

– *Így nincs kilátás jelentős támogatásra, s a zenészfizetések sem nőnek. Pedig annak ellenére, hogy a MÁV Zenekar tagjai a legrosszabbul fizetett muzsikusok közé tartoznak, az együttes a béke szigete, ahol jó a hangulat.*

– Az egyik fő feladatunk éppen az, hogy ezt a légkört megőrizzük. Ha nagyon alacsonyok a fizetések, rosszak a munkakörülmények, akkor vége a jó hangulatnak, ha pedig egy zenésznek gondja van, akkor az a játékán is hallatszik, s persze a közönség is észreveszi. Sajnos úgy érzem, nagyon közel vagyunk ahhoz, hogy ez a folyamat nálunk is elkezdődjön...

– *Milyen most az anyagi helyzetük?*

– Vannak gondjaink. A tavalyi pénzforrásaink 10–15%-kal csökkenhetnek, a MÁV-val folytatott tárgyalásaink pedig azt eredményezték, hogy a tavalyi szinten támogatnak minket. Kérdés, hogy milyen jogcímen, milyen ellentételezéssel tudják nekünk ezt az összeget kifizetni, hiszen a pénzünk havi lebontásban érkezik. Eddig támogatásként kaptuk, most címkézni kell, ellenszolgáltatást állítani mögé, s arra kell használnunk, amire utalják. Azért remélem, kijövünk valahogy a keretünkől, hiszen a NKÖM-től is kapunk támogatást, pályázati pénzekre is számíthatunk, és van néhány szponzori szerződésünk is. A hely-

zet tehát nem annyira rossz. Sajnos, már akadnak együttesek, ahol a miénknél is rosszabbak a körülmények. De azért bízom abban, hogy mindezen javítani is tudok, mert ez így sokáig nem tartható fenn...

– *Hol tart a tájékozódásban, a zenekar állapotának a felmérésben?*

– Remélem, hogy a napi problémák mellett jut majd erre, és egyéb stratégiai kérdésekre is időm. Jócskán szükség lenne változásra a zenekari menedzsment feladataiban. Most igyekszem átlátni, ki mit is csinál pontosan, s ez mennyire egyezik az általam ideálisnak tartott állapottal. Persze, ezek a változások mind-mind pénzbe kerülnek. Így kötnünk kell néhány kompromisszumot, s a helyhiány is korlátozza a lehetőségeinket. Bízom abban, hogy a jövőben bővíteni tudjuk az irodánkat. S persze, ki kell osztani a feladatokat, meg kell szervezni az iroda életét. Esetleg olyan feladatokat is vállalni kell, amelyek korábban nem voltak. Önjáróvá szeretném tenni az irodát, Fenyő Gábor ugyanis heroikus módon, nagyon sok mindent a saját vállán vitt. Az együttesnek is szüksége van még helyre, a muzsikusok körülményei sem ideálisak. Ezt remélem, meg tudjuk oldani a házon belül, de persze, ez is pénzkérdés. Tárgyalni kell a MÁV-val, ráadásul jelenlegi otthonunk is műemléképület, ami megnehezít min-

denféle felújítást és átalakítást. Ha azonban sikerül a bővítés, akkor az új terem nemcsak próbahelyiségként szolgál majd, hanem kamarakonzertek helyszínévé is, ahová oda lehet szoktatni a közönséget. Szeretnék például mesterkurzusokat rendezni, minél szorosabb kötődést kialakítani a fiatal muzsikusokkal, hogy később kedvük legyen a MÁV Zenekar tagjaivá válni. Persze ezek mind hosszútávra szóló elképzelések...

– *S milyen változtatások, újítások lesznek a zenekarnál?*

– Rengeteg a terv, elképzelés. Gál Tamással együtt nagyon fontosnak tartjuk, hogy a zenekari tagok érezzék, fejlődik az együttes, és különleges műhelymunka részesei. Szeretnénk, ha a zenekari próbák előtt több szólampróbát tarthatnánk, s olyan művek is repertoárunk darabjaivá válnának, amelyek az együttes egyes hangszercsoportjait fejlesztik. Nem akarjuk, hogy a muzsikusoknak hiányérzetük legyen! Folytatjuk és bővítjük meglévő kamarasorozatunkat. S már van egy új koncerthelyszínünk is, hiszen mi is játszunk majd a Nemzeti Hangversenyteremben. Egyelőre – minden szempontból – keressük a helyünket... Aztán, hogy hogyan tovább majd meglátjuk... Végül is három esztendőre szerződtem!

R. Zs.

## 2005 – a távlatok keresése a jövőben

*Január 21-én mutatkozott be a sajtó nyilvánossága előtt a Magyar Állami Operaház új, illetve részben új vezetősége. A dalszínház irányító testületében Szinetár Miklós és Fülöp Attila mellett helyet foglal Keveházi Gábor, mint a balettegyüttes augusztus 1-jén hivatalba lépő új igazgatója, valamint Závecz Ferenc, az intézmény új ügyvezető igazgatója.*

*Závecz Ferenc minden lépését gyanakvó tekintetek kísérik, hiszen az ő hatáskörébe tartoznak az egzisztenciákat komolyan érintő működtetési, finansziális döntések. A hangulatot az is rontja, hogy egy nappal korábban 89 operaházi közalkalmazott elbocsátásáról tudósítottak a sajtóorgánumok. Senki sem tartotta véletlennek, hogy olyan szakembert neveztek ki erre a posztra, aki alelnökként*

*részt vett a Magyar Rádió gazdálkodásának irányításában, annak részvénnytársasággá való alakításában, az ottani SzMSz átalakításában, a szakszervezetekkel történő megállapodásban. Biztosan van jelentősége, hogy pénzügyi vezetőként dolgozott a TV2 finanszírozási struktúrájának kialakításában, a csatorna üzleti tervének és a műsorosztályok kalkulációs rendjének kialakításában.*

*Gazdasági igazgatóként az ő irányításával vezették be a Szigligeti Színházban a produkciós szemléletű tervezési és controlling rendszert, és a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériumának tanácsadójaként volt része költségvetési tervezésben, intézményi felügyeletben, az Operaház pénzügyi-jogi átvilágításában, korábban pedig a Millenáris Park és a Művészetek Palotája projektjének értékelésében.*

– Kedvem lenne konkrét tervekről, rendelkezésekről és időpontokról faggatni, ám kijelentette, hogy az intézmény fejlesztési programján dolgoznak, s amíg annak részleteiben nincs megegyezés, nehéz megalapozottan nyilatkozni konkrét ügyekről.

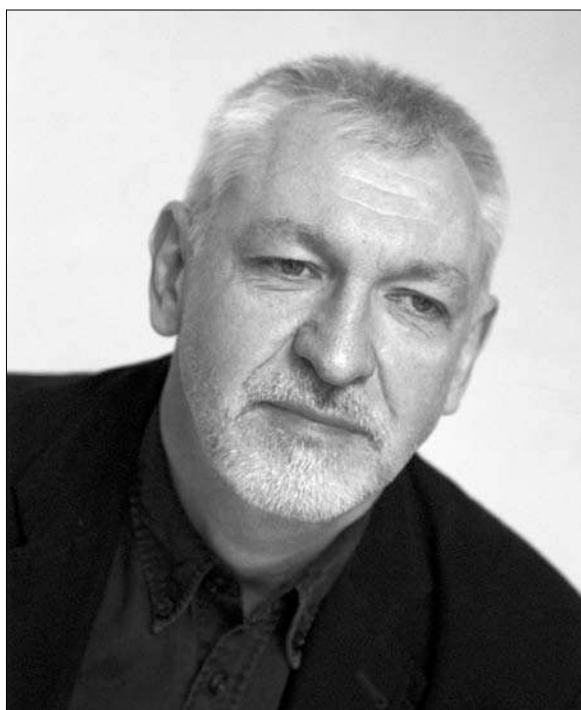
– Ebben a székben, ebben az időszakban az elvekről tudok beszélni, amelyek mentén az intézménynek működni kell. **Alapvető, hogy minden intézkedés, minden változás csak a művészeti tevékenység érdekében, annak függvényében történhet. Ebben a házban két eminens elem irányít mindent: a repertoár és a repertoár összetételének bázisán álló műsorrend, valamint a közönség reagálása.** Mindaddig, amíg e kettőben nem történik olyan változás, amely jelentősen eltérő igényt támaszt a szervezettel szemben, addig a szervezethez nem érdemes hozzájárulni.

