

# Разговор между сезонами

С января нынешнего года, как и большинство эстонских театров, «Угала» существует в условиях эксперимента. В самом начале нового бытия Яак Аллик сказал: «Тут открываются интересные возможности. Но почему-то их почти никто не увидел». Тогда и возникла идея нашей беседы. Мой собеседник — член правления Союза театральных деятелей СССР Яак АЛЛИК, окончил исторический факультет Тартуского университета. Занимался театральной критикой. Был начальником управления театрами Министерства культуры Эстонии. Редактировал журнал «Театр, музыка и кино». Четыре года назад вдруг уехал в скромный Вильянди, чтобы стать там художественным руководителем городского театра «Угала».

Итак, я спрашиваю:

— Яак Ханрикович, прошли первые месяцы работы в новых условиях. Не развеяла ли практика ваш прежний оптимизм? Каковы первые выводы?

— Наиболее реальными в эксперименте оказались три момента. Первый: театр освободился от жесткой опеки со стороны Министерства культуры. Нелепые приемы спектаклей по акту ушли в прошлое. Это нормально. И все же меня беспокоит, что... централизованное управление театрами может вообще исчезнуть. — В вас говорит бывший начальник управления?

— Не только, не только. Не знаю, как в других местах, а у нас в Эстонии, похоже, может дойти до абсурда: возник даже проект отдать все театры в районное подчинение. Но ведь совершенно ясно, что существует много проблем, которые на уровне района не решаются.

— А как вы смотрите на демократию «внутри-театральную»? В прошлом сезоне многие коллективы как раз на ней и споткнулись. Никогда не было столько конфликтов, доведенных порой до безобразных пределов.

— Выборность художественного совета — второй острый момент эксперимента, очень остро поставивший проблему отношений между руководством и коллективом. В «Угала» все решилось спонтанно, хотя выбирали тайным голосованием. Но тут один существенный нюанс: голосовали не против кого-то, а за. В бюллетенях значились все члены коллектива, имеющие право быть избранными. Прошли те из них, кто получил больше всего голосов.

— По-вашему, проблем тут нет?

— Как раз есть. Потому что модель — выборный худсовет и назначаемое административными органами руководство театра — сама по себе противоречива. В ней изначально заложена конфликтность, она-то и вырвалась на поверхность. Если большинство труппы против руководства, то выбранный этим большинством худсовет непременно превратится в инструмент борьбы, дезорганизующий жизнь коллектива. В прошлом сезоне было много примеров, когда худсовет просто не принимал спектаклей, добиваясь, чтобы ненавидимый руководитель ушел. Восвать с таким худсоветом, как выяснилось, гораздо труднее, чем бывало с

министерством. Конечно, если главный режиссер управляет с помощью нажима, команды, интриг и страха, он в конце концов добьется путем открытого голосования «своего» худсовета. Тогда одна часть труппы станет править другой. Тот же вариант весьма конфликтный. Вообще демократия в творческом коллективе — вещь непростая. Изопщенные люди искусства сумеют найти способ превратить демократию в демагогию и хаос. Единственный выход, который я тут вижу, — сделать выборной должность художественного руководителя и дать ему возможность приглашать директора. Но главное — его мандат должен быть бессрочным.

— То есть? Это же диктатура!

— Только вышестоящая инстанция (административная плюс творческая) сможет поставить вопрос о его переизбрании, а не труппа. Но голосовать-то «за» или «против» переизбрания все равно будет труппа. Какая же тут диктатура? И как иначе убрать дамоклов меч, висящий над художественным руководителем театра? Сегодня он вынужден либо все время подлаживаться, заискивать перед большинством, либо держать его в постоянном страхе.

Третий основополагающий момент эксперимента: появилась возможность увеличить заработную плату актерам. Сэкономленная часть дотации теперь целиком остается театру. Кроме того, введены гибкие цены на билеты. Эти два канала дают существенную прибавку фонду заработной платы. Знакомьтесь с практикой других театров Эстонии и общесоюзной, я убеждаюсь, что мы в «Угала» делим эту прибавку, исходя из правильных принципов.

— Расшифруйте! Мы столько говорили весь год о том, что плохо — вообще, что надо сделать — вообще. Наверное, пришло время разобраться в реально сделанном.

— Пункты о надбавках мы интерпретировали, исходя не из буквы, а из духа положения об эксперименте. Там сказано, что театр может распорядиться дополнительно образованным фондом, прибавив актерам до 50 процентов зарплаты сроком до года. Большинство театров так и сделало. Кто прибавил сразу на год, кто на квартал. Но все — вперед. То есть актер получает свою надбавку после решения худсовета уже независимо от того, как сложатся дела его и театра. Далее, надбавку, как правило, получили лишь лучшие, так сказать за художественный результат. Вроде бы справедливо? Но мы посмотрели на это дело иначе.

Никаких постоянных надбавок в «Угала» нет. Мы доплачиваем в конце каждого месяца по его итогам. Все роли разделены на четыре категории по объему, а не по качеству исполнения. В искусстве качество — дело спорное, тут легко проявиться субъективизму и произволу. Избрав качественные критерии, театры, по-моему, совершили серьезнейшую ошибку. Моральный ущерб, который при этом наносится всему

коллективу, ничем уже не восполнить, разрушенные отношения никак не восстановит. Наша система гораздо справедливее, гибче. Ежемесячно мы составляем таблицы, в которых отражено, сколько баллов (в подсчет входят и репетиции) набрал каждый актер. Подчеркиваю — каждый, а не только лидеры труппы. И худсовету остается решить, после скольких баллов в этом месяце кончается право на добавку. Что-то ведь актер должен делать и за зарплату. Дальше — простой бухгалтерский расчет. Величина надбавки у нас не зависит от тарификации. Наш принцип: равная плата за равный труд. Ведущий актер и начинающий, если они набрали одинаковое количество баллов, получают и одинаковую сумму надбавки. Таким образом, мы существенно доплачиваем не только тем, кто и без того лучше обеспечен.

— Такое равенство, очевидно, возможно до какого-то предела, иначе оно перестанет быть справедливым.

— Естественно. Поэтому весь дополнительный фонд мы разделили на две приблизительно равные части. Одну используем на добавку по баллам, другую — на квартальные премии, размер которых нечислится уже в процентах от зарплаты, то есть зависит от тарификации. В итоге доплачиваем в среднем по 64 рубля. Модель эта хорошо сработала: никаких конфликтов из-за дефица денег не возникло.

— Не потому ли, что увеличилась зависимость актеров от администрации и режиссуры?

— Проблемы, конечно, есть. Теперь режиссер, назначая актера на роль, не просто морально его стимулирует, но каждый день кладет рубль или пять ему в карман.

— А как складываются в условиях эксперимента отношения театра и зрителя? Ведь, насколько я понимаю, от зрительского спроса зависит в основном сама возможность доплат. Не ведет ли это к коммерциализации театра?

— Мы в «Угала» пока не внесли никаких изменений в наши репертуарные планы, выработанные до эксперимента. Но общие тенденции действительно настораживают. К сожалению, зритель выбирает, а значит, поддерживает не всегда самое лучшее. Конечно, может быть, тут виноват театр. Не знаю. Во всяком случае те спектакли, над которыми с интересом работают режиссеры и актеры, где в основе лежит серьезная драматургия, сегодня выгодно ставить в залах на 200—250 мест. В залах же, которые у нас есть (в среднем на 600 мест), пожимцы между зрительским спросом и тем, что мы называем настоящим искусством, к сожалению, ощущаются. Конечно, это не относится к некоторым столичным театрам, но ведь нельзя же по ним определять характер реформы.

Вы скажете — надо воспитывать зрителя. Но ведь мы не одни. Зрителя воспитывают школа, семья, кино, телевидение и т. д. Он к нам попадает уже готовым. И мы несколько

ми спектаклями в год переделать его не можем. Поневоле приходится продавать то, что купят. В этих условиях, на такой зыбкой основе театр должен добить средства, чтобы платить актерам на уровне средней заработной платы в стране. У нас в «Угала» до эксперимента средний заработок был гораздо ниже, чем в целом по Эстонии. Теперь путем дополнительных выплат мы своими силами сближаем средний актерский заработок с общенародным. Большинство театров так эксперимент и трактовало. Поэтому они и не стали играть в собственные модели, как мы, а просто повысили заработную плату. Боюсь, через два года все действительно этим может и кончиться: повышением заработной платы без дополнительных государственных вложений, за счет резервов, которые выявятся в ходе эксперимента. Что было бы непоправимой ошибкой.

— Если итог окажется таким, то для большинства театров закрепится своего рода потогонная система. Сегодня руководители театров ради получения дополнительных средств нередко идут на шаг, рисованные с точки зрения интересов искусства. Стало значительно больше звездных спектаклей, хотя эксперимент позволял сократить их количество. Усилилась экономия постановочных расходов. Начал меняться репертуар. За повышенную зарплату повысилась напряженность актерского труда. Так можно продержаться два-три сезона, но потом неизбежно резкое падение общего художественного уровня, отказ от поиска, от всякого творческого риска, связанного с приходом нового. Слишком дорогая цена! Впрочем, откуда вы взяли, что повышение зарплат будет осуществляться без дополнительных вложений? Что это — информированность или подозрительность?

— Подозрительность.

— Призрак планирования от достигнутого? Наверняка он появлялся не только в «Угала», по-своему корректируя ход эксперимента. Ведь очевидно, что, не имея гарантий, театры просто боялись до конца обнаружить собственные возможности.

— Конечно. Отсутствие ясности и гарантий в этом вопросе — момент очень существенный. Тут проблема проблем всего эксперимента. Надо решить: или театр — искусство, или он — производственно-торговое предприятие. В последнем случае оставим все разговоры об идейно-художественном уровне и займемся открытой коммерцией. Иначе не выжить. При первой же посылке необходимо, чтобы государство из своих средств повысило заработную плату актерам. Без этого все рассуждения о высоком искусстве останутся на уровне демагогии.

— Да... И все-таки, что, по-вашему, самое насущное для театра, для его художественно полноценного будущего?

— Только одно: люди, работающие в театре, должны быть талантливы. Я не верю, чтобы существовали какие-то волшебные палочки, административные или финансовые. И за миллион не удастся улучшить спектакль, если режиссер не знает, как это сделать, а актеры не владеют профессией. Я вообще сомневаюсь, что посредственные режиссеры в самых благоприятных условиях превратились бы в выдающихся. Мы всегда излишне наде-

лись на организационные, административные переделки. Однако не существует закона, который конкретный исполнитель не заполнил бы конкретным содержанием. Самую распределенную систему, которую мы выдумаем, малообразованный, равнодушный, недобросовестный человек в течение недолгого времени превратит в ее полную противоположность. В конечном счете все зависит от человека. И есть лишь один выход для коренного улучшения дел не только в театре, но и во всей нашей духовной сфере: люди, призванные руководить культурой в партийных и государственных органах, должны видеть постоянной и главной целью своей деятельности создание благоприятных условий для творческих людей, для талантов. Для этого руководители, по-первых, должны быть предельно компетентны, уметь отличить талант от бездарности. И, во-вторых, им надо дать довольно большие права. В том числе — право на создание для каких-то театров или художников особых условий. Как сказал когда-то Каарел Ирл, есть смысл подкармливать ту гауску, которая будет расти, а не тратить удобства на все толку. Надо, чтобы такой руководитель, встретив в один прекрасный день подлинный талант, сумел понять, кто перед ним. И без всякой долгой, бюрократической возни дал этому таланту право несколько лет делать то, что тот сочтет нужным, даже ничего не ставя все это время, а лишь искать. И наоборот, театру, который крутит легковесный репертуар, мог бы снизить дотацию: пожалуйста, делайте такое искусство, но не тратьте на него государственных денег. Нам необходим абсолютно динамичный управленческий механизм, который бы использовался совместно организацией творческой — в лице Союза театральных деятелей и административной — в лице Министерства культуры. А общие реформы, жестко закрепляющие параметры театрального дела и призванные повсеместно поднять художественный результат, я думаю, мероприятия утопическое, проще сказать — безнадёжное.

...Так мы беседовали. И остались у меня после этой беседы два очень разных ощущения. Одно — почти что светлое: от продуманности и результативности конкретных шагов, предпринятых в «Угала». Значит, разумные ушли все же принимают ожидаемые плоды. Другое — беспокойство за выводы, и которым мы пройдем в финале эксперимента. Связь между отдельными элементами театрального дела слишком сложна. И трудно ожидать, что за два года выживет илоная природа вновь возникших зависимостей и процессов. Скорее всего многое за это время проявится слабо. Значит, чтобы уловить все существенное, необходимо будет действительно предельная компетентность. Но кто его обладает сегодня? Экономисты, социологи, психологи, театральники, практики, администраторы — каждый знает свою сторону дела и отстаивает свои интересы. В оценке же результатов эксперимента необходимо подняться и подлинно научному синтезу. И начинать думать об этом надо было еще вчера. Иначе не наломать бы нам дров, если не так удобно складываются в поленичку. Тогда ведь грядущим поколениям придется заново сажать живые деревья.

Р. КРЕЧЕТОВА.

Вильянди, Эстонская ССР.

МАТРИЦА КОПИИ