

Dragan Klaić

# Vezetés, igazgatás és kultúrpolitika

## KÖZSZÍNHÁZAK A RECESSZIÓBAN

A növekvő nyomást, amelynek az európai közszínházak ki vannak téve, nagymértékben tovább fokozta a 2008/2009-es gazdasági recesszió és a kormánysszubszenciók ezzel kapcsolatos csökkentése. Mi több, a recesszió és folyamatai, úgy látszik, kihatottak a művészeteknek juttatott támogatások politikai megítélésére is. Mintegy hatvan éven keresztül Európában meglehetősen széles politikai és társadalmi konszenzus hagyta jóvá, hogy a minőségi művészeti intézmények a közösségnek nyújtott teljesítményük fejében állami szubszenciót érdemelnek. Hogy ez mekkora legyen, és milyen feltételek szerint, milyen processzus keretében ítéljék oda, az nem elvi kikötéseken, hanem a nemzeti, majd később a regionális és a városi pénzforrásokon és megegyezéseken múlt. A szubszenciók hatása és hatékonysága fokozatosan vált fontos vagy épp aggályos kérdéssé, és a támogatott művészeti intézmények pénzügyi teljesítménye a legtöbb európai országban foglalkoztatni kezdte a szubszenciókat nyújtó szerveket. Az előadó-művészeti intézmények számára ez azt jelentette, hogy érdemeik elbírálása attól a képességüktől függött, hogy a támogatáson felül mennyi saját bevételt termelnek meg; a játékhelyek elbírálásának legfőbb szempontja pedig az eladott helyek átlagos száma lett. A hatóságok valamennyi, szubszencióban részesülő intézményt egyre növekvő számú további elvárással és követelménnyel szembesítették, és a közpénz egy részét oktatási és szolgáltatási célokra, mobilitásra, nemzetközi profilra, multikulturális programokra stb. tartották fenn. Mivel az elérhető művészeti támogatások összvolumene a közköltségek folyamatos csonkítása folyamán minden valószínűség szerint jelentősen csökkenni fog, elképzelhetjük, milyen súlyosan érinti majd ez a folyamat a művészeti intézményeket – sokkal inkább, mint a kulturális örökséget ápoló létesítményeket, például a múzeumi gyűjteményeket, amelyek minimális fenntartási igényeit csak egy bizonyos határig lehet vitatni.

Miután 2010 tavaszán az angliai Arts Council szubszencióit kezdetben csak 5 százalékkal csökkentették, az új konzervatív-liberális kormánynak az a szándéka, hogy minden minisztérium költségvetését 40 százalékkal lefaragják, az angol előadó-művészeti intézmények számára azt jelentette, hogy a falon megjelent az

írás. A *The Guardian* és más médiumok hasábjain és blogjaiban élénk vita tört ki a művészetek céljáról egy civilizált társadalomban. A vita intenzitásából kitűnt, hogy a résztvevők tudják: a művészetek közösségi szubszencionálásának elve immár nem tekinthető magától értetődőnek – ellenkezőleg: azt igényli, hogy szenvedélyesen kiálljanak mellette, és friss érvekkel erősítsék meg. Mark Ravenhill azt fejtegette, hogy az előadó-művészeti intézményeknek mindenekelőtt csökkenteniük kellene túlduzzasztott kommunikációs, menedzseri és forrásgyűjtő apparátusukat, hogy minél több pénzt takarítsanak meg alapvető feladatuk, azaz színházi előadások létrehozásának céljára. A vita más résztvevői azt bizonygatták, hogy a művészet jót tesz a gazdaságnak, sőt kiemelték, milyen fontos a jegyeladásból származó áfa összege, de John Kay a *The Financial Times*-ben egykettőre a helyükre tette őket, leleplezve a gazdasági gondolkodás álságos mivoltát, és elítélve a megrendelt és magasán honorált hatástanulmányok végtelen áradatát, amelyek a költségeket szembeállítják a haszonnal, de a művészi tevékenység kulturális hatásairól nem vesznek tudomást.

Ugyanebben az időben Bulgáriában hatalmas felháborodást keltett a kulturális miniszter suta manővere, hogy a költségek csökkentése érdekében egyes városokban mechanikusan összevonjon bizonyos társulatokat. Ám a felzúdulás során nem merültek fel új, elvi alapon álló érvek amellett, hogy legalább egy állandó színtársulathoz minden városnak joga van. A szakma nem állt elő új javaslatokkal a kommunizmustól örökölt anakronisztikus színházi modell korszerűsítésére, holott a húsz éve tartó átmeneti korszakban az elszegényedett, és művészi tartalékait is felélte – a vitának immár arról kellene szólnia, hogyan orvosolják a szóban forgó modell mind hosszabbra nyúló intézményi és rendszerbeli kifáradását.

Olaszországban, ahol az állami pénztartalékok zsu-gorodását a Berlusconi-féle médiagépezet sem tudja eltitkolni, az előadó-művészeti szakma körében fatalizmus és csökönnyösen görcsös túlélési erőfeszítések harapóztak el. Az operaházi igazgatóságok részéről nem mutatkozik felelősségérzet az évek folyamán felhalmozott, majd félmilliárd eurós deficit miatt, és senki sem kezdeményezi a banki alapítványokat és a különböző hatósági szinteket összekuszáló, nehéz-

kes vezetési struktúrák megreformálását. A terület legfőbb jellemzője, hogy hallgatólagosan mindenki elfogadja a folyamatosan zsugorodó teljesítményt, a produkciók számának csökkenését, a szezonok rövidülését és az ideiglenes szerződések növekvő számát, valamint a romlékony kezdeményezések és szervezetek következetes felkarolását, főleg a kisebb helységeken, ahol ezek a szervezetek családtagok, barátok, támogatásra kész kisvállalkozások és helyi csoportok informális, de annál szorosabb hálózatán, továbbá a szürkegazdaságon és a helyi szolidaritáson nyugszanak.

Görögországban, amelyet az EU és az IMF az állami pénzügyek gigászi nagyjavítására kényszerített, a nagy felfordulás, a repterek földi személyzete, a vasutasok, a teherautó-sofőrök, a hajók és kompok dolgozói, a közalkalmazottak és az összes többi szakma sztrájkja és ellenállása közepette a közszínházak nyomorúsága észrevétlenül maradt. 2010 kaotikus nyarán a kormány rendszabályaival szembeni általános engedelmesség csak tovább rontott a helyzeten, mert elijesztette Görögországtól a külföldi turistákat. Mindeközben azonban az athéni, epidauroszi és egyéb színházi fesztiválok program szerint zajlottak, ha talán közönségük meg is fogyatkozott.

Szerte Európában a színházi szakma képviselőinek bőségesen van okuk aggodalomra: vajon a művészetek állami támogatását illető nagy múltú konszenzus csak ideiglenesen gyengült-e meg, avagy végképp összeomlott? Am még ha ez a fejlemény csak rövid életű is, és csak a pánik szülte, mivel a politikusok megrettentek a recesszió és a növekvő adósság kettős fenyegetésétől, a művészetek terén elszenvedett kár komoly lehet, a felépülés pedig lassú és bizonytalan. Ha azonban a 2008/2009-es recesszióból való kilábalással egy távlatosabb paradigmaváltás jár, amelynek keretében a politika nem vállal többé felelősséget a közösségi kultúráért, ha a váltás, ahelyett hogy csak a politikai pragmatizmus és a spórolós háztartás-vezetés manővere volna, sokkal inkább az Európában hatalmon lévő liberális és konzervatív pártok közös ideológiai meggyőződését tükrözi, akkor egészen másról van szó: a közösségi kultúra feláldozásáról az üzleties szellemű kulturális ipar túlsúlya javára. Angliában több ok is valószínűsíti, hogy a recesszió csak ürügy olyan, régóta gyökeret eresztett ideológiai meggyőződések törvényesítésére, amilyen a kormány támogatásának minimalizálása és a piac hegemoniájának érvényesítése a többi területhez hasonlóan a kulturális termelés vonatkozásában is. Ha ez igaz, akkor a váltást, amelyet az amerikai neoliberalis preferenciák ösztönöznek, valószínűleg – mint a múltban már annyiszor – Európa-szerte utánozni fogják. A közszínháznak ekkor majd fel kell fognia, hogy tulajdon fennmaradása forog kockán. A színházi vezetőkkel, igazgatótanácsokkal, közösségekkel és hálózatokkal szemben az elvárás nem kevesebb, mint hogy új és finom hangolt politikai érvekkel álljanak elő, de a politikusokat olyan hiteles gyakorlati javaslatokkal is szembesítsék, amelyek alternatívát jelenthetnek a szubvenció mechanikus lefaragásához és egyéb, a bürokrácia számára most is, a továbbiakban is oly kedves önkényes rendszabályokhoz képest.

## A vezetésről. Képzeld meg egy kulturális szupermenről

Minél inkább elvárják egy nem profitszerzésre létesült kulturális szervezettől, hogy üzleti vállalkozásként viselkedjen, annál több vezetési koncepciót kényszerítenek rá. A vezetésre és varázserőjű problémamegoldó képességére való hagyatkozás ugyancsak az amerikai politikában és üzleti szellemben gyökerezik, elsőnek azonban Angliában karolták fel, ahol gyorsan áterjedt a kulturális szektorról szóló diskurzusra, majd szétterült egész Európában. Az Egyesült Királyság továbbra is elharcosa a közösségi és magánjellegű forrásokhoz köthető kulturális vezető-képző programoknak. Az individualista, elitista és lényegileg anti-egalitárius vezetési értelmezések elfedik a nonprofit kulturális szervezetekben támadt rendszer alapúságot, lévén hogy ez utóbbitakat meggyengítette és összezavarta a globalizáció és a migráció, teljesítményüket kérdésessé tette reprezentatív jelentőségük kétségbevonása, hírnevükre pedig árnyékot borított az erőszakosan nyomuló üzleties kulturális ipar és annak sztárkultusza. A kulturális közintézmények elleni kihívást, amelyet Pachter és Landry oly találóan ír le, nem redukálhatjuk egyedül a vezetés kérdésére és a vele járó állítólagos megoldásra: a vezetőre, akit egyfajta kulturális szupermennek képzelnek, akinek művészi víziója van, aki ért a média nyelvén, ösztönzően hat a személyi állományra, remekel az adományok gyűjtésében, a szponzorok kedvence, és egy nagy jelentőségű nemzetközi hálózathoz kapcsolódik. Az ilyen hiperbolikus, robotszerű arckép aligha illik hús-vér emberekre; továbbá nem valószínű, hogy az olyan kivételes személyiségek, akik netán megközelítik ezt az idealizált ábrázolást, éppen a közösségi kultúra csúcspozícióit céloznák meg, avagy fejedelmek ajánlólistáira kéredezkednének fel. Sokkal valószínűbb, hogy az ilyen abszolút bajnokok inkább a nagyvállalatok vezető pozícióit választják, a velük járó hatalmas fizetéssel és számtalan extrával, avagy választással elérhető közhivatalra pályáznak, amely egyben politikai tekintélyt és hatalmat jelent számukra, esetleg azt a rangot, dicsfényt és vagyont részesítik előnyben, amelyet a médiában befutott karrier biztosít.

Az előadó-művészeti szervezetekben a vezetés kontextusba helyezését elsősorban az intézmény típusa és mérete határozza meg. A komplex szerkezetű operaházakban, a nagy együtteseknél, a több játékhellyel rendelkező nagy komplexumoknál, valamint a saját társulattal és egy vagy akár több játszóhellyel rendelkező szervezeteknél óhatatlanul létezik valamilyen menedzselési rangsor, amelyen belül a vezetést nagy hatalmi koncentráció, magas fokon látható jelenlét és jelentős presztízs illeti meg, függetlenül attól, hogy a posztot művész vagy producer, menedzser vagy intendáns tölti-e be. Közepes és annál kisebb előadó-művészeti szervezetekben a rangsor is kurtább, és a vezetői posztot szimbolikus, kevésbé hivatalos módon töltik be; ilyenkor az alkotófolyamat kollektív jellegét könnyedebben élék meg és értékelik – még akkor is, ha a hatvanas és hetvenes években oly népszerű kollektív alkotás, közös döntéshozatal és szigorú egyli-

tarizmus bálványozását már levetkezték. Bár az előadó-művészeti szervezetek professzionalizálódása részeként a menedzselési funkciók és feladatok megszorodtak, és megszaporozódtak a kommunikációs, piackutatási és pénzgyűjtő munkakörök, még változatlanul tovább él az a kollektív meggyőződés, miszerint a szervezet lelke továbbra is a művészi munka marad: ez határozza meg a szervezet identitását és értékét, és életben tartását nem lehet rábízni valamilyen szerződött külső félre. A legfontosabb művészi döntések még fesztiválok és önálló produkciók nélküli befogadó színházak esetében is a műsor összeállítójának szerepében koncentrálnak, és mind a szervezetben belül, mind azon kívül ezeket a döntéseket tartják meghatározónak.

Egyes színházi szervezeteket mindenestől az alapítóikkal azonosítanak, akik hosszú időn át őrzik vezetői pozíciójukat, és tartósan meghatározzák a szervezet művészi identitását: a Théâtre du Soleil éppoly elképzelhetetlen Ariane Mnouchkine, mint az Odin Teatret Eugenio Barba és a Rosas Anne Teresa de Keersmaeker nélkül. A Forsythe, Emma Dante, Pippo Delbono és sokan mások által létrehozott társulatok gátlások nélkül viselik alapítóik és állandó vezetőik nevét. A fesztiválokon még most is gyakori az alapító atyák és anyák tartós vezető szerepe, de számos bizonyíték szól amellett, hogy ez fékezheti a növekedést, a fejlődést és a kontextus változásaihoz való alkalmazkodást, és végső soron a szervezet fennmaradását is veszélyeztetheti.

A színházi vezető állandó interakcióban van együttesekkel és sztárokkal, teamekkel és csapatokkal, hatóságokkal és szolgáltatókkal, művészekkel, művészeti munkatársakkal és igazgatótanácsokkal, valamint menedzselési, adminisztratív és műszaki beosztottakkal. Bár az egyes felelősségek átruházása elkerülhetetlen, a vezető az utolsó cseppig megéli e funkciók és feladatok egymástól való függésének strukturális feszültségeit, miközben folyamatosan munkálkodik az egész vállalkozás személyes felelősségi köreinek, preferenciáinak és tudatos szolgálatának finomhangolásán. A mai, rögeszmésen médiafüggő kultúrában a színházi vezető a külvilág felé is érzékelteti vezetői szerepét, nevezetesen a közönség és a média, a támogatók, szponzorok, jelentősebb adományozók, más vezetők, kollégák, támogatók és versenytársak előtt.

Az opera gépezete által megkövetelt komplex kollektív tevékenységben nagyon sok múlik a csúcsetvezetőknél. Gérard Mortier a brüsszeli La Monnaie/De Muntot az európai operaházak élcsoportjába lőtte. Ezután az 1989-ben megnyitott Opéra Bastille-t fejlesztette valóban demokratikus kulturális központtá, többek közt a legmerészebb művészek, például Peter Sellars, Bill Viola videoművész, a La Fura dels Baus, Robert Wilson és Anselm Kiefer szerződésével. Most, hogy 2010-ben Madridba tette át székhelyét, van rá esély, hogy megis-



Flora Bemporad felvétele

1.

méltódik a De Munt nagy kalandja, és a spanyol főváros jelentős operai központ lesz, ami ez idő szerint nem mondható el róla. Amszterdamban, közel húszéves vezetői ténykedése alatt, Pierre Audi gondoskodott róla, hogy a De Nederlandse Opera ([www.dno.nl](http://www.dno.nl)) teljes befogadóképességéig megtöltse az 1986-ban megnyitott Muziektheatert ([www.het-muziektheater.nl](http://www.het-muziektheater.nl)), részben saját produkcióival, részben a meghívott és többször is visszahívott fantasztikus rendezők munkáival. Amszterdam, amely nem rendelkezett kivételes jelentőségű operai hagyománnyal, és küszködött egy új, sok vitát és frusztrációt kiváltó épülettel, kiváltságos operavárossá fejlődött, ahol rendszeresen kerül sor új operák ősbemutatójára, emlékezetes klasszikusfelújításokra, összefüggő Janáček-, Mozart- és Monteverdi-sorozatokra, és olyan gigászi logisztikai vállalkozásokra, amilyen a wagneri *Ring* és Berlioz *A trójaiakja*. A DNO produktivitása viszonylag szerény szubvencióval, de igen hatékony vállalkozási modell alapján valósul meg: az épület szolgáltatásain, valamint a műszaki és közönségszolgálati személyzetén az opera a Nemzeti Balettel osztozik. Állandó alkalmazásban csak a kórus van, a szólistákat egyenként szerződtek néhány hét próbamunkára és nyolc-kilenc előadásra mindössze négy héten belül, és minden produkcióra más hollandiai szimfonikus zenekart vagy alkalmanként kamaraegyüttest szerződtenek. Budapestén Kovalik Balázs rendező új ízlést és stílust injekciózott a tiszteletre méltó, de megfáradt Állami Operaházba ([www.opera.hu](http://www.opera.hu)) a maga *Elektra*-, *Fidelio*- és *Turandot*-produkcióival, majd az intézmény művészeti vezetője lett. Ám mielőtt lényeges változtatásokat vezethetett volna be, 2010-ben az új jobboldali kormány elmozdította.

A tiszteletet érdemlő művészeti vezető képes rá, hogy a bonyolult és láthatatlan művészi folyamatokat összekösse a társadalommal és a környező közösségekkel, ahelyett, hogy az előadó-művészeti szervezetet üzleti vállalkozásnak tartaná, vagy a politika útjársának szegődne; remélhetőleg olyan emberről van



1. Eugenio Barba a Theatrum Mundi próbáján
2. A Rosas előadása
3. A La Fura dels Baus produkciója

telekre és a globális trendekre. Dióhéjban tehát az a színházi szervezet, amely vezetőt keres magának, igyekezzen olyan embert találni, akinek kifinomult érzéke van a helyhez és az időhöz, képes öt évre előre látni, érti a maga közvetlen környezetét, és képes azt összekapcsolni a külvilággal. Továbbá képesnek kell lennie a munkatársak ösztönzésére és motiválására, növelnie kell az igazgatótanács, a személyzet, a társult művészek és a közönség interkulturális hozzáértését, és ahelyett, hogy csupán a táblázatokkal bána ügyesen, és könnyörtelenül dolgozná át a költségvetést, a személyzet alkalmazását és elbocsátását is kellő határozottsággal intézi.

Az állandó társulatok, játékhelyek, önálló produkciókat alkotó színházak, fesztiválok és egyéb színházi szervezetek művészeti vezetésének kinevezése kiterjed tekintélyes közpénzek ellenőrzésének jogkörére is. Ezért a mandátumot mindenképpen négy évre kell korlátozni, és csak kivételesen hiteles és magas színvonalú teljesítmény esetén lehetne egy ízben meghosszabbítani. Ekként a vezetői posztok legalább kissé jobban összehangolódnának a legtöbb előadóművész jelenleg szokásos rövid távú szerződésével, amely egyetlen produkció időben korlátozott szerződésére vagy legjobb esetben is egyetlen évadra szól. Az állandó társulatok határozatlan idejű szerződésének gyakorlatától a legtöbb európai ország gyors ütemben válik meg, és a kulturális igazgatás terén mindinkább szabványnak számít a közszínházak vezetőinek korlátozott idejű alkalmazása.



szó, aki a művészi alkotást állampolgári funkciónak tartja, nem pedig a politikai hatalom vagy bármilyen csoportidentitás reprezentánsának. A művészeti vezető kívánatos szaktudásához tartozik továbbá az a képesség, hogy a szervezetet egy középtávú fejlesztési stratégia révén fenntarthatóvá és önálló arculatúvá tegye; az a jövőbe látó szemlélet, amely felismeri a soron következő kihívásokat és alkalmakat; és az a személyes dialektika, amely egyszerre figyel a helyi felté-

### **Az igazgatás kérdései. Az igazgatótanács mint az autonómia bástyája**

Még a legerősebb és legrátermettebb színházi vezetőnek is szüksége van arra, hogy valakinek felelősséggel tartozzon, különösen a közszínházakban, amelyek állami szubvencióra vannak utalva, és amelyekről elvárják, hogy a közösséget szolgálják. A vezetőket olyasvalakinek kell kiválasztania és kineveznie, akinek jog-

köre magában foglalja ellenőrzésüket, sőt elbocsátásukat is, mint ahogy szükség van olyasvalakire is, aki gondját viseli örökségüknek és az adott szervezet folyamatos működésének, vagyis mandátumuk lejártá, nyugdíjba vonulásuk vagy más okból való távozásuk esetében megtervezi utódlásukat. Ezeket a kulcsfontosságú feladatokat ajánlatosabb az adott szervezet autonóm igazgatótanácsára bízni, semmint az intézményt szubvencionáló állami hatóságra, egy politikai testületre vagy egy politikai végrehajtó tisztség betöltőjére ruházni. Hogy miért? Mert az autonóm igazgatótanács elsősorban és mindenekelőtt a szervezet érdekeit tartja szem előtt, míg egy politikai testület vagy a politikai meghatalmazott elsőrendűen testülete politikai megfontolásait vagy tisztsége hatalmi meghatározottságát képviseli. Az igazgatótanács, legalábbis bizonyos mértékig, elszigeteli az alkotófolyamatot a politikai beavatkozástól, kezekedik autonómiájáról, és vállalja a felelősséget azokért az intézményi, szervezeti és pénzügyi problémakörökért, amelyek a művészi alkotás számára optimális feltételeket teremtenek.

Az Európában honos kulturális igazgatás változatos formáiról vagy akár csak a színházművészet terén uralkodó igazgatási modellekről és gyakorlatokról lehetetlenség általánosságban szólni. Míg az EU és az egyes országok szabályozásainak megjelenésével a vállalati igazgatás az érdeklődés homlokterébe került, a kulturális igazgatás területe meglehetősen elhanyagolt és kezdetleges. Gyakori feltételezés, hogy az dönt, aki fizet. Ez annyit jelent, hogy a szubvenciókat osztó állami hatóság közvetlenül jelöli ki és bocsátja el a színházi szervezet vezető tisztségviselőit. Sok országban a közszínházaknak nincs is saját igazgatótanácsuk, mivel az ilyeneket nem autonóm szervezeteknek, hanem az állami hatóság egyik szolgáltatásának tekintik. Ezekben az esetekben közvetlenül a városi önkormányzat megfelelő tisztségviselője, a regionális kulturális osztály feje vagy egyenesen a kulturális miniszter dönt mindenben, ő választja ki, bocsátja el, ellenőrzi vagy számoltatja be a vezetőket. A kulturális tisztségek politizálódása odáig mehet, hogy a választások után a győztes párt vezetői kirúghatják a közszínházak vezetőit, és saját lojális híveiket ültetik a helyükbe. Közép- és Kelet-Európában például a legtöbb színházi igazgatótanácsnak, amennyiben egyáltalán vannak ilyenek, formális vagy pusztán tanácsadói szerepe van, mivel a politikusok beavatkozása megbénította vagy fölöslegessé tette őket. A XX. század végéig Németországban és Ausztriában általános gyakorlat volt, hogy a közszínházak igazgatótanácsának elnöki tisztét vezető politikusok töltötték be, azon az alapon, hogy a színházakra fordított közpénz máskülönben nem volna biztonságban. Sok kisebb előadó-művészeti létesítményben, amely jogi szempontból egyesületként működik, és alkalmi állami szubvenciókból él, az igazgatótanácsok a művészeti vezető barátaiból állnak, és ennek következtében szerepük inkább a támogatás, semmint az igazgatás és az ellenőrzés.

Európában a színházi szervezetek és egyéb kulturális intézmények igazgatótanácsai, ha egyáltalán léteznek, különbözőképpen jönnek létre. Ha egyesületről van szó, az igazgatótanácsot, legalábbis formailag,

a taggyűlés választja meg; ha a színházi szervezet másfajta jogi státussal jött létre, az igazgatótanács tagjait az alapítóból és a legfőbb anyagi támogatóból álló testület jelöli ki, sőt az elnököt is megválasztja. Ugyanígy előfordul, hogy a színházi szervezet alapokmányában megnevezett köztestületek, magánalapítványok és szakmai szervezetek tagokat delegálnak az igazgatótanácsba; és létezik olyan változat is, hogy az aktuális igazgatótanács tagok üresedés esetén új tagot kooptálnak. Mindezen rendszereknek megvannak a maguk előnyei és hátrányai, és szilárdan gyökereznek az adott ország kulturális és politikai hagyományaiban, minek következtében az országon belül magától értetődőnek, normaérvényűnek számítanak. Az igazgatótanácsok kialakításában a nemek közötti egyenlőség csak lassan érvényesül – túlnyomórészt a férfiak dominálnak, noha egyre több nőt neveznek ki vezető pozíciókba. A vállalatok igazgatótanácsai helyiségeinek rossz hírű üvegmennyezete a közösségi kultúrában is megtalálható.

Mindezen kialakítási módszerek és nagyságbeli különbségek ellenére a közszínházi igazgatótanácsok hatásköre alapvetően azonos: stratégiai döntéseket hoznak, ellenőrzik megvalósításukat, értékeli a szervezet és legfőbb vezetője működését. Állandó feladatuk, hogy a szervezeten belüli munkafolyamatokat kritikusán értékeljék, és nyomon kövessék intézményüknek a szélesebb kulturális kontextusra gyakorolt hatását.

Az igazgatótanácsnak az a feladata, hogy védelmezze a szervezet autonómiáját és alkotófolyamatait, valamint a közérdeklődéssel való összhangját, érzékeny egyensúlyozást kíván. Az autonómia nem eleve adott állapot, és nem tévesztendő össze a függetlenséggel. Dinamikus és változtatható viszonyoknak kell tekinteni, amely folyamatos egyeztetések, védelmezés és újbóli megerősítés által létezik; tudomásul kell vennie a szervezetnek más tényezőkkel – szponzorok, partnerek, vetélytársak, munkatársak, médiumok, nézők stb. – való kölcsönhatását és egymástól való kölcsönös függését. A színházi szervezetek esetében az intézményi autonómia magában foglalja a művészi autonómia érzékeny, de alapvetően fontos aspektusát, amely összefügg a műsor kialakítását célzó művészi döntésekkel, a munkatársak megválasztásával, az alkotói folyamattal és a közönségnek való feltalálás módjával. Mivel a színházi produkció létrehozása komplex, művészi, pénzügyi és műszaki erőforrásoknak alávetett, továbbá jelentős logisztikai és tervezőmunkát igénylő tevékenység, nehezen képzelhető el, hogy a művészi autonómia létezhet és védelmet kaphat intézményi autonómia nélkül. A művészek igen érzékenyek a művészi autonómia problémáira; nemcsak külső beavatkozás-ként élik meg őket, hanem az alkotó teamen vagy szereplőgárdán belüli feszültségforrásként is a különböző egyéni elgondolások és megközelítések, illetve más szolgáltatórészlegek és osztályok és saját szervezetük között.

A kulturális szervezetek igazgatótanácsaitól elvárható, hogy biztosítsák az intézményes fejlődést és folyamatosságot, noha az előadó-művészet szervezeti-

\* Üvegmennyezetnek (*glass ceiling*) nevezik azt a grafikont, amely a férfiak és a nők fizetésének egyenlőtlenségeit illusztrálja egyenlő szakmai képzettség és rátermettség esetén. – *A ford.*

ben a folyamatosságnak más a jelentése és az értéke, mint például egy múzeum esetében. Az előadó-művészetekben a folyamatosság nem számít abszolút értéknek, és jelentheti a rutinnal vagy akár a művészi stagnálással szembeni elnézést is. A folyamatosság megszakadásának meglehetnek a maga érdemei, sőt szükség is lehet rá egy új művészi fázis meghonosítása végett. Egyaránt elősegítheti egy fesztivál arculatának újrafogalmazását, egy új játékhely felépítésének, avagy a meglévő renoválásának elhatározását, a társulat produkciós modelljének átalakítását, egy intenzív vendégjátékprogram bevezetését, a társulat átköltözését egy másik, kedvezőbb feltételeket kínáló városba, avagy a vezető művészi team felfrissítését. Mindezek a megtervezett és gondosan megfogalmazott diszkontinuitás pozitív döntései lehetnek, amelyeket az érintettek egyáltalán nem érznek kényszerűnek.

Kevés példa van olyan szervezetekre, amelyek külső nyomás, például az anyagi támogatás megvonásának veszélye nélkül, önként függesztenék fel tevékenységüket. 1990-ben Ritsaert ten Cate, a legendás producer, nemzetközi kísérleti előadások előmozdítója bejelentette, hogy az amszterdami Leidsepleint körülvevő játékhelyeken zajló Touch Time fesztivál befejezése után megszűnteti Mickery nevű szervezetét a nemzetközi együttműködés politikai támogatásának hiánya és elégtelen anyagi támogatás miatt. 2000-ben Rose Fenton és Lucy Neal döntött úgy, hogy megszűntetik 1981-ben alapított LIFT fesztiváljuk ([www.liftfestival.com](http://www.liftfestival.com)) eredeti modelljét, mert úgy érezték: sikerült a nemzetközi színházat Londonban széles körben hozzáférhetővé tenniük, és ezzel teljesítették eredeti küldetésüket. A LIFT mint fesztivál túlnőtt keretein, és inkább a nyitott, kísérleti, kutató és produkciós munka fórumává alakult. Mindkét esetben a művészeti döntés az igazgatótanács teljes támogatását élvezte.

Az igazgatótanács által képviselt és biztosított közérdeket nehéz megragadni és megfogalmazni, mert egy pluralista demokrácia gazdag, sokrétű kulturális kontextusában a fogalom óhatatlanul diffúz és heterogén lesz. Mindazonáltal a színházi szervezetek vonatkozásában azt jelenti, hogy a testület állandó figyelmet szentel a művészi és kulturális sokszínűségnek, a társadalmi, gazdasági és kulturális szempontoknak, a működés és a gazdálkodás elszámoltathatóságának és átláthatóságának, valamint a megfelelő művészi színvonalnak és a közönség nevelésének. Bizonyos válsághelyzetekben az igazgatótanács különös felelősséget visel a művészi színvonal és az autonómia fenntartásáért. Tipikus példa lehet az az eset, amikor a szervezetben, többnyire egy, a helyi véleményformálók egy csoportját irritáló és erős negatív reakciókat provokáló előadás miatt, intenzív belső nézeteltérések dőlnek, avagy egy pénzügyi válságban – okozza bár a deficit vagy egy jelentősebb pénzforrás, illetve szponzor elvesztése – kell a folyamatosságot és a konszolidációt biztosítani.

Mind a nyilvános viszály, mind a pénzügyi krízis erős és jól összehangolt igazgatótanácsot igényel, amely olyan átütő stratégiai választ képes adni, hogy az a médiában is megjelenjen, és mozgósítsa a támo-

gatókat és partnereket. Mindazonáltal az ilyen válságok destabilizálják, sőt meg is nyomoríthatják a színházi szervezetet, elidegeníthetik közönsége egy részétől, vagy csorbítják a jó híret. Belső vita esetén az igazgatótanács azzal segíthet, ha további vitalehetőségekre teremt alkalmat a különböző nézetek, érvek és szempontok megnyilvánulása érdekében, és tekintet nélkül ama véleményformáló csoportokra, amelyek sértettnek, megbántottnak vagy mellőzöttnek tartják magukat, védelmébe veszi a művészi kifejezés szabadságát. Mai médiatársadalmunkban az érintett csoportoknak bőségesen van alkalmuk alternatív nézetek és narratívák kifejtésére, és módjukban áll létrehozni önreprezentációjuk alternatív változatait, de ahhoz nincs joguk, hogy egy színházat cenzúrázni vagy elhallgattatni próbáljanak, a művészeket és a közönséget pedig bosszúval és erőszakkal fenyegezzék.

Pénzügyi válság esetén az igazgatótanácsnak elsősorban a saját felelősségét kell megvizsgálnia – amely felhalmozódott és fel nem fedezett deficit esetén igazán egyértelmű –, és olyan pénzügyi stabilizáló stratégiát kell előmozdítania, amely esetleg jelentős átszervezéssel, a munkafolyamatok és a kiadások átstrukturálásával, valamint esetleg a művészi és gazdasági vezetést is érintő létszámcsökkentéssel jár. A vezető tisztségviselők egyszerűen nem vészelhetnek át egy belső viszályt, nem küszöbölhetik ki a pénzügyi válságot, és nem kezdeményezhetnek átszervezést, ha nem élvezik az igazgatótanács hatékony támogatását; ugyanakkor nyomásnak is ki lehetnek téve annak érdekében, hogy a rossz gazdálkodásért viselt felelősségüket felismerjék, és levonják belőle a szükséges következtetéseket. Akárhogy is van, az igazgatótanácsnak esetleg tárgyalnia kell az állami hatóságokkal a további anyagi támogatás feltételeiről, és ennek során méltányosnak és bölcsnek kell mutatkoznia; szolidárisnak kell lennie a színház személyi állományával, és egyszerűen határozottan kell fellépnie, máskülönben csak azt érné el, hogy egy-egy vezetőtől vagy épp a teljes vezetői teamtől meg kell válnia. Am ha az intézmény híre csorbult, és az igazgatótanács is veszített integritásából, nehéz lesz megfelelő utánpótlást toboroznia.

Szélsőséges időkben az igazgatótanácsnak nem esik neheze, hogy zökkenőmentesen funkcionáljon, de válsághelyzetben hasznosabb, ha előzetesen írott szabályzatban rögzítette a maga működési és döntéshozatali folyamatait, tagjai számára időben korlátozott mandátumot állapított meg, és jó előre leszögezte, miképpen kívánja kezelni azokat a helyzeteket, amelyek a vezetőkkel támadt nézeteltérésekből erednek, és amelyekben a szervezeti és pénzügyi problémák veszélyeztethetik az alapvető művészi folyamatokat.

Ha az igazgatótanács tagjait hivatalos hatóság jelöli ki, vagy éppen az ilyen hatóságok, alapítványok, kulturális intézmények és egyesületek delegálják őket, a testület összhangja és hatékonysága válságos időkben veszélybe kerülhet, könnyebben keletkeznek nézeteltérések, és a válságnak a színházi szervezet érdekeitől független politikai következményei is lehetnek. Különösen kényesek lehetnek azok a helyzetek, amelyekben az igazgatótanács egyes tagjai az őket delegáló és a maguk érdekeit féltő testületek nyomására elveszítik személyi autonómiájukat. Ha az ilyen érde-

1. A trójaiak az amszterdami Operaház előadásában

2. A Wagner-Ring az amszterdami Operában

3. A Kovalik Balázs rendezte Fidelio az Operaházban

4. Kovalik Balázs Elektra-rendezése a Magyar Állami Operaházban



Cláudio e Matthias Baus

1.



Hans van den Bogaard felvétele

2.

kek ellentétbe kerülnek egymással, vagy ha különböző politikai pártok érdekeit tükrözik – az egyik a minisztérium, a másik a régió, avagy a régió és a város javát tartja szem előtt, és mind érintettek az adott színház szubvencionálásában –, akkor az előadó-művészeti szervezet sakkfigura lesz nagy hatalmú ellenfelek politikai játszmájában, és presztízsvédelmi manővereik áldozatává válik. Az elismert művészi érdek és az ésszerű gazdálkodás csökkenheti – de ki nem zárhatja – a politikai túlhatalom ilyen jellegű megnyilatkozásait.

A Bayreuthi Ünnepi Játékokat ([www.bayreuther-festspiele.de](http://www.bayreuther-festspiele.de)) egy olyan alapítvány működteti, amelynek igazgatótanácsában egyaránt részt vesznek a helyi hatóságok, valamint a bajor és a német szövetségi kormány képviselői, de az alapszabály a döntő szót a Wagner

család képviselőinek tartotta fenn. Az intézményt mélységesen kompromittálta a náci rendszerrel való kollaborálása, de amikor a második világháború után, a demokratikus német államban közpénzekből újjáélesztették, igazgatásának kialakítása komoly engedményt tett az alapító család misztikumának. Következésképpen a betegeskedő Wolfgang Wagner utódlása körül kibontakozó családi szappanopera az igazgatótanács üléstermében zajló drámává alakult, amely végül a vetélkedő Wagner leányok együttes igazgatói kinevezése révén jámbor kompromisszummal zárult.

### Erkölcsei minimum egy közszínházi rendszerhez

A színvonalas vezetés, valamint az erős és éber igazgatótanács után most egy harmadik összetevőt kell megvizsgálunk; mégpedig a színházművészeti rend-

szer és a kultúrpolitikai elvek szerkezetét, a közszínház jó közérzetét meghatározó eszközöket és folyamatokat, és egy adott területre kifejtett hatását. A különböző európai országokban megint csak a rendszerszerű megoldások változatos skálájával találkozunk, aszerint, ahogy ezeket a történelem, a hagyomány, a méretek, a lakosság kulturális sokszínűsége, a gazdasági helyzet, valamint az ideológiai preferenciák meghatározzák. Mindazonáltal a színházművészet *valamennyi* európai országban élvez bizonyos közösségi támogatást, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy e támogatás nagyságáról, feltételeiről, elvárt viszonzásáról, odaítélésének folyamatáról és a támogatáshoz való hozzáférés jogának meghatározásáról mindenütt vita folyik. A színházművészet hivatásos képviselői hajlamosak az elégedetlenségre és a kritizálásra, anélkül, hogy szükségképpen alternatív megoldásokat terjesztenének elő, és még ha mind egyetértenek is abban, hogy a közszínház több közpénzt érdemel, abban, hogy ki kapja ezeket



Schiller Kata felvétele

3.

a pénzeket, mire kapja, és milyen feltételek között kapja, soha nem fognak megegyezni. Legtöbbjüknek csak homályos elképzelése van arról, hogyan szabályozzák más országokban a közszínház szubvencionálását.

Ha azonban a közszínház alapvető funkcióit szemügyre vesszük, találhatunk közös szempontokat. Közösségi támogatás szükséges az új alkotásokhoz, új művek, köztük új drámák megrendeléséhez és bemutatásához, új koreográfiákhoz és zenés színházi alkotásokhoz, mert ez ösztönzi az újítást, és csökkenti a művészi bukás kockázatát. Ugyanígy közösségi támogatást érdemel a befogadó színházak és a fesztiválok színvonalas műsortervezése is, hogy az igényes és komplex kísérleti alkotások próbára tehessék

a közönség reagálását, és híveket toborozzanak soraiból. A művészek és műalkotások regionális, országos és nemzetközi mobilitása a szakmai és intézményi fejlődés szerves részének tekintendő, és ennek megfelelően szubvencionálható. A mobilitást elősegítő támogatás azt is biztosítaná, hogy a merész és igényes alkotások olyan helyeken is láthatóak legyenek, ahová, ha kizárólag a pénztári bevétel véne nék figyelembe, nem juthatnának el. A közönség szélesítése, változatosabbá tétele és fejlesztése céljából szubvenció illeti meg a közönségfejlesztési stratégiákat, a felnőttek, serdülők és gyermekek körében elindított oktatási programokat és azokat a speciális közvetítési próbálkozásokat is,



4.

amelyek a népesség sajátos csoportjait kívánják elérni: azokat, amelyek társadalmi-gazdasági helyzetük, lakóhelyük, tanultságuk vagy bizonyos kulturális ismervek alapján távol vannak a közszínháztól. Többnyelvű közösségekben az előadások szimultán tolmácsolása vagy feliratozása ugyancsak közérdeket szolgál. És mert a színházművészet intézmények és feltételek, produkció és elosztás komplex rendszereként működik, bizonyos közösségi támogatás illeti meg a szakosodott támogató szolgáltatásokat, a közvetítőket, a népszerűsítést, az információt és dokumentációt, a kutatást és a fejlesztést, valamint a képzési és vitafórumokat, amely feladatokat a szektor egésze vagy egyes fontos területei érdekében megfelelően szakosodott ügynökségek vagy szervezetek látnak el.

Függetlenül a színházművészet rendelkezésére álló közpénz mennyiségétől, kiemelhetjük a juttatások néhány közös alapelvét. Az egyik ilyen a juttatás időtartamának rugalmassága volna, vagyis adományt kaphatnának bizonyos meghatározott projektek, mint ahogy lennének éves, kétéves, hároméves és négyéves intézményi juttatások is, feltételezve, hogy hosszabb távú adományokra eséllyel csak igazolt alkotói múlttal bíró színházművészeti szervezetek pályázhatnának, és hogy a juttatásokkal szerződésben lefektetett kötelezettségek járnak együtt, amelyek meghatározzák, milyen teljesítményeket és határidőket várnak el az adományban részesülőktől. Ez azonban csak akkor vihető keresztül, ha a támogatottak képesek lelkiismeretes önértékelésre és teljesítményük bizonyos fokig semleges, kívülálló felmérésére, valamint ha a juttatást folyósító szerv világos, méltányos és átfogó monitoringrendszerrel működtet, hogy

Schiller Kata felvétele

ellenőrizze, hogyan hasznosulnak szubvenciói a gyakorlatban. Az utóbbi gyenge pontja a legtöbb országos szubvenciórendszernek, kivált mert a juttatásokat folyósító szervek vagy minisztériumok manapság hajlamosak a hatékonyság kedvéért főkönyvelőket alkalmazni, akik csak a pénzügyi jelentéseket veszik figyelembe, és félresöprik a támogatottak teljesítményének minőségi mutatóit.

Kényes kérdés a juttatásokhoz való hozzáférés is, mivel az állami hatóságokhoz történetileg számos közszínház megalapítása fűződik, és ezért sajátos, akár jogi felelősséget is éreznek fennállásukért és alkalmazottaik elégedettségéért. A munkájukhoz szükséges támogatást szinte automatikusan újíttják meg egyik évről a másikra, ám nincsenek forrásaik annak a sok új autonóm kezdeményezésnek a támogatására, amely az elmúlt néhány évtizedben az állami hatóságok közreműködése nélkül jött létre, művészileg azonban minden jogcímük megvolna a támogatás elnyerésére. Pedig hát az állami támogatáshoz való egyenjogú hozzáférés kiküszöbölné, vagy legalább csökkentené a kategóriák szerinti differenciálást kiváltásos és kiváltságok nélküli, rendszeres és alkalmi pályázók, hagyományosan támogatottak és újabb keletű jövevények között. A kategóriák szerinti egyenlőség előfeltétele az érdemeken alapuló szubvencióosztásnak, bár ha minden pályázót szigorúan aktuális érdeme szerint, hagyományaitól és múltbeli teljesítményeitől függetlenül ítélnének meg, ez a gyakorlatban veszélyeztethetné egyes történelmi jogcímű szubvencionáltak folyamatos ellátását; ám ha a szubvenciók listákról törölnek egyes régi támogatottakat az új kezdeményezések bevonása kedvéért, járjon ez akár a szubvenciójukat elvesztett szervezetek rendezett felszámolásával, ez szükséges lépés minden olyan színházi rendszer részéről, amely dinamizmusra törekszik, nyitva akar maradni az új tehetségek és művészi megközelítések előtt, és ennek következtében kénytelen szankcionálni az intézményi kifáradást és a művészi megrekedést.

### **Szubvencionálás: döntéshozók és kritériumaik**

A következő megvizsgálandó kérdés: ki hozza meg a szubvenciókat illető döntéseket? A testületek közül, amelyek azért létesültek, hogy a művészeti teljesítmény szubvencionálásával kapcsolatos döntéseket elszigeteljék a politikai befolyástól, az 1946 óta működő angliai Arts Council a legrégebb. Napjainkban nem kevesen bírálják mint felduzzasztott, arrogáns bürokratikus szervezetet; kevés lelkesedést tapasztal a szakma és kevés tiszteletet a politikusok részéről. Másutt Európában azonban most is úgy igyekeznek utánozni a művészeti tanács intézményét mint fejlett és szofisztikált megoldást. Csalódások azért előfordulnak: a kiemelkedő bőkezűséggel szubvencionáló és intézményi kultúrájáról elhíresült Katalóniában 2009-ben létesült művészeti tanács a régióval együtt nehéz gazdasági helyzetbe került; az új tanács máris erősen csökkentett költségvetéssel kénytelen gazdálkodni, amellet alapító okirata nem kevés reprezentatív és hivatalos feladattal is megterheli. És mégis, Spanyolország egyéb vidékein, ahol az ilyen támoga-

tás mind állami, mind regionális szinten ismeretlen, vagy Franciaországban, ahol a szubvenciót hivatalnokok utalják ki politikai tisztségviselők égisze alatt, a színházi szakma képviselői úgy hivatkoznak a művészeti tanácsra, illetve a szakmabeliek testülete által megfogalmazott minősítésre mint kívánatos megoldásra. A sokféle művészeti tevékenységre fenntartott, félig autonóm támogatási összegek, amelyek a holland rendszert jellemzik, a művészeti tanácsok vagy más olyan szervek, amelyek a tanácsadói vagy döntési szakaszban szakmai személyiségek véleményét kérik ki, feltétlenül többet érnek, mint az olyan, támogatással kapcsolatos döntések, amelyeket a politikai lojalitás motivál, vagy olyan bürokraták hozzák meg őket, akik értenek ugyan az évi pénzügyi beszámolók megvizsgálásához, de a művészi érdemek megítéléséhez mit sem konyítanak.

A szakmai véleményezés alapvető problémája, hogy olyan egyértelmű magatartási kódexre kellene alapozni, amely kizárja a klikkszellemet, és kiküszöböli az érdekek összeütközésének még a látszatát is, más szóval szavatolja a döntéshozatal transzparenciáját. Kisebb rendszerekben, ahol jóformán mindenki ismer mindenkit, a véleményezők különösen hajlanak rá, hogy szívességeket tegyenek, és ne sértsék meg a kollégákat negatív véleménynel. Ezt a nehézséget, legalábbis szélesebb választék esetében, talán oldhatná, ha nemzetközi értékelőbizottságok jönnének létre olyan külföldi szakemberek részvételével, akik kívülről szemlélik a dolgokat, és mentesek a lojalitás helyi szempontjaitól. A bolognai folyamaton belül hasonló nemzetközi mechanizmusok működnek a felsőoktatási intézmények és programjuk minőségi értékelése terén. Az olyan alkalmi javaslatok, miszerint a szubvenciók odaítélésében a közönség képviselőinek is hangot kellene kapniuk, elsiklanak a tény fölött, hogy a közönség már a jegyvásárlással, tehát fogyasztói mivoltában meghozza a maga döntését, noha egyes északi országokban a közönségszervezeteknek van bizonyos beleszólásuk a helyi műsorpolitikába, sőt, véleményük a szubvencióra is hatással van. Jó lenne, ha a közönség aktív hányadának a műsortervezésbe való bevonásával helyi szinteken többet kísérleteznének, különösen mint olyan taktikával, amely alkalmas a műsor és a nézők kulturális sokszínűségének növelésére.

Ami a vizuális művészeteket illeti, a kurátori gyakorlat is sugallt ötleteket az olyan intendánsok kiválasztására, akik határozott megbízást kapnak a közpénzek speciális célokra való részleges felhasználására, például egyes művészek vagy kezdeményező kedvű kisebb színházi és tánccsoportok korlátozott idejű és elszámolásköteles támogatására. A kollégákból álló testületekben is döntően fontos, hogy tagjaik kétévénként cserélődjenek, nehogy érdekszövetségek vagy üzletpolitikai monopóliumok jöjjenek létre.

A szubvenciókról döntő vagy azokat véleményező személyeknek alkalmasnak kell lenniük, hogy felbecsüljék és megítéljék a pályázó szervezetek múltbeli teljesítményét és eljövendő terveit; ez utóbbiaknak ki kell terjedniük a művészi és intézményi fejlődés kérdéseire, az üzleti szempontokra és a pályázók helyzetére az adott színházi rendszer kontextusában meghatározó elemzésre. A rendszernek mint egésznek minő-

seget, sokoldalúságot és folyamatosságot kell nyújtania; ugyanakkor azonban kiderült, hogy mindezt egyetlen, központi döntéshozó szerv nem biztosíthatja, ha a régiók és a városi hatóságok nem vállalnak részt a felelősségből. Ekként a szubvenció forrásainak szinkronitása és egymást kölcsönösen kiegészítő volta a művészetek szubvencionálásában érdekelt közösségi rendszerek lényeges feladata lett. Ugyanakkor azonban a *minőség* problematikus fogalommá vált, olyan ernyőszerű meghatározássá, amely alá különböző önkényes tartalmak férnek be, és általában a pályázókat értékelő személyek egymás közötti subjektív konszenzusából fakad. A művészeti kiválóság szervesen foglalja magába a professzionalizmust, az eredetiséget, az újítást, a művészi fejlődést és a meggyőzőképességet. Európa-szerte azonban buzgón kutatnak olyan további kritériumok után, amelyek segítségével pontosabban meg lehet különböztetni és fel lehet becsülni a zsugorodó vagy stagnáló források támogatását mind nagyobb számban igénylő kérelmezők érdemeit.

Az ilyen *kiegészítő kritériumok* között kaphatna helyet a pályázó szervezetnek az a módszeres vállalása, hogy növeli a művészek, a személyzet, a vezetés, az igazgatótanács és a közönség interkulturális kompetenciáját, vagyis jelzi, hogy a kulturális változatosságot és terjeszkedést komolyan veszi, és az általa kifejtett művészi, szellemi (diszkurzív) és társadalmi tevékenység révén bővíteni kívánja az állampolgári státusz megélését. További kritériumok magukba foglalhatnák az oktatási és egyéb szolgáltató programok kifinomultságát és hatékonyságát, avagy a szervezet együttműködési készségét, művészi és működési társulásainak gazdagságát. Tekintetbe lehetne venni a (regionális, nemzeti és nemzetközi) mobilitás megnyilvánulásait is, már ha a mobilitás nem reprezentációs és presztízspolitikai gyanánt, hanem mint fejlesztési stratégia jelenik meg. Természetesen szerepelne a szempontok közt a jó gazdálkodás, a felelős igazgatás és a jól kiszámított vezetési ismérvek is.

Nem lenne meglepetés, ha egyes színházi szervezetek berzenkednének az ilyen pótlólagos kritériumok ellen, és a közhatóságokat a művészi kreativitás szociális szempontú korlátozásával vádolnák, sőt a szemükre hánynék, hogy az ilyen pótlólagos elvárások fékezik a művészi fejlődést. A közhatóságok azonban teljes mértékben jogosultak arra, hogy a közpénz elosztásához további kritériumokat csatoljanak annak érdekében, hogy anyagi támogatásukkal a közérdeket is szolgálják, különösen ha a szubvenciót a társadalmi képzeletbe való művészeti jellegű beruházásnak tekintik, egyúttal pedig a társadalmi összetartozás érzetét, valamint a lehetőségek egyenlőségét is erősíteni kívánják – mindaddig, amíg ezek a kritériumok méltányosan és következetesen valamennyi pályázóra vonatkoznak.

Erősödő vita tárgya a saját bevétel és a szubvenció viszonya is. Az ilyen elvárásokat nem lehet szabványosítani – legalábbis abban az Európában, ahol a színházak jövedelemszerző potenciálja a gazdasági potenciál, a vásárlóerő, a létfenntartási költségek, a látogatási szokások tekintetében oly változatos; de nem uniformizálhatók még egyetlen ország és közszínházi szervezetei különböző típusainak viszonylatában sem,

mely utóbbiak méretben, pozícióban és tevékenységük típusában ugyancsak erősen különböznek. Végül a minimális bevételi normát a politikai döntéshozók általában önkényesen határozzák meg, mondjuk, a költségvetés vagy a folyósított szubvenció tizenöt, húsz, avagy harmincöt százalékában. Gyakorta reklámozzák azt az elképzelést, hogy valamely színházi szervezet költségvetésének egyharmadát eszményi esetben a közösségi szubvenciónak, egyharmadát pedig saját bevételének kell fedeznie; ez a formula azonban túl szép ahhoz, hogy hihető legyen. A legtöbb színházi szervezetnek, különösen a szegényebb országokban és a kisebb helységekből, soha nem állna módjában, hogy az adományokból meg a szponzoroktól egyharmadot összeszedjen. Az egyharmad összegű saját bevétel normává emelése sem veszi tekintetbe a közönség vásárlóerejének eltéréseit, a jegyárak rugalmasságának korlátait, valamint azt a tényt, hogy számos színtársulat kevés számú néző számára alkotja munkáit, és a színészek, illetve a közönség közti kommunikáció intimitására épít. A saját bevétel és a szponzori hozzájárulás szabványai legfőleg nagyobb városokban rögzíthetők, különösen az olyanokban, ahol a céges jelenlét és az idegenforgalom koncentráliódik, de nem válhatnak normává kisebb helységekből és gazdasági hanyatlás közepette.

Vannak színházi tevékenységek, amelyek gyakorlatilag elképzelhetetlenek közösségi szubvenció nélkül; gondoljunk a kisebbségi nyelveken történő előadások létrejöttére és terjesztésére vagy az igényes és becsvágyó gyermek- és ifjúsági színházakra, amelyek oktatási-nevelési programokat is teljesítenek. Ugyanez vonatkozik a sajátos, előnytelen anyagi helyzetű rétegekhez szóló közösségi színházakra is, amelyek például fogyatékosokat akarnak ellátni, vagy szegényebb városi övezetekben, esetleg távoli, alacsony népsűrűségű vidékeken működnek. Extra helyváltoztatási kiadásokkal jár minden nemzetközi tevékenység, és külön költségeket igényel a fiatal tehetségek fejlesztése, még akkor is, ha az ilyen programokat alkalmanként magánalapítvány támogatja. A színházi tevékenység fenti aspektusait nem látja el a piac és a piaci szereplők, ezért különös felelősség hárul a közszínházra és szubvencionálóra.

## Közszínház és közkultúra

A színházművészetet támogató közpolitika hatvanéves fennállása nyomán Európában gyakorlatilag valamennyi országos szubvenációs rendszert anakronisztikus sémák, elavult megoldások és egyre halmozódó kötelezettségek terhelnek. Mégsem mutatkozik kellő politikai akarat a rendszer nagyobb szabású, átfogó átalakítására és áramvonalasítására annak érdekében, hogy összehangolják a közkultúra mai, megváltozott körülményeivel, amelyeket a globalizáció, a migráció, az európai integráció, valamint a kulturális termelés és fogyasztás digitalizálódása hívott életre. A politikacsinálók is jól tudják, hogy a rendszerszintű változás további anyagi forrásokat igényel, és nem hajtható végre a manapság számos kormány napirendjén szereplő költségvetési elvonások közepette. Átfogó gene-

ráljavítás helyett, amely a közkultúrát izgalmasabbá és a társadalmi folyamatokban aktívabbá tehetné, a politikusok ideológiai elvek mentén kétes értékű hatékonysági reformokhoz ragaszkodnak, vagy radikális csökkentésekre törekednek, sőt még a művészetek közösségi szubvencionálási rendszerét is szét akarják verni, hadd vegye át az uralmat a piac – azaz a közteret átengedik az üzleties kulturális iparnak.

A színházi szakma képviselői természetesen megvannak rettenve. Sokan abba a súlyos hibába esnek, hogy ősrégi, megkopott szólamokat hajtogatnak a művészet értékéről, avagy kétes gazdasági érveket ismételtgetnek – mintha például a színház közhasznúságát eurómilliókban pontosan kiszámítható pénzügyi értékévé lehetne átszámítani. A művészek és szövetségeseik nem okvetlenül a legjobb közgazdászok, és amikor a művészetek értékéről beszélnek, olyan haszonra és előnyökre hivatkoznak, amelyek a kívülállók számára távolian és elvontan hangzanak, tehát hidegen hagyják őket. John Holden mutatott rá az önmagát folyamatosan továbbbörökítő félreértésre: eszerint a művészek és egyéb kulturális szakemberek a kultúra intézményi értékére hivatkoznak, a politikusok a szubvencióért cserébe reprezentációs vagy gazdasági előnyöket várnak el, míg a közönség az élmény belső értékét pártolja, függetlenül attól, hogy az élményt az üzleties vagy a nem üzleties kultúrától kapja. Mindhárom tömörülés ugyanazokra a koncepciókra és fogalmakra hivatkozhat, mégis rendkívül különböző értékfogalmakat és elvárásokat képviselhet. A kulturális közgazdászok közül csak David Throsby mer rámutatni, hogy a kulturális alkotásokban megtestesülő kulturális érték fölötté áll az így megtermelt gazdasági értéknek.

Míg a színházi szakma képviselői meglehetősen ügyesen fejtik ki felháborodásukat a nyilvánosság előtt, kevésbé értenek a módszeres érveléshez, amely mozgósíthatná a média támogatását, és a közvéleménnyel is elfogadtatná az alternatív megoldásoknak a rendszerben való megjelenését. A legtöbb országban a szakmabeliek, azon intézményi kapcsolatok és pozíciók függvényében, amelyeket a fennálló rendszerben élveznek, különbözőképpen értelmezik a maguk érdekeit, tehát különböző, sőt olykor egymással összeegyeztethetetlen alternatívákat képviselnek. A nyilvánosság előtti hangerő gyakran egyetlen, meghatározott társulatot, feszítvált vagy befogadóhelyet tüntet ki, amelyet a szubvenció csökkentése vagy megvonása fenyeget, ahelyett, hogy kidomborítaná azt az elvi kérdést, miszerint a közkultúra értékes tartozéka a választásokon alapuló demokráciának – szemben a szabad piacon prosperáló üzleties szórakoztatással.

Néhány európai országban a színházak közösségi értékéről folytatott vita mellékvágányra siklik, mivel elsősorban egy specifikus színházi törvény és annak cikkelyei állnak a napirend központjában – mintha valamiféle törvénykezési produktum egyik napról a másikra megváltoztathatná a hibás adottságokat. Az ilyen törvények meghozatalára irányuló erőfeszítésekből, illetve magából a helyenként már megvalósult törvényből azt szűrhetjük le, hogy ezek létező monopóliumokat és uralkodó produkciós modelleket próbálnak megőrizni, legyenek bár ezek mégoly anakronisztikusak és fenntarthatatlanok, mivel így akarnak

szentesíteni bizonyos felhalmozódott kiváltságokat, és megerősíteni a kapuk őreit az újonnan érkezők és a vetélytársak ellenében. Még ha az ilyen törvényalkotási szülemények előírják is, hogy a kiemelt jelöltekhez némi szubvenció csordogáljon, a végső ellenőrzés a pénzügyminisztériumok kezében van, amelyek blokkolhatják vagy csökkenthetik a rendelkezésre álló összegeket. *A közszínházat nem stabilizálhatja semmiféle színházi törvény – sőt, az ilyen törvények gyakorlatilag fölöslegesek.*

Új színházi törvények helyett Európában arra van szükség, hogy újrafogalmazzák a kultúrában megtestesülő közérdeket, valamint azon eszközöket, kritériumokat, eljárásokat és forrásokat, amelyek az említett közérdeket a létező és kialakuló kulturális infrastruktúrán belül érvényre juttatják, egyszersmind markánsan elhatárolva egymástól az üzleties és nem üzleties kulturális termelést és elosztást. Ez az újrafogalmazás nem tarthat csupán az országos politikára – a regionális és helyi közegekben is szilárdan le kell horgonyozni. Pusztán a művészetpolitika és ezen belül a színházpolitika egymagában nem teljesítheti ezt a feladatot. Ehelyett olyan kulturális politikára van szükség, amely összekapcsolja a kulturális sokféleséget és befogadókészséget, a város- és vidékfejlesztést, a migránsok integrálását és az állampolgári lét minőségét, eltörli a határokat művészet és nevelés, valamint kultúra és nevelés között, és biztosítja a közösségi teret mind helyi és európai, mind fizikai és digitális vonatkozásban. Az ilyen ambiciózus napirend megvalósulásához nem elegendők a művészet és kultúra pártolását jelenleg szolgáló modellek és platformok. A kulturális szakembereknek és intézményeiknek, az oktatóknak, iskoláknak és egyetemeknek széles koalíciókat kell alkotniuk, amelyekbe be kell vonniuk a közönséget, vagy legalábbis annak legmotiváltabb, leginkább elkötelezett magvát, és amelyekhez meg kell nyerniük a helyi üzleti élet támogatását, ám mindezt nem szűk nemzeti alapon, hanem biztos európai kitekintéssel. A közszínházat és közkultúrát pusztán a szakmai körök, valamint az ő művészi és kulturális szervezeteik nem kelthetik új életre sem egymagukban, sem politikusokkal karöltve. Át kell fogniuk, magukkal kell ragadniuk a közönséget is, bármily heterogén és amorf legyen, mégpedig kezdetben helyi szinten, a maga közvetlen környezetében. A közszínház rendszerszerű elveit és feltételeit nem nehéz felvázolni, ám egy ilyen rendszer nem teremthető meg a közkultúrának mint a demokrácia lényeges alkotóelemének való széles körű szakmai, politikai és társadalmi elkötelezettség nélkül. Az utóbbi évtizedekben ezt az elkötelezettséget nagymértékben gyengítette a neoliberais ideológia piackultusza, a privatizáció és a menedzseri hatékonyság mantráinak térhódítása. Most arra van szükség, hogy a közkultúra fontosságát a válságok és költségvetési deficitek ellenére is megerősítsék, úgy is, mint a demokráciába és egy tisztességes, reflexióra kész társadalomba való alapvető befektetést.

*A szerző A színpad újradiszlevezése (Közszínház a piac és a demokrácia között) című könyvének 9. fejezete.*

FORDÍTOTTA: SZÁNTÓ JUDIT