Az ember szervezőként legfeljebb azt mondhatja, hogy tisztelt főigazgató és főzeneigazgató urak, tisztelt művészeti társvezetők, mondják meg mi lesz a művészeti program, és akkor én segítek ezekhez a célokhoz igazítani, szabni-varrni a költségvetést, a szervezetet. A másik nagy útjelző, hogy mit mond a közönség: mire jön ide, mit szeret, mit kíván. Szokták mondani, hogy ez nem lehet egyedüli mérce – különösen a kortárs művek esetében. Ugyanakkor figyelniük kell arra, hogy a közönség nevelhető, kérdés természetesen, hogy mennyi idő kell, mondjuk egy-egy modern mű elfogadásához, megszeretéséhez. Ám a közönség több mint százéves klasszikus operajátás hagyományain csiszolódott ízlése, igénye alapvető, figyelmen kívül nem hagyható szempont. Ezzel együtt is a közönségigény egy nagyon összetett elvárás-halmaz, hiszen a sok éves tradíciók mellett is különböző ízlése lehet az egyes korosztályoknak, az eltérő társadalmi rétegekhez tartozóknak, és bizony figyelembe kell vennünk a műfaj iránt érdeklődők egyáltalán nem egységes anyagi helyzetét is.

Sajátos módon ebben a házban nem szokták kikérni a közönség véleményét.

Baráti társaságokban, ismerősök között persze szó esik az előadásokról, de tudományosan megalapozott közvélemény-kutatás, szociológiai felmérés – folyamatban – nem elemezte a közönség reakcióit. Erre pedig szükség van, ha a minőség és az igényesség fokozott jelenléte mellett piacképesse szeretnénk tenni intézményünket. Mindezt először a házon belül kell elfogadtatni, hiszen anyagi és emberi vonzata is van. Az nyilvánvaló, hogy a mérés csak a meglévő források belső átcsoportosításával valósítható meg.

A mindent meghatározó művészeti program kézbevételekor azonnal felme-



rül a kérdés: milyen eszközökkel és milyen mértékben adható el (a szónak a kemény pénzügyes, és az átvitt-filosz értelmében egyaránt). Ahhoz, hogy egy produkció színpadra kerüljön, hogy azután arról a sajtó hírt adhasson, reagálhasson rá, kritizálhassa, az értékesítés hatékonyságát erősíteni kell. Mindezt széles értelemben, a pénztártól, a szervezésen át a kommunikáció minden szegmenséig. El kell fogadtatni, meg kell szerettetni az Operaházat belföldön és külföldön egyaránt – pontosabban tovább kell csinálni ezt, hiszen ismerik, szeretik már ma is. Egyvalami nem fordulhat elő: az, hogy nem esik róla szó. A legrosszabb az, ha nincs jelen, ha hallgatnak róla. Még az is jobb a teljes csöndnél, ha szidják.

Nehéz megérteni, elfogadni hogy a szidalom a hangosabb, miközben elismerten jó előadásokról, rendezésekről néha egy mukk sem jelenik meg. Lehet, hogy a frissebb ötletek jobban motiválnák a sajtó képviselőit? Mi minden esetre megpróbáljuk. Tervezzük, hogy társművészekkel, társintézményekkel társulunk; ennek kiváló példája a már megvalósult Shakespeare-bérlet, (amely az Operettel és a Vígszínházzal közös sorozatunk). Szeretnénk azonban még nyitottabbá válni, és egy-egy operaelőadást mondjunk egy tárlatvezetéssel, vagy éppen gyerekeknek szóló kulturális programmal összekötni.

Mindehhez az kell, hogy házon belül javuljon az összhang. Egyelőre azonban el kell ismerni, hogy nem minden tár, nem minden előadáson teljesít egyenletesen, és az is igaz, hogy ritka, amikor minden tár képviselői egyazon előadáson belül ugyanazt a (magas) színvonalat képesek nyújtani. Ez a jelenség mint ha az egész házra jellemző lenne: néhány éve megbomlott a tárak békés egymás mellett élése, és az utóbbi időben divattá vált egymásra mutogatni. Nagyon rossz irányba vezet, ha a művészek és a nem művészek egymást okolják egy-egy kevésbé sikeres előadásért.

Igaz, ha figyelembe vesszük, hogy milyen eltérő módon rendelkezik a most életben lévő Szervezeti és Működési Szabályzat az egyes tárak munkavégzési rendjéről, akkor éppen a harmonikus együttműködés tűnik elképzelhetetlennek. Mindezt csak felerősíti az a drámaian egészségtelen arány, ami a felkészülés során, a próbák alatt befektetett munka, idő energia és az azt követő játszási lehetőségek mennyisége között fennáll. Ilyen magas létszám mellett sem a művészek, sem az előadás más közreműködői nem jutnak (a fizetésen és a túlóradíjon túl) ahhoz a sikerélményhez, ami meghatározó motivációt jelent a munka szempontjából. Tudom, hogy ezzel semmi újat nem mondok, mégis fontosnak tartottam megemlíteni, mert ebben rejlik az alapvető probléma, nevezetesen a fásultság, művészi munka örömeinek elvesztése. Ez pedig nem anyagi természetű gond. Nem arról van tehát szó, hogy valaki – miniszterium,

miniszter, szakhatóság vagy netán én magam – el akarunk venni, nyesegetni-fojtogatni akarunk bárkit, ellehetetlenítve a munkát és a művészeket. Nem. Az alapkérdés ebben az épületben a művészeti program, a művészeti kapacitás, a produkciók színpadra állításának kapacitása (ennek összes művészi és más vonatkozásaival), és csak másodlagos kérdés, hogy mindezt hogyan finanszírozzuk. A legfontosabb az emberek kedve, rákészsültsége, együttműködési hajlama – nem az a meghatározó kérdés, hogy miből fizetjük őket ki. Nem mondom, hogy ez nem okoz fejtörést – de nekem okozzon és ne nekik. Egy ilyen hagyományokkal rendelkező intézményt tudni kell működtetni mégoly szoros költségvetés idején is. Megfontoltan kell gazdálkodni, szigorúan kell betartani bizonyos határidőket, egyszerűen „kemény” menedzsmenttel kell megteremteni a művészi munkához szükséges hátteret. Ezt vállaltam, és ezt szeretném megfelelő alázattal végezni.

De mert nem szeretem megkerülni a vitás pontokat, elébe mennék a kérdésnek, amely talán úgy szólna, hogy „de igenis a pénz a kérdés, mert mindig azt halljuk, hogy erre sincs, és arra sincs”. Egyrészt azt kell mondanom, hogy ez egy igen jól finanszírozott intézmény, hatalmas, bőséges költségvetéssel. 7,3 milliárd forint – amely megfelel egy magyarországi közepes város önkormányzati büdzséjének, annak iskoláival, kórházával, közszolgáltatóival, segélyeivel és ki tudja még, milyen feladataival együtt – nagyon komoly összeg. Évente ennyivel gazdálkodik az Operaház, ezzel már lehet és kell is jól sáfárkodni – azt mondani tehát, hogy nincs pénz, nem komoly dolog.

Másrészt hosszan nem fejtegetném, mert nem szeretnék senkit megbántani, de nem állom meg, hogy ne idézzem a „nincs elég pénz” kezdetű tiráda hallatán a ma már klasszikus bon mot-t: „és ha megfizetem, tud úszni?”

– *Mi az elsődleges feladata, amit el kell végeznie a munka sikerének érdekében? Ennek tekinthető egy új SzMSz megfogalmazása?*

– Feladatom az egy-három éves fejlesztési program összeállítására, amely elsősorban szervezési, szervezeti munkára írá-

nyul. E program derivátum, a művészeti program függvénye. Nem átalakít, hanem alakít, ha a sikeres produkciók érdekében szükséges. A fejlesztési programnak lesznek mellékletei, amelyek például a szervezeti rendet szabályozzák. Mindehhez azonban először szükséges módosítani a ház alapító okiratát, amely a Magyar Állami Operaház alkotmánya.

– *Mikori keltezésű ez az alapító okirat?*

– Nem új, de problémát nem a kora, hanem inkább a feladatok egyértelmű megfogalmazásának hiánya okoz. Felmerülnek felelősségvállalási kérdések: terhelheti-e ezt a házat az egész magyarországi operajátszás felelőssége? Kötelezi-e az alapító okirat ezt a házat a zeneművészeti főiskolákon végzett opera- és más tanszakos hallgatók foglalkoztatására? Feladata-e az utánpótlást egyfajta posztgraduális képzéssel, a falakon belül felnevelni? Vállalnia kell-e a vidéki operatársulatok megfelelő színvonalának a felelősségét, akár olyan áron, hogy azokat a maga eszközeivel támogatja – például úgy, hogy művészeit más társulatoknál vendégszerepelteti, ám ezért ellenszolgáltatást nem igényel. Helyénvaló-e, hogy az ország arculat-alakításának érdekében saját maga finanszírozza külföldi turnéit? És a példák tovább sorolhatók. Ezek legtöbbször nem rendelkezik az alapító okirattal, de sokan elvárják, hogy ezek mind teljesüljenek. Kérdés az is, hogy be kell-e fogadni saját büdzsénk terhére a nagy nemzeti ünnepek alkalmából rendezett kormány- vagy önkormányzati ünnepségeket? Feladata-e ez ennek a háznak? Nagyon sok ilyen tétel szerepel a kérdéslistán, amelyek egyikével szemben sincs természetesen kifogásom, csak épp el kell döntenem, hogy kinek mi a feladata, mit fizet a Ház a maga költségvetéséből, mit fizet a Ház szolgáltatásainak állami, önkormányzati, vagy más igénybevevője, egyszerűen, hogy minek hol a helye.

Azt is sokkal határozottabban kell artikulálni, hogy ez egy kéttagozatos ház. Az alapító okirat a balett-tagozattal nem foglalkozik külön, pedig nagy autonómiával rendelkező társulat.

Ha a programhoz jó javaslatok születnek intézményen belül – a vezetők, a Közalkalmazotti Tanács, a szakszerveze-

tek és az egyes társulatok részéről – minden bizonnyal kellő támogatást kapnak a fenntartó oldaláról is.

A megfelelően operatív javaslatok alapfeltételének azt látom, hogy határozottan körvonalazzuk az ellátandó feladatokat. A Magyar Állami Operaház három nagy feladat-együttese van:

- 1) A produkciók létrehozása, színrevitele, alapvetően a repertoárdarabokat ideértve. Ez a legfontosabb, ez mindent megelőz. Fontos kérdés, hogy mindez hány helyszínen történik. Reméljük, hogy nemcsak a két saját házunkban, hanem másutt, még szélesebb nyilvánosság előtt is bemutatathatjuk a darabjainkat.
- 2) A második feladatcsoportot az alapfeladatok részeként kötelezően elvégzendő további feladatok alkotják. Ezek közé tartozik például a tehetséggondozás és tehetség-gondozás, az utánpótlásképzés a fiatal ének- és táncművészek körében. Fontos kötelezettség az Operaház épületének – amely a nemzeti kulturális örökség, valamint a világörökség része – a nagyközönség számára történő bemutatása. Feladatunk a nem mesterhangszer kategóriába tartozó hangszerek beszerzése, kezelése, karbantartása, leltári nyilvántartása és biztosítása; míg a mesterhangszerek esetében a kezelés és karbantartás, valamint a megőrzés az Operaház leckéje.
- 3) Végül következnek a vállalható – sőt, jó szívvel vállalható – feladatok.

Ha például a magyar operajátszás érdeke azt kívánja, hogy az Operaház pályázatot hirdessen új művek írására, akkor érdemes körülnézni: van-e, aki ezt finanszírozza.

Hasonló feladat a mesterművészek helyzete. A nemzet nagyjai számára alapított, életjáradék-jellegű díjról van szó. Ebben az esetben is felmerül a kérdés, hogy bizonyosan az intézmény költségvetéséből kell ezt finanszírozni, s nem központi kasszából? A nemzet nagyjairól van szó, nem „csak” a mi színházunk kiemelkedő személyiségeiről.

Az opera- és a balettművészet utánpótlásképzésének részeként ösztöndíjat biztosíthatunk azoknak a fiatal művészeknek, akiket saját produkcióinkban kívánunk felléptetni, mesterkurzusokat szervezhetünk – ez vajon tényleg szigorúan belülről?

Bekapcsolódhatunk az ország arculatának fejlesztése érdekében szervezett központi finanszírozású, külföldieket célzó kulturális programsorozatokba, kiadványok terjesztésébe, Magyarország nemzetközi kulturális kapcsolatait támogató és élénkítő akciókba.

Végezhetünk még sok más hasznos feladatot, ha van aki finanszírozza, van aki fizeti.

A fejlesztési programról, s annak részeként az SzMSz-ről beszélünk. Mindent egybevetve tehát a Szervezeti Működési Szabályzatot annak szellemében kell megújítani, hogy első a produkciós munka, második az előírt egyéb kötelező feladat, és csak ezeket követően kerülhet sor bármi másra. Ez a sorrend akkor is érvényes, amikor a művészek idő- és munka-beosztásáról van szó – a produkciók színvonalát, a kötelező feladatok méltó elvégzését nem teheti senki kockára a sorrendben harmadikként említett bármilyen egyéb munkavégzésért. (Csöndesen mondom, sajnos van erre példa.)

A programcsomag lényeges alapelve az, hogy az új SzMSz, amely egy fegyelmezett és tervezettségű miatt olcsóbb működést tesz majd lehetővé, nem célozza, nem célozhatja a munkavállalók elbizonytalanítását. Nem terv, nem előírás „kitolni” a munkavállalókkal, mint ahogy arra sem utasított bennünket senki, hogy kilépjünk a költségvetési intézmények köréből: nem tervezzük az Operaház kft-vé, közhasznú- vagy részvénytársasággá való átalakítását. Mindaddig nem is kell ettől tartania senkinek, ameddig ebben a formában a dalszínház jól működtethető. Ismétlem, amíg jól működtethető. Addig nem lesz erőszakos szervezeti formaváltás, csak azért, hogy bárki utcára tehető legyen. Mindazok, akiktől a felkérést kaptam, éppen az ellenkezőjére bízattak. Mind a kulturális miniszter, mind a tárca államtitkárai azt kérték, hogy dolgozzunk nyugodtan, békében, a közönség megelégedésére, de szervezettebben, minél nagyobb sikerrel, a művészi színvonalat emelve tegyük ezt, s ha lehet, több saját bevétel mellett mérsékeljük az állami támogatás iránti igényünket. Talán mondanom sem kell, hogy főigazgató úr véleménye is ez.

Szeretnék megnyugtatni mindenkit, ha valamikor – esetleg évek múlva – sor ke-

rül szervezeti forma váltásra, önmagában az sem azt jelentené, hogy megszűnnek a munkahelyek, hanem azt, hogy megváltozik a munkavállalók jogviszonya. Ez a jövőbeni probléma eleve csak egy részét érinti a dolgozóknak, hiszen korántsem mindenki közalkalmazott e falakon belül – legalább annyian vannak szerződéses jogviszonyban az Operaházzal, mint amennyien közalkalmazottként dolgoznak itt. Igen pikáns helyzetbe kerül hát a Közalkalmazotti Tanács és a szakszervezet. Mert e szervezetek a mögöttük felsorakozó közalkalmazottakat, szakszervezeti tagokat hivatottak képviselni, de aligha tehetik meg, hogy ne foglalkozzanak a szerződéses munkaviszonyban dolgozók érdekeivel, hivatalos felhatalmazásuk értelmében azonban ez nem tisztük. Nem egyszerű helyzet.

Nem akarok azonban zsákbamacskát árulni – ha nem javul gyorsan és jelentősen a rendkívül kedvezőtlen próbaszám/előadásszám arány, ha nem sikerül visszaszorítani a túlórák, túlszolgáltatások számát, ha nem történik meg a szervezeten belül a teljesítmény alapján történő szelekció, akkor változtatni kell – akár a működési formán is. Ezért elengedhetetlen, hogy minden tár, minden belső szervezet kezdeményezően viszonyuljon a közös program kialakításához, fogadja el, hogy nincs mód az úgynevezett vívmányok minden határon túli, merev védelmére. A megoldás csak az összehangolt, a terek belső rendjét a jelenleginél sokkal erősebben közelítő szabályozásban kereshető.

A program első lépéseként kétségtelenül vissza kell állnunk arra a közalkalmazotti létszámmra, amely az Operaház számára engedélyezett. Ez nem csak azért fontos, mert „szabály, az szabály”, hanem mert az intézmény képtelen fizetni a létszám felettieket – csoda, hogy eddig bírta. Ahogy azt mindenki hallotta már, az intézkedés 89 főt érint. Ezzel együtt szó sincs arról, hogy 89 embert egyszerűen elküldünk: a folyamatnak megvannak a maga jogi, de főként emberi lépései, és az általam elsődlegesnek tartott produkcióközpontú gondolkodás pedig kizárja, hogy nekiugorjunk, mint bolond tehén az anyjának, és gondolkodás nélkül felmondó levelet küldjünk majd’ 90 embernek.

– *Ilyen harc várható a majdani átalakítások mentén?*

Harcról nem beszélnék, mert aki harcolni akar, az éppen az elkerülendő csapdába lép. Ne harcoljunk, hanem tegyük a munkát végezhetővé és élvezhetővé. Egyelőre csoda, hogy működik a rendszer, annyira eltérők a különböző terek szabályzatai. Követhetetlen, de főként egyeztetetlen, hogy kit mikor, hánykor és hányszor lehet behívni. Megmagyarázhatatlan és kifizethetetlen az a kiadás, amely a többletszolgáltatások, túlórák és a különféle berendelések következményeként keletkezik. E ház kiadásainak több mint 80%-a személyi jellegű költség, aminek jó része ebből az összeillesztetlenségből fakad. Nincs mese, itt átszervezéssel lehet csökkenteni a költségeket.

A pénzügyi egyensúly megteremtésének másik feladata – természetesen – a bevételek növelése. Ennek egyik eleme a jegyárak rendezése lesz: nem januárban és szeptemberben két fordulóban, hanem áprilisban – egy évben csak egy alkalommal – tervezzük a jegyárak rendezését. Határozottan differenciálni kell az árakat; legyenek az eddiginél olcsóbb és legyenek lényegesen drágább jegyek is, attól függően, hogy hová szólnak, mely produkcióra, mely napra és mely játsszási időszakra váltják őket. Eközben gondosan ügyelnünk kell arra, hogy hagyományos közönségünket ne veszítsük el.

– *Mielőtt elkezdte volna az itteni munkát, mennyire kapcsolódott a házhoz és a műfajhoz? Milyen benyomásokkal lépett be ide az épületbe?*

A teljesen szubjektív benyomásom az, hogy az épület összement. Szerencsés gyerek voltam, sokszor hoztak e házba és a Zeneakadémiára is. Gyermekként minden monumentálisnak, lélegzetelállítóan nagyknak tűnt. A ház szépsége számomra nem kopott, a méretarányokat felnőtteknél már másként látom.

A kívülről átláthatatlanul bonyolult rendszert – a magam tapasztalatainak fényében – pedig nem érzem ijesztőnek, hiszen én évvel ezelőtt biztosan megrémítettnél voltam. Sokat segít az is, hogy, belépésem előtt mintegy háromnegyed éven keresztül a tárca államtitkárának tanácsadójaként nagy örömmel, érdeklődéssel vettem részt az Operaház átvilágításában, vezéreltem az erre irányuló közbeszerzést.

si pályázatot. Számos európai operaház működéséről kaptam információt, és van színházi tapasztalatom is. Ez persze szerény periódust fog át, de a nagyvállalati szervezeti irányítási és intézmény átszervezési gyakorlattal talán javítok valamit a házon belüli helyezésem. Azt gondolom, azért esett rám a választás, mert az ilyen „vegyes” felkészültség jól használható olyan bonyolult intézmény mindennapjainak szervezésében, mint az Operaház – én mindenestre szeretném nagyon jól végezni a feladatomat.

– *A sajtótájékoztatón egyértelműen harmonikus viszony látszott Ön és Szinetár úr, valamint a felső vezetés más tagjai között. Érvényes-e ez a tárak vezetőivel kapcsolatban is, vagy körvonalazódtak már konfliktus lehetőségét hordozó vélemények, vagy csak még az ismerkedés, az egymás kölcsönös felmérésének stádiumában vannak?*

Megtapasztaltam, milyen felelősség vezetni egy ekkora „céget”, testközelből ismerem, hogy milyen feszültséggel jár művészeti alkotásokat létrehozni, és mennyire fontos, hogy nyugodt légkörben dolgozhassanak a pillanat művészei, az előadóművészek. Ezért higgye el, még ha nem is „húztunk le” egymás mellett éveket, én ismerem a vezetőtársaimat, megértem és elfogadom a gesztusaikat, rendkívüli módon értékelem a bizalmukat. Az idő rövidsége miatt még nemigen adóhattak olyan helyzetek, amikor szembekeverülhettem volna velük valamilyen intézkedésem miatt. Az első néhány hétben a folyamatos finanszírozás megszervezése volt a dolgom, és bármilyen természetesen kellene is lennie, még a 2004-ről áthozott számlák, a december havi és az ún. 0. havi bér kifizetése is fejtörést igényelt, teljesítése pedig eredményként értékelhető. Szerencsére ebben sem vagyok egyedül, a gazdasági vezetés akkor is működött, amikor én még nem voltam itt, most is működik, jól dolgozunk együtt.

A munka során találkoztam már a tárak vezetőivel, egyelőre azonban nincs konfliktus, bár megoldandó feladat szép számmal akad. Rövidtávon a pénzügyi és szervezet egyensúly megteremtése az ellenőrzés szigorítását, a költségvonzattal járó döntések koncentrálását igénylik, gyakorlatban ez azt jelenti, hogy főigazgató úr felhatalmazása alapján minden

kötelezettség vállalást magam ellenőrzök majd. Bizonyára lesznek ezek között olyanok, amelyeket nem engedek át: vagy azért, mert nem értek velük egyet, vagy mert nem még nem tudtam ellenőrizni a kifizetés indokoltságát. Itt már kialakulhatnak konfliktushelyzetek. Talán ha tárvezetőkkel, akik a házat viszik a hátukon, mindezt megbeszélem, jobban fogjuk tudni kezelni a helyzetet, mintha pécsetes papíron próbálnám utasítani őket bárminek is a betartására, elvégzésére.

– *Ezek szerint még nem volt alkalma belekóstolni, milyen, ha valaminek a megszokott rendje megváltozik, és azzal nem mindenki ért egyet.*

Volt már azért ilyen élményem, és mellbevágott. Szinte egybehangzó igény következtében a próbarend felkerült a belső hálózatra – azon keresztül a netre. Sokan kérték, hogy ne kelljen csak a próbakírás megtekintéséért bejönni a városba, parkolóhelyet keresni, fizetni, időt vesztegetni. Sok ember munkájának eredményeként megszületett a megoldás, erre most elképesztően indulatos, intoleráns hangokat hallani, pedig hangsúlyozottan a rendszer próbaidejében járunk. Úgy vélem ilyenkor nem az a megoldás, hogy az ügyvezető megtiltja a csúnya szavak használatát, hanem az, hogy meghívja egy kávéra a hangadókat (szigorúan a saját zsebére, mert ebben a házban nincs repikeret!) és elbeszélget velük. Akkor még az is kiderülhet, hogy tömegigény van arra, hogy térjünk vissza a múltba, mégis inkább gyűrött papírlapokat tűzőgessünk a parafatáblára és szenteljük meg, ha valaki magáévá teszi a kiírást, s a többiek hoppon maradnak. De remélem, hogy ez csak vicc, s nem gondolja senki komolyan, hogy kezdjük viszafelé forgatni az idő kerekét.

Komoly feladatok elé nézünk viszont abban az időszakban, amikor az Erkel Színházat átépítik, és összébb kell húznunk magunkat itt épületen belül, illetve más helyszíneken, amelyek nem biztos, hogy olyan komfortosak lesz, mint az operajátszás igényei szerint kialakított, saját színházunk. Még mielőtt erre sor kerül, meg kell vizsgálni, hogy vajon megengedheti-e magának azt a luxust a Magyar Állami Operaház (illetve az ország), hogy hétfőn ne legyen előadás? Nyilvánvaló, hogy nem.

– *Ahhoz, hogy a Magyar Állami Operaház az Ön közreműködésével ezt az egyhárom éves fejlesztési programot meg tudja valósítani, bizonyos alapvető adminisztratív lépésekre – SzMSz-változtatásra, a tárak működésének összehangolására – van szükség. Mennyi időt gondolt, vagy mennyi időt szán erre az alapozó munkára?*

A határidőket nem kívülről szabták. Nekünk, itt, belül kell határidőket szabnunk – magunknak. Ez a ház működött, működik, elismerésre méltó teljesítményt nyújt, értelmes emberek közreműködésével. Lehetnek, kell, hogy legyenek fázisok, amikor bizonyos szervezési, gazdálkodási tényezők nagyobb hangsúlyt kapnak; amennyiben a produkciók érdeke ezt megkívánja. Lehet, hogy ideig-óráig nagyobb a lángja bizonyos nyilvántartási, szabályozási rendszerek kialakításának-átalakításának, de ez majd elcsendesül. A fejlesztési program összeállításával párhuzamosan, vezetőváltásra is sor kerül az Operában, hiszen legkésőbb 2006 végén lejár főigazgató úr és főzeneigazgató úr megbízatása. Sajnos, pillanatnyilag érvényben van a közalkalmazotti törvény egy olyan módosítása, amely a Ház két meghatározó vezetőjének mandátumát sokkal hamarabb megszakítja. Ez komoly kockázati tényező, jelentős irányítási gond, nem is beszélve arról, hogy Szinetár Miklós és Petrovics Emil személyében nem egyszerűen két vezetőt veszítene el a Ház, hanem történelmének, művészi és emberi tartásának egy részét. Kegyetlenül hangzik és remélem, hogy megbocsátják egy menedzsernek, hogy ilyet mond, de nem szabad engedni, hogy vákuum keletkezék a vezetésben, az átadásnak gördülékenynek kell lennie, bármikor is következzen be.

Mindent figyelembe véve öt-hét évünk van arra, hogy olyan, szervezetileg és gazdaságilag is megalapozott működést produkáljunk, aminek alapján bátran kijelenthető, látjuk, merre halad a magyar opera és balett, s akkor el lehet majd gondolkodni azon, a jövőben milyen, nem költségvetési intézményi keretek között működhet majd tovább az Operaház. Ha ez nem sikerül, akkor nyugodtan mondhatjuk: akinek jobb javaslata van, tegye meg, hátha az a nyerő!

(Tóth Anna)