таким образом, финансовая деятельность театра в ее сегодняшнем виде никак не стимулирует художественных достижений. Какие-то структурные изменения в этой области, мне кажется, необходимы. И коль скоро они будут предприняты, их надо немедленно донести до

вузов, выпускающих административные кадры для театра. Ведь ошибки и устаревшие положения, которыми обросла за последнее время театральная экономика, вошли, к сожалению, в программу обучения будущих директоров и администраторов. Вряд ли это можно считать в сегодняшних условиях плодотворной школой хозяйствования.

**ТЕПЕРЬ** — об организационной структуре внутри театра. Кто же сегодня его реальный руководитель? Главный режиссер? Но он не отвечает за финансовую сторону деятельности коллектива, за прием и увольнение кадров, и т. д. Директор? Но он не отвечает, да и не может (не должен!) отвечать за творческие вопросы. Вот и получается двуглавый организм, в котором, как правило, побеждает прагматическая финансовая голова в ущерб художественности.

Совершенно очевидно, что эти две «узды» должны быть сосредоточены в одних руках — в руках художественного руководителя. Не третьего лица, неизвестно зачем приставленного к директору и главе режиссуры и только усиливающего и без того возникшую неразбериху, а одного хозяина, взявшего на себя ответственность за все. Почему бы не попробовать? Давайте доверим главному режиссеру полные финансово-творческие права по своему театру. И посмотрим в течение пяти лет, как будет работать театр, который целиком отвечает сам за себя. Какова будет его отдача? Тогда и спросить с него можно будет строже. А то ведь сейчас не знаешь, с кого и спрашивать.

Одна из главных забот общества — воспитание молодых кадров. О доверии к молодым, о проверке их серьезным трудом, о необходимости их полноценного вклада в общее дело постоянно говорится с партийной трибуны. А что в этом смысле у нас на театре? Чем можем тут похвалиться? Рискуя показаться окончательным мизантропом, но должен сказать, что и воспитание молодой смены в театре значительно затруднено организацией всего нашего театрального дела. Еще недавно все мы возлагали большие надежды на филиалы и малые сцены, повсеместно открывавшиеся в театрах страны. Ждали, что там, в обстановке, близкой к студийной, в атмосфере эксперимента и поиска будут раскрываться в первую очередь молодые дарования. Надо быть справедливым, какой-то процент открытий там состоялся. Уже одно это — свидетельство того, что открытие малых сцен и филиалов — большое и позитивное дело. И все же оно принесло гораздо меньше плодов, чем нужно нашему театру, настоятельно требующему обновления.

Наши труппы так велики, а материальные возможности их так стеснительны, что у коллективов на счету каждый метр репетиционной площади, каждый рубль на постановочные расходы. Между тем новый организм, состоящий из лидера-режиссера и группы актеров-единомышленников, может ныне существовать и функционировать только под крылом крупного театрального коллектива. А значит, последний обязан разделить с ними свой кусок хлеба. Никто не доверит сегодня новому, пусть даже и успешному еще «на дипломе» заявить о себе молодому коллективу на скромной площадке, ни даже самых мизерных ассигнований. Единственный способ, повторяю, — существовать под боком у солидного «дяди», а ему при этом — потуже затянуть пояс.

За примерами далеко ходить не надо. Весной этого года я выпустил в ГИТИСе им. А. В. Луначарского актерско-режиссерский курс. Группа подобралась способная, яркая, со своим лидером-режиссером. Это бывает нечасто, что никак нельзя упустить в сегодняшней, прямо скажем, дефицитной ситуации. Я очень хотел, чтобы они стали самостоятельным театром. Хотели этого и в главном управлении культуры Моссовета. Но на других уровнях дело застопорилось. Мы взяли ребят в театр. Но здесь им опочковываться будет гораздо сложнее, потому что начнется неизбежная игра производственных интересов. Спрашивается, как же так? Как случилось, что такое бесконечно важное дело становится для большого театрального организма не радостью, а обузой, а для нашего начальства — назойливой и даже «опасной» заботой?

**В ПАРТИЙНЫХ** документах последнего времени, в особенности в проекте новой редакции Программы, уделяется пристальное внимание повышению роли человеческого фактора. Сказано прямо, что наше общество не может функционировать эффективно, если в основе его не будет лежать творческая активность каждого отдельного человека.

Применительно к театру можно сказать, что здесь все начинается с человеческого фактора и им же кончается. В театре все на нем и построено. Изыскать стимулы для наиболее полного выявления творческих возможностей каждого из участников многолюдного, в высшей степени коллективного дела, именуемого Театром, — вот задача первостепенной важности. Но для того, чтобы ее решить, надо мужественно и по-партийному честно взглянуть правде в глаза. Надо решительно отказаться от всего устаревшего, ошибочного, мешающего движению вперед, чем оброс театр, как днище старого и могучего корабля.