

הניהול העיבורי של אמנויות הבמה

כנס עיון ודיון

ט' חשוון תשנ"ב - 6/11/2011



הניהול הציבורי של אמנויות הבמה

חוברת זו יוצאת לציון 40 שנות פעילות מסורה, מועילה, ומתמשכת של מר יגאל וינשטיין כחבר פעיל במועצת הנאמנות וכיו"ר הוועד המנהל של התיאטרון הקאמרי של תל-אביב יפו, ב-25 השנים האחרונות.

לרגל האירוע נערך ב-6.11.2011, כנס עיון ודיון ראשון מסוגו בישראל בנושא זה, בשיתוף התיאטרון הקאמרי של תל-אביב והחוג לאמנות התיאטרון באוניברסיטת תל-אביב.

מנחי האירוע:

נעם סמל, מנכ"ל התיאטרון הקאמרי של תל-אביב
פרופ' גד קינר, ראש החוג לאמנות התיאטרון באוניברסיטת תל-אביב

תוכן העניינים

5.....	יגאל וינשטיין והתיאטרון הקאמרי
7.....	דברי פתיחה אורלי פרומן, מנכ"ל משרד התרבות והספורט
	הנהלה ציבורית של תיאטרון -
8.....	כיפת מגן או משגיחת כשרות פרופ' בנציון מוניץ
13.....	ניהול ציבורי של מוסדות תרבות יגאל וינשטיין
	פאנל ראשון
	מנחה: פרופ' דוד אלכסנדר, נשיא המרכז האקדמי ויצ"ו חיפה לעיצוב ויו"ר מועצת הקולנוע
	משתתפים (לפי סדר הא"ב):
	שמעון אלקבץ, ראש מנהל התרבות
	צח גרניט, ראש מנהל התרבות לשעבר
	עו"ד אלי זהר, יו"ר הוועד המנהל של תיאטרון גשר
	שלי טימן, שופט מחוזי בדימוס
	אורי לוי, ראש המדור לתיאטרון במועצה לתרבות ולאמנות
	נעם סמל, מנכ"ל התיאטרון הקאמרי של תל-אביב
	ד"ר חיים פרלוק, יו"ר המועצה לתרבות ולאמנות
17.....	אילן רונן, במאי, המנהל האמנותי של תיאטרון הבימה
	פאנל שני
	מנחה: פרופ' גד קינר, ראש החוג לאמנות התיאטרון, אוניברסיטת תל-אביב
	משתתפים (לפי סדר הא"ב):
	פרופ' אופירה הניג, במאית, לשעבר המנהלת האמנותית של אנסמבל תיאטרון הרצליה
	שמוליק יפרח, מנכ"ל תיאטרון באר-שבע
	מיקי ירושלמי, יו"ר תיאטרון אורנה פורת ויו"ר ועדת הכספים במשכן לאמנויות הבמה
	משה נאור, במאי, המנהל האמנותי של תיאטרון חיפה
	נעם סמל, מנכ"ל התיאטרון הקאמרי של תל-אביב
	ד"ר חיים פרלוק, יו"ר המועצה לתרבות ולאמנות
29.....	ד"ר דיתי רונן, לשעבר ראש מדור התיאטרון במנהל התרבות
45.....	מאחורי הקלעים של אחורי הקלעים - ראיון עם יגאל וינשטיין פרופ' גד קינר
64.....	הנהלת התיאטרון הקאמרי לדורותיה

יגאל וינשטיין והתיאטרון הקאמרי

כנס זה, העוסק בנושא הניהול הציבורי של אמנויות הבמה, הוא הזדמנות נאותה להביע רגשות הערכה והוקרה לפעלו המבורך של יגאל וינשטיין, שהינו חבר במועצת הנאמנות של הקאמרי זה כ-40 שנה ומתוכן 25 שנה יו"ר הועד המנהל.

תפקידו של הועד המנהל, הנבחר מתוך חברי מועצת הנאמנות, הוא לשמש כחוליה מפקחת, מבקרת, מייעצת ומתערבת, בשעת הצורך, המקשרת בין מועצת הנאמנות הרחבה לבין ההנהלה הפעילה של התיאטרון - כלומר, המנכ"ל, המנהל האמנותי, המנהלת האדמיניסטרטיבית ומנהלת הכספים.

בזכות אישיותו הנעימה של יגאל וינשטיין נעשית התערבות חיונית זו ברוח טובה ומפייסת. בזכות מזגו הנוח מתעגלות פינות ומתקוות צרימות שעלולות לצוץ בתוך התיאטרון עצמו, או בין התיאטרון כמוסד לבין גופים חיצוניים.

נתמזל מזלו של הקאמרי שהמהנדס יגאל וינשטיין, בוגר הטכניון העברי בחיפה, שבהמשך דרכו רכש גם ניסיון רב ועשיר בניהול חברות כלכליות, הביא לקאמרי כיו"ר הועד המנהל, תועלת רבה בתחומים שונים: השתלבותו הישירה והמקצועית בפרוייקטים רבים, הן בבניה, והן בפתוח מידי פעם, כמו גישתו הדקדקנית לכל נושא בתיאטרון, תרמה לחיסכון של כסף רב.

דיברנו על יגאל וינשטיין כחבר הועד המנהל וכמהנדס מקצועי, ועדיין לא אמרנו מילה על יגאל האיש, על נדיבותו, על יושרו ועל יושרתו. מעולם לא הניח לאיש מן השחקנים או עובדי הקאמרי להשמיע באוזניו טענות וקובלנות על ההנהלה מאחורי גבה של ההנהלה; בכל הדיונים שהתנהלו בתיאטרון בנושא הרפרטואר או בנושאי מדיניותו של התיאטרון, מעולם לא נקט עמדה פוליטית חד צדדית, אלא נזהר להיות לחלוטין א-פוליטי; בכל שנות ההתנדבות שלו למען התיאטרון הקאמרי מעולם לא ניצל את קשריו ההדוקים עם התיאטרון ולא את המשאבים של הקאמרי לתועלתו. במסעות לחו"ל שיגאל נלווה אליהם, תמיד מימן את כל ההוצאות מכיסו ואף מעבר לכך; יגאל הוא חבר מלא באגודת הידידים ותורם לפרוייקטים שונים; יגאל ידוע ככתובת אליה יכול לפנות כל עובד או שחקן השרוי במצוקה וכל אחד מן הפונים שזקוק לעזרה כלשהי, נענה בנדיבות ובצנעה, בלי לפרסם את העניין ברבים.

יגאל נגיש בכל שעות היממה, נכון תמיד להתייצב, להתחייב, להקשיב ולסייע כמיטב יכולתו בפתרון כל בעייה, קטנה כגדולה. בתוך המערכת התיאטרלית הצבעונית והתוססת של יצרים מתלהמים, של אגואים אמנותיים, של יצירתיות וספונטאניות, שחורגות לעיתים מגבולות ההגיון, יגאל וינשטיין הוא אי של ריאליות שפויה, שקולה ומאורגנת, שהשפיעה על השטתיות והבהירות בדרך החשיבה וההתנהלות האמנותית. אשרי התיאטרון הקאמרי ואשרינו שזכינו בו.

בברכות לשנים רבות וטובות של עשייה,

בידידות חמה ובהוקרה

עמרי ניצן, מנהל אמנותי

נעם סמל, מנכ"ל





דברי פתיחה

אורלי פרומן מנכ"ל משרד התרבות והספורט

מ כובדי כולם, קהל נכבד - ערב טוב.

אני שמחה לפתוח את הכינוס החשוב הזה ומאחלת לכולנו דיון כן, רציני, מעמיק ומועיל.

הערב הזה הוא לכבודך - מר יגאל וינשטיין, לציון ארבעים שנים לפעילותך המסורה ומחויבותך לתיאטרון הקאמרי, כחבר פעיל במועצת הנאמנות של התיאטרון, ובעשרים וחמש השנים האחרונות אף כיושב ראש הוועד המנהל של התיאטרון.

יישר כוח וכה לחי!

בזכות פועלם רב השנים של אנשי תרבות ומקצוע כמוך, התאספנו כאן הערב לדון בסוגיות השונות העולות סביב הניהול הציבורי של אמנויות הבמה, וזאת מתוך רצון משותף לכולנו, העוסקים במעשה התרבות והאמנות, כל אחד בתפקידו ובשליחותו, להעשיר, לרומם ולחדש את התרבות היחידה שיש לנו - התרבות הישראלית.

אוצר יקר-ערך מונח בידינו. אין אומה או חברה יכולות להתקיים, אלא מכוח תרבותן המשותפת. מכוח אותה שלמות מורכבת של ידע, אמונה, אמנות, חוק, ערכים ומנהלים, העוברת כחוט השני בין הקהילות כדרך חיים כוללת, ומגבשת אותן לאומה.

בהיעדר היסוד התרבותי החפור עמוק, אותן שכבות הלמידה הנאגרת, המתפתחות במשך השנים והדורות למעין תקנון ההתנהגות הלאומית הנורמטיבית, לא יעמוד איתן על תילו הבית החומרי, וישאר נע, נד ופרוץ לכל רוח. כבית ליסודותיו זקוקות החברות השונות לתרבותיותהן, שאין הן אלא רשתות משמעות שהן טוות סביב עצמן, ואז נאחזות בהן כדי להגדיר את עצמן באמצעותן.

יש שיאמרו כי אין להפריז בחשיבותה של תרבות לחברה המקיימת אותה, ובכל זאת, ככל שחשובה כל תרבות לכל חברה, לנו חשובה התרבות שבעתים, ומכאן האחריות הרבה והכוח העצום הנתון בידי כל אחת ואחד מאיתנו, שמעשה חייו המרכזי הוא התרבות הישראלית.

חברת מהגרים היא החברה הישראלית. מסגרת קולטת לבני תרבויות שונות ורקעים שונים, שעלו לארץ מים ומקדם, ועל כתפיהם תרמילים מלאים וגרושים בערכים, נורמות, אמנות, ודפוסי התנהגות של תרבויות ארצות המוצא שלהם.

מתוך הכרה בחשיבותה העצומה של התרבות לחוסנה של החברה וליכולתה לעמוד באתגרים לאומיים, שאפה הנהגת המדינה הצעירה להטיל את כל התרבויות כולן אל קרביו של כור היתוך תרבותי ברוח התרבות השלטת של אותה תקופה.

כידוע לכל, ניגף ניסיון זה בפני כוחה האדיר של התרבות על נפשו של האדם, ופינה את מקומו לפלורליזם תרבותי, שאינו שואף עוד להעלים או להפריד תרבות זו או אחרת מתוכנו, אלא ממזג את כולן יחד, לפסיפס התרבותי הישראלי המרהיב.

התרבות, כאמור, לא רק שהיא עוסקת בנימים הרגישים ביותר של החברה, היא אף שואפת להגדירם הגדרה סובייקטיבית.

המתח הפנימי בין המימסד התרבותי לבין העמותות, הגופים ומוסדות התרבות השונים, הוא מתח מובנה ביסודו, ואפשר שיהיה אף בריא וחיוני, בהנחה שנשכיל לדעת כיצד לגשת אליו וכיצד לפרק אותו.

וכאן בערב זה, יגיע לידי דיון אותו מתח חיוני דרך יחסי הגומלין בין המדיניות הכוללת של הממלכה, למתווה מדיניות התרבות בפרט, התמיכה הציבורית וזיקתן של אלו לחופש הפעולה ולחירות הביטוי החיוניים של מוסדות התרבות.

אני מאמינה במטרה המשותפת לכל העוסקים בתרבות, גופים כמימסד, והיא הרצון לעמול למען המשך תנופתה של התרבות הישראלית. לפיכך, הדרך הראויה ללכת בה, היא בדרך הסובלנות וחיווק השיח ושיתוף הפעולה בינינו, וביחד נביא את בשורת התרבות לכל!

הערב הזה הוא הזדמנות טובה עבורי להודות לכל העוסקים במלאכה.

אתגר וזכות הופקדו בידינו - להשפיע באמצעות כישורוננו ויצירתנו על איכותה של החברה הישראלית ועל עיצוב ההוויה הלאומית-החברתית, ולאפשר לדורות הבאים (בנינו ובנותינו) לגדול ולהתפתח בתוך חברה תרבותית שוקקת ומפותחת, שבה אין התרבות מותרות אלא הכרח...

חברה שבה, כדבריו של המדינאי הצרפתי ליונל ז'וספאן, "אין התרבות אלא נפשה של הדמוקרטיה".

"חברת מופת שבה "כחוננו של הרצל", ישררו החירות, האחוה, הקידמה והשוויון".

ערב מעניין לכולנו! ■

הנהלה ציבורית של תיאטרון - כיפת מגן או משגיחת כשרות?

בן ציון מוניץ

מסודות התרבות שייכים לקבוצה של מוסדות שתכליתם לשרת מטרות ציבוריות. מטרות אלו יכולות להיות שונות ומגוונות, לרבות מטרות בתחום התרבות והאמנות (בכריטיניה למשל מוסדות אלו מכונים Charities, קטגוריה שנוצרה עבור מוסדות צדקה). בקטגוריה זו נכללים גם גופים העוסקים באמנויות הבמה - תיאטרון, מחול, אופרה, מוסיקה וכיוצא באלו. גופים אלו, למרות שמטרותיהם הן ציבוריות, אינם גופים ציבוריים אלא גופים פרטיים בעלי צורות תאגוד המיועדות לגופים מסוג זה, דהיינו גוף פרטי לתכלית ציבורית. בארץ אנו מכירים את הצורות הבאות:

עמותות - בית ליסין, יידשפיל, תיאטרון אורנה פורת לילדים ולנוער.

נאמנות (מנהלת הקדש) - התיאטרון הקאמרי.

חברה לתועלת הציבור - תיאטרון הבימה.

יוצאת דופן היא הצורה של חברה עירונית שהיא גוף ציבורי - תיאטרון חיפה, תיאטרון הקרון.

גופים אלו מאופיינים בכך שהם מלכ"ר - עניין הנוגע לא רק למעמד המיסויי שלהם אלא לתכליתם שאיננה להפיק רווחים. (המונח המקובל בארה"ב הוא Non-Profit - המקבילה האמריקאית ל-Charity הבריטי. ראוי אולי להדגיש שהמונח Not-for-Profit הינו מדויק יותר מפני שהגופים הללו אינם מנועים מהפקת רווח מפעילותם, כל זמן שהרווח חוזר ומושקע בהשגת מטרותיהם הציבוריות).

רוב הגופים הללו (למעט חברות עירוניות) הינם גם NGO (non-governmental organization), מה שמאפשר להם לפעול במישור הבינלאומי באופן עצמאי ובלתי תלוי במדיניות הממשלתית.

יש טענה, לפחות לגבי חלק מן הגופים הללו, שבגלל היותם ממומנים מכספים ציבוריים הם בחזקת גופים דו-מהותיים שמוטלות עליהם חלק מהחובות של גוף ציבורי (כך למשל כפוף שכן מנהלי המוסדות לממונה על השכר באוצר).

בראש מוסדות אלו ניצבת הנהלה ציבורית שהיא השולטת,

מפקחת ואחראית על פעולתו של המוסד, הן מן הבחינה החוקית והן מן הבחינה הציבורית. הערב אנסה לעמוד בקצרה על טיבן של הנהלות הציבוריות ועל אופי היחסים בינן לבין הגופים עליהם הן אחראיות. לא אעסוק במבנה הפנימי של הנהלות הציבוריות והמוסדות הפנימיים שלהן - הנהלה הציבורית פועלת בדרך כלל באמצעות מוסדות פנימיים כגון ועד מנהל, ועדת כספים, ועדת ביקורת וכיוצא באלו. הפעם אתמקד בתיאור הנהלה הציבורית כמכלול, וביחסים בינה לבין מנהלי הגוף האמנותי לו הם אחראיים.

מי הם חברי הנהלה הציבורית? מה הרקע ומהם הכישורים הנדרשים על מנת לכהן כחבר בהנהלה ציבורית של מוסד תרבות כמו תיאטרון? מי נמצא, ואת מי היינו רוצים לראות, בהנהלות ציבוריות של תיאטרונים?

אין ספק שחברי הנהלה הציבורית צריכים לייצג את הסביבה הרלבנטית למטרותיו של התיאטרון. כך למשל, בהנהלה הציבורית של התיאטרון האתיופי נצפה למצוא את בני העדה האתיופית; בהנהלה הציבורית של תיאטרון אורנה פורת לילדים ולנוער טבעי שתהיה נוכחות לאנשי חינוך, ובהנהלה הציבורית של תיאטרון אספקלריא יהיו רבנים מן המגזר הדתי-לאומי. חשוב שבהנהלה הציבורית יהיו אנשים שיש להם מהלכים והשפעה על גופים, מוסדות ומערכות המשפיעים על פעילותו של התיאטרון - העירייה, משרדי הממשלה השונים, המערכת הפוליטית, התקשורת, וכיו"ב.

כמו כן היינו רוצים לראות בהנהלה הציבורית אנשים בעלי כישורים מתאימים לבקר ולפקח על הבטים כלכליים, מיסויים, ניהוליים, ארגוניים ומשפטיים של פעילותו של התיאטרון - רו"ח, עורכי דין, אנשי כספים, מנהלי חברות ודומיהם.

בנוסף לכך, אסור שייגרע בהנהלה הציבורית מקומם של אנשי הרוח, ובאופן יותר ספציפי אנשי תיאטרון במקרה זה, כדי שיספקו את התובנות המקצועיות הנחוצות להנהלה הציבורית. חשוב לציין כי מנהלי התיאטרון או ממלאי

תפקידים אחרים בו, או אפילו מי שמקיים קשרי עבודה מזדמנים עם התיאטרון, אינם יכולים להיות חברים בהנהלה הציבורית בגלל ניגוד עניינים.

כשאנו דנים בהרכב של הנהלה ציבורית של תיאטרון עולה השאלה של המינון והאיזון הרצוי בין הטיפוסים השונים של חברים, אשר צריך לשקף את אופיו של התיאטרון, את תכליתו וייעודו. חשוב להקפיד כי הרכב הנהלה הציבורית יאפשר דיונים רב ממדיים על כל היבטי פעולתו של התיאטרון, כך שבדיון על נושא תקציבי, למשל, ניתן יהיה לשמוע לא רק אנשי כספים וכלכלה, אלא גם את ההתייחסות של אנשי התרבות למשל.

וכיצד תופסים חברי הנהלה הציבורית את תפקידם? כיצד עליהם להתנהל מול הנהלת התיאטרון על מנת ליישם את אחריותם הציבורית?

האחריות הראשונה במעלה של הנהלה הציבורית היא לקבוע ולנסח את תכליתו, ייעודו ומטרותיו של התיאטרון. ניסוח זה צריך להיות מצפן ומורה דרך הן להנהלה הציבורית, בכואה לדרך ולהחליט לגבי מדיניות, תוכנית עבודה וכיוב', והן לגבי מנהלי התיאטרון כשהם פועלים להשגת מטרות התיאטרון.

ניסוח מטרותיו של תיאטרון, בהיותו גוף ללא מטרת רווח, אינו יכול להתמקד במטרות כלכליות בלבד. יעדים תקציביים (לרבות ה"איזון התקציבי" הקדוש) אינם חזות הכל ובאין חזון ייפרע התיאטרון. הקושי בניסוח מטרות ויעדים אמנותיים הוא שקשה מאד לבקר ולהעריך את המידה בה הושגו. קל יותר לעקוב אחרי מטרות מדידות - יעדים תקציביים בש"ח, יעדי שיווק - במספרי צופים והצגות, יעדים אמנותיים במספר ההפקות וכיוב'.

הנהלה הציבורית צריכה להקדיש תשומת לב ראויה לדיון במטרות נוספות אם בתחום האמנותי ואם בתחומים של האפקט הציבורי של פעילות התיאטרון, במישור החברתי כמו גם במישור הפוליטי.

< אחד מתפקידיה החשובים ביותר של הנהלה הציבורית הוא בחירת מנהלי התיאטרון.

מנהלי התיאטרון הם אלו שיוטל עליהם לפעול להגשמת ייעדי התיאטרון ומטרותיו, כפי שהוגדרו על ידי הנהלה הציבורית. לפיכך, יהיה זה מעניינה של הנהלה הציבורית להחליט ולקבוע מה יהיה מבנה הנהלה המתאים לתיאטרון - אינני רוצה להכנס כאן לדיון במבנה הנהלת התיאטרון שלגביה יש מספר אפשרויות (מנהל כללי, מנהל כללי

ומנהל אמנותי ואפשרויות נוספות). הנהלה הציבורית היא זו שתנסח בפירוט את דרישות התפקיד, ותפעל למציאת מועמדים מתאימים, על ידי הקמת ועדת חיפוש, או מכרז ציבורי, או בדרך אחרת.

כדי למלא כיאות את תפקידה במעקב ובקרה על התיאטרון, חייבת הנהלה הציבורית לקיים קשר שוטף עם מנהלי התיאטרון. הקשר הרצוף עם מנהלי התיאטרון מאפשר להנהלה הציבורית לתת למנהלים שבחרה את התמיכה המוראלית והמקצועית שהם זקוקים לה, כדי שיוכלו לפעול ביעילות לקידום מטרות התיאטרון, כפי שנקבעו על ידי הנהלה הציבורית. לשם כך תבחר הנהלה הציבורית מבין חבריה וועד מנהל אשר יקיים קשר שוטף ופגישות תדירות וסדירות עם מנהלי התיאטרון.

נושא נוסף הנתון לאחריותה של הנהלה הציבורית הנו תכנון אסטרטגי. חברי הנהלה צריכים להיות לא רק מעורבים בתהליכי התכנון ולאשר את התוכניות, אלא גם להמשיך ולעקוב אחרי יישומן ולפקח על ביצוען.

עד כמה פרטני צריך להיות הפיקוח של הנהלה הציבורית על פעילות התיאטרון? האם צריכה הנהלה הציבורית לעסוק בבחירות רפרטואריות, בליהוק ובתכנים? יש הרואים בכך התערבות בחופש האמנותי שצריך להינתן למנהלי התיאטרון. פיקוח צמוד מעין זה, כשהנהלה הציבורית "נושפת על צווארם" של המנהלים, עשוי לפגוע בתפקוד מנהלי התיאטרון ולהביא למתח וליחסים לעומתיים בין הנהלה הציבורית למנהלי התיאטרון (דוגמאות: חיפה, החאן וכו').

יחד עם זה, ברור שהנהלה הציבורית, שהיא זו שקבעה את מטרות התיאטרון, היא זו שצריכה לקבוע אלו פעילויות של התיאטרון מתאימות לייעודו ותכליתו של המוסד, ולעקוב אחרי הצלחתן. נראה שבכל הקשור לפיקוח השוטף יש לנסות לפסוע בשביל הזהב של עקרון ה-Arm's Length - לקיים מעקב אפקטיבי, להמעיט בהתערבות ולהיזהר מפגיעה בחופש האמנותי, לכבד את שיקול הדעת המקצועי של המנהלים, להקפיד על ניהול דיאלוג קונסטרוקטיבי עמם, ולעשות כל מאמץ כדי להימנע מחיכוכים ועימותים.

אחד מתפקידיה החשובים ביותר של הנהלה הציבורית הוא להבטיח את המשאבים הכספיים הנחוצים להשגתן של מטרות התיאטרון. חברי הנהלה הציבורית תורמים לכך בהתאם לכישוריהם וקשריהם על ידי שתדלנות, השתתפות פעילה בגיוס תרומות ומענקים, יעוץ פיננסי ומיסויי.

הנהלה הציבורית צריכה להיות שותפה פעילה בהכנת

התקציב השנתי ולקיים בקרה ומעקב שוטף אחרי ביצועו. כמו כן צריכה ההנהלה הציבורית להבטיח את קיומם של נהלים תקינים של פעילות כספית, שמטרתם למנוע בזבוז והפעלה לא יעילה של המשאבים הכספיים של התיאטרון.

על ההנהלה הציבורית מוטלת החובה לפעול לשיפור תפקודה ולחזוק מעמדה. לשם כך עליה לקיים הערכות תקופתיות של תפקודה ואף להיעזר ביועצים חיצוניים. על חברי ההנהלה הציבורית לקחת חלק פעיל בגיוס חברים בעלי כישורים ויכולות הנדרשים בהנהלה הציבורית. ההנהלה הציבורית צריכה לנסח את דרישות הקדם למועמדים להנהלה הציבורית, להנחות ולהדריך את החברים החדשים.

< ההנהלה הציבורית חייבת להבטיח שהתיאטרון פועל בהתאם לדרישות החוק והנורמות האתיות המקובלות בתחום.

ההנהלה הציבורית צריכה לפעול לחיזוק מעמדו הציבורי של התיאטרון. זאת על ידי הפצה, בסביבות הרלבנטיות לפעולתו של התיאטרון, של ניסוח ברור של ייעודו, תכליתו ומטרותיו של התיאטרון ופירוט הישגיו.

עד כאן חובותיה ותפקידה של ההנהלה הציבורית. ועתה נפנה לשאלה מקבילה, ואם תרצו משלימה: מה הן ציפיותיהם של מנהלי התיאטרון מן ההנהלה הציבורית שלהם?

אנו רשאים לצפות שתהייה חפיפה מסוימת בין ציפיות מנהלי התיאטרון לבין האופן בו תופשות ההנהלות הציבוריות את תפקידן - לולא כן לא היו התיאטרונים יכולים לתפקד כלל.

שיתוף פעולה אפקטיבי בין המנהלים להנהלה הציבורית יתכן רק כאשר ההנהלה עצמה פועלת כצוות מתואם. לשם כך נחוץ שההנהלה הציבורית תקדיש זמן ותשומת הלב לפיתוח נהלי עבודה פנימיים, אשר יאפשרו תקשורת אפקטיבית בין החברים ובינם לבין המנהלים.

< נכונות ומחויבות להכיר את התיאטרון.

עמדנו כבר על הצורך בהרכב מאוזן של חברי ההנהלה הציבורית וברור כי רצוי להימנע מהצפת ההנהלה הציבורית באנשי תיאטרון, אולם ברורות מוחלטת ביחס לתחום בודאי שאיננה יתרון. המנהלים מצפים שלחברי ההנהלה הציבורית תהייה ידיעה בסיסית והבנה בתחום כדי שיוכלו לתרום לכל מנעד ההחלטות הקשות העומדות לעתים בפני ההנהלה הציבורית.

מנהלי התיאטרון מצפים מחברי ההנהלה הציבורית שלהם להשקעה מתמידה ועקבית בהעמקת הבנתם את מאפייני התיאטרון בכלל והתיאטרון שלהם בפרט. הם מצפים שחברי ההנהלה יקראו את חומר הרקע שנשלח אליהם ע"י המנהלים, שיראו את ההצגות שמעלה התיאטרון, שיתאמו ביקורים בחזרות ובפעילויות אחרות של התיאטרון.

< השתתפות סדירה בישיבות.

כאשר חברי ההנהלה הציבורית מחמיצים ישיבה נפגעת יכולתם לעקוב אחרי הנסיבות בהן פועלים המנהלים והאופן בו תופסים המנהלים את הבעיות עמן מתמודד התיאטרון. היעדרויות תדירות של חברי הנהלה משיבותיה פוגמות גם במודעות הקולקטיבית של ההנהלה הציבורית ובכך בעילותו של תהליך קבלת ההחלטות.

פרוטוקולים של ישיבות אינם תחליף מספיק לנוכחות בישיבות והשתתפות ממשית בדיונים. גם שיחות ועידה בטלפון או וידאו אינן תחליף נאות. היעדרותם של חברי הנהלה ציבורית משיבות גורמת, במקרה הטוב, לעומס נוסף על המנהלים הצריכים לעדכן את הנעדרים, ובמקרה הרע, לכך שיהיה צורך לחזור ולדון באותם נושאים בישיבה הבאה ואולי גם לכך שההחלטות ישתנו.

< הכנה נאותה לישיבות.

המנהלים טרחו והעסיקו את המשרד בהכנת מסמכים ודו"חות לישיבה - ובישיבה מסתבר, מן השאלות של חברי ההנהלה, שהם פשוט לא טרחו לקרוא את החומר שהועבר אליהם לקראת הישיבה. המנהלים רשאים לצפות שבקשות למידע ולחומר נוסף או להסברים, יופנו אליהם לפני הישיבה ולא יועלו במהלך הישיבה.

< שיתוף פעולה ותיאום בין המנהלים לחברי ההנהלה הציבורית.

המנהלים מצפים להפיק את מירב התועלת מהיכולות האינטלקטואליות ומחוכמתם הקולקטיבית של חברי ההנהלה הציבורית שלהם. הם מצפים מהם לביקורת אובייקטיבית וקונסטרוקטיבית.

המנהלים אינם רוצים להיות מופתעים על ידי חברי ההנהלה שלהם. הם רוצים לדעת מה הן עמדותיהם של חברי ההנהלה ולא לגלות לפתע כי לחבר מסוים עמדה שונה מזו שהעריכו. הם מצפים שכל מידע רלבנטי יובא לידיעתם על ידי החברים לפני שיועלה בישיבת ההנהלה הציבורית. התנהגות כזו של

חברי הנהלה ציבורית מערערת את בסיס יחסי האמון בין המנהלים וההנהלה הציבורית.

< מחויבות לעבודת צוות.

המנהלים מצפים לשיתוף פעולה הדוק, בינם לבין ההנהלה הציבורית. שיתוף פעולה כזה הופך בלתי אפשרי כאשר ההנהלה הציבורית תופסת את תפקידה העיקרי בפקוח על ההנהלה ורואה את עצמה ככלב השמירה ומשגיח הכשרות מטעם הציבור. גישה כזו מביאה לחשדנות הרדית ומסכלת כל שיתוף פעולה יעיל (דוגמאות: תיאטרון חיפה, תיאטרון החאן).

שיתוף פעולה אפקטיבי בין המנהלים להנהלה הציבורית יתכן רק כאשר ההנהלה עצמה פועלת כצוות מתואם. לשם כך נחוץ שההנהלה הציבורית תקדיש זמן ותשומת הלב לפיתוח נהלי עבודה פנימיים, אשר יאפשרו תקשורת אפקטיבית בין החברים ובינם לבין המנהלים. הקפדה על תרבות הדיון, ריסון האגואים של המשתתפים ומתן אפשרות להציג עמדות בלתי פופולאריות, כל אלו יסיעו לחיזוק עבודת הצוות של ההנהלה הציבורית. זהו אחד התחומים בו יש משקל רב לדמותו ואופיו של יושב הראש של ההנהלה הציבורית.

< מחויבות להגיע להסכמות ולהחלטות.

יש הנהלות ציבוריות שאין להן היכולת, ו/או המשמעת העצמית הנדרשת כדי להחליט את ההחלטות הנחוצות בזמן ולהנחות באופן ברור את המנהלים.

כאשר מתגלעות מחלוקות, או כשדיוני ההנהלה הציבורית אינם ממוקדים ולוקים בחוסר בהירות, יכולים המנהלים, לכאורה, לעשות ככל העולה על רוחם. אולם מצב כזה אינו רצוי למנהלים. הם אינם יכולים להיות בטוחים מי בעצם קובע - ההנהלה הציבורית כגוף? יו"ר ההנהלה? או אולי חבר הנהלה אחר? במצב כזה המנהלים צריכים להעריך סיכויים וסיכונים כשהם מחליטים אלו מן ההנחיות הסותרות מחייבות אותם. העמימות היא רווית סיכונים ועדיף שההנהלה הציבורית תדבר בקול ברור אחד.

המנהלים מעדיפים הנהלה ציבורית החלטית המסוגלת להגיע לסיכומים ברורים לגבי דרכי פעולה מוסכמות ולהוציא הנחיות חד-משמעיות למנהלים.

< מחויבות קולקטיבית לשיפור.

המנהלים מצפים מן ההנהלה שתעשה מאמץ ממשי ומתמיד

לשפר את תפקודה. לשם כך עליה לזהות ולהגדיר את ההיבטים של פעילותה הזקוקים לשיפור, ולקבוע קריטריונים להערכת השיפורים הנדרשים.

מנקודת מבטם של המנהלים עדיף שההנהלה הציבורית תתמקד בהערכה עצמית ובשיפור תפקודה, במקום לעסוק ב"שיפור" תפקודם של המנהלים.

< תמיכה כנה ואמיתית במנהלים ובתיאטרון.

המנהלים מצפים ליותר מאשר תמיכה פורמאלית מן השפה ולחוץ. הם מקווים לקבל תמיכה המתבססת על הערכה אמיתית למיומנות ולמקצועיות שלהם. תמיכה כזו מאפשרת למנהלים חופש פעולה בהפעלת שיקול הדעת המקצועי שלהם.

אין הכוונה לתמיכה אוטומטית הנובעת מנאמנות ללא סייגים של חברי ההנהלה הציבורית למנהלים. הכוונה היא שההנהלה הציבורית תיתן חופש פעולה מלא למנהלים שהיא מינתה, ואשר בהם היא מאמינה, אלא אם יוכח שאין הם ראויים לאמון זה.

תמיכה אמיתית בתיאטרון מתבטאת בכך שחברי ההנהלה הציבורית אינם מדליפים על המתרחש בתיאטרון, אינם מרכלים על התיאטרון, או מדברים סרה בתיאטרון ובמנהליו. התנהגות כזו של חבר הנהלה ציבורית פוגעת לא רק במנהלים אלא בתיאטרון כולו. המנהלים מצפים להבעת תמיכה מוסרית ולעידוד מצד חברי ההנהלה הציבורית. הם מצפים להיוון חוזר חיובי (positive feedback) כשיש מקום לכך, ולביקורת עניינית כשיש בכך צורך.

מחד גיסא על ההנהלה הציבורית המרוצה מתפקודם של המנהלים לעודד ולתמוך, מאידך גיסא, כאשר ההנהלה אינה מרוצה מן המנהל, שומה עליה ליידע אותו על כך, כדי שישפר את תפקודו, ועל אחת כמה וכמה במקרה שרוצים להחליפו - במקרה זה ראוי לדאוג שלא יופתע. חברי ההנהלה הציבורית צריכים לקחת בחשבון כי הצלחת התיאטרון הינה אינטרס ראשון במעלה של המנהלים, שזו עבודתם ופרנסתם, ולא יהיה זה הוגן שלא ליידע אותם שההנהלה הציבורית שלהם אינה מרוצה מתפקודם.

בהנהלה ציבורית שכזו, אחראית כלפי שולחיה, הממלאת בהקפדה, במסירות ובאמפתיה, את חובותיה בניווט, בהנחיה, במעקב ובפקוח על התיאטרון, תוך שיתוף פעולה הדוק עם מנהלי התיאטרון - בהנהלה אשר כזו יתברך כל תיאטרון. ■

ניהול ציבורי של מוסדות תרבות

יגאל וינשטיין

כשהכול בהתנדבות, עם חשיפה לכל כך הרבה שעות נוכחות במהלך חייו, ובמקביל לעיסוקיו הרבים כמנכ"ל חברות, כחבר דירקטוריונים ומנהל עסקים במישור הכלכלי?

התשובה המפורטת לכך, היא, שאישיותו של האדם, דרכי התנהלותו, ותחומי ההתעניינות שלו, יחד עם היכרותו ואהבתו את העושר הרוחני שבעולם התיאטרון, שכה שונה מהמטרידה החומרית, הגשמית וההנדסית שהוא מכיר, הם שעשו זאת.

קסמו לי גם החשיפה של עשייה מגוונת אדירה שנפתחה לפני מאחורי הקלעים, עם המתח שקיים בפעילות היומיומית, עם הגיוון הרב שבעשייה האפורה, אבל לא רק בתחום הארגוני והפיננסי.

גם הנגישות לתחומים האמנותיים, כפי שאתאר בהמשך בנושא החופש האמנותי, כבשו את לבי. כל אלה מול הברק והזוהר עם הרמת המסך, הם הקטליזאטור שקידם אותי למעורבות כה עמוקה. אך גם היכולת לתפקד ישירות ובנינוחות סביב השעון, מול שני מנהלי התיאטרון המוכשרים נעם סמל ועמרי ניצן, סייעו להחלטה זו. אציין גם את שיגרת פגישותינו הדר-שבועיות עם שני המנהלים בימי ששי בבוקר, מחוץ לתיאטרון. בשיחות מלב אל לב נרקמו רעיונות חדשים עם הרבה חזון. נמצאנו מחליפים דעות גם בנושאי הרפרטואר, ודנים חופשית גם בבעיות רגישות בתיאטרון. זה גם הזמן למחשבה צלולה ורגועה לכל מנהל, ללא לחץ, כשביום ראשון שאחריו מופץ סיכום פנימי בכתב.

מבחן אם ייערך לי על מילוי תפקידי, הוא מבחן התוצאה, והמעמד שהתיאטרון הקאמרי קנה לעצמו.

אינני לוקח לעצמי כל קרדיט, שכן הכול נעשה בדרך משותפת עם חברי בוועד המנהל, ועם כל חברי ההנהלה הפעילה, עם העובדים ועם האנסמבל הנהדר של השחקנים, שהם הם לב לבו של התיאטרון.

התבקשתי ע"י פרופ' גד קינר במהלך הראיון עמי, למנות מספר נקודות שניתן לזקוף לזכותי בקאמרי, ולמרות שאין

ל א אכזיש שאני נרגש מהשתתפותי באירוע מכובד וחשוב זה. אני בטוח שרוב הנושאים שנדונו ועוד יידונו יסייעו לקדם ולו במעט, את התיאטרון הישראלי למעמד שהוא ראוי לו.

ברצוני להודות לכל האורחים המכובדים שנענו להזמנה ובכללם המנכ"לית של משרד התרבות והספורט הגב' אורלי פרומן, הפרופסורים גד קינר, דוד אלכסנדר ובנצי מוניץ, ולכל משתתפי הפאנלים נכבדים, לאורחים, לחברים שלנו ולבני משפחתי, שאני מקווה שאינם סובלים, ומוצאים עניין רב גם בנעשה מאחורי הקלעים.

בראשית שנת 2012 הבאה עלינו לטובה ימלאו ארבעים שנה לחברותי במועצת הנאמנות, כשני שלישי מחיי התיאטרון הקאמרי של תל-אביב, כשבעשרים וחמש השנים האחרונות אני מכהן כיו"ר הוועד המנהל.

התיאטרון הקאמרי היה אז בראשית דרכו הציבורית ועסק בגיבושם של מוסדות הניהול, לאחר כעשרים ושמונה שנים של התנהלות כקואופרטיב. כמנכ"ל התיאטרון כיהן במועד זה שייקה ויינברג, שהחליט על קונצפציה מאוד שמרנית, כשהרפרטואר בתקופתו התבסס על המחזאות הקלאסית והמערבית, כשהיא מתורגמת, ולא על מחזאות מקורית, ישראלית, עכשווית, שכבר חילחלה אט אט לתוך אולמות התיאטרון.

אני, כמהנדס צעיר, בוגר טכניון, התמחיתי בתיעוש הבנייה, אז נושא מבוקש. בהמשך חוויתי תפקידי ניהול בכירים, כמנכ"ל חברת מפעלי בתים טרומיים בע"מ, כמנכ"ל קונצרן הבניה והשיכון - רסקו בע"מ, כולל יו"ר כל חברות הבנות של רסקו בתעשייה ובמסחר, כחבר דירקטוריון של בנק לאומי למשכנתאות בע"מ, כיו"ר המכון לחקר הבנייה והתעשייה, ועוד תפקידי ניהול בכיר רבים אחרים, במישור הכלכלי והציבורי.

זה נשמע טבעי כשנשאלתי לאחרונה בראיון עם גד קינר, מה מחזיק אדם מרותק לכיסאו בתפקיד ציבורי זמן רצוף כה רב,



יגאל וינשטיין נושא דברים בכנס

הנחתם מעיד על עיסתו, אזכיר רק כמה מהן ובקיצור: הפעלת הצגות בימי ששי בצהריים וששי בערב, הפעלת 'קפה תיאטרון' - פינת חמד יוקרתית - ערב ערב, מתן פרס ראש העיר לשחקנים בתפקידי מישנה, חתימה אישית לסגן החשב הכללי בגין התחייבותי שהקאמרי יסיים מספר שנים ללא גירעון, הקמת משכן האמנויות שלב ראשון לבית האופרה גם עם אחריות כספית כשלא בוצע כל תשלום ללא חתימתי, ביצוע בעוד מועד של עבודת מטה לתכנון ושיפוץ משרדים ואולם הקאמרי בדיוגנוף, וניהול הבנייה לכוש סרבל ללא בושח, וכמובן בהתנדבות, מול כל הקבלנים ברציפות, יום ולילה. הבנייה בוצעה במשך חודש אחד של חופשה שנתית, במקום כ-5-7 חדשים, כשהבנייה הסתיימה והושלמה בדיוק בערב הפתיחה של האולם המחודש. רון חולדאי, אריאל קפון המנכ"ל, וחביבה אביגיא מנהלת חברת הבניין דאז, הגיעו לתיאטרון קטני אמונה, לברוק האם הדיווח שלי שהבנייה אכן הושלמה, הוא נכון... ועוד...

כל מה שאמרתי ואומר כאן היום, בזמני הקצוב, הוא מתוך היכרותי והתייחסותי לתפקידי בתיאטרון הקאמרי, אך דברים על השקפותיי, ועל מספר נושאים בהמשך, הם כמובן על דעתי האישית בלבד.

התיאטרון הישראלי ניצב בימים אלה על פרשת דרכים עם מספר נתיבי יציאה מלאי מהמורות ומכשולים בהמשך. ההקצבות הציבוריות לתיאטרונים לא עודכנו בעקבות גלי ההתייקרויות במשק, בעבר ובהווה. בנוסף, קיים גידול בעלויות הביצוע של כל הפקה והוצאת הצגה, על מנת לעמוד בסטנדרטים של התיאטרון במאה העשרים ואחת, אשר נצברו והכבידו. כל אלה הביאו את רוב התיאטרונים לקצה גבול היכולת להמשיך לפעול בניהול תקין וסדיר.

לצערי, כנראה שבמשרד האוצר טרם הפנימו את חשיבותו, את תרומתו ואת משקלו של התיאטרון הישראלי בחיי התרבות בארץ. זה בניגוד להחלטת ועדת עקיבא לוינסקי מ-1976, שנועדה לקבוע את התקציב המעודכן הראוי לכל תיאטרון, ואצטט: "כל הקצבה תכלול גם התייקרויות, כמקובל בתקציב המדינה". סוף ציטוט.

בעיה שנייה היא ההצטמקות בהכנסות של התיאטרונים.

בולמוס הקופונים באינטרנט במחירי כרטיסים מוזלים, במחיר כ-50 ש"ח לכרטיס, או זוג כרטיסים ב-80 ש"ח, הוא חיובי אם יוביל קהל חדש לתיאטרון. אלה מחירים זולים, כמעט כמו מחירי כרטיסים לקולנוע, אך עם תרומה שלילית שאינה מכסה את העלויות. האם אין בכך משום זילות של התיאטרון? נראה גם שהיציאה בערב לתיאטרון כבר אינה

אותה חוויה שזכורה לנו מהעבר, ואולי גם הסקסאפיל של התיאטרון החל לדעוך?

לא היינו רוצים לראות את התיאטרון הרפרטוארי בישראל מתמסחר כתוצאה מהעדר התייחסות לבעיות אלה.

התנהלות מתמשכת ללא כל שינוי לטובה מצד המוסדות עלולה לגרום לכך שתוך כשנתיים-שלוש ואולי עוד קודם, עלולים התיאטרונים להימצא בסכנה גדולה לקיומם. מצב זה יפגע קשה במעמדו של התיאטרון הרפרטוארי הישראלי.

באשר להרכב חברי הוועד המנהל, ותפקידיו:

"בשטר ההקדש" של התיאטרון הקאמרי מתוארים תפקידיו של הוועד המנהל, כשמועצת הנאמנות מאצילה את רוב סמכויותיה עליו, ומגדירה את תפקידו "לדון ולהחליט בענייני ניהול שוטף של התיאטרון". חברי מועצת הנאמנות בקאמרי בראשותו של רון חולדאי, בוחרים מקירבם את שבעה חברי הוועד המנהל, כשמתוך חבריו נבחר היו"ר.

כל חברי הוועד המנהל נוטלים חלק לפי ניסיונם ומיומנותם בכל פעילויותיו של התיאטרון. בנוסף לשיבות החודשיות שנערכות בתאריכים קבועים מראש, יש גם השתתפות בועדות מישנה, בצוותי עבודה אד הוק, תוך הקדשת שעות רבות של עשייה, איש איש לפי יכולותיו, ניסיונו, כישוריו וקשריו.

בישיבות עולים לדיון נושאים שתואמו מראש, בנוסף לנושאים שבשיגרה, כולל בעיות מיוחדות שמטרידות את חברי המנהל הפעילה, וכאלה שדרושה החלטת ועד מנהל לגביהן. כמו כן עולות בעיות שההנהלה הפעילה יכולה להסתייע בפתרון, עם מגוון ניסיונם האישי של כל חברי הוועד המנהל.

בין עיקרי תפקידיו וחובותיו של הוועד המנהל אמנה את אישור תוכנית העבודה ככסיס לאישור התקציב השנתי, בקרה של הנושא הכספי, אחריות על הגבייה, על הביקורת הפנימית, אישור לביצוע הפקות גדולות, כולל מחזות זמר, גיוס תרומות, שמירה על כללי מנהל תקין, מניעת חריגה מהתקציב ודאגה לקבלת ההקצבות הציבוריות במועד, וללא כל 'תספורת' ועוד...

לבחירה נאותה של חברי ועד מנהל, וכן לנכונותם לסייע ולהשקיע מזמנם, יש משקל רב מאוד בהצלחתו של כל תיאטרון: רצוי מאוד שבועד המנהל של התיאטרון תהיה נציגות של חבר או של חברה מעולם הפיננסים, חבר הבקיא בדיני עבודה, חבר עם ניסיון בניהול חברות פעילות במשק, חבר המקושר לתקשורת, חבר עם הבנה וניסיון בגיוס תרומות וחבר אחד מעולם הבמה, וזהו אגב ההרכב האנושי

האידיאלי של הוועד המנהל, ובערך כך זה קיים היום בתיאטרון הקאמרי.

תשומת לב רבה חייבת להינתן גם לאישיותם של חברי הוועד המנהל וחברים ראויים הם כאלה שניחנו בחלק גדול מהתכונות כדלקמן: כאלה שעבודתם נעשית ברגיעה, ללא חשיפה מיותרת לאמצעי התקשורת, וללא כל אינטרסים אישיים להפוך את תפקידם הציבורי לקרדום לחפור בו, איש עם חזון הרואה את הנולד, אדם שיוודע לוותר על כבודו למען כבודו של התיאטרון, ואדם צנוע באופיו שיוודע את מקומו במערכת. האיכויות האישיות והאנושיות של כל חברי הוועד המנהל הן קריטיות!

יש למנוע כל השפעה של "נפוטיזם" על בחירת חברים. זכורים לי בעבר מספר תיאטרונים שניזוקו ושלא התרוממו והתפתחו כתוצאה מהתערבותם של אנשי ציבור וראשי ערים בבחירת חבר ועד מנהל ו/או יו"ר, כאשר גם לא גיבו את ההנהלה הפעילה בכל מעשיה ובשל כך התיאטרון קרס.

כל מנכ"ל ומנהל אמנותי מעולים יתקשו לנהל תיאטרון רפרטוארי באופן מקצועי וכלכלי, אם הוועד המנהל לא יגבה את מעשיהם תוך פיקוח מבוקר, ויסייע להם גם בהחלטותיו החשובות ביותר בכל תחום. רק טובת התיאטרון חייבת לעמוד נגד עיני חבריו. לא ייתכן שחברי הוועד המנהל ייהנו רק מהמזיונות ומהצלחותיו האמנותיות של התיאטרון, ולא יגבו את המנכ"ל ואת המנהל האמנותי גם בשעות משבר.

לסיום מספר משפטים בנושא הכי רגיש בתיאטרון והוא "החופש האמנותי". ואכן מוסכם ומקובל שהוועד המנהל אינו מתערב בחופש האמנותי של התיאטרון, אך מכאן אין להסיק שאינו צריך להיות מעורב בתחום זה של פעילות.

המשמעות של המעורבות היא קודם כל בעת קביעת הרפרטואר. על המנהל האמנותי לידע את כל חברי הוועד המנהל בהצעת הרפרטואר, בתמצית העלילה, יחד עם דגשים לגבי רגישויות אפשריות, שעלולות לסבך את התיאטרון בפלילים, או ליצור נזק אחר כלשהו.

חברי הוועד המנהל יכולים להציע למנהל האמנותי ולמנכ"ל לבצע תיקונים ו/או שיפורים בטקסט, אם קיים חשש במחזה מסוים לבעייה כלשהי. המנהלים יכולים לבקש לחזור אחרי שיקול שני, לגבי העלאת המחזה, אך בכל מקרה הוועד המנהל אינו יכול לכפות עליו את הורדת המחזה. יש לוועד המנהל מפגשים רבים נוספים עם הנושא האמנותי, אישור חוזי התקשרות חריגים עם יועצים להפקות מהארץ ומחול, לכישרות ציוד לבמה, ועוד...

הוועד המנהל מעורב באופן מיוחד בכל תקציב של הפקת

מחזה גדול, או מחזמר. לפני שהוא מקבל מההנהלה הפעילה את כל ניתוחי המחירים של עלויות ההפקה, עלויות ההצגה, אומדן ההכנסות, תחזית מספר ההצגות ושיטת החזר ההשקעה, קרי נקודת האיזון, לא יתקבל אישור להפקה. אחרי שכל הנתונים יימצאו סבירים ויאושרו ע"י רואי החשבון, רק אז מתקבלת ההחלטה לאשר את ההפקה.

לסיום, אקרא לפניכם מתוך פרוטוקול ישן של ישיבת מועצת הנאמנות שהשתתפתי בה, קטע הדן בסוגיית החופש האמנותי, ואני מצטט:

"הנאמנות בנוייה אמנם על העיקרון הדמוקרטי הנכון שאסור לה להתערב בניהול האמנותי אלא דרך מינויים של המנכ"ל והמנהל האמנותי הנהנים בתקופת כהונתם מסמכויות ניהול מלאות. אך מעיקרון של אי התערבות, לא נובע בשום אופן כי מותר, או אפילו רצוי, שתהיה אי מעורבות מצד הוועד המנהל בבעיות הניהול האמנותי של התיאטרון.

הצורך במעורבות, כלומר בהתמצאות ובהתייחסות, להבדיל מהתערבות, נובע מן העובדה שיש לוועד המנהל אחריות ציבורית כוללת לתיפקודו של התיאטרון, ולא רק פיננסית או ארגונית.

בכואו לשאול את עצמו אם אמנם ממלא התיאטרון באורח מניח את הדעת את התפקיד הציבורי שלמענו הוא קיים, אין הוא יכול להימנע מלהתייחס לאספקט האמנותי שהוא לכל הדעות האספקט המרכזי והמכריע בהערכת תפקודו של התיאטרון."

זהו קטע מסכם מדבריו של שייקה ויינברג מתאריך 26 במאי 1979 בעת שניהל כיו"ר הוועד המנהל.

* * *

לסיום, ברכות לפרופסורים גד קינר, דוד אלכסנדר ובנצי מוניץ, ותודה לשותפיי בעשייה, חבריי בוועד המנהל: עו"ד אמיר רוזנברג, אברהם תירוש, דוד ברודט, תמי רודיק, עו"ד אמינה האריס, ולחברים החדשים ד"ר זאב רותם ויואב צוקרמן. תודה על העזרה ועל שיתוף פעולה פורה במהלך הדרך למנהלי המשכן לאמנויות הבמה, יו"ר וועדת הכספים מיקי ירושלמי והמנכ"ל יוחנן דן. תודה לאוניברסיטת תל-אביב ולתיאטרון הקאמרי על ארגון ערב עיון נהדר זה. ושוב תודה לכל האורחים הנכבדים, החברים ובני המשפחה שהטריחו עצמם לכאן. ■



9



8



2



1



11



10

- 1. יגאל וינשטיין עם יוסי ידן בטקס בו הוענק ליוסי התואר "שחקן לכל החיים"
- 2. עם שולמית אלוני ודוד טרטקובר
- 3. עם מנחם לייבה מנכ"ל ע.ת.א., אברהם נתן, נטע גרטי ואביגדור לוין
- 4. עם יוסי גרבד
- 5. אטקה ויגאל וינשטיין עם ליאורה עופר ולוני רפאלי ועם רוזינה קמבוס
- 6. עם דן שיינמן, רנה ירושלמי ויעקב פחטר
- 7. עם השחקנית האמריקאית אולימפיה דוקאקיס ויפה ענתבי



3



12

- 8. בטקס הענקת פרס השחקן המצטיין ע"ש אברהם בן יוסף. רון חולדאי, ראש עיריית תל-אביב-יפו, מעניק את הפרס לשחקן רמי ברוך
- 9. עם עודד תאומי
- 10. צופה בהצגה בחברת אברהם כץ-עוז, יעל ורון חולדאי
- 11. עם מיכה ינון ונעם סמל
- 12. עם נעם סמל והשחקנית האמריקאית טובה פלדשו
- 13. עם לימור גולדשטיין
- 14. בטקס הענקת פרס השחקן המצטיין ע"ש אברהם בן יוסף. רון חולדאי, ראש עיריית תל-אביב-יפו, מעניק את הפרס לשחקנית ג'יטה מונטה



5



4



14



13



7



6

ההנהלה הציבורית והמימסד - יחסי גומלין

◀ פאנל ראשון

מנחה: פרופ' דוד אלכסנדר נשיא המרכז האקדמי ויצ"ו חיפה לעיצוב ויו"ר מועצת הקולנוע משתתפים (לפי סדר הא"ב):

- שמעון אלקבץ** ראש מנהל התרבות
- צח גרניט** ראש מנהל התרבות לשעבר
- עו"ד אלי זהר** יו"ר הוועד המנהל של תיאטרון גשר
- שלי טימן** שופט מחוזי בדימוס
- אורי לוי** ראש המדור לתיאטרון במועצת התיאטרון
- נעם סמל** מנכ"ל התיאטרון הקאמרי של תל-אביב
- ד"ר חיים פרלוק** יו"ר המועצה לתרבות ולאמנות
- אילן רונן** במאי, המנהל האמנותי של תיאטרון הבימה

כיפת מגן או משגיחת כשרות, אם אני כאן על תקן כיפה או משגיח כשרות, אני מניח שבדרך זו או אחרת, שניהם. ברשות המנהלת הכללית של משרד התרבות והספורט, הגברת אורלי פרומן, ברשות חתן וכלת הערב הזה, יגאל וינשטיין, הגב' אתקה וינשטיין, המנהל הכללי של התיאטרון - נעם סמל, המנהל האמנותי - עמרי ניצן, גבירותי ורבותי, ערב טוב.

הרבה דברים אפשר לומר, ועל הרבה עניינים אפשר להתווכח, כשאנחנו עוסקים במערכות היחסים שבין הנהלה ציבורית לבין התיאטרון, לבין מנהליו וכאשר אנחנו עוסקים במערכות היחסים בין ההנהלה הציבורית לבין הממלכה, לבין הממשל, לבין החברה הישראלית.

המושב הראשון שלנו, כפי שנעם אמר, יעסוק ביחסי הגומלין של ההנהלה הציבורית והממסד. מאד אהבתי את הכותרת של גדי: "חופש הביטוי ועצמאות הפעולה והתמיכה", אני קורא את זה מתוך הכתב, אבל היו חסרות לי, בכותרת הזאת, שתי מילים, כל אחת מהן, טעונה הגדרות נרחבות, שאין לי שום כוונה להיכנס אליהן הערב, לא לי ולא לעמיתיי במושב, ואף על פי כן, צריך לדעת שהמושגים הללו הם 'מדיניות' ו'תרבות', אלו הן שתי המילים שחסרות לי ואני מבקש, ברשותכם, להוסיף לעניינים שנעסוק בהם הערב, גם את צמד המילים הללו, 'מדיניות' - 'תרבות' ויבחר כל אחד מאיתנו בהגדרה שנראית לה, או לו.

אני אומר מראש, בהתחשב במגבלת הזמן, הייתי מבקש שניגע, גם אם בקצה המזלג, בשלוש קטגוריות של שאלות. אני רוצה לבדוק משהו, לגבי ניסוח המדיניות, גם הממלכתית וגם המוסרית. בחלק השני, או בקטגוריה, בקבוצה השנייה, הייתי מבקש שננסה לתת את הדעת למהות הישות הדי מוורה עדיין, בעיניי, שמופיעה בין המרכאות "הנהלה ציבורית", גם אחרי הדברים הנרחבים והמפורטים של בניצי. בקבוצת השאלות השלישית נעסוק בליבת הדיון, הפוליטיקה של התמיכה הציבורית, הממלכתית, המוניציפאלית, וכמובן סוגיית חופש הביטוי האמנותי, מעורבות הציבור הישראלי וכן הלאה.

אני מתכבד להזמין, למושב הראשון, את המשתתפים הבאים: שלי טימן, חבר המועצה הציבורית לתרבות ולאמנות מדור התיאטרון, ומי שיושב בראש פרס התיאטרון בשנתיים האחרונות.

נעם סמל: שמונה שנים.

דוד אלכסנדר: אתה לא יודע, נעם, כמה בלבלו אותי עם הביוגרפיות פה. עורך הדין אלי זהר, כאן אני לא

וכל הנכדים במטוס אחד, לכמה ימים לרודוס, ואני לא יודע, אין לנו משפחה אחרת, זה כל המשפחה, גם הנכדים, גם הילדים, גם האישה, כולנו ביחד ואי אפשר לדעת מה יקרה. אז במידה וחס וחלילה יקרה משהו בדרך לשם, או בדרך חזרה, אז תכנס לדירה שלנו, שאתה מכיר, תפנה שמאלה ויש שם מעטפה. בתוך המעטפה, יש מכתב, על המעטפה כתוב 'לכבוד תיאטרון הקאמרי', תפתח את המעטפה ובמעטפה תמצא צוואה שאומרת כך - שאם חס וחלילה יקרה למשפחתנו אסון, כל הרכוש של כל המשפחה, מוקנה לקאמרי, זהו יגאל וינשטיין. (מחיאות כפיים)

אני מתכבד להזמין את מנכ"ל משרד התרבות והספורט, ידידה גדולה של אמנויות הבמה, זה כנס בסימן אמנויות הבמה, אורלי פרומן, בבקשה. (מחיאות כפיים)

[אורלי פרומן, מנכ"ל משרד התרבות והספורט: דברי פתיחה - ערב עיון ודיון בנושא הניהול הציבורי, של אמנויות הבמה. ראה עמ' 15]

נעם סמל: להמשך הסימפוזיון לכבודו של יגאל וינשטיין, יושב ראש הוועד המנהל של הקאמרי, אני מתכבד להזמין את פרופסור בניצי מוניץ, מהחוג לאמנות התיאטרון באוניברסיטת תל-אביב, הוא ירצה על הנושא - 'הנהלה ציבורית של תיאטרון - כיפת מגן או משגיחת כשרות?' (מחיאות כפיים)

[בן ציון מוניץ: הנהלה ציבורית של תיאטרון - כיפת מגן או משגיחת כשרות?, ראה עמ' 18]

נעם סמל: תודה רבה לפרופסור בניצי מוניץ. פרופסור גר קינר שהגה את התכנים של הסימפוזיון הזה, קרא לפאנל: 'יחסי גומלין הנהלה ציבורית-ממסד, חופש הביטוי ועצמאות הפעולה והתמיכה, מ"מלכת אמבטיה" עד חברון ואריאל'. אני לא חושב שיש אדם יותר ראוי להנחות את הפאנל הזה, מאשר מי שהיה מנכ"ל קרן יהושע רבינוביץ' לאמנות הבמה, בתקופה שצ"ץ' היה פה ראש העיר, מי שהיה ראש מנהל התרבות במשרד החינוך והתרבות, כשהתרבות הייתה במשרד החינוך והתרבות, מי שהיה מנכ"ל התיאטרון הלאומי הבימה, מי שהיה מנכ"ל בית התפוצות ומי שמשמש בשנים האחרונות, בהצלחה גדולה, כנשיא המרכז האקדמי ויצ"ו חיפה, פרופסור דוד אלכסנדר.

דוד אלכסנדר: נעם נצמד רק ל-'מי שהיה', ההווה פחות. בניצי, בראבו על הדברים הנרחבים שלך. תהיתי, כשראיתי את הכותרת 'הנהלה ציבורית של תיאטרון -

מכירים, ואני חושב שאחד מסודות ההצלחה של הקאמרי, זו אישיותו של יגאל וינשטיין והוועד המנהל שהוא עומד בראשו. הרבה מהפעולות של יגאל וינשטיין, שהוא, כמו שאמרתי, נשמה, נעשות בסתר, בשקט, בצנעה. למשל, גמילות חסדים לשחקנים ולעובדים, ואדם שנקלע לצרה יודע שעדיף לו לפנות ליושב ראש הוועד המנהל מאשר למנכ"ל או למנהל כוח אדם, כי זה פשוט אדם שיש לו נשמה יתרה, כמו שאומרים. רק אספר סיפור אחד, כדי שיגאל לא יכעס עלי, כי אני קצת לוקח מהאינטימיות שבה אנו חיים בתוך התיאטרון הקאמרי, גם עמרי ניצן המנהל האמנותי, וגם אני, וגם ההנהלה הפעילה וגם השחקנים, זו מין משפחה כזאת, ואני מאד שמח שיש פה מנכ"לים לשעבר ומנהלים אמנותיים לשעבר של התיאטרון הקאמרי, וגם אנשים שעברו ועובדים בתיאטרון הקאמרי.

סיפור קטן שקרה לי לפני חודש ימים, שאולי מספר את סיפורו של האיש. לפני כחודש ימים, יגאל לקח את כל משפחתו לרודוס. בשעה שמונה בערב, אני מקבל טלפון מיגאל, אני נמצא פה בתיאטרון, ויגאל אומר לי: 'תראה, אני בעוד שעתיים ממריא, עם כל המשפחה, עם כל הילדים

נעם סמל: יוצרים, אנשי מנהל התרבות, אנשי העירייה וכו'. אנחנו פה נתכנסנו לכבודו של יגאל וינשטיין, חבר הוועד המנהל של התיאטרון הקאמרי, יושב ראש הוועד המנהל 25 שנה, של התיאטרון הקאמרי ו-40 שנה חבר במה שנקרא, מועצת הנאמנות, כי זה הקדש, אז לכן זה נקרא מועצת נאמנות, שזה מקביל לאסיפה כללית.

החלטנו יחד עם החוג לאמנות התיאטרון באוניברסיטת תל-אביב, להקדיש יום עיון לכבודו, לכבוד פעילותו הנדיבה שמתפרסת על פני 40 שנה וגם לנוכח אישיותו המיוחדת במינה, ואפשר לומר שאישיותו המיוחדת במינה, מלווה בדבר אחד שאני הייתי מגדיר אותו במילה אחת - נשמה. נשמה של אדם שמנהל את הוועד המנהל כמו ממשלה זוטא, ובממשלה זוטא הזו, לכל חבר בוועד המנהל יש תיק. זה אחראי על לשון הרע וזכויות יוצרים וזה אחראי על גיוס תרומות, וזו אחראית על אגודת הידידים והשלישי אחראי על תקשורת, הרביעי הוא שר הכלכלה, בקיצור, מין ממשלה זוטא. אני לא אגיד לכם מיהו שר הביטחון, או מיהו שר החוץ באותה ממשלה, אבל זאת ממשלת הקאמרי והוא מנווט אותה בתבונה, באורך רוח, ברמה שאנחנו לא

מתבלבל. עורך דין זוהר, במשך תשע שנים עמד בראש מדור התיאטרון במועצה לתרבות ולאמנות, היה גם חבר הנהלת המועצה, בתקופת כהונתו של השר זבולון המר, זכרו לברכה, והיה יושב ראש מועצת הקולנוע והממש בפועל, יחד עם חבריו ועמיתיו במועצת הקולנוע הראשונה, לפני עשר שנים, בהופכו את החוק לדבר מעשי. גם הדבר הזה צריך להיזכר, חוק הקולנוע מציין עשר שנים בימים אלה, אז בהחלט מחיאות הכפיים שלכם הן במקום. (מחיאות כפיים)

דוד אלכסנדר: אילן רונן, המנהל האמנותי של התיאטרון הלאומי הבימה, לשעבר של התיאטרון הקאמרי.

אורי לוי: אלי זהר הוא גם יושב ראש תיאטרון גשר.

דוד אלכסנדר: נכון.

אורי לוי: אני רוצה לומר, בעניין אלי, שזו דוגמא למה שבנצי אמר באריכות: במקביל לעיסוק שממנו הוא מתפרנס, הוא שוחר תיאטרון, פשוט מהגדולים שבהם, ותורם את כל זמנו הפנוי לעניין הזה וזה חשוב.

דוד אלכסנדר: אורי לוי, לשעבר איש התיאטרון הקאמרי, המנהל הכללי של תיאטרון גשר, ובשנים האחרונות יושב ראש מדור התיאטרון במועצה לתרבות ולאמנות. אורי, מותר ליי? גבירותיי ורבותיי, אורי בן שמונים. (מחיאות כפיים)

דוד אלכסנדר: הוא חגג יום הולדת בשבוע שעבר.

אורי לוי: שתדעו שזה לא קל להגיע לגיל שמונים.

דוד אלכסנדר: בישיבה, בשבוע שעבר, הוא גילה את אוזני איך מגיעים לעניין הזה ונראים כך, אבל את זה אני לא אומר לכם. צח גרניט, עד לא מכבר ראש מנהל התרבות במשרד התרבות והספורט. ד"ר חיים פרלוק, יושב ראש המועצה הציבורית לתרבות ולאמנות ואחרון חביב בהחלט, שמעון אלקבץ, ראש מנהל התרבות. (מחיאות כפיים). אני מצטער שדני נישלים, יושב ראש ההנהלה הציבורית של תיאטרון חיפה שהיה אמור להיות איתנו לא יהיה כאן, כי הוא חולה. אבל גם כך אנחנו עם רב.

אופירה הניג: תראו איזה קאדר של גברים יש פה.

אורי לוי: עכשיו יהיה דיון, למה אין אישה בפאנל.

דוד אלכסנדר: ההערה הזו היא נכונה, בעיקר לאור העובדה שבדרכי לכאן, שמעתי שבמשרד התרבות והספורט ישנו כעס רב על ליגת הכדורסל, יש שם איזה עניין עם כדורסל נשים. חשבתי שהיה לי פתיח טוב, למרות שזה בא

מתחום הספורט, אבל את הקרמת אותי בעניין הזה. נכון, זה לא בסדר. מכיוון שנעם מאותת לי שהזמן חולף, ברשותכם אנחנו נתחיל.

אמרתי לפני כן, שאני מבקש, למרות שצמד המילים הללו, 'מדיניות-תרבות', לא מופיע בכותרת, אני אבקש שאנחנו כן נתניע את הדיון שלנו, בהתייחסות לעניין של 'מדיניות' - 'תרבות', מכיוון שכל אימת שאני חושב על הנהלה ציבורית שמופקדת על מדיניותו של מוסד, תיאטרוני, אמנותי או אחר, אי אפשר להתעלם משאלת הזיקה שבין מדיניות המוסד הספציפי, במקרה שלנו התיאטרון, אם תרצו התיאטרון הקאמרי, לבין המדיניות הממלכתית הכוללת, שמתייחסת לענף שבתוכו פועל המוסד.

השאלה, אם עוד צריך לנסח שאלה אחרי הפתיח הזה, אז השאלה היא: האם קיימת, גבירותיי ורבותיי, או ראוי שתתקיים זיקה בין מדיניות, אני אהפוך את המילים הפשוטות - מוסד אמנותי לתיאטרון הקאמרי. האם צריכה להיות זיקה בין המדיניות של התיאטרון הקאמרי, האם צריכה להיות זיקה בין המדיניות של התיאטרון הלאומי הבימה, לבין מדיניות התרבות הממלכתית, זו שעליה מופקדים ואותה מנסחים השרה, המנכ"לית, המועצה לתרבות ולאמנות ומעגלים נוספים של הציבוריות הישראלית?

או שלא יכולה בכלל להתקיים זיקה כזאת, כיוון שלממלכה יש אסטרטגיית-על אחת, לנעם סמל, לעמרי ניצן, לאורליה ולאילן רונן, יש מדיניות אחרת, עם הנהלותיהם שלהם. שלי, אני יודע שביקשת להשיב על השאלה הזאת.

שלי טימן: אני חושב, תנו לי אבל לסיים גם, שרצוי שלא תהיה תלות, משום שיצירה אמנותית לא נוצרת על ידי סוס ואפילו סוס אפשר להביא אל השוקת, אבל אי אפשר להכריח אותו לשתות. אני חושב שאפילו בפועל, לעומת זאת, קיימת זיקה והתחשבות, כשהתיאטרון, או הנהלת התיאטרון, כל תיאטרון, מנסה ללכת בין הטיפות ומנסה להשיג את המירב כדי להמשיך ולהתקיים. והכוונה היא להיות בסדר עם הממשל, להיות בסדר עם הציבור, להיות בסדר עם ההכנסות ואני חושב שזוהי מלאכה מאד מאד קשה.

אני חושב שהזיקה בין התיאטרון לבין הממשל היא בעניין הפורמאלי של התקצוב. מה שאומר הממשל, או הממלכה כפי שקורא לזה אלכס, הממלכה אומרת, אני מתקצבת אותך, ולכן אנא, פנה נא בדרך שאני מתווה לך. אבל, הדבר נעשה בדרך כלל, למעט איזושהי תקלה בדרך, או איזושהי סיטואציה, כפי שהייתה לא מכבר, בדרך כלל, הדבר נעשה על ידי תקצוב.

האמינו לי, שוב, מהיכרותי את מדור התיאטרון, ישנם קריטריונים ברורים מאד, והתיאטרון רוצה, או לא רוצה, כדי לקבל את התקצוב הזה, על פי אותם קריטריונים, הוא מתאים את עצמו. צריך מספר הרצות כזה, צריך מספר חזרות כזה וצריך ללכת לפריפריה; הוא מנסה הכול כדי לשמור על התקצוב. ולכן, את זה הוא צריך לעשות על פי הקריטריונים שקובע משרד התרבות. אם הוא רוצה ללכת בדרך עצמאית, כלומר רוצה ללכת לטעם הקהל הרחב ולעשות מחזות זמר, או מחזות לועזי עובדים, שיעשה את זה, הוא צריך כסף. אם הוא רוצה, שילך וייתן, על חשבון הנאמנויות ואגודות הידידים, והכרטיסים שהוא מוכר, שיעשה תרבות נאצלת, שיפגין תרבות ברמה הגבוהה ביותר.

אבל, אני חושב, לעומת זאת, שיש לממלכה זכות ורשות, בעת שהיא מתקצבת, לקבוע קריטריונים, על פי מדיניותה. ואז, ילך התיאטרון על פי הקריטריונים. שוב, אני אינני מדבר על הנחתות מלמעלה, אני מדבר על שינוי בקריטריונים, שיאלץ את התיאטרון, אם הוא רוצה לקבל תקציבים, ללכת על פיהם.

צח גרניט: קריטריונים הם הנחתה מלמעלה, שלי, אם לא אמרו לך. קריטריונים הם הנחתה מלמעלה, ברגע שהדברים מנוסחים על ידי הממלכה. אבל קיוויתי שנוכל לעבור עשר דקות לפני שנדבר על כסף ועל קריטריונים, ונשאיר במקום היותר אידילי של הדיאלוג הזה.

אלי זהר: אני חושב שבשום פנים ואופן לא יתכן שהממלכה תכתוב מדיניות תרבות שיש בה כדי לחייב את מוסדות התרבות שלה לפעול על פיהם. זו דיקטטורה מחשבתית, זו דיקטטורה אידאולוגית, זה בכלל לא בא בחשבון. מה גם שההכוונה הזו נעשית על ידי ממלכה שאחת לשנתיים וחצי, מתחלפת בה המדיניות, מתחלפת בה הממשלה, מתחלפת בה תפיסת העולם, היא עוברת משמאל לימין, מימין לשמאל. לא יתכן בשום צורה שהיא, שהממלכה תכתוב מדיניות למוסדות תרבות, איזה שהם.

דוד אלכסנדר: מדיניות, אלי, לא תכנים. לא רפרטואר.

אלי זהר: מדיניות. כאשר מחליטים, למשל, מחליטים לתת באיזושהי צורה, איך אני אקרא לזה? נניח, סכום כסף מועדף, לכיוון מסוים - בכך מכתבים מדיניות. כי מושכים את כל המערכת לפעול לכיוון מסוים. הרי אף אחד מאיתנו במוסדות התרבות לא מביא כסף מהבית. כולם מצפים לתמיכה הממלכתית, וזוהי חובתה של הממלכה, לתמוך. לא בעוצמות ובהיקף שנדרש, אבל כבסיס. העובדה שבמסגרת

ההכתבה על אופיו וטיבו של המימון התרבותי קיימת הכוונה, היא דבר פסול, לדעתי, לפי כל המרכיבים. (מחיאות כפיים)

אורי לוי: אני חושב שקיים איזושהו בלבול בין המילה זיקה למילה תלות. כמובן שאני מסכים לחלק מהדברים שאמר אלי, כמובן שאני בהחלט נגד התלות. מה הכוונה במדיניות? אם הכוונה במדיניות היא הכתבה של רפרטואר...

אלי זהר: אמרתי שלא, אמרתי לא הכתבה.

אורי לוי: שנייה, תן לי רגע. או, הכוונה היא, נאמר מדיניות עם הפנים לפריפריה...

אלי זהר: עם הפנים למערכת החינוך.

אורי לוי: עם הפנים למערכת החינוך, עם הפנים לפריפריה. אני מוכרח לומר רק הערה, אני מלווה את התיאטרון הישראלי למעלה משלושים שנה, אני לא חושב שאי פעם, באיזושהי ממשלה, באיזושהו שלטון, הייתה איזושהי הכוונה רפרטוארית - תוכנית לתיאטרות. מתיאטרון "האוהל", שאף אחד לא זוכר שהיה קיים, דרך הקאמרי, דרך גשר, אף פעם לא הייתה הכוונה.

ובהזדמנות זו, הערה לגבי "מלכת אמבטיה" שפה מדברים עליה, כאילו הייתה הכוונה. "מלכת אמבטיה" הורדה מהבמה, על ידי מועצת השחקנים של התיאטרון הקאמרי, כשאברהם חלפי קם ואמר - 'ציגו מה שרוצים, לא אצלי בבית'. ואז הייתה הצבעה. כדאי פעם אחת ולתמיד, שידעו את האמת ההיסטורית הזאת.

דוד אלכסנדר: כן, אבל כדאי גם לדעת, שכל עוד הייתה קיימת גם מסגרת פורמאלית של צנזורה על תיאטרון, גם אם היא לא הסירה הצגות מעל הבמה, היא העלתה הצגה אחת, נדמה לי, בחיפה אם אני לא טועה, של בונד, ואת "חברים מספרים על ישר" של עמוס קינן.

אורי לוי: "הפטריוט".

דוד אלכסנדר: את "הפטריוט" היא לא הורידה מהבמה, היא התייחסה להכנסת שני קטעים. אבל לא השיעור ההיסטורי הזה הוא חשוב. מה שאני רוצה לומר הוא, שגם במקום שבו המועצה הציבורית לביקורת סרטים ומחזות, כפי שהיא נקראה בזמנו, גם במקום שהיא לא התערבה, עצם הנוכחות שלה, הייתה סוג של חסם בפני חופש הביטוי, בזה אין ויכוח ומי שביטל אותה היה דרעי.

אורי לוי: ...הוא היה שר.

דוד אלכסנדר: לא, אבל חבר הכנסת מרדכי וירשובסקי

היה פעיל מאוד בהסרת הצנזורה. נסיים את הסיכוב הזה בהתייחסות של ד"ר חיים פרלוק, אחר כך אני אבקש לנוע הלאה.

חיים פרלוק: אני חושב שיש פה קצת בלבול, גם בין חברי הפאנל. קריטריונים, או במילה העברית שלהם, תבחינים, זה דבר שכמעט כפו אותו עלינו. בית המשפט העליון אמר את דברו בעניין הזה, ותבע את משרד התרבות, בעקבות הצפה שהייתה בתביעות של גופי תרבות אחד נגד השני - למה הוא קיבל כך והוא קיבל אחרת? - לייצר תבחינים שיקבעו יכולת לשקיפות ושוויוניות בין גופי תרבות, לצורך תקצוב ציבורי. קודם כל, הסיבה למה יש בכלל תבחינים (קריטריונים בלע"ז).

אין ספק שתבחינים, מחובתם לקבוע מדיניות. אבל המילה מדיניות, אסור לערכב אותה לרגע. אין כוונת המילה מדיניות משום התערבות בתכנים. יש חופש מוחלט של תכנים אמנותיים, חופש מוחלט של ביטוי. אני מלווה את התהליך של התבחינים שעשיתי יחד עם ידידי צח גרניט, שיושב איתנו בפאנל הזה, במהלך שבע השנים האחרונות, היינו שותפים לכתיבתם, ומעולם לא עלה, ולו גם בצל-צילו של דיבור, שיש בזה משום התערבות בתוכן האמנותי של הגופים האמנותיים.

אבל במפורש, מחובתה של הממלכה, איך שאנחנו קוראים לה, למרות שאין מדובר בממלכה, אלא במדינה, מחובתה של המדינה להתוות מדיניות לכסף ציבורי ואני חושב שבזה שבתבחינים, לדוגמא, יש עידוד להופעה בפריפריה, זה מחובתה של הממלכה לעשות. אנחנו לא יכולים להשאיר את זה בידי רצונו, או אי-רצונו, של מנהל תיאטרון פלוני או אלמוני. או לעודד יצירה ישראלית, זה מחובתה של הממלכה, שלא נשאיר את זה בידי מי שיחליט רק לעסוק במחזות מיובאים. מחובתנו לדאוג למחזאות הישראלית, ליצירה הישראלית, או מחובתה של הממלכה לעודד, למשל, פרינג', שזה היה תחום שהונח מאד, זה התחום שממנו צומחים, ובורעים שלו גדל כל עולם התיאטרון ויש חשיבות רבה לעודד את זה, שזה לא תמיד רווחי, או לא תמיד נוח, או לא תמיד סקסי לעודד פרינג', אבל זה מחובתנו.

לכן, זו מטרתם של התבחינים... תמיכה ביוצרים צעירים, תמיכה בקהילה, התווית מדיניות של הממלכה איך לעשות את זה, עם מי לעשות את זה, מה לעשות כדי לעודד את זה? יש את חופש הביטוי המוחלט, האמנותי, למנהלים האמנותיים, למנהלי התיאטראות ולמנהלי הגופים האחרים.

אלי זהר: זו אשליה.

חיים פרלוק: יכול להיות. אבל אני רוצה לומר שהאשליה הזאת הפכה למציאות. אנחנו ראינו את זה קורה מול עינינו ולאחר שכתבנו את התבחינים האלה, כבר עברו שינויים כאלה ואחרים, שהותאמו לצרכים של הגופים. לאחר שכתבנו אותם, ראינו את המהפך ואת השינוי ומאד נהנינו לראות אותו.

דוד אלכסנדר: אשליה באיזה מובן, אלי?

אלי זהר: זו אשליה לבוא ולומר שהתבחינים אינם גורמים באופן ישיר לבחירת החומר והפרטורארים והפעילות של הגופים המתוקצבים. ברגע שהם חיים וצריכים להתקיים לפי התבחינים, הם פועלים בכיוונים שהתבחינים מגוטים אותם אליהם.

צח גרניט: זו הכוונה של התבחינים.

אלי זהר: יכול להיות. אבל זו בדיוק הבעיה שאיתה אנחנו מתמודדים.

אורי לוי: מי כמוך יודע שכסף ציבורי מחייב דרכי חלוקה.

שמוליק יפרח: אני לא מכיר מדינה אחת שמסבסדת את התיאטרון על פי תבחינים, זו המצאה ישראלית שפוגעת בתיאטרון...

אלי זהר: אני חייב לענות, בגלל שזה היה שמוליק ידידי, ותודה לצח על התזכורת. ברור שיש עוד הרבה מדינות בעולם, נאורות, שיש בהן תבחינים ואני חייב להגיד שמצער אותי לשמוע את זה דווקא מידידי, שאחד התבחינים עוסק, למשל, בעידוד שפה, שהיא ייחודית, לשונית. שדווקא התיאטרון שעומד שמוליק בראשו, הוא הנהנה, אם לא העיקרי, אז לפחות ברובו מהעניין הזה, שאילולא כך, לא יודע מה היה מצבו של התיאטרון.

דוד אלכסנדר: אוקיי, עוד נשוב לתבחינים, אני מבין שזה הנושא החם הערב. אני הולך לצח ולשמעון אלקבץ עם השאלה הבאה, שהיא שלב השאלה הזוהה לראשי מנהלי התרבות. אנחנו מרכיבים לדבר, הערב, על ההנהלה הציבורית, בנצי דיבר על הרכבה ועל תפקידיה ועל מערכת היחסים שלה, והיא תעסיק אותנו במושב הבא, זו בעצם הכותרת של הערב. אני שב ותוהה בקול רם, מכובדי, ראש המנהל היוצא וראש המנהל הנכנס, באיזו מידה הנהלה ציבורית באמת מייצגת את הציבור? או בשפה אחרת, אם להיות לביטוי שבנצי נדרש לו, האם ההנהלה הציבורית חייבת להיות בעלת, נדמה לי שאמרת בנצי, הרכב מאוזן. מה שלא תהיה

המשמעות של הרכב מאוזן, האם חייבת בהנהלה הציבורית להיות נציגות מגוונת של החברה הישראלית, הפלורליסטית, על עדותיה, מסורתיה וכיוצא בזה? או שההנהלה הציבורית, בסופו של דבר, היא קבוצה של אנשים שיש להם זמן וחשק ואכפתיות להיות בתיאטרון, ואולי גם דברים אחרים.

אורי לוי: גם מתאימים.

דוד אלכסנדר: עזוב את המתאימים כרגע, אורי, גם מתאימים עוד? כן, צח.

צח גרניט: אני בדרך כלל אוהב לענות למה ששואלים אותי, אבל אני לא יכול לא להגיד משהו על מה שפרלוק אמר. יש שני דברים שאני לא מסכים איתו, במהות. קודם כל, אני לא חושב שמטרת התבחינים היא לרצות את בית המשפט העליון שכפה את זה על השלטון. התבחינים נועדו להשיג שוויוניות, שקיפות, להבטיח שכל אחד ידע איך כספי הציבור מתחלקים, זו המטרה שלהם.

שמוליק יפרח: שוויוניות באמנות.

דוד אלכסנדר: תן לו לדבר, שמוליק.

שמוליק יפרח: אני מצטער, אני אומר את זה שישים שנה. מסקין לא יכול להשתוות אליי... אז היום שוויוניות?

דוד אלכסנדר: אדם אומר דברים מעומק ליבו. שמוליק, אחר כך בשלב של השאלות לקהל, אם יישאר זמן, אני אשמח מאד.

שמוליק יפרח:...שוויוניות באמנות, ששלונסקי ישתווה למשורר אחר. תגיד לפיקאסו להשתוות לצייר... מה זה שוויוניות באמנות? איפה למדתם את זה?

אורי לוי: שמוליק, השוויוניות הזו נולדה בעקבות כל העתירות לבג"צים שהגשמתם. תראה לי דרך אחת טובה שמדינת ישראל יכולה להעניק תשלומים, כספי תמיכות בסך 608 מיליוני שקלים, לגופי תרבות. הרי מה שמעניין את גופי התרבות, זה לא כמה גוף התרבות מקבל, אלא כמה החברים שלו מקבלים. אני פוגש את חברי ההנהלה בפרמיירות ובוועדת התמיכות שאני מנהל, בכל שבוע.

אגב, אלי, אנחנו נפגשנו פעמים רבות בסיפור הלא פשוט של 'גשר', ואני שמח שקיבלתם סיוע מבורך. מעולם, גם ברגעים הקשים ביותר, מעולם, אף אחד מחברי וועדת התמיכות, שלא לדבר על המנכ"לית, או השרה, מעולם אף אחד לא דיבר איתכם, ברמז אפילו, על המרכיב האמנותי, מעולם. תמיד דיברנו על מה צריך לעשות, איך צריך לעשות.

אלי זהר: זה פשוט לא נכון. אבל פשוט אמרתם שיש לנו הצגות מצוינות ואנחנו מכבדים את הכסף שאנחנו מקבלים, וזה היה יפה מאד.

דוד אלכסנדר: אז אם אנחנו מסכימים על זה, עכשיו אפשר לְאפשר לצח לדבר. רק להזכיר, שהשאלה הייתה האם הנהלה ציבורית מייצגת ציבור ואיזה ציבור?

צח גרניט: אבל מאחר שאין לי קול רועם כמו של שמוליק, אז אני אפילו לא מנסה להתחרות. אולי עוד 60 שנה אני אצליח. אבל בינתיים אני רוצה לחזור למשהו מאד בסיסי, שמתייחס לחופש הביטוי, כי הוא בסופו של דבר מרחף בכל הדיון הזה, גם בהקשר של ההנהלה הציבורית.

דוד אלכסנדר: צח, סלח לי שאני מתעקש, לעניין חופש הביטוי נגיע.

צח גרניט: תן לי עוד דקה, ברשותך. אני חושש שלהבדיל מהדברים שנאמרו, אני כן רוצה לכפור באמירה הגורפת הזאת. יש התערבות בחופש הביטוי בהתנהלות של מדינת ישראל, לא בהכרח במבחני התמיכה שהמועצה לתרבות אחראית עליהם, אני רוצה להזכיר את זה, זה נושא, לטעמי, שמאד מסכם את כל השאלה של איך משרד התרבות התנהל עד עכשיו. ושוב, זה לא משהו שהמועצה לתרבות אחראית עליו.

קודם כל, כדאי לזכור למה מדינת ישראל בכלל תומכת בתרבות, למה מדינות בכלל תומכות בתרבות. בדרך כלל, אנחנו מדברים על שיקולים כלכליים, המדינה משקיעה ככה, מקבלת פי עשרה במיסים, אנחנו נוהגים לדבר על זכות לתרבות שמופיעה בכל מיני אמנות בינלאומיות שמדינת ישראל חתומה עליהן. אבל יש עיקרון אחר, בסיסי ויסודי, שבגללו המדינה תומכת בתרבות וזה חופש הביטוי. זה עיקרון חוקתי. בעבר, האמירה של חופש הביטוי הייתה שהמדינה לא מתערבת, זו זכות פאסיבית, כל אחד יכול לקחת את הארגו, לעמוד על ארגו ולהגיד מה שהוא רוצה, המדינה לא צריכה להפריע לו, זה נתפס כחופש הביטוי.

אבל, בעידן המודרני, שבו יש, בעצם, כל כך הרבה ערוצי מידע, לעמוד על ארגו, זה לא חופש ביטוי אפקטיבי, זה לא חופש ביטוי. הייד פארק יותר לא מתקיים במקום הרגיל. ה-הייד פארק מתקיים בלפטפורמות מודרניות, שדרך הציבור יכול להביע את דעתו. כדי לממש חופש ביטוי במדינה מודרנית, מוטלת על המדינה חובה אקטיבית, להבדיל ממה שהיה נהוג לפני חמישים שנה, לנהוג ולנקוט באותם צעדים שדרושים כדי שהאזרח יוכל לממש את הזכות

שלו, את חופש הביטוי שלו. יכול להיות שחובת המדינה לכרוך שתהיה תשתית אינטרנטית. היא יכולה להשתמש בזיכיונות, ברישיונות, אבל היא צריכה לדאוג שתהיה תשתית, שכל אחד תהיה לו גישה לאינטרנט. היא צריכה לדאוג שבתקשורת המשודרת, כל אדם יוכל שתהיה לו גישה לדעה שלו, לעמדה שלו, פסק דין כהנא נגד רשות השידור, אחרי זה הוא מעוגן בכללים ובזיכיונות של הרשות השנייה. בתחום התרבות, הדרך של המדינה לאפשר ליוצרים, לאמנים, את הגישה לפלטפורמות שדרךן יש אפקטיביות לביטוי שלהם, היא באמצעות תמיכה. זה אומר שהמדינה, כשהיא תומכת בתרבות, היא לא עושה את זה כפילנתרופ, לא כתורם, היא עושה את זה מפני שזו החובה החוקתית שלה, ולאזרחים, לאמנים, יש זכות חוקתית לקבל את הכסף הזה, זו זכות שלא צריך להגיד עליה תודה. עכשיו, אני עוד דקה רוצה...

דוד אלכסנדר: לא, אין. זאת הייתה דקה מאד ארוכה. לשם מה המדינה צריכה מתווך בין מה שהיא מחויבת, לשיטתך, לבין המוסד האמנותי, לשם מה היא צריכה הנהלה ציבורית? רק כדי למנות את המנהלים כפי שבנצי מוניץ אמר?

צח גרניט: המדינה, לצורך העניין, לא צריכה את ההנהלה הציבורית. ההנהלה הציבורית, היא לא אינטרס של המדינה. ההנהלה הציבורית, היא אינטרס פנימי של מוסד התרבות, ביחסים הפנימיים שלו, שמוסדרים במסגרת חוק העמותות, או חוק החברות, אם מדובר בחברה לתועלת הציבור. אותו אורגן, שהתפקיד שלו לדאוג לאיזון הפנימי, איזון שנועד להבטיח, בסופו של דבר, שהארגון יתפקד בצורה הטובה ביותר. זה יכול להיות, לצורך העניין, כאשר אנחנו מדברים על גוף שכולו אמן מסוים, כשזה סובב סביב אמן, כמו אנסמבל עיתים, או תיאטרון קליפה, ששם התפקיד של ההנהלה הציבורית, הוא לשרת את החזון האמנותי של הגוף, כפי שהתווה אותו האדם שהקים אותו. זה יכול להיות בגוף אחר, שבו המנהל האמנותי יכול להתחלף, ששם ההנהלה הציבורית, התפקיד שלה הוא לנסח חזון אמנותי ולדאוג שהגוף ימלא את החזון האמנותי, בדיוק כפי שנעשה בתיאטרון הבימה.

הדבר החשוב, הוא בסופו של דבר, שזוהי החלטה פנימית של הגוף וכאשר אנחנו משתמשים במונח ביטוי, ולכן חשוב לי כאן להדגיש את העניין הזה, לא מתייחסים רק למונח הצר של הביטוי, של השאלה, החופש של הרפרטואר, כי ביטוי הוא לא רק מה אנחנו אומרים, ביטוי הוא גם מה אנחנו

לא אומרים. ביטוי הוא לא רק התוכן, ביטוי הוא גם המקום שאנחנו אומרים, הצורה שבה אנחנו אומרים. הרי ברור לכל שאדם יכול לשבת באיראן בשירותים בשקט, וללחוש, 'סולק אחמדיניג'אד', זה לא אומר שיש לו חופש ביטוי. אם הוא יעשה את זה בכיכר העיר, יערפו את ראשו. לכן, גם המקום שבו אנחנו בוחרים, יש לו חשיבות.

לכן חשוב לי לבוא ולהגיד, אמרתי קודם את המהות הזאת, שכן יש התערבות בחופש הביטוי. כאשר נחקק חוק החרם, הוא בעצם שינה את כללי המשחק, הוא קבע שהמדינה יכולה לשלול תמיכה מגוף, כאשר הגוף וזה יכול להיות בתמיכה של ההנהלה הציבורית שלו, ובדרך מושכלת, או מתוך מקום של היוצרים והאמנים שפועלים בתוכו, אפשר לשלול מהם תמיכה, אם הם יחליטו לא לקיים את הביטוי שלהם במקום מסוים. אמירה כזאת, בסופו של דבר, פוגעת ומנסה להכתיב את חופש הביטוי של אותו הגוף. עכשיו, זה מדרון חלקלק ותלול מאד, שברגע שהוא נפתח, הוא בעצם מעמיד בסכנה את כל חופש הביטוי ואת כל היסודות שעליהם מושתתת התמיכה של המדינה. לכן אמרתי קודם, זה לא מבחני התמיכה של המועצה, אבל זה העיקרון שהכנסת קבעה.

דוד אלכסנדר: אוקיי, עברת דרך ארוכה עד שהגעתי לחוק החרם, אנחנו נדרש לעניין הזה בעוד זמן לא רב. אני בכל זאת רוצה לשמוע גם משמעון אלקבץ, מה הוא חושב לגבי כיצד המנהל רואה את ההנהלות הציבוריות. אמר צח משהו מאד מעניין על הנהלה ציבורית שמנסחת חזון של התיאטרון, או חזון של המוסד ואם המנהלים לא יעמדו בחזון הזה, זו כבר לא מדינה שמנסחת מדיניות והמוסד הבודד צריך להתייחס אליה, או אליו, כאן מדובר באיזושהי החלטה פנימית. האם זה תפקידה של הנהלה ציבורית לייצג את החברה הישראלית? שוב אני אומר, אין לי מושג למה המילים האלה התכוונו.

שמעון אלקבץ: זהו, דווקא בגלל שגם לי אין כל כך מושג, אני פוגש את חברי ההנהלה ברמה הפרקטית, אני פוגש אותם בבעיות שלהם, בקשיים שלהם, בוועדות התמיכה כשזה בעצם הגוף היחיד במשרד התרבות שאמור לבחון את התבחינים, את הקריטריונים ואיך הם מתורגמים הלכה למעשה. אז אני פוגש אותם ברגעים הלא כל כך פשוטים שלהם, כשהם באים ומתייצבים מולנו. ואני רוצה להגיד לך דבר מרכזי אחד, וזאת, לפחות, השקפת עולמי ואני מקווה שגם אלי יוכל להעיד על כך. אני מנסה להתחמק מהמילה מדיניות, משום שמבחינתי, כששרת התרבות מציבה בראש מעייניה את הפריפריה, ומציבה תוכנית שנותנים במה ו-21

מיליון לטובת הפריפריה, מוסדות התרבות המרכזיים במדינת ישראל, הם חלק מהתוכנית הזו, והם שותפים מרכזיים שלה. זאת אומרת, אי אפשר להגיד שיש איזושהי מדיניות בעלמא שדואגת רק למגזר אחד, כשהיא פוגעת במגזר מרכזי אחר, זה פשוט לא הסיפור.

אנחנו משתדלים לרתום קבוצות חזקות, עם קבוצות חלשות, גדול מול קטן, ולנסות להגיע לסיטואציה שבה גופי התרבות המרכזיים, בתל-אביב, הגופים שמובילים את התרבות, יובילו גם באמצעות מרכזי התרבות בבאר-שבע, באשקלון ובקריית שמונה את הגופים שם. צח הוא לא רוני דניאל, הוא לא פרשן צבאי שיכול לשבת בטלוויזיה ולדבר על מה הוא מרגיש ומה הוא חושב. צח היה ממעצבי המדיניות התרבותית בשנים האחרונות. הוא, כמו שחיים אומר, היה חתום גם על המבכנים. זאת אומרת, צריך לקחת בחשבון שמי שמכין את המבכנים ומי שעובר מולם, זה אנשים.

אני הייתי שותף, יושבת פה מנהלת המחלקה לבתי הספר, הייתי שותף בחצי שנה האחרונה שאני נמצא בתפקיד, במבכנים לבתי הספר למשחק. לא קיבלנו שורה אחת של החלטה מבלי שעשינו סבבים של שיחות עם מנהלי בתי הספר, עם מנהלי המוסדות. וברור שתמיד יש מה לשפר, דוד אתה היית בסרט הזה, ברור שתמיד יש מה לשפר, אבל השאלה היא שאלת הפתיחות. האם אני פתוח וקשוב למה ששמוליק יפרח מבאר-שבע מדבר? האם אני פתוח וקשוב למה שמיקה מתיאטרון 'מראה' אומרת? האם אני פתוח וקשוב למה שנעם סמל אומר? והשאלה של הפתיחות, היא, לדעתי, המפתח. משום שאנחנו יכולים לשבת ולהיות אטומים במגדל השן, אבל זה לא המצב. אנחנו קשובים לקולות, שומעים את מה שקורה, פתוחים, ואני לא יכול להגיד על איש תרבות אחד, קטן כגדול במדינת ישראל, שמשרד התרבות והספורט לא קשוב לו.

דוד אלכסנדר: כל הדברים שאתה אומר מאד נראים לי, הם נשמעים נכון, הם מן הסתם גם פועלים כך. השאלה שלי היא, בכל זאת, האם אתם גם קשובים לצופי התיאטרון, בדרום, בצפון, במרכז? זה שאתם קשובים לאנשים שאיתם אתם עובדים, אין לי ספק. השאלה היא, האם לחברה הישראלית, על נציגיה ועל קהליה, יש היגר בפעילות שלכם ביחד עם המוסדות? זו השאלה. השאלה הבאה שלי היא לאילן רונן, שאני מודה לו מראש על סבלנותו.

שמעון אלקבץ: ברשותך, מאחר ואתה יושב ראש שאומר שאתה רוצה להתעקש על הדברים, אני רוצה לחזור למה ששאלת קודם, אם יש צורך בתיווך הזה של הנהלה

ציבורית. אתם יודעים, העולם, יש בו את נפלאות האיפון היום, אני מחזיק בידי את המודעה שפרסם תיאטרון הבימה, זה עתה ובו הוא קובע מי יהיה ראשי להיות דירקטור, תזכרו שאנחנו מדברים על דירקטורים, עם אחריות של דירקטורים, מי כמו אלי יודע את הדבר.

ותיאטרון הבימה כתב, ממש בימים אלה. הוא כתב "שיהיה בעל ניסיון של חמש שנים בניהול גופים בסדר גודל תקציבי דומה לזה של התיאטרון, בעלי השכלה בכלכלה, ניהול, מנהל ציבורי, או השכלה דומה. איש, או אשת-ציבור בעל מעמד בתחום התרבות והיכרות עם הצד הניהולי, עורך דין או רואה חשבון בעל רקע בתחומים רלוונטיים לפעילות החברה", וכך הלאה, והוא גם כתב מי לא יהיה, מי לא יכנס לזה. זו סיבת התווך.

גבירותיי ורבותיי, אנחנו לא מנהלים כסף פרטי, כשמישהו משקיע את הכסף הפרטי שלו, שיעשה בו ככל העולה על רוחו, כל עוד זה במסגרת החוק. כשאנחנו מדברים על כסף ציבורי, ויש לנו מעט מזה, במיוחד בתחום האמנות, צריך לפקח עליו. לפחות פיקוח של התנהלות תקינה.

ולכן יקבעו אותם קריטריונים שקבע תיאטרון הבימה, את מי הוא היה רוצה שישב בהנהלה הציבורית שלו ואנחנו משרד התרבות, חייבים להיסתמך על זה. שהרי למשרד התרבות אין מפקחים ואין קומיסרים ואין מי שהולך ובודק את החשבונות. אנחנו מאמינים ומצפים, שכשגוף אמנותי כלשהו יש הנהלה ציבורית, שמצויים בתוכה אותם בעלי תפקידים ובעלי השכלה שמנינו כרגע, לדוגמא, עורך דין אלי זהר, יושב ראש ההנהלה הציבורית של גשר, בא מתוך העולם של המשפט ומי כמוהו יודע מהי התנהלות חוקית ומהי התנהלות שאינה חוקית ואין לזה שום קשר לעניין של התכנים עצמם. אני בטוח שהוא לא מחליף עם יבגני אריה מילה על איזו הצגה תהיה ומה יאמר בה. אבל אני בטוח שעדיין, הוא משתמש בהשכלתו המשפטית כדי גם, אם צריך, אולי לא צריך, באיזושהו מקום, לא לטעות או לא למצוא אבן נגף על הדרך, בתחומים שמהם הוא בא ואותם הוא מכיר היטב.

אין ספק שלזה יש תרומה בניהול של כסף ציבורי. כסף ציבורי לא יכול להיות הפקר, לא יכול להיות שיעשו בו ככל העולה על רוחו של מי שעושה בו, במובן החוקי של המילה, לא במובן התוכני של המילה. ובשביל זה, בדיוק, קמות וקיימות הנהלות ציבוריות.

דוד אלכסנדר: אוקיי, תודה. אני רוצה לעבור לאילן. עובדתית, היסטורית, אתה בשנות הניהול האמנותיות שלך,

גם כאן בתיאטרון הקאמרי, גם בהכימה, גם בתחילה בחאן, האם אי פעם היה לך מפגש עם מה שאנחנו קוראים מעורבות ציבורית מלמעלה? בין אם טרויקה, ובין אם ציפיות, איומים, משאלות לב ומה שלא יהיה.

אילן רונן: האמת היא שאני חושב שאפשר לחלק את כל הנושא הזה, לגבי התערבות של הנהלות ציבוריות או גורמים ציבוריים, או צנזורה, לשתי תקופות.

אני חושב ששנות ה-70, בוודאי ערב מלחמת יום הכיפורים, שהייתה בכלל אווירה אחרת, אני מדבר על אחרי ששת הימים. אז אני אישית הייתי, עדיין לא כמנהל, אלא יותר כמחזאי, דרמטורג, בהצגה שקראו לה "עיר אחת", שנעשתה על ידי מייקל אלפרדס, שנכתבה על ידי מתי גולן ודן מרגלית, והייתה שערווייה גדולה בהצגה הזאת, סביב כל הנושא הישראלי פלסטיני.

באחת הסצנות שם אמרו שירושלים עלולה להפוך יום אחד לבלפסט. זה עורר שערווייה גדולה וכתוצאה מזה ההצגה הופסקה על ידי ההנהלה הציבורית. התקיים דיון והוחלט, בעצם, לחתוך חצי הצגה. נכון שבתוך זה היו מעורבים גם היוצרים עצמם, אבל זה היה, אולי, האירוע הדרמטי ביותר שאני מכיר. זה היה ב-72.

אני חושב שהאירועים האחרים יותר קשורים לנושא של צנזורה, "החילוני האחרון" ונושאים כאלה. אני חושב שהיום אתה לא יכול לבוא באופן מובהק, ולומר על אירועים ספציפיים, שקורים, אני לפחות לא נתקלתי, כמנהל אמנותי, בבעיות מובהקות בארץ.

איפה שאתה כן נתקל בזה, זה בנושא של הצגות בחו"ל. כאן כן נתקלתי, שוב, לא ממנהל התרבות ולא ממשרד החינוך והתרבות, אלא יותר מכיוון משרד החוץ. כלומר, ההצגה "דור שלישי", כדוגמא, זו הצגה שמשרד החוץ, בעצם מעולם לא היה מוכן להכיר בה, מעצם העובדה שעל הבמה עולים פלסטינאים, גרמנים וישראלים. עצם המפגש הזה, להגדרתם, הוא בלתי מתקבל על הרעת.

בעניין הזה אפילו היה לי דיון די מעניין שקשור קצת לנושא הזה עם נספח תרבות בגרמניה שאמר, "מבחינתנו, זה כמו איזושהי הצגה פרטית שמועלית במסגרת האירועים פה בברלין, אנחנו לא מפריעים, אבל אנחנו גם לא נתמוך, השגריר כמוכן לא יבוא". אמרתי, "תראה, אנחנו לא תיאטרון פרטי, אנחנו נתמכים על ידי אותה ממשלה שאתה חלק ממנה, אנחנו נתמכים על ידי ממשלת ישראל, משרד החינוך והתרבות, מן הסתם ההצגה הזאת היא חלק מהדברים הנתמכים".

זה דבר שלא התקבל, ובעצם, ההצגה הזאת, שכבר מועלית עוד מעט קרוב לשמונים הצגות בחו"ל, באף אחת מהן, למשל, לא הייתה נוכחות, כמו שנניח בהצגות אחרות שהבימה מופיעה בהם בחו"ל, של שגריר ישראל, או נציגי השגרירות. אירוע דומה, אגב, היה כשהוזמנו על ידי התיאטרון הלאומי הבריטי לקיים פסטיבל מחזאות פוליטי, שם 'חברון', הוקרא כמחזה, גם לשם קיבלנו מסר שלא תבוא נציגות של משרד החוץ. אבל נדמה לי שבגדול אנחנו קצת טוטים מהדבר המרכזי, שהוא הנושא של הנהלה ציבורית.

בואו נקרא לילד בשמו, התיאטראות הציבוריים, הגדולים, הם לא גופים שרק נתמכים על ידי המדינה, לצערנו. א' - חלקם נתמכים על ידי העירייה, ב' - רובם, אם בודקים את התקציב שלהם, הם מביאים כ-60, 70, עד 80 אחוז מגורמים אחרים. זה שינוי דרמטי. כמי שניהל תיאטרון, אמרת את החאן, ואפילו תקופות מסוימות בקאמרי, זה השתנה לחלוטין משנות ה-60-70 תחילת ה-80. כלומר, אם פעם ניהלת מוסד שהוא ב-80 אחוז מסובסד, או 75, זה השתנה לגמרי.

לכן, כאשר אתה מדבר על הנהלה ציבורית, וזה לא רק בארץ, זה קורה גם בחו"ל, אתה רוצה שתהיה לך - ואת זה רוצים גם המדינה, גם התיאטרון - כל הגורמים ביחד, הנהלה ציבורית שמסוגלת להתמודד עם הגוף הזה, שהפך במידה מסוימת, אם נאהב את זה או לא, לסוג של גוף עסקי, שצריך להתמודד עם המציאות הזאת. אלא אם נצליח לשנות את תנאי המציאות ולהפוך את כל נושא התקצוב, באופן משמעותי, ואני אומר את זה בכל האמנויות, לא רק בתיאטרון, לתקצוב של 80-90 אחוז. אבל המציאות היא שונה לחלוטין ולכן, אתה צריך את אותה קבוצת אנשים, וגם אותו יושב ראש, שאתה מאמין שהתיאטרון, בזכותם, יוכל לגייס כספים מעבר למה שאתה מקבל. (מחזאות כפיים)

דוד אלכסנדר: אנחנו הולכים וקרבים לתום המועד שנקצב למושב הזה ולפנינו עוד מחצית שנייה של הערב. האם יש מישהו בקהל, או ישנם אנשים בקהל שמבקשים להעלות שאלות, להעיר, לנזוף? יש לנו זמן לשתים-שלוש נזיפות ו/או מחמאות. כן, דליה שימקו, תלמידתי לשעבר, בבקשה דליה.

דליה שימקו: (שואלת מן הקהל) ארוני המורה, מדוע במשך שנים אנחנו משתמשים בטרמינולוגיה תמיכה, ולא בטרמינולוגיה תקצוב... האם האמנות היא איזושהי גוף נכה שדורש קביים ולא כמו כל מקום אחר, כמו משרד הביטחון שהוא מתוקצב ואינו נתמך?

דוד אלכסנדר: יש לשאלה הזאת שתי תשובות, הקצרה היא כן, הארוכה היא בידכם, מישהו מכם רוצה להתייחס לבחירת הטרמינולוגיה?

אורי לוי: הארוכה היא שכל הגופים הם גופים נתמכים שחיים מפרוטה לפרוטה, שלא מצליחים לסיים את החדוש, שרצים אחרי כל גרוש שהם יכולים לאסוף ושעמדת המדינה כלפיהם, זה שהם תומכים בגופים האלה, ולא ברבר אחר. מי שזוכר עוד את דו"ח שלח, יודע, שההמלצה שהייתה אז ההמלצה המרכזית של הדו"ח הזה, שלא יתכן שהכנסה עצמית של תיאטרון, תעלה על 40 או 45 אחוז. כל השאר היה צריך לבוא מתקצוב של המדינה.

דוד אלכסנדר: אבל הוא לא התכוון שתקציב ההוצאות של התיאטרון יקפוץ ל-100 מיליון, הוא התכוון שהתקציב יהיה בסביבות 50-60 מיליון, נכון להיום. ולכן, יש פה איזושהי אי הבנה בכל הנושא הזה. אתה מגדיל את ההוצאות, ואחרי זה אתה בא ואתה אומר שהם לא עומדים ב-50 אחוז.

אורי לוי: אבל צריך להסתכל גם על פן אחר, גבירותיי ורבותיי, עם כל האמת, כמוכן שכולנו, ובטח אני, היינו מאד שמחים לו יכולנו לקבל תקציב תרבות הרבה יותר גדול והיינו יכולים להיות קרובים למצב באירופה, ששם אחוז אחד מתוך תקציבן של מדינות מפותחות, מוקצה לתרבות. במדינת ישראל אנחנו נמצאים במצב הרבה פחות טוב, למרות מאמצים בלתי רגילים והצלחה יוצאת מן הכלל להעלות את התקציב של שרת התרבות בשנה האחרונה.

אבל צריך לזכור שהתוצאה, שאנחנו רואים אותה לנגד עינינו, היא גם ביטוי לפריחה התרבותית שיש במדינת ישראל. יש הרבה יותר גופים שפונים לקבלת תקציב, אני מקבל את המינוח שלך, אין לי שום בעיה שבמקום נתמך זה יהיה תקצוב. הרי אמר כבר ירדני אלי, שמדובר באותה מילה, יש פריחה תרבותית במדינת ישראל וכשיש יותר גופי תרבות, שפונים לקבלת תקצוב, אין ברירה, כאשר העוגה לא גדלה באותו הקצב, כל אחד מקבל נתח ציבורי קטן יותר ומחויב, כדי לקיים את הפעילות הרחבה שלו, בהשגת אמצעים משל עצמו.

ולעניין הזה, אני מאד מכבד את מה שאמר אילן, זה חלק גדול ואנחנו נגיע לזה בפאנל השני, מתפקידה של הנהלה ציבורית, לגייס משאבים לטובת הגוף שלה, במידה והוא רוצה לגדול ולהישאר פעיל ופלורליסטי.

דוד אלכסנדר: תודה רבה. בבקשה.

תמר רודיך: (שואלת מן הקהל) 1. כשם שאין

אף אישה בפאנל הראשון, אין בו נציגים מהציבור, שכן רובם בפאנל אנשי מקצוע, או נושאי משרות ממשלתיות ומהערוותיכם אני חשה שאינכם מבינים מדוע אנשים פרטיים משרתים בהנהלות של מוסדות תרבות.

2. כספי התמיכה שמועברת לתיאטרונים ע"י משרד התרבות, מקורם במסים, והם חשובים כמו התשלומים לבטחון ומשטרה וכו', אם לא למעלה מזה.

3. הקריטריונים של התיאטרונים משפיעים על מבחר ההצגות שנועדו להשביע את רצונו של קהל הסטודנטים וקהל הגימלאים כשהמבחר של ההצגות לפריפריה נקבע לפי דרישת קוני הכרטיסים וכו'.

דוד אלכסנדר: הביטי בבקשה, אני חושב שאת לא עושה איתנו צדק. היה אמור להיות כאן יושב ראש הנהלה הציבורית של הדירקטוריון של תיאטרון חיפה, וכאמור הוא חולה. אבל אני חושב שכל מי שיושב כאן על הבמה, כלי יוצא מן הכלל, במשך שלושים או כמה השנים האחרונות, בדרך זו או אחרת, ישב ויושב גם בהנהלות ציבוריות, גם של תיאטראות, גם של גופים אחרים. מיקי, בבקשה.

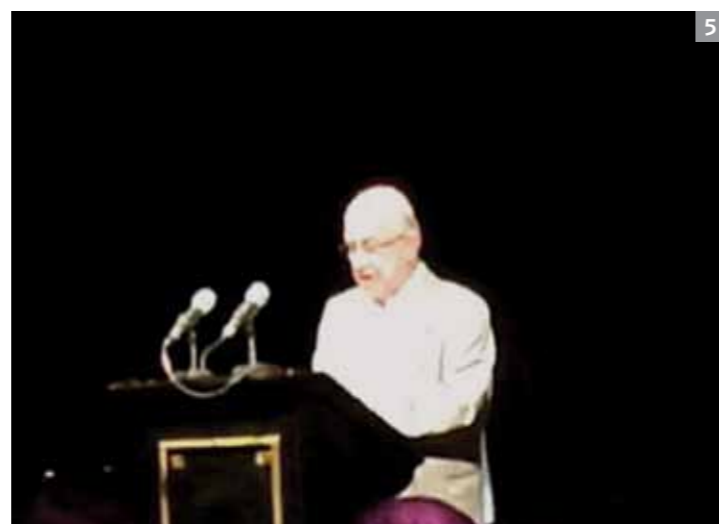
מיקי ירושלמי: אני רוצה להצטרף בכמה מילים, למה שנאמר על ידי הגברת רודיך. בכל הדיון הזה על הנהלות הציבוריות, ועל ההתנהלות בין ההנהלה הציבורית להנהלה פעילה, לא שמענו, בכל הפורום הנכבד הזה, מילה אחת על האחריות של ההנהלה הציבורית.

דוד אלכסנדר: זה במושב השני.

מיקי ירושלמי: אוקיי, אז רק מילה אחת על הקריטריונים. אני בא מתחום של ילדים ונוער בעיקר, אני חושב שהקריטריונים עשו ברכה לתיאטרוני הילדים, לפני כן היה פה ג'ונגל ואני מניח שזה גם למבוגרים. לא היה שום קנה מידה על כמה שחקנים, כמה פנסים, חלק מהאנשים, גם עורך דין זוהר, בא לפעמים להצגות ילדים, הוא יודע מה זה. אני חושב שהדבר הטוב ביותר שנעשה, זה הקריטריונים. מאז שנקבעו הקריטריונים, יש סדר. תודה.

שמעון אלקבץ: לא בטוח שמנהלי התיאטראות הרפרטואריים יסכימו איתך, אבל זה רק מוכיח את החיוניות ואת ההצדקה של הקריטריונים. כי אם הגברת תואיל גם להגיד לנו שיטות נוספות, או חדשות, או דליה שימקו, אם יש לך, אנחנו נשמח לשמוע איך מדינת ישראל יכולה לחלק תקציב, לא תמיכה - תקציב של מאות מיליונים למאות גופי תרבות...

אורי לוי: שמעון...



תמונות מן הכנס -

1. גד קינר פותח את הפאנל השני
2. יגאל עם אורי לוי, מיקי ירושלמי ועמרי ניצן
3. משה נאור, אופירה הניג
4. עם נעם סמל
5. יגאל וינשטיין נושא דברים
6. עם עמרי ניצן
7. עם רעייתו אטקה והנכד גיל
8. משתתפי הפאנל

בעמוד הבא -

למעלה:

חנוכת המשכן החדש. אברהם כץ-עוז, רון חולדאי, יגאל וינשטיין, יוסי גרבר, זהרירה חריפאי, עודד תאומי

באמצע:

הקאמרי מקבל את פרס ישראל. יפה ענתבי, נעם סמל, יגאל וינשטיין, אטקה וינשטיין, נילי גליק, עמרי ניצן, אפי שירי, אתי כספי

למטה:

קבלת פנים בבית הנשיא לרגל צאת הספר "65 שנה לתיאטרון הקאמרי".

גד קינר, רבקה משולח, נעם סמל, איתמר ובסלר, אמנון רכטר, יוסף כרמון, אורנה פורת, שמעון פרס, חנה מרון, שלמה וישינסקי, יגאל וינשטיין, אפרת ליבנה

שמעון אלקבץ: שנייה אורי, ברשותך, איך עושים את זה?

אורי לוי: קצת הומור, קצת להקל.

דוד אלכסנדר: אם הומור, אז בבקשה.

אורי לוי: תראו, פעם היה נהדר, לא היו קריטריונים. היה סדר במדינה. אני הייתי מנכ"ל תיאטרון גשר, לא היה כסף, כרגיל. לקחתי את צביקה זמיר, שכולנו יודעים מיהו, נסענו לברק, סיפרנו לו על התיאטרון, ואז עבר במקרה בייגה שוחט. הוא אמר - בייגה, בייגה, בוא הנה, תן להם שני מיליון שקל. בייגה אמר, לא, לא, תן להם כרגע מיליון, נראה איך הם יסתדרו. אז היה סדר, היה תענוג.

אלי זהר: אני רוצה לומר משהו על תפקידו של הגוף הציבורי. הגוף הציבורי הוא השכפ"צ של מוסד התרבות. הוא המעטה שאיתו הוא לוחם מלחמה מאוד-מאוד-מאוד קשה ולפעמים הייתי מרשה לעצמי לומר, אפילו אלימה. הוא עוסק בהשגת כספים, הוא מתמודד מול המוסדות והוא הגוף שמלווה את האח הזה, האמנותי והתרבותי, שכל תפקידו זה לעשות תרבות ואמנות, ותפקידו לעמוד באולם ולכיים, ולא להתרוצץ אחרי כסף.

רבותיי, סוד כל הבעיה שלנו הוא בתקציב המגווח שהממלכה הזו מקצה לתרבות ומתוך זה לתיאטרון, (מחייאות כפיים) וחוסר הקביעות של התקציב הזה. סיפרו כאן שהייתי במועצת הקולנוע, כל הסוד של ההצלחה היה תקציב קבוע, תקציב שנתי קבוע וידוע מראש, למשך חמש שנים. תנו לי תיאטרון אחד שמתכנן בטווחי אורך כאלה ומבצע את התוכניות שלו. כי תוכניות, בשביל להוציא חוברות למנויים, זה קל מאד. לבצע את זה, ולרוץ אחרי הפרוטות האלה, ולרוץ אחרי הצגות כיס שתפקידן למלא אלמנטים בקריטריון, ולא לאחר עם הפרמיירה לסוף ספטמבר, שמא לא תקבל לשנה זו על ככה וככה וככה ואלף דברים.

אילו היה תקציב לתרבות במדינת ישראל של אחוז אחד, של חצי אחוז מהתקציב הלאומי, ולא של שני פרומיל, כל הפנים שלנו היו אחרות. והצער הכי גדול שלי היה, שמכל המחאה הזאת בשדרות רוטשילד ובכל המקומות, בכל פינה ובכל אתר, לא הייתה שאלה אחת שנגעה לתרבות, לא הייתה מחאה אחת שנגעה לקיפוח ההולך ומתמשך בנשמה של כולנו. (מחייאות כפיים)

דוד אלכסנדר: אין דברי סיכום טובים מאלה שהייתי יכול להגיד, ואותי לימדו בתיאטרון להוריד מסך על מונולוג חזק. תודה רבה לכם. (מחייאות כפיים) רבע שעה הפסקה, כיבוד בחוץ ונא לחזור למושב השני... ■

ההנהלה הציבורית והמימסד - יחסי גומלין

◀ פאנל שני

מנחה: פרופ' גד קינר ראש החוג לאמנות התיאטרון אוניברסיטת תל-אביב

משתתפים (לפי סדר הא"ב):

פרופ' אופירה הניג במאית, לשעבר המנהלת האמנותית של אנסמבל תיאטרון הרצליה
שמוליק יפרח מנכ"ל תיאטרון באר-שבע

מיקי ירושלמי יו"ר תיאטרון אורנה פורת ויו"ר ועדת הכספים במשכן לאמנויות הבמה

משה נאור במאי, המנהל האמנותי של תיאטרון חיפה

נעם סמל מנכ"ל התיאטרון הקאמרי של תל-אביב

ד"ר חיים פרלוק יו"ר המועצה לתרבות ולאמנות

ד"ר דיטי רונן לשעבר ראש מדור התיאטרון במנהל התרבות



עד עכשיו, ואל תיקחו אותי ברכינות, עד עכשיו עסקנו בזוטות. יחסי המוסד האמנותי והשלטון, הריטואל המחזורי לעייפה של יחסי הקבצן המקצועי המתחזה לקבצן והגביר שמתחזה לקבצן ועכשיו אנחנו מגיעים להארד קור, לליבת היורה הרוחת הזו, שמה תיאטרון ומוסד תרבות בכלל ויחסי ההנהלה הציבורית וההנהלה הפעילה ומהות הישות הזאת, מנקודת ראותה של ההנהלה הפעילה, ששמה וועד מנהל. כי במקרה הזה אנחנו עוברים מחדר האורחים, מהמשא ומתן עם בעל הבית, לחדר המיטות, להתנגשות האגו של בני זוג, של נציגי הציבור ונציגי האמנות והקופה - שונאים, סיפור אהבה.

אבל לפני שאני אפנה אל חברי הפאנל, אין עוד אדם באולם הזה, שיכול להאיר את עינינו בנושא הזה, יותר מאשר חתן הערב, יגאל וינשטיין. (מחזאות כפיים) יגאל, מזה ארבעים שנה, ועשרים וחמש שנה כיושב ראש הוועד המנהל, הוא הפיה הטובה של התיאטרון הקאמרי, שמגלם באישיותו את מכלול המידות הטורמיות, הקיבוציות, שהן דמויות אנונימיות רבות בתיאטרון העירוני של תל-אביב ובמוסדות אמנות אחרים. מי שבשנת 2012 ישבור, קרוב לוודאי, את שיא גינס העולמי של שנות כהונה כחבר בהנהלות ציבוריות.

גד קינר: ערב טוב נכבדיי, ערב טוב קהל נכבד. קודם כל אני רוצה לומר שאני שמח על עצם ההתכנסות הזאת. אני חושב שהנושא שעל הפרק הוא נושא שהיה צריך להידון וצריך להידון באופן שוטף. כאשר נעם סמל ואנוכי דנו בהרכב המשתתפים, חששנו מאד שרבים לא יסכימו לבוא, בגלל הרגישויות שכרוכות בנושא הזה, ובוודאי לא העלינו בדעתנו, שקהל רב כל כך ישתתף באירוע הזה וקהל ער כל כך ועל כך אנחנו שמחים. ואני חושב שהערב הזה צריך להיות איזושהי סנונית ראשונה במערכת מתמשכת של הידברויות, שצריכה להיות לפחות אחת לשנה, או אחת לחצי שנה, על הנושאים שעל הפרק. אני מאד רוצה להודות לנעם סמל, שגם יזם את האירוע הזה במסגרת הזאת, אני רוצה להודות לאבי גז ולשירה יובל שהם המפיקים הפעילים. (מחזאות כפיים)

אני רוצה להודות לפרופסור דוד אלכסנדר שהנחה את הפאנל הראשון ובעצם פתח את האירוע ואני רוצה להודות לכל אלה שנערתו ובאו, גם להשתתף וגם לנכוח באירוע הזה. המושב הזה יעסוק ביחסי גומלין הנהלה ציבורית - הנהלה פעילה ותפקודו של וועד מנהל. שאלה - כלב שמירה או רוח גבית? אנחנו נגיע לשאלה הזאת כשאלה קונקרטיה במהלך המושב.

בערב מלאת 40 שנה לכהונתו, אנחנו מבקשים מהמנהגים הצנוע הזה, שאישיותו הנחבאת אל הכלים איננה מסגירה את העובדה למי שאיננו יודע זאת, שהוא ניהל את מפעלי הבנייה הגדולים בישראל ומחוצה לה. אדם שנדבק בחיידק התיאטרון עוד בשחר ילדותו בטבריה, ואנחנו נבקש ממנו להסיר מעט את הלוט, מעל אותן תעלומות שמכונות נאמנות ציבורית ו-וועד מנהל, ולסייע לנו להבין, מה מריץ אדם מבוסס, שמתקרב לגבורות, שעשוי היה לנוח על זרי הדפנה של מפעליו הרבים, להמשיך ולמשוך בחוטים הסבוכים מאד, באחורי הקלעים של מאחורי קלעיו של תיאטרון ישראלי מרכזי. אבל קודם לכן אני חייב לקרוא את מכתבו של אדם שאיננו כאן איתנו, של מיכה ינון, שביקש באופן מיוחד שבאירוע הזה אקרא את המכתב:

"יגאל יקירי, שלום רב. הייתי אמור ליטול חלק בדיון החשוב של הניהול הציבורי של אמנויות הבמה, לציון ארבעים שנות כהונתך בתחום, וכיושב ראש הוועד המנהל של הקאמרי בעשרים וחמש שנה האחרונות. שינוי המועד לא איפשר לי להשתתף, כיוון שאשהה בחוץ לארץ במועד החדש. יחד עם זאת, ליבי ומחשבותיי עמך ועם המשתתפים ובהזדמנות נוספת, אתרום גם את חלקי וניסיוני לדיון. לאחרונה עברתי, לכאורה מהצד של המנהל הממשלתי, לצד של הניהול הציבורי, כיושב ראש "תרבות לישראל", החברה לתועלת הציבור שהחליפה את פעילות "אמנות לעם" וגופים נוספים שבהם אני פעיל ומסייע. נדמה לי כי מהר יחסית הבנתי את תפקידי הציבורי, שאינו עוסק בניהול השוטף, או יותר נכון, שאינו מפריע לניהול השוטף ומתמקד בגיוס משאבים, במתן גיבוי להנהלה בשוטף, ובמיוחד בעיתות משבר, מול גופים חיצוניים, כמובן, כל זאת, תוך שמירה על כללי ניהול תקין, מדיניות ציבורית ראויה, שמירה על חופש הביטוי והיצירה, ושקיפות מלאה.

פעילותך הציבורית, יגאל, רבת השנים, לא נעלמה מעיניי ומהערכתי בתפקידי הקודם כראש מנהל התרבות. ראיתי בכך דוגמה ומופת לאיש ציבור מסור, נאמן וצנוע, אוהב תרבות ואמנות ומוכן להשקיע ממרצו ומזמנו, לטובת תיאטרון שהוא מאמין בו, ובשליחותו התרבותית והאמנותית. בתקופת כהונתך כיושב ראש הוועד המנהל, עשה הקאמרי צעדים גדולים, כולל קבלת פרס ישראל וכבש לו מקום כמוביל בצמרת התרבות בישראל. וכל זאת, בלי מריבות ובלי כותרות, בין הוועד המנהל להנהלה הכללית והאמנותית. אולי זה אחד מסודות תרומתך לחיי התרבות והאמנות בישראל. שיתוף פעולה בין ההנהלה הציבורית והתיאטרון, שהוא דוגמה למוסדות והנהלותיהן, שיש לו תוצאות נהדרות.

רבים הרימו גבה כאשר הסברתי שאיני עובר עכשיו למנכ"ל מוסד תרבותי, וכל פעילותי היא ציבורית ובבחינת תרומה אישית לקידום התרבות בישראל ובעיקר בפריפריה, ואני מוצא בכך סיפוק רב, כאשר דמותך ופעילותך, משמשים לי כמופת. אסיים בברכה לך ולרעייתך שמלווה אותך בפעילותך רבת השנים, לבריאות איתנה ולהמשך פעילות ברוכה לקידום הקאמרי והתרבות הישראלית כולה, בהוקרה רבה, מיכה ינון." (מחזאות כפיים)

לפני שאזמין את חברי הפאנל, אני מבקש להזמין לכמה את יגאל וינשטיין לשאת את דבריו, שנוגעים, בעצם, לענייניו של המושב הזה. יגאל, בבקשה.

יגאל וינשטיין: כל כך הרבה מחמאות לקבל בערב אחד, זה כבר קצת יותר מדי. זה קצת מרגש, אבל אני אתגבר על זה. אני אקרא את דבריי מהכתב.

[יגאל וינשטיין: "ניהול ציבורי של מוסדות תרבות", ראה עמוד 15]

גד קינר: אני רוצה להודות ליגאל על המשנה הסדורה והמרתקת שהוא הציג בפנינו, שבאמת נדרש ניסיון של ארבעים שנה כדי להגיע לסוג כזה של גיבוש תזות. ואני רק רוצה לומר לכם, כפתיח לדיון עכשיו, שכל הדברים שנאמרים בערב הזה, ודברים נוספים, ייכללו בחוברת מיוחדת שאנחנו התיאטרון הקאמרי והחוג לתיאטרון יוציא, כדי שגם ניתן יהיה ללמוד להבא מהדברים.

אני מתכבד להזמין את משתתפי הפאנל השני: נעם סמל - מנכ"ל התיאטרון הקאמרי, משה נאור - במאי, מנהל אמנותי של התיאטרון העירוני חיפה, ד"ר דיתי רונן - חוקרת ומרצה בתחום מדיניות תרבות ולשעבר ראש מדור תיאטרון במנהל התרבות, שהתפטרה ממועצת הנאמנות של הבימה. מיקי ירושלמי - בין שלל תפקידיו הציבוריים: יושב ראש תיאטרון אורנה פורת לילדים ולנוער, מייסד תיאטרון נווה צדק - ואולם ירון ירושלמי, שמוליק יפרח - מנהל תיאטרון באר-שבע, מייסד בית הספר למשחק ושחקן, פרופ' אופירה הניג - במאית, מנהלת תיאטרון החאן, פסטיבל ישראל ועד לאחרונה אנסמבל הצליה, וד"ר חיים פרלוק, ראש המועצה לתרבות ולאמנות.

רבותיי, גם פרופ' מוניץ וגם הפאנל הקודם, כבר איתרו חלק גדול מהשאלות שאני הולך להציג, אבל בכל זאת, פטור בלא כלום אי אפשר, הפאנל הזה עוסק ביחסי הנהלה ציבורית והנהלה פעילה, כך שאנחנו נשמע על הדברים כפי שהם נשמעים מבפנים, בעיקר מצד האנשים שעוסקים בלחם, במים

וביום-יום של התיאטרון. אני רוצה לגשת לשאלה הראשונה שמופנית בעיקר דווקא לשני אנשים שמדברים משני צידי המתרס, לנעם סמל ולדיתי רונן. מה צריכה להיות המעורבות של ההנהלה הפעילה של התיאטרון, במינוי הוועד המנהל? למרות שדנו בזה רבות, תיאטרון זה עולם גדוש כישרונות, איזה כישרון בכל זאת, לדעתך, צריך להיות כדי להיות חבר הנהלה ציבורית?

נעם סמל: כשנכנסתי לתפקיד יגאל וינשטיין כבר היה יושב ראש הוועד המנהל. הזכרתי את צ'יץ', שהיה אז ראש העיר, אחר כך רוני מילוא, ולאחרונה כמובן, רון חולדאי. יש משהו מאד מעניין בשטר ההקדש של הקאמרי ששם כתוב - ולאחרונה מונו חברים חדשים בסיועה של לימור לבנת ואורלי פרומן - שהמינוי של חבר למועצת הנאמנות של הקאמרי, הוא מינוי של ראש עיריית תל-אביב-יפו, באישור שר החינוך והתרבות.

יש פה דבר מאד מעניין, ואני לא יודע אם זה קיים בתקנונים אחרים של תיאטראות, או מוסדות תרבות אחרים. בעצם אחד מנטרל את השני, כדי שלא יהיו פוליטיקאים נטו בתוך הוועד המנהל, או בתוך מועצת הנאמנות, כי כל אחד מרסן את השני באיזושהי צורה. זאת אומרת, כל אדם, לרבות יגאל וינשטיין, שלכבודו נערך האירוע, מונה על ידי ראש עיריית תל-אביב-יפו, באישור שר התרבות (במקרה הזה, פעם זה היה שר החינוך והתרבות). זאת אומרת, אני הייתי מעורב, בתור מנכ"ל. ברור שיש שמות שאתה מציע לראש העיר וראש העיר מציע את השמות שלו ויש דיאלוג בעניין הזה.

גד קינר: ובכל זאת, נעם, כשאתה מציע, את מי אתה מציע?

נעם סמל: אני מציע, כמו שיגאל וינשטיין פה תאר, אנשים שיכולים לתרום מזמנם, מיכולתם, מכישרונם. יגאל הזכיר פה את חברי הוועד המנהל של הקאמרי, בוא נחשוף: דוד ברודט, הוא הוכנס בכלל לקאמרי על ידי מיכה ינון שהיה ראש מנהל התרבות, אנחנו לא הכרנו אותו בכלל. מאז הוא הפך ליושב ראש וועדת ברודט של משרד הביטחון, היום הוא יושב ראש בנק לאומי, תורם לנו הרבה מאד בנושאים הכלכליים.

תמר רוידך, שיושבת כאן, היא חברת הוועד המנהל עוד מימי רוני מילוא והיא תרמה סכום כסף גדול מאד להקמת הקרן למחזאות ישראלית בתוך התיאטרון הקאמרי, והיא פטרונת של אמנויות. היא גם חברה בהנהלה הציבורית של מוזיאון ת"א, גם בפילהרמונית, גם באוניברסיטת ת"א. יש לה ידע

גדול מאד בכל התחומים של מוסדות תרבות ותקצוב ציבורי. אברהם תירוש שיושב כאן, חבר הנהלת מערכת "מעריב", הוא חבר במועצת הנאמנות של הקאמרי, עוד מימי רוני מילוא, מימי צ'יץ', עוד מלפני תקופתי, אני ועמרי ירשנו את הימצאותו בוועד המנהל, ובהחלט נהנינו מכישוריו ומיכולתו, איש תקשורת וגם מבין בתקשורת המונים וכו'.

עורך דין אמיר רוזנברג, זו יוזמה פרטית. לא פרטית, אלא יוזמה שאני הצעתי אותו, הוא בהתנדבות ייצג את התיאטרון באיזה הליך משפטי, ראינו אדם צעיר, דינאמי, מומחה בזכויות יוצרים וכל הנושאים האלה, מאז הוא מלווה אותנו בנאמנות הרבה מאד שנים.

יגאל וינשטיין הזכיר שני חברים חדשים שאני וגם עמרי לא מכירים אותם, לא הכרנו אותם. הם חברים שמונו על ידי רון חולדאי ולימור לבנת, אחד זה ד"ר זאב רותם, שנרמה לי שהוא נמצא כאן, והשני - יואב צוקרמן, שלא נמצא, שהוא צעיר. שני אלה הומלצו לנו על ידי ראש העיר ועוזריו.

כשאנחנו אומרים, אנחנו רוצים אנשים שיכולים לתרום לנו בתחום הכלכלי. כפי שאמרתי, לא התייחסתי לתחום הרוחני, אבל היו בעבר, בוועד המנהל פרופסור ששון סומך ואחרים - גם דוד אלכסנדר בעצמו - אני צודק? זאת אומרת, זה פחות או יותר ההרכב שלנו. אני לא מתמצא בהרכבים אחרים. אני יכול להעיד על התקופה שהייתי מנכ"ל תיאטרון חיפה, שם היתה תקופה סוערת מאד מאד שיכולה ללמד הרבה מאד על יחסי הנהלה ציבורית והנהלה פעילה, אבל אני לא רוצה לגזול את הזמן מהחברים.

גד קינר: אז לכן אני רוצה, דיתי, אני רוצה אולי לקשר לשאלה שאני שאלתי, מה דעתך לגבי הנושא הזה של מעורבות הנהלה פעילה בבחירת וועד מנהל והקריטריונים. אני רוצה להוסיף את השאלה דווקא לאור הדברים של נעם, שעלתה גם בפאנל שאלכס ניהל. האם וועד מנהל לא צריך לייצג את הציבור, כלומר את ההרכב הדמוגרפי?

דיתי רונן: אלו שתי שאלות, בוא נפריד בין שתי השאלות.

גד קינר: כן.

דיתי רונן: לעניין השאלה הראשונה, המבנה הארגוני, המשפטי של התיאטרון הקאמרי הוא טיפה שונה, כי יש כאן, בכל זאת, דוגמאות מאד מכובדות, אבל אם השאלה היא ביחס, לא, אני חושבת שהדיון באמת מתמקד בהנהלה ציבורית, ולכן אנחנו צריכים רגע לעזוב את הקאמרי, לעזוב את המבנים העירוניים היותר מוסדרים ולשאול את עצמנו

את השאלה הזאת, ברמה יותר, נגיד, כללית. מפני שבסך הכול, ברמה עקרונית, אני חושבת שהמנהל הממונה, לא אמור להתערב במינני ההנהלה הציבורית, עד כאן ברמה העקרונית. ברמה המעשית, לא מתקבל על הדעת שכאשר מנהל ממונה מתפקד, יתמנו אנשים להנהלה הציבורית, בלי שהדבר יובא לידיעתו ויקבל את הסכמתו העקרונית. הרי לא יעלה על הדעת שיתמנה להנהלה ציבורית אדם, שנניח, נמצא באיזה סכסוך או איזשהו מתח.

גד קינר: אני חושב שנעם יכול לספר הרבה מאד על מערכת היחסים העכורה בין הנהלה פעילה להנהלה ציבורית.

דיתי רונן: נכון. אבל עדיין, צריך להישמר העיקרון. ניתן וצריך להקשים למנהל הממונה, למנהל בפועל ולשמוע מה דעתו. המינני, רצוי שיהיה בהסכמתו. אבל, המינני צריך להיעשות בלי התערבותו ועל דעת חברי ההנהלה הציבורית, לחלוטין. כאילו הוא לא עומד בסתירה.

גד קינר: אני רוצה רגע להפנות את השאלה, לפתוח את השאלה לכל הצוות ואולי להזכיר, להעלות נושא שנעם דיבר עליו - דרך אגב, יגאל וינשטיין דיבר בראיון איתי, בנוסטלגיה רבה על התקופה שבאמת ישבו בוועד המנהל של הקאמרי, אולי זו הייתה מועצת הנאמנות ולא הוועד המנהל, דן מירון ואבי עוז...

נעם סמל: לא בוועד המנהל, זו הייתה הנהלה אמנותית. בתקופה שאורי עופר היה מנכ"ל, הם לא ישבו בהנהלה הציבורית, חוץ מדין מירון.

גד קינר: אבל שייקה בן פורת ואלכס, כן השתתפו. אני יכול למנות עוד שמות, מהמשורר רוני סומק וכן הלאה, וכן הלאה. האם אנחנו צריכים להביט אחורה בזעם, או אנחנו צריכים להביט אחורה בנוסטלגיה? מי לדעתכם, כרגע, צריך להשתתף? האם צריכים להשתתף אנשי רוח? כלכלה וכספים? מה דעתכם? מי רוצה להתייחס לנושא הזה?

שמוליק יפרח: אני חושב גם וגם. אני חושב שאני הכי צעיר כאן בניהול מוסד תרבותי, אני קיבלתי הנהלה ציבורית שכולה, כמעט, אנשי עסקים וכלכלה ואני חושב שחלק מהדיאלוג שלי איתם, הוא לגרום להם להבין שיש צורך בהכרה של חשיבות תרבותית, גם אם הצגה היא אולי אתגר אמנותי ולא מכניס, ויש חשיבות לתיאטרון, להעלות הפקות כאלה או אחרות, ותיאטרון באר־שבע בהחלט עשה את זה בשנתיים האחרונות, שהייתה בהן גם אמירה אמנותית.

אני חייב לציין שההנהלה לא התערבה, אבל אני הייתי שמח לראות אנשים שבאים יותר מהצד הזה, שתומכים באמנות,

או אם אני אגדיר את זה יותר בכירור, אמנים שנמצאים בתוך הוועד המנהל, אני חושב שזה היה מסייע לקדם הרבה מאד נושאים. הייתה לי תחושה קצת לא נוחה, גם בדיון הקודם, שלמעשה, בוא נגיד, אני חש שהחינוך שקיבלתי הוא שמי שצריך להיות בוועד המנהל, זה אנשים שצריכים להביא כסף. נורא פשוט. המצב של התיאטרון קשה, מה הנקודה הכי קריטית לתיאטרון? כסף. וזה התפקיד שלהם.

אני רוצה להגיד שזה מה שאני עושה איתם רוב היום, אין איזשהו דיון פורה על התיאטרון ועל החזון שלו, אני מצטער. זאת אומרת, בנקודת הזמן שאני היום נמצא בה, זו הישרדות של התיאטרון מבחינה כלכלית.

גד קינר: אולי זו בדיוק הרעה החולה, ואני לא מדבר על הרכבים קיימים וכן הלאה, אני מדבר על איזשהו הרכב היפותטי באיזשהו מקום בארץ, שהוא לא או אנשי כלכלה וכספים או אנשי רוח, אלא אנשים שיש בהם את התמהיל של שני הדברים, שמשוגלים גם להבין כספים, גם להיות מעורבים בנושא הזה, וגם להבין ללבך, כאשר אתה רוצה להעלות איכות.

שמוליק יפרח: הוא זה שאמרתי, ואני רשמתי תוך כדי את כל ההרצאות, ושמחתי לשמוע שאתם מתכוונים להוציא חוברת, רשמתי להביא את כל מה שנאמר כאן, כדי להציג אותו וחשבתי שיהיה נכון, אגב, ואולי ככה באמת להרים את הכפפה, וליצור דיון עם כל חברי הוועד המנהל של שאר התיאטראות, ולא רק מנהלים שנמצאים כאן, או בעלי תפקידים כאלה ואחרים. הדיון הזה חשוב, בעצם ההגדרה של הוועד המנהל, והדיון החדשני הזה, שלפחות עד כמה שאני יודע, אף פעם לא התקיים, באמת מביא איזה שהן תובנות או שאלות, שכרגע העלייתם. אני בהחלט חושב שהשילוב של אנשי רוח יחד עם אנשי כלכלה, ואגב, בטח בבאר־שבע, מי שמייצג את הציבור, כי בסופו של דבר התיאטרון שייך לציבור, הנוכחות של התמהיל הזה מאד מאד חשובה. אגב, בכתי ספר למשחק הוא קיים ובתיאטרון הוא קיים. היסטורית מדובר בעמותה. אגב, בהרצאה הקודמת מוניץ טעה, התיאטרון הוא כבר לא התיאטרון העירוני של באר־שבע, הוא עמותה נפרדת. שוב, בגלל התמיכות, הוא עבר להיות עמותה ולא תאגיד עירוני.

גד קינר: פרופ' אופירה הניג, מכיוון שאת, כידוע, נמצאת בקשיים כלשהם עם ההנהלה הציבורית שלך, איך את מתייחסת לנושא הזה? מי צריך להיות, לדעתך, בהנהלה ציבורית של תיאטרון?

אופירה הניג: אני חושבת שהתשובה שאני יכולה

לתת היא מורכבת, ומן הראוי, מן הישר לומר שאני עדיין פצועה, יש לי דם עדיין, אז הדיבור שלי הוא מאד מאד מסוים ואני אדבר, אני מניחה, מאיזשהו מקום מאד ברור, מכיוון שהניסיון שלי הוא מגוון בהקשר הזה. אני עברתי עם הנהלה ציבורית חזקה מאד, דומיננטית מאד ונפלאה, בתיאטרון החאן, כשניהלתי אמנותית את החאן בשנות התשעים. עברתי עם הנהלה ציבורית של קליברים חזקים מאד מבחינה חברתית, כלכלית ותרבותית בפסטיבל ישראל, כשהייתי מנהלת אמנותית של פסטיבל ישראל. הדיונים היו מאד סוערים ומאד מאד טובים. טובים, מכיוון שהם הניעו אותי ואתגרו אותי.

הדיון האחרון שהתקיים ביני לבין ההנהלה הציבורית שלי בתיאטרון אנסמבל הרצליה, וקצת יש לי בעיה לומר את מה שאני אומר ובעצם אין מי שיענה לי פה מהם. אבל באמת, אני אנסה לדבר על זה באופן עקרוני. אני חושבת שאחד הדברים המשמעותיים ביותר, ואני לא ממש שמעתי את זה כאן היום, תיאטרון, כמו שאני רואה אותו ועל פי תפיסת עולמי, הוא כדי לעשות אמנות, קודם כל, זה הבסיס, בשביל זה התכנסנו. התיאטרון לא התכנס כדי לשעשע מישהו, הוא לא התכנס כדי לספק עבודה למישהו. כל הכישרונות הגדולים מתכנסים, ולא משנה באיזה תחום ובאיזה מקום בתיאטרון, בשביל לעשות אמנות.

גם ההנהלה הציבורית, שהיא, אגב עבורי, ואני אומרת את זה כאמנית שהתחנכה על ברכי הסוציאליזם בבית, יש לי כבוד גדול לכספי ציבור, אני מייחסת לזה חשיבות גדולה, אני מייחסת חשיבות מאד גדולה למנהל תקין, אבל אני חושבת שאמנות צריך לעשות במקום שעושים בו אמנות, צריך לעשות בו קודם כל אמנות, כי אחרת, אין שום סיבה להיות כאן ביחד. את זה לפעמים שוכחים. לצערי הרב, ההנהלה הציבורית שאני התמודדתי איתה, שכחה את זה. אני חושבת שהנהלה ציבורית בהחלט צריכה להיות מורכבת מאנשים שיש להם היכולת לצאת ביחד עם ההנהלה הפעילה למלחמה הגדולה לשמור על התיאטרון. אבל הם חייבים להיות אנשים שיש להם איזושהי הכנה בדינאמיקה, שיש יכולת לנהל איתם דיון על חזון, לא על הדברים הקטנים.

אני חושבת שחובת הדיווח על המנהל האמנותי, לא יותר מזה, רק לדווח מה ברפרטואר שהוא הולך לעשות בשנה הבאה. אף אחד שנמצא בחדר לא מבין יותר ממנו את אמנות התיאטרון. אני מניחה שכל מנהל אמנותי שמונה, כמו שאני רואה את עצמי כאשר מקצוע שיש לה, בהחלט, את היכולת ואת הפתיחות להתייעץ עם צוות של אנשים גם אם מבחינה מקצועית הוא לא מקבל כסף מהתיאטרון. מהרגע

שהכנתי ובחרתי את הרפרטואר, הוא בעצם ההשתקפות של מי שאני כמנהלת אמנותית. אם נבחרתי, משמע אני מביאה איתי עולם, משמע אני מביאה איתי קו, משמע אני מביאה איתי תפיסת עולם. מהרגע הזה, האמנות שתהיה על הבמה, היא האמנות על פי תפיסת עולמי. כל עוד אני עושה את זה במסגרת תקציבית וכל עוד אני עושה את זה במנהל תקין, כל עוד לא מתרחש מעשה אונס בחדר החזרות, אף אחד לא יכול להגיד לי לשנות רפרטואר, או מה לעשות.

אני חושבת שחלק מהעניין של תיאטרון רפרטוארי, זה לעורר ויכוח, זה לעורר רגישויות, זה לגעת בפצעים של חברה. ככה אני רואה את אמנות התיאטרון. עכשיו, ביחסים עם ההנהלה ציבורית, לי תמיד היו אומרים, דברי איתם, תרימי טלפון, תפגשי איתם, תעשי לובינג. מייד כשמונית. יש בזה דבר מדהים, כיוון שגם בדברים האלו יש משהו מאד אישי. אני, בהנהלות ציבוריות, פגשתי אנשים מדהימים, שלמדתי מהם המון, שבאו מתחומים אחרים. גם בתיאטרון החאן וגם בפסטיבל ישראל. אבל היכולת לנהל את הדיאלוגים האלו עם אנשים שיושבים בהנהלה ציבורית, אפשרית רק כשמנהל אמנותי מרגיש שיש סיבה שהוא נמצא שם ושהוא עובד כמנהל אמנותי. כלומר, אם הביאו אותי ובחרו אותי, הם צריכים לדעת מי אני. מהרגע הזה, הם צריכים לתת לי לעבוד. פשוט לעבוד. לעבוד, בשביל מנהל אמנותי, זה ליצור.

אבל יש משהו מאד משמעותי וזה התיווך. אני חושבת שכל מנהל אמנותי - את זה פעם אמרתי לאורלי, שהקנאה הגדולה שלי בזוגיות המשוגעת והארוכה פה בקאמרי - כל מנהל אמנותי זקוק למתווך. למנהל אמנותי, לפעמים, מאד קשה לתקשר עם הנהלה ציבורית, לפעמים זו טרמינולוגיה אחרת, לפעמים אלה חלומות אחרים, לפעמים אלה כלים. כאילו, ארגז הכלים שלנו הוא אחר, וזה המקום שבו צריכים את התיווך. התיווך הוא לפעמים תרגום, פרשנות, ביצוע, מימוש של הדברים. אלו המקומות שהמנהל האמנותי מרגיש את הבדידות הגדולה ביותר. עכשיו, אני חוויתי, ופה, בגלל זה גם קצת קשה לי לדבר על זה, כי אני הרבה יותר מיליטנטית בדרך כלל, אבל בגלל שאין לי, כאילו, מישהו שיענה לי, אז קצת לא נעים לי להתנפל על זה באוויר. אני עברתי את החוויה הקשה ביותר שהנהלה ציבורית יכולה לגרום למנהל אמנותי. כלומר, מפגישות של ההנהלה הציבורית, שניסיתי להפוך אותן לדיון על חזון, זה הפך, ואני אומרת במלוא מובן המילה, לוועדת חקירה.

וועדת חקירה למנהל אמנותי, אין דבר יותר נורא מזה. אי אפשר לחשוב, אי אפשר לחלום, אי אפשר ליצור, אי אפשר

להעז. זה Abuse זה דבר כל כך מסוכן, זה דבר שגורם למנהל אמנותי ללכת הביתה ופשוט להפסיק לעשות. וזה האזור המסוכן, בין להיות מעורב, בין לרצות לתמוך בתיאטרון לבין לשכוח שהתכנסנו כולנו בשביל לעשות אמנות. (מחזאות כפיים)

גד קינר: בזיקה ישירה לדברים המאד קשים והמאד מרגשים שאופירה אמרה עכשיו, אני רוצה לשאול שאלה: האם לדעתכם, ואני מפנה אותה בעיקר למיקי ירושלמי או ל"ר פרלוק, האם רצוי שבועד המנהל, או בהנהלה הציבורית, יכהנו אנשים שמשוחררים מקשרים עם התיאטרון ועם הנהלתו הפעילה, קשרים כלכליים או קשרים אחרים ונהנים מחירות ביקורת ופיקוח בלתי תלויים? או שצריכות להיות דווקא דמויות שיש להן מעורבות אקטיבית בפעילותו של התיאטרון ובערכות אישיות להישרדותו. מיקי?

מיקי ירושלמי: אחרי ששמענו, כאמת, את הדברים הקשים של אופירה, אני מוכן להיות שק החבטות שלה.

אופירה הניג: אשמח מאד.

מיקי ירושלמי: אוקיי. אני רוצה להגיד כמה משפטים על הנושא הזה. אני התחלתי את הקריירה הציבורית שלי לפני כשלושים שנה, הצטרפתי לקבוצת התיאטרון נווה צדק, שבראשה עמדו עורך קוטלר ונולה צ'לטון, שלא בדיוק היו מהנוף הפוליטי שלי, בטח באותה תקופה. אני כיהנתי כחמש שנים כיושב ראש ההנהלה. אי אפשר להשוות את ההנהלות הציבוריות של שנות השמונים או השבעים, או של גופים שהיו הפרינג'ים, מניסיוני, מה שהיו אז, להיום. אבל אין ספק שאני לא מקבל את מה שאופירה אמרה, שקדש וקבל כי זה המנהל האמנותי ועל פיו יישק דבר. אני במשך 15 שנה יושב ראש התיאטרון לילדים ולנוער, התיאטרון הכי גדול בארץ לילדים ונוער, ולפי דעתי הוא התיאטרון הרביעי בגודלו בארץ, גדול משלושה תיאטראות ציבוריים אחרים כמו החאן, כמו באר-שבע וכמו חיפה, ושם יש חופש פעולה גדול ונרחב למנהל האמנותי, ולא קרה שהמנהל האמנותי לא הקשיב לרחשים, לדעות ולרגישויות של הנהלה הציבורית ושל המנהל הפעיל. הדיאלוג הטוב ביותר הוא בין המנהל האמנותי למנהל הכללי.

הנהלה הציבורית התפקיד שלה הוא לעזור, לכוון, להדריך. גם בפורום הקודם, כל הזמן דיברו על תקציב, על תקצוב ועל קריטריונים, אף אחד לא דיבר על שכר ועונש. מה דינה של הנהלה ציבורית, או הנהלה פעילה שלא מצליחה? למה הם לא עומדים למשפט, במרכאות? למה הם לא מתפטרים? לא שמעתי שיח אחד מהמנהלים שישבו

קודם, או מיושבי הראש, לא יודע אם אלי זהר עוד ישנו פה.

דוד אלכסנדר: לא.

מיקי ירושלמי: חבל. אבל למה תיאטראות ציבוריים גדולים, שאינם עומדים בקריטריונים, אינם עומדים בתקציבים, נכשלים על ימין ועל שמאל, לא קמים ומתפטרים מתפקידם? למה הם רק יודעים לבוא בדרישות על תקצוב נוסף, על תת תקצוב וכדומה? חבל שלא דיברו על זה. מילה אחת לתחום הקריטריונים, בתחום הילדים והנוער, מה שקרה, ברגע שישמו הקריטריונים, זו מהפכה באיכות המוצר.

יושבים פה הרכה מנהלים אמנותיים, עם חלק מהם היו לנו שיתופי פעולה עד לפני כעשר שנים, כשלא היו קריטריונים, כל תיאטרון הגיש בקשה, לא היה שום פיקוח, שום ניהול על מספר השחקנים, על מספר ההפקות, על פריפריה, על איכויות, שום דבר לא. כל אחד הצהיר ואמר ולא הייתה שום ביקורת על מה שבאמת נעשה בפועל. בשנים האחרונות, יש פריחה בתחום תיאטראות הילדים והנוער. לפי דעתי, תיאטרונים הילדים והנוער היום, הם לא פחות גדולים מתיאטראות למבוגרים.

גד קינר: תודה מיקי.

מיקי ירושלמי: זה אך ורק בגלל הקריטריונים.

גד קינר: אני רוצה רגע לשמוע קודם את ד"ר פרלוק.

חיים פרלוק: קודם כל, אני רוצה לברך את יגאל בחגיגתו, שמחתי לשמוע כל מילה שאמרת. גם פרופסור מוניץ, בהרצאת הפתיחה שלו אמר את הדברים בצורה מאד ברורה, כיצד, לדעתו, צריכה להיות מורכבת הנהלה ציבורית. אני חושב שבדברים שאמר יגאל ואמר עכשיו מיקי, שהוא גם יושב ראש הנהלה ציבורית, בעצם זו תמצית כל העניין.

משה נאור: הם אמרו ההיפך.

חיים פרלוק: הם לא אמרו ההיפך, אם אתה שמעת...

משה נאור: אם אני מבין נכון, מיקי אמר שהוא חושב שהנהלה הציבורית צריכה לפקח ולהביע את עמדתה גם בנושאים אמנותיים. ויגאל אמר דבר שונה לגמרי, הוא אמר, שהוא מניסיונו כנראה, הגיע לנוסחה, אולי. הוא דיבר גם על צניעות של חברי הנהלה הציבורית וזה דבר חשוב. כשאנשים מתערכים בדברים שהם לא מבינים בהם, זו בעיה. אם הם מתערכים בדברים שהם בקיאים בהם, זה דבר מבורך. זאת אומרת, זו מתחילה להיות בעיה, כשהדיון, בתוך הנהלה ציבורית, הופך להיות דיון פתוח וכל אדם מביע את עמדתו

בנושאים שאין לו מושג בהם, אפילו קלוש, על הרגישויות שיש ביחסים שבין במאי לשחקן, לרגישויות שיש כשצריך לסגור חוזה עם שחקן, עם יוצר וכן הלאה. מיקי אמר משהו לחלוטין שונה, הוא אומר, אני חושב שצריך להתערב כי...

חיים פרלוק: משה, מאחר ונכנסת בדבריי, וטוב שהדברים נשמעים פה ואולי אפילו מוקלטים. אני שמעתי את יגאל, אני נוטה להקשיב וזכרונני לא בוגד בי, בטח לא בטווח כזה קצר. אני שמעתי היטב את מה שאמר יגאל, ואני לא מוצא שונות בין מה שאמר מיקי לבין מה שאמר יגאל. יגאל לא ביטל את זכותה של הנהלה הציבורית להביע את עמדתה, והנה הוא מהנהן בראשו, בפני הנהלת התיאטרון.

אני שמחתי לשמוע את הדברים האלה, אני חושב שמחובתה של הנהלה ציבורית להיות גוף שיאפשר חופש ביטוי אמנותי מוחלט למנהל האמנותי שנבחר על ידם, בחלק גדול מהמקרים. אני שותף בתהליכים של הרבה מאד גופי תרבות במדינת ישראל, בהם הם בחרו את המנהל האמנותי כי המנהלים האמנותיים מתחלפים, עוברים לתפקידים אחרים, או רואים בתפקיד אחר התקדמות. שמענו גם ממך שעברת מספר תפקידים. זה לא דווקא צריך להיות בגלל שמישהו רצה שתעזובי, אלא אולי בגלל שגם את בחרת לעבור מהחאן לפסטיבל ישראל וכך הלאה. אנשים גם נודדים בתפקידים שלהם.

תפקידה של הנהלה הציבורית הוא להבטיח את החופש האמנותי המוחלט. איך היא תעשה את זה? היא תעשה את זה, בין השאר, כמו שצויין קודם והקראתי מהמודעה, ושמענו את הרצאתו של פרופסור מוניץ ושמענו את הדברים, הייתי קורא לזה כמעט ברמה של 'הרב' יגאל וינשטיין שמלווה את התהליך עשרות שנים, והוא עושה את זה בחכמה, ברגישות, בצנעה, אבל עדיין עם הסתכלות תקיפה על התוצאות. והתוצאות הן, שבסופו של דבר, חופש אמנותי מושלם, מוחלט, מובטח, כשיש לצידו גם יכולת מימונית. אין לנו אווירונים, או מן שנופל מן השמיים. כסף, בסופו של דבר, בא גם מתקציבים שנותנים גופים ציבוריים, כמו עירייה או ממלכה/מדינה וגם ממכירת כרטיסים. ואם תיאטרון נכשל, זה מתפקידו להיכשל. אנחנו תמיד נוטים להגיד את זה ויושב פה אורי, ידידי, שהוא יושב ראש מדור התיאטרון. יושבת פה דיתי לירי, דיתי רונן, שהייתה מנהלת המחלקה לתיאטרון ויש פה עוד אנשים מהתחום הזה, אנחנו תמיד הקפדנו לומר שזו זכותו של תיאטרון להיכשל ובשביל זה צריך לתת לו תקציבים, כדי שהוא יוכל להיכשל. לא כל דבר מחויב להיות מראש בכיוון שזה יהיה שלאגר, זו תהיה הצלחה, ממש לא, להיפך.

אבל, צריך גם לזכור שלא יתכנו עשרה כישלונות רצופים עם שלושה אנשים באולם, ואלוהים יודע מאין יבוא הכסף. זאת אומרת, יש יכולת להיכשל, צריך שזה יקרה מעת לעת, כי זה חלק מהחופש האמנותי, אבל זה לא דבר שיכול לקרות באופן רצוף. אין לי ספק שזה חלק מהתפקיד של הנהלה ציבורית, לדאוג לאמצעים הכלכליים, אנחנו שמענו את זה פה. היא צריכה להכיל אנשים שתהיה להם גם הבנה בתחום, אבל הם לא חייבים להיות אנשי מקצוע, בשביל זה יש מנהלים אמנותיים ואחרים בתיאטרון. אבל הם צריכים להיות אנשים שיודעים לשמור על הצד החוקי, על הצד הכספי, לגייס תרומות, להביא משאבים, לדאוג, ללכת אל ראש העיר, או אל השר, או אל מי שזה לא יהיה ולהביא תקציבים נוספים, זה מתפקידה של הנהלה ציבורית.

גד קינר: אני רוצה בכל זאת, לחדד עוד פעם את הדברים. נדמה לי שקצת טשטשנו את ההבדלים בין הדעות של האנשים. משום שאם אני אקח כקוטב אחד את הדברים שיגאל אמר, הוא דיבר על, נאמר, סוג של פיקוח רך על רפרטואר, בשעה שמיקי מדבר, אני חושב, על התערבות.

מיקי ירושלמי: אני לא דיברתי על התערבות, אבל אני אתן דוגמה אחת פשוטה שקרתה לנו בתיאטרון לילדים ולנוער, כשהמנהל האמנותי ביחד עם המנהל הכללי רצו להעלות הפקה גדולה מאד של מחזמר, בהוצאה כספית שלא מתקבלת על הדעת. ההנהלה הציבורית החליטה ששניהם לא יעשו את הדבר הזה. זה לא נקרא פיקוח. בפירוש לא!

גד קינר: משה, מה אתה מצפה מוועד מנהל?

משה נאור: אני רוצה להגיב לדברים שנאמרו. זה נשמע נכון מה שאתה אומר, אבל יש עם זה איזושהי בעיה. דווקא בגלל שזה נשמע כל כך נכון, אי אפשר שיהיו שלושה אנשים באולם וזה נכון. אבל הרבה פעמים, ולפחות, אם יורשה לי, במקרה של אנסמבל הרצליה, תחת ניהולה של אופירה, יש איזה סוג של השתפנות של הנהלה הציבורית. מה אני מנסה להגיד? ראיתי חלק גדול מההצגות ואני יכול להגיד שהאולמות יכלו להיות מלאים במקרה הזה. השאלה היא מה הנהלה הציבורית רוצה. אם היא רוצה לעשות עבודה קלה, כי יותר קל להביא וועדי עובדים, ליצור איזושהי מחויבות כזאת או אחרת, דרך מפעלי מנויים ואחרים ולמכור במחירים כאלה ולעשות מבצעים ודילים בחבילות. אפשר לעשות גם את זה, זה סוג של קהל מאד מסוים - מי שנמצא פה מכיר את הקהל הזה היטב, גם אני מכיר אותו היטב - או שהיא רוצה להביא אנשים אחרים, וגם הם משלמי מיסים, גם להם מגיעה תרבות וגם להם מגיע לראות הצגות, רק זה

כרוך במאמץ יותר גדול, להביא אותם, להרגיל אותם לבוא לתיאטרון, כשרבים מהם כבר לא מגיעים לתיאטרון, ואני לא רוצה למנות כאן את הסיבות, כדי לא לפגוע, אולי, בחלק מהאנשים שחלק ממפעלי המנויים זה מפעל חייהם, וזה מפעל חשוב וגדול, אבל הוא גם דורס כמה סוגי קהל מסוימים בדרך.

אולי יגאל דיבר על מצב קשה, ויש מצב קשה. זאת אומרת, התיאטרון, לפעמים, מבזה את עצמו וזה יכול להמשיך להדרדר. אבל כיוון שהדברים האלה נשמעים כאילו - אני אגיד את זה תכלס - כאילו זה תלוי באופירה אם האולם מלא או לא, וזה שקר. זו פשוט עצלנות, אולי של ההנהלה הציבורית, אולי מחלקת שיווק. אולי דרוש ניסיון יותר רציני להביא את הקהל המתאים לאנסמבל הזה, שכרגע הוא עלול לשמור על צביונו ועלול לאבד את צביונו, וזה חבל. לאו דווקא בשביל אופירה אני אומר את זה, אלא בשביל העניין עצמו. עכשיו אני אגיד על הנהלה ציבורית את מה שרציני להגיד.

גד קינר: אתה מרוצה מההנהלה הציבורית שלך עכשיו בחיפה? את האמת.

משה נאור: האמת, כן. ואני אגיד - קודם כל, ההנהלה הציבורית, זה לא שאני רואה את התפקיד שלהם...

גד קינר: אתה חושש.

משה נאור: ממש לא, אין פה אף אחד מהם.

גד קינר: זה מוקלט.

משה נאור: אין שום בעיה. אבל תראה, אני בנוי ככה, אולי מנהל אמנותי אמור להיות כזה. אני, ואהבתי את מה שיגאל וינשטיין אמר, את כל הדברים, כמו שהבנתי אותם לפחות. אני משתף את ההנהלה הציבורית בכל החלטה אמנותית שאני עושה בתיאטרון, ואני רואה בזה פיילוט אפילו. אני אומר, אם אני יכול למכור להם את התוכנית האמנותית שלי, אם אני יכול לשכנע אותם, הרי בסך הכול הם כולם מתנדבים. הרי הסיבה היחידה שהם מגיעים לשם, הם צריכים לבוא מאהבה. לדעתי, גם זה קריטריון. אם הם באים מאיזה אינטרס אחר, זה לא טוב, אני גם אומר את זה בדברים שלי. זאת אומרת, הם צריכים לאהוב את מה שהם עושים. אני מנסה להלהיב אותם עם התוכנית האמנותית, אם אני לא מצליח, אני גם רואה בזה איזשהו כישלון. זה לא שאני אומר, אוקיי, אז הוא לא מרוצה, אז אני אעשה משהו אחר. אני לא מנסה לרצות אותם יום-יום, אבל אני מכין את עצמי, כדי שהם יתלהבו מהתוכנית האמנותית שאני מציג,

כדי שתהיה להם סיבה לקום בבוקר ולעשות את העבודה. **גד קינר:** אז השאלה היא משה, סליחה, האם ההנהלה הציבורית שלך מייצגת את הציבור, או שהיא מייצגת אותך? זאת אומרת, אם אתה מנסה להלהיב אותם, איפה ההנהלה הציבורית?

משה נאור: אני לא רואה סתירה. אני חושב שאני מייצג את הציבור. אין קונפליקט ביני לבין הציבור. אני במאי, אני רוצה ליצור קשר בין מה שקורה על הבמה, בין רעיונות אמנותיים לבין הציבור. אני לא רוצה שהם ילכו הביתה ויגידו: לא הבנתי שום דבר.

גד קינר: אבל השאלה היא אם אסור לתת לך הערות, זאת השאלה.

משה נאור: בוודאי שמותר. אבל יגאל הציג את זה בצורה הטובה ביותר.

גד קינר: נכון.

משה נאור: הוא אמר, הם יכולים להעיר...

גד קינר: זה לא צריך להיות הכל או לא כלום.

משה נאור: לא, לחלוטין לא. אבל ברגע שהדיון, כמו שאופירה תיארה, כנראה הפך להיות, תסלחו לי, כאילו דיון בהמי, מה זאת אומרת? זה לא שהם הביעו דעה ואמרו למנהלת האמנותית - מה שתחליטי, אנחנו מאחוריך, אנחנו נלך אחריך באש ובמים. אבל, אולי תשקלי, כי הנושא הזה, המסוים, נראה לנו רגיש, לא נראה לנו...

נעם סמל: אנחנו נקראים לדיון חירום במשרדו של צ'יץ', הלל מיטלפונקט המחזאי-במאי, עמרי ואני. עמרי לא רצה לבוא, לא יכול היה לבוא, אני הלכתי עם הלל. אנחנו מגיעים למשרד של צ'יץ', ארבע אחר הצהריים, ערב כניסת השבת, אנחנו רואים שם את טליק, אלוף טל. הדיון הוא על הסצנה במחזה "גורודיש" שהועלה שלושה ימים קודם, שבה "גורודיש" שוכב עם אחת החיילות. הוויכוח המתנהל בין המחזאי הדגול הלל מיטלפונקט והמנכ"ל שמתחיל את הקריירה שלו בקאמרי, לבין ראש העיר והאלוף טל, האם הוא שוכב עם חיילות, או לא שוכב עם חיילות? אבל אומרים, כן, אבל המשפחה ועניינים, תורידו את הקטע הזה. והלל מסביר, חופש הביטוי, חופש האמנות, כל הדברים האלה. הלל אומר לו, "אתה יודע מה? אם אתה תפתח לדיון, אני אביא מאה בחורות". בקיצור, לא הורדנו את הקטע.

אבל כדי למקד את הדיון, אני עברתי ויה דולורוזה כשהייתי מנכ"ל תיאטרון חיפה, לא בארבע שנים הראשונות, אבל

בעיקר בארבע השנים השניות. כשראש העיר דאז, גוראל, החליף את הוועד המנהל, או מה שנקרא שם הנהלה ציבורית, אני לא יודע איך זה נקרא היום. מה הוא עשה? הוא הכניס להנהלה הציבורית חברי מועצת עירייה וזו הסכנה המשחרת לפתחם של כל התיאטרות וכל ההנהלות הציבוריות, ומזל גדול שמאיר וייסגלס, שהמציא את שטר ההקדש של הקאמרי בהיווסדו, הכניס את הסעיף הזה, שראש העיר ממנה בהסכמת שר החינוך והתרבות. צבי אבי-גיא היה המזכיר, אבל הראש היה של וייסגלס, או של שייקה ויינברג, אני לא יודע של מי. בכל מקרה, מי שעשה יבורך.

ברגע שנכנסים להנהלה ציבורית של תיאטרון פוליטיקאים מן השורה, שהקריירה שלהם יותר חשובה מהתיאטרון, או המוסד האמנותי, והם רצים ומדליפים למקומן, הם רצים ומספרים את סיפורי הברדס, או הסיפורים מסמרי השיער שכביכול מתרחשים בתיאטרון ואתה לא יכול לנהל את המוסד. זה יכול לחול על מוזיאון, זה יכול לחול על מקהלה ותזמורת, זה אותו דבר בכל מוסד אמנותי.

זה הדבר החשוב ביותר, לדעתי, בדיון. שבהנהלה הציבורית, יהיו אנשי רוח, אנשי כלכלה, אבל ללא פוליטיקאים, כי עם כל הכבוד, הנהלות ציבוריות זה לא המגרש של הפוליטיקאים! זה לדעתי הנושא המרכזי, המסוכן, למוסד תרבות.

גד קינר: דיתי, בבקשה.

דיתי רונן: אופירה, את אמרת מילה מאד מאד חשובה בדיבור שלך, שאני קצת אחראית לזה שאת ישבת בתיאטרון הרצליה. בסופו של דבר, כשאת דיברת על חזון, אני חושבת שאם להנהלה ציבורית יש חזון, זה הדבר שעל פיו, אחר כך, הגוף יעבוד והוא זה שיתווה גם את מערכת היחסים. הנחת היסוד שגורסת שכאילו, אם יש שלושה צופים באולם, זה ברור שהאחריות היא על המנהל האמנותי, היא הנחת יסוד שגויה מלכתחילה. אם החזון הוא ליצור אמנות, הכסף אמור לשרת את האמנות, לא האמנות אמורה לשרת את הכסף. זה היגיון נורא פשוט. ואם אנחנו תופסים את זה, ברמה העקרונית של הדבר, ברור לנו שאין כאן מקום, בכלל, להתנות את הרפרטואר בהתקבלות שלו. אדרבא, אנחנו בתחום של הסתכנויות ולכך נועד הכסף. גם חיים דיבר על כך. אז אסור לנו להתנות את הדברים מלכתחילה. ואם הדבר מנוסח בחזון, והדבר ברור גם להנהלה הציבורית וגם למנהל שמגיע לפעול, המנהל הממונה, אני לא רואה סיבה, כלומר, תמיד יהיה מתח, אבל המתח צריך להיות מתח בונה ולא מתח הורס.

גד קינר: דיתי, אני לא אשאל אותך כרגע איזו הנהלה

ציבורית את מצאת שיש לה חזון, נעזוב את זה בצד.

דיתי רונן: זו בעיה רצינית. רק לומר שלמשל בתחום הספורט, לדוגמא, יש תוכניות אב, אחרת גוף לא יקבל כסף, רשות לא תקבל כסף אם היא לא העמידה תוכנית אב לספורט. משום מה מובן מאליה שבתרבות לא צריך להגיש תוכנית מדיניות, לא צריך להגיש תוכנית חזון. גוף יכול לקבל תקציב גם בלי שהוא העמיד את החזון שלו. בעיניי זה דבר כל כך בסיסי, וזו באמת בעיה.

גד קינר: ולכן אני רוצה עכשיו לשאול את השאלה שאסור לשאול אותה, שאלת טאבו מעצבנת ומרגיזה - מה צריך להיות משך כהונתה של הנהלה ציבורית? האם היא מכהנת לנצח? או שהיא באה לתקופה מוגדרת ומוחלפת בייצוג ציבורי אחר. כי אנחנו צריכים לזכור דבר אחד, גם הציבור לא חי לנצח וגם בציבור חייבים שינויים.

דיתי רונן: אני חושבת שהתשובה היא מאד פשוטה, יש תקנון. התקנון מסדיר את הליכי המינוי, את תקופת הקדנציה, את אפשרויות ההארכה, הדברים אמורים להיות מוסדרים והם אמורים לפעול.

גד קינר: דיתי, בואי לא נסתתר כרגע מאחורי תקנון, בואי ננסה לענות תשובה עניינית.

דיתי רונן: אתה שואל על הרצוי או המצוי?

גד קינר: לגבי המצב הרצוי, כמה זמן צריכה הנהלה ציבורית לכהן? פשוט מאד.

מיקי ירושלמי: תראה, זה הביצה והתרנגולת. אתה יכול לשאול כמה זמן צריך להיות מנהל כללי בתפקיד שלו, כמה זמן צריך להיות מנהל אמנותי בתפקיד שלו, מי מגדיר את האחריות?

גד קינר: אנחנו יושבים בתיאטרון הקאמרי.

דיתי רונן: אמרנו שהתיאטרון הקאמרי הוא יוצא דופן, נשאר במקום הזה.

מיקי ירושלמי: לשאלתך, זה כמו שאמר יגאל וינשטיין, שבאמת מגיע לו כל הכבוד, ויישר כוח ובאמת תמחאו כפיים, מגיע לו. (מחיאות כפיים) אני חושב שההצלחה, בואו נעזוב רגע את ההתערבות או לא התערבות, אני חושב שהצלחה של תיאטרון בכלל, זה השילוב הקלאסי בין המנהל האמנותי, המנהל הכללי והיושב ראש. אני חושב שאלו שלוש הדמויות שקובעות ומתוות את המדיניות ואת האחריות על הביצוע שלה. אני חושב שגם, אמרתי את זה קודם, שצריכה להיות

גם אחריות וגם שכר ועונש. אני חושב שהנהלה שמצליחה ומביאה להישגים, גם הנהלה ציבורית וגם הנהלה פעילה, נעם ועמרי, יכולים להמשיך עוד עשרים שנה, לדעתי. הם מצליחים, מגיע להם. כן, תמחאו להם כפיים, מגיע להם. (מחזאות כפיים)

אני לא חושב שצריך למדוד את זה בשלוש שנים, או ארבע שנים, או חמש שנים. יש מנהלים שמכהנים 15 שנה ונכשלים. אז אני חושב שזה שכר ועונש. הנהלה ציבורית טובה, צריכה להמשיך לכהן, כל זמן שהיא מצליחה וכל זמן שהחברים בה רוצים שהיא תמשיך להתנהל באותה צורה, כנ"ל ואותו דבר, בשיתוף פעולה טוב של המנהל האמנותי והמנהל הכללי.

גד קינר: ד"ר פרלוק, בבקשה.

חיים פרלוק: סליחה רגע, חבל שלא שאלת את הפורום הקודם. היית צריך לשאול את אותו פורום שישב פה קודם. הצלחה, שילוב של הצלחה אמנותית, לא להתפשר בחלק האמנותי, מה שאמרתי קודם, לא אמרתי פיקוח, אמרתי חופש פעולה אבל אחריות. המילה היא אחריות, זה מה שהתכוונתי. לא יכול להיות שמנהלים אמנותיים, או מנהלים כלליים, או יושבי ראש הנהלה, יובילו את המוסדות שלהם להוצאות לא ריאלייות, לבזבוזים של כספים, לניהול לא תקין וימשיכו בתפקיד שלהם, זה לא קיים. תיאטרון ששומר על תקציבו ושומר על רמתו האמנותית ומגיע לכל מקום במדינת ישראל, הוא תיאטרון מצליח וזה קנה המידה שלי להצלחה.

גד קינר: כן, חיים, בבקשה.

חיים פרלוק: אני, בעניין הזה רוצה גם לחזק את הדברים שאמר מיקי. ההנהלה הציבורית של התיאטרון הקאמרי, לדעתי, יגאל וינשטיין, יכול להיות גם עוד ארבעים שנה, או חמישים שנה ואני מאחל לך. שמעתי הרצאה של פרופסור דוד פסי, ראש החוג לעתידנות והוא מדבר על תוחלת חיים של מאה ארבעים שנה, אז יש לך עוד כברת דרך ללכת.

דובר מהקהל: זאת אומרת, הוא ישרוד אחרי התיאטרון הקאמרי.

חיים פרלוק: לא במצבו של התיאטרון. התיאטרון הקאמרי הוא תיאטרון טוב, מצליח, אני חושב שהקריטריון צריך להיות שצריך לחסל את תרבות ה'לא נעים לנו'. בחלק מהנהלות הציבוריות, יש תרבות של 'לא נעים לנו', של אנשים שיושבים שם מכוח האינרציה, בלי שהם תורמים כלום לעצם קיומו של התיאטרון, מלבד קבלת כרטיסים וכיבוד בזמן הישיבות, לעיתים עד כדי חוסר התבטאות

בישיבות. אני אומר את זה כמי שנכח בישיבות של הנהלה, מתוך מה שאני שומע מאנשים שונים. חבר הנהלה צריך להיות אדם שתורם לקיומו של הגוף, מהיכולות שלו, מתחום העיסוק שלו, מתחום הפעילות שלו.

צדקת כשאמרת, שאם אתה מתמודד עם קשיים כלכליים, אז תפקידו של הגוף המנהל לבוא ולעזור לך לפתור את הבעיות האלה. אין ביצירה, קרא לזה אלי זהר, שכפ"צ כלפי גורמים חיצוניים. אני לא הייתי קורא לזה שכפ"צ, כי אין סיבה להתגונן מהממלכה או מהעירייה, אלא יש סיבה שיהיה גוף שאפשר לפנות אליו ושאתה לא תעסוק בזה, כדי לראות איך משפרים את המצב של קבלת הכסף של התיאטרון והגופים הציבוריים ולהביא משאבים נוספים.

כי תראו, המשאבים שלנו הם לא אינסופיים ואם בהנהלות ציבוריות יושבים אנשים שלא תורמים כלום, הם צריכים ללכת הביתה וצריך לא להתבייש להגיד להם את זה. ואם לא תהיה ברירה, אנחנו נצטרך לחשוב איך אנחנו נעזור להגיד להם את זה, כי אני שומע את ה'לא נעים לנו', מי יגיד לו שהוא צריך לעזוב? חייבים ליצור את הכללים האלה.

לעומת זאת, אם יש הנהלה שמצליחה, הן המנהל הכללי, הן המנהל האמנותי, הן ההנהלה הציבורית, אין שום סיבה להחליף אותם. זה לא צריך להיות החלפה לשם החלפה, צריך רק לאפשר מנגנון שנותן את הדרך לרענון, מעת לעת, את הגופים האלה ולהביא לתוכם כוחות חדשים, שיעזרו להם להתפתח ולצמוח קדימה, בשוק מאד תחרותי, תוך צמיחה תרבותית גדלה, ויותר ויותר גופים שיושבים סביב צלחת התקציב ומבקשים לינוק ממנה.

גד קינר: תודה רבה. אני מבקש עכשיו תשובות קצרות. אופירה, בבקשה, כי יש לנו כמה דקות לסיום ויש עוד שאלה כברת משקל.

אופירה הניג: לפני שאני עונה לגבי הנושא של הרוטציה, אני חייבת להבין מה שאתה אומר, אנחנו צריכים לתת להם להבין שאתה מדבר על חברי הנהלה שאינם רצים החוצה להביא כסף. למי אתה מתכוון אנחנו צריכים לתת להם? להביא כסף לתיאטרון זו אחריות של המדינה, קודם כל. אז למי אתה מתכוון אנחנו צריכים לתת להם להבין? אני רוצה להבין למה אתה מתכוון. כי את הכסף לתיאטרון, קודם כל, תבקשו מהמדינה.

חיים פרלוק: קודם כל, המדינה נותנת כסף לתיאטרון...

אופירה הניג: לא מספיק.

חיים פרלוק: אני רוצה להסביר לציבור החשוב והרחב

שיושב פה, שנכון, אמרנו הרי בתחילת הדברים שהיינו שמחים לו תקציב התרבות היה גדול יותר. אני רוצה רק להגיד, למען ההגינות, שאמר קודם אלי זהר לגבי נושא הסרטים, תקציב התרבות הוא תקציב מוגן. אגב, זה תקציב המשרד היחיד במדינת ישראל, בממשלת ישראל, שהוא תקציב מוגן מקיצוצים ורק מתפתח כלפי מעלה. זה לא קיים בשום תקציב של אף משרד אחר. לכן, צריך להגיד את זה, וזה יאמר לזכותה של שרת התרבות שהשיגה את זה, לימור לבנת, כל תקציבי המשרדים הם בני קיצוץ, חוץ מתקציב התרבות.

אופירה הניג: לא, אבל יש פה משהו מאד מאד בעייתי באיך שאתה מציג את זה.

חיים פרלוק: ועדיין הוא לא מספיק, ועדיין גם צריך להגיד שתקציב התיאטרון מהווה נתח עצום מתוך תקציב התרבות הכללי, הנתח הגדול ביותר, כשמונים מיליון ש"ח.

אופירה הניג: אבל עוד פעם, אתה זורה פה חול. אני חוזרת ואומרת, אתה אומר פה משהו מאד מאד בעייתי.

חיים פרלוק: אני לא זורה חול, אני מדבר על נתונים עובדתיים.

אופירה הניג: אתה בעצם אומר שחברי הנהלה שלא יהיו מסוגלים לצאת החוצה ולהשיג כסף לתיאטרון לא יוכלו לכהן בתפקידם. ואתה אומר פה דבר מאד מאד בעייתי.

חיים פרלוק: לא אמרתי את זה. כמו שאני מוחה על הביטוי שלך שאני זורה חול, אני לא זורה שום חול, אני מדבר על עובדות.

אופירה הניג: אתה מחזיר אותנו עוד פעם לכספים.

חיים פרלוק: עובדות, דקה.

אופירה הניג: המדינה לא נותנת מספיק כסף לתרבות, אנחנו יודעים את זה והנהלות ציבוריות לא צריכות לפתור את זה, לחלופין.

חיים פרלוק: קודם כל, כן. שהרי אחרת, בואי תגידי את הצד השני של המשוואה, בוא נגביל את מספר גופי התרבות וזה בטח שאסור לעשות. כל מי שרוצה ליצור ולעשות במדינת ישראל, זכאי ורשאי וזה גם בהתאם לתבחינים. ואנחנו נמנע בכל דרך ניסיון להדוף גופים מלהיכנס לתוך מקבלי ההקצבות. זה נכון שיש נטייה, בקרב אלה שכבר מתוקצבים, לשאול למה צריך לתת לגופים חדשים להיכנס. אבל כל מי שחדש ועומד בתבחינים, יוכל להיכנס

ולקבל מתוך התקציב הקיים, כל עוד זה מה שיש. אנחנו היינו שמחים אילו היו לנו מיליארד שקלים ולא שש מאות מיליון, אבל זה מה שיש. אבל העניין עצמו, לשאלה שלך, אני לא אמרתי שמי שלא מביא כסף צריך לזרוק אותו החוצה, אני אמרתי שמי שלא תורם לגוף, לא במובן של תרומה כספית, תרומה לגוף ציבורי, ומנה את זה יגאל וינשטיין, מנה חבר חבר ותרומתו, איך הוא קרא לזה? שרים עם תיק בשמינייה של הוועד המנהל. צריך רק להקשיב למה שאנשים אומרים ולזכור.

אופירה הניג: לא, אבל יש תרומה במסגרת הנהלה ציבורית, שהיא לא פחות חשובה מאשר לרוץ להביא כסף ולפתור את הבעיות כשהמדינה לא נותנת כסף.

חיים פרלוק: אמרתי, תרומתו של חבר הנהלה ציבורית היא מהיכולות שלו בתחומים השונים. אבל זה לא רק מתפקידה של הממלכה להביא כסף לתיאטרון.

גד קינר: סליחה שאני קוטע רגע את הדיון הזה...

אופירה הניג: אני, שנייה, אני חייבת לסיים.

גד קינר: רגע, אופירה...

אופירה הניג: אני חייבת לסיים.

גד קינר: אני אתן לך לסיים... אני רוצה לשאול שאלה אחרונה, ואת יכולה להרחיב את תשובתך בתוך השאלה האחרונה הזאת. והשאלה האחרונה, אני מבקש מכל אחד מחברי הצוות, בקצרה, להתייחס לנושא העיקרי של המושב הזה, האם תפקיד ההנהלה הציבורית לשמש ככלב השמירה של הציבור על התפקוד של התיאטרון, או לשמש כרוח גבית למנכ"ל ולמנהל האמנותי בכל תנאי, נאמר ברוח האימרה האמריקאית My country, right or wrong. נכון שזה לא דיכוטומי עד כדי כך, תנסו להתייחס, בבקשה, לשאלה הזאת.

משה נאור: אני לא יודע לענות תשובה חד משמעית. מה זה בכל תנאי? ברור שלא בכל תנאי, וכלב שמירה זה גם כן כאילו, אני לא... זאת אומרת, אם יש הנהלה שהיא בלתי אחראית בעליל, כמובן שצריך לשמור עליה, אבל זה העניין, כלומר אין לכך תשובה חד-משמעית.

בעליל, כשנכנסים להגדרות, מה שאני שומע פה בדיון, סך הכול אני הגעתי לכאן קודם כל לכבודו של יגאל וינשטיין. אבל מזמינים לדיון, אז הדיון צריך להיות פתוח, מדברים על הנהלה ציבורית ואם הנהלה היא מצליחה, אז היא יכולה להישאר מאה שנה. אני הייתי נכנס לשאלה מה זה מצליחה?

מדברים על טעם הקהל שמדרדר, לא רק בגלל התיאטרון, אבל כנראה שהתיאטראות לא עזרו לזה בשנים האחרונות. זאת אומרת, הצגות של לפני שלושים שנה, הציבור היה הרבה יותר פתוח לקלוט ולספוג. השנה זה לא קיים, אולי גם בזכות הטלוויזיה שמטמטמת אותנו, ועוד כל מיני גלובאליזציות שונות, אני לא יודע מה. אבל על איזו הצלחה מדובר? על הצלחה שמה? יש איזון תקציבי? זה לא הדבר היחיד. איך מודדים את זה? מצליח - נשאר, לא מצליח - לא נשאר. יש תחלופה שהיא לצורך רוטציה. זאת אומרת, יש טעם אמנותי של בן אדם.

אני לא חושב שיהיה לי קשה להיפרד מהתפקיד שלי כמנהל אמנותי, נורא קשה להיות במאי עצמאי במדינה הזאת, אני לא חושב שיהיה לי קל, אני מקווה מאד שיהיה לי את האומץ, אולי אני צריך להחליף קריירה. אני לא יודע, זה לא קל לעזוב תפקיד כזה, ממש לא. אני מפנק את עצמי פעמיים בשנה בהפקות שבא לי לביים, זה לא היה קורה אלמלא הייתי מנהל אמנותי. אני נהנה מזה מאד, אני גם סובל מכל מיני... מבקרים אותי לפעמים, מערכות היחסים שלי עם יוצרים אחרים לפעמים הן לא פשוטות, מי שקודם היו החברים הכי טובים שלי, לפעמים זה לא קל. אבל אני מוצא את עצמי יותר ויותר נהנה בחדר החזרות בזכות זה שאני מנהל אמנותי. אבל אני, יש לי טעם מסוים. נכון לעכשיו, אולי זה טוב לתיאטרון חיפה, זה מביא קהל, אבל יש עוד אנשים, יש עוד סוגים של טעמים. צריך איזה סוג של ניסיון, בשביל האבולוציה של האמנות בארץ, זאת הצלחה. כרגע זו לא הצלחה, כרגע יש בעיות.

אולי אלו בעיות שכל העולם סובל מהן, אבל כרגע, כל במאי שמביים על במות ישראל יודע, שקשה, בגלל שטעם הקהל נפגע, מכל מיני סיבות. צריך לשאול את השאלה הזאת, קודם כל באומץ וגם לענות עליה באומץ. אני לא אומר שאני הייתי רוצה להישאר עשרים שנה בתפקיד, גם שלושים, אבל אז מה? זה לא העניין. אם רוצים לפתוח דיון, אני לא אומר שבעקבות הדיון הזה אני אתפטר אחרי שבע שנים, אבל בואו נדבר על זה לעומק, לטובת התרבות במדינת ישראל, מה זו הצלחה של מוסד תרבותי? מה זה אומר, באמת? אני לא יודע, על זה צריך לדבר, זה לא דיון של חמש דקות. אז אם כבר יש דיון, אז לכבודו של יגאל וינשטיין שיהיה דיון אמיתי, ולא דיון מתחנף.

מיקי ירושלמי: תראה, כבר דיברנו על זה, בוא נעשה את זה בקצרה, השאלה היא באמת מהי הצלחה? זו באמת שאלה טובה, אני חושב שגם אמרתי את זה קודם, השילוב שבין הצלחה אמנותית לבין הצלחה ניהולית.

אין ספק שהחלק הכספי הוא חלק חשוב, זה המוטיב המרכזי. ולראייה, בתיאטראות מסוימים בישראל, ישנה הצלחה. למה אתה לא שואל את השאלה, למה בתיאטרון חיפה, בשנים האחרונות, כל הזמן יש משברים ובתיאטראות אחרים, ובקאמרי, למשל, אין. בבית ליסין, אין. והם מצליחים להגיע לקהלים אדירים וכדומה. אז נורא קל לבוא בטענות לכל העולם, נורא קל לבוא להנהלות הציבוריות. אבל תסתכלו, כולכם, בבקשה, במראה ותשאלו למה התיאטרון הקאמרי כל כך מצליח? למה תיאטרון בית ליסין כל כך מצליח ותיאטרון חיפה לא מצליח. אז אולי השילוב הזה בין הניהול הכללי, המנהל האמנותי והנהלה הציבורית, הוא לא שילוב נכון וטוב?

גד קינר: מיקי זאת לא הייתה השאלה, אתה גורר את זה לכיוון אחר, זו לא הייתה השאלה.

מיקי ירושלמי: יכול להיות שזו לא השאלה, אבל שאלת מה זו הצלחה בתיאטרון.

משה נאור: אני רק חייב להגן על כבודו של תיאטרון חיפה, אם כבר יש לי מיקרופון, אז תן לי, הוא רק אמר "תיאטרון חיפה לא מצליח". תסלח לי... לידעתך, תיאטרון חיפה בשלוש השנים האחרונות הכפיל את כמות המנויים שלו פי שלושה וחצי, הקאמרי לא עשה את זה. עכשיו, הקאמרי מצליח, בלי שום ספק - לא באתי לעשות פרסומת או לשווק, אבל תיאטרון חיפה נהנה מהצלחה, תודה.

שמוליק יפרח: אני אשתדל לא לדבר על תיאטרון באר-שבע המאד מצליח. בואו נניח לזה. אני חושב שיש כאן שילוב של שני הדברים. הנהלה ציבורית צריכה לתת גיבוי מוחלט למנהלים שלה. היא לא אמורה לדקדק בדקדוקים, על כל דבר ודבר, אבל אני מסכים שיש כאן אחריות. אני מנהל גוף שיש בו מאה עשרים עובדים, שחקנים, והוא מפרנס הרבה מאד אנשים וצריכה להיות אחריות לגבי הניהול הכספי שלו והתקניות שלו, זה אחד.

שתיים - אני קודם כל מרגיש שאני משרת ציבור. אני עושה אמנות, קודם כל לציבור שלי בבאר-שבע, זה הקהל שמעניין אותי. עכשיו, אני מאתגר אותו, אמנותית, עם הרבה מאד אנשים שונים ומגוונים, שבחלקם זה קולע ובחלקם זה לא קולע. והדיאלוג הזה, בעיניי, הוא הדיאלוג המרתק.

הנהלה הציבורית צריכה לגבות אותי בתהליך הזה, גם אם זה לא לרווחה, וגם אם רוצים לראות לא "קומפני", אלא אולי "עלובי החיים". ואני מודע לדיאלוג הזה, הוא בעיניי מרתק. אבל, אני עדיין חושב שיש כאן אחריות רבה למי

שעומד בראש המערכת. האחריות היא על נעם סמל שמוכיל את הקאמרי. האחריות היא עליי, כמי שמוכיל את תיאטרון באר-שבע. כל התמיכה וכל הסיוע, אלו דיבורים נפלאים, נחמדים וטובים, אבל יכול להיות שאופירה, יחד איתי, היינו יותר מצליחים.

זאת אומרת, לגבי הדיאלוג הזה, על התיווך שדיברת עליו, שבעיניי הותירו אותך קצת לכד בדיאלוג הזה מול הרשות, אולי לא היה מספיק כוח. אבל אני למדתי, אני חושב, שמשדר התרבות כבר לא יכול להתעלם מקיומי, בגלל הנוכחות שלי שם, גם במאבק להשיג את בית הספר למשחק וההכרה שלו וגם בנושא התיאטרון ומאבקים שקשורים בפריפריה, שיש כאן, נאבקתי ואני ממשיך להיאבק ועוד לא הפסקתי.

אני חושב שיש כאן אחריות למי שעומד בראש הגוף הזה, לתת ביטוי לאמנות, לתת חופש אמנותי לבימאים ליצור את מה שהם רוצים, בלי, אגב, הנהלה ציבורית שמתערבת. יושב ראש הנהלה הציבורית שלי זה אשר גרינבאום. עם כל הכבוד, אם הייתי נותן לו לקרוא את המחזה שכתב בועז גאון על בוגד, על זיהום המפעלים בדרום, וכל הכימיקלים למיניהם שמזהמים לנו את החיים, לא בטוח שהוא היה מאשר לי את המחזה. לשמחתי הרבה אני לא שואל אותו.

אני מודה, בהנהלה שלי אין דיאלוג כזה אמנותי, ויש חופש מוחלט בעניין הזה. ואני בטוח שהם ישבו באי-נוחות, יש הרבה מאד מחברי הנהלה הציבורית שלי, שהם מנהלים בכירים במפעלים הכימיים, מכתשים, ברום וכו'. אני חייב לציין שהיה להם את האומץ להורות ולהגיד, שבהחלט המחזה מעורר דיון ציבורי מעניין, מבלי להגיד שנכשלתי בתפקידי, או חלילה להפסיק את המחזה הזה.

גד קינר: אופירה, בבקשה.

אופירה הניג: קודם כל אני רוצה לענות. הסיבה ששאלתי אותך לגבי מה בדיוק כוונתך, מכיוון שלצערי הרב הדיון הולך ומתכווץ, באמת, ליחסים של הנהלה ציבורית ומנהל אמנותי ומנכ"ל, עוד פעם לסיפור הכסף, רק כסף. בגלל זה גם אמרתי, 'למה בדיוק הכוונה?'

לי יש, כן יגאל, געגוע, כמו שאמרת קודם, געגוע מאד גדול לדיון עם הנהלה ציבורית, עם אנשי רוח. כן, אני חושבת שהתיאטראות מפסידים את האנשים האלו, הפסדנו אותם, הפסדנו אנשי רוח, הפסדנו את האנשים שיש להם את היכולת לעזור לנו, מנהלים פעילים, בניסוח של מחשבה ובכלל לפתוח מחשבה. זאת אומרת, אנחנו איבדנו את האנשים האלו בעולם התיאטרון. איבדנו אותם בקהל ואיבדנו אותם בהנהלה הציבורית.

דיתי רונן: לא רק בעולם התיאטרון. איבדנו את המקום שלהם בחברה.

אופירה הניג: כן. מבחינתי, הנושא של חילופים, הנהלה ציבורית, מנהלים, אני מודה שיש לי קצת דברים שמטרידים אותי יותר. אני לא חושבת שיש דבר כזה שצריך לקבוע איזושהו חוק, אני לא מאמינה בדברים האלו. אני חושבת שהנהלה שעושה תיאטרון, והוא עובד על פי אמות המידה המוסריות שלה, צריכה להמשיך. אין דבר כזה, אתה יודע, לקצוב תקופה, אני לא מאמינה בדברים האלו, לא בהנהלה פעילה ולא ציבורית.

אני מודה שגם בעיניי הרבה יותר מעניין לרונן במה שמשא אמר, מה זאת הצלחה. מיקי, אמות המידה שלך להצלחה הן לחלוטין לא שלי. אני חושבת, אבל, שאתה ואמות המידה שלך, מתקיימים בחברה הישראלית בקלות רבה מדי. אמות המידה שלי הן החוצה. זאת אומרת, אנשים מהסוג שלי אינם נחשבים היום לאנשים שיכולים לקיים. מדברת מי שבאה ממה שנקרא, שיא הממלכתיות, מנהלת אמנותית של פסטיבל ישראל.

אמות המידה שלי שונות, אני לא חושבת שאני צריכה לפעול על פי אמות המידה שלך. לא כולם חייבים להגדיר אותן באותו אופן. אני חושבת שעל זה צריך להיות דיבור. אבל אני כן חושבת שהמחשבה והדיון צריכים להיות על איך אתה מאפשר לאנשים שונים ואחרים ממי, מיקי, בתפיסה האמנותית, התרבותית והפוליטית שלהם, להיות מסוגלים ליצור במדינה הזאת, כי אם לא, אתם תפסידו את כל האנשים האלו. וגם בהנהלות הציבוריות, מכיוון שאני הייתי בהנהלה הציבורית ונעם עכשיו סידר לי, פשוט, את המחשבות.

הייתי בהנהלה ציבורית שהיו"ר שלה היה ראש העיר. אז אין קונפליקט, יש בן אדם אחד. וכל האנשים שישבו בהנהלה הציבורית, היו חברי מועצה. אז איך אפשר לעשות משהו שהוא בעל משמעות, כשהיו"ר שלי הוא ראש העיר שמנהל את התיאטרון? עכשיו, פה אני חייבת לומר משהו ובזה אני באמת אסיים.

אני כן רוצה ואני כן מתעקשת, לנצל את הבמה הזו לדבר על משהו נורא מהותי וזה תפקידו של הציבור. אני עבדתי מול הנהלה ציבורית שהתייחסה לעצמה כקול של הציבור, כי הם היו חברי מועצת העיר, נבחרו ציבור. עכשיו, יש פה משהו, מאד מאד מעניין, בגלל שכל הזמן הביאו לישיבות הנהלה את קולו של הציבור - מה הציבור רוצה, כלומר, הם היו באים ומספרים לי, פגשנו, אני באמת לא מגוימה, פגשנו את



כבר כמה שנים, הבימה העלתה, לפני, אני לא זוכר, עשר שנים בערך, את "הכיסאות" של יונסקו. הצגה של מוני מושונוב, סנדרה שדה, הצגה יפהפייה. אני זוכר, עשינו הצגות לקניינים, קמו קניינים ויצאו באמצע ההצגה. אגמון ואני לא הבנו מה קורה. ואז אגמון אמר לי שמע, תעמוד רגע בפואיה, תפוס מישהו, תפוס אנשים ונסה להבין מהם מה זה? ואז אני תופס מורה והיא אומרת לי - תגיד לי? מה זה החוצפה הזאת? לתיאטרון הלאומי אין שחקנים, שממלאים לי את הבמה בכיסאות? ואז אני אמרתי, אלוהים אדירים, "הכיסאות" מחזה מודרני, קלאסיקה מודרנית, לאן אנחנו הגענו? ואנחנו אשמים. התיאטרון אשם. ואם אופירה מייצגת כאן איזשהו קול שמנסה לאתגר, צריך להקשיב לקול הזה, גם אם זה נתקל בקשיים. אין לנו זמן לשאלה אחת, ולכן ניתן את הזמן הזה, כן בבקשה?

דובר מהקהל: צריך להפסיק עם הדבר הזה של המכנה המשותף. הטלוויזיה הדרדרה לשם, החינוך מזמן אבוד... אולי אנחנו לא נהיה שם.

גד קינר: אני רוצה, טוב, לאחר הדיון הסוער הזה, לחזור ולהעלות על נס את פועלו של יגאל וינשטיין. (מחאות כפיים). איך שלא נסתכל על תיאטרון, על מה אנחנו מצפים מתיאטרון, יגאל וינשטיין הוא דוגמא של מסירות לתיאטרון, של אהבה לתיאטרון ואני מאחל לו עוד שנים רבות מאד בתפקיד הזה. ■

תמונות מן הכנס:

נעם סמל עם יגאל וואטקה וינשטיין ◀

יש לי דרך, בואו ננסה ויש לי דרך אחרת, מה רע? מה רע בלהיות אליטיסטי לעזאזל? למה אתם לא נותנים גב לאנשים כאלו? למה? למה אתם לא עוזרים לכולנו להביט למעלה? למה אני גדלתי בלי מאסטר, אתה יודע למה? כי כל הזמן למטה. זאת הסיבה שהציעו לו מיליון שקל, כדי שלא יתנו לחנוך לויין לעלות. אבל חנוך לויין היה סיבה בשבילי ללכת לתיאטרון, אז אל תגיד לי שיש משהו רע באליטיזם, אין שום דבר רע באליטיזם ונמאס כבר מהקול הזה. (מחאות כפיים) נמאס, אתם עוד מעט תהרגו את האליטיסטים, זו הבעיה. אני ספגתי את האלימות הזאת, אל תספר לי סיפורים.

דובר מהקהל: גם גשר וגם תיאטרון החאן...

אופירה הניג: אני הייתי בתיאטרון החאן, ומותר להיות יותר. זה מטריף, אתם כולכם משתפים פעולה עם השנאה הזו לאליטיזם ולאיינטלקטואלים. זו הבעיה. אני הייתי בתיאטרון החאן, ואני עשיתי את תיאטרון החאן ואני אהבתי לעבוד עם תיאטרון החאן. ומותר לאנשים ללכת רחוק יותר. והמדינה צריכה לאפשר לאנשים כמוני גם לעבוד. ואני לא היחידה. ואם אתם תמשיכו להתייחס לאנשים כמוני כאל אליטיסטים, אתם שמים אותנו פשוט על הבמה. כי גם בתוך הפאנלים האלו שומעים את הקולות האלו. אין רע בלהיות אליטיסט.

גד קינר: אני רוצה רגע אחד לעצור את הדיון כאן בנקודה הזאת. אני חושב שאופירה מייצגת קול של מי שמנסה לאתגר את הקהל, לשנות את הקהל, ליצור קהל. וזה דבר מאד מכובד ומאד חשוב כשלעצמו, שלא תמיד קיים בתיאטרון הישראלי. אני חושב שזו התחלתו של הדיון האמיתי שצריך להתנהל כאן. מהו דיוקנו של התיאטרון הישראלי, מה הוא צריך להיות, מהי באמת הצלחה, במה היא נמדדת? אני חושב שכאן הגענו לאיזושהי נקודה שהדיון הזה הוביל אותנו אליה.

דיתי רונן: אולי רק עוד מילה אחת. אנחנו רק קצת פועלים באיזה וואקום, כאילו אנחנו ממציאים את הגלגל. אבל אחרי הכול, אנחנו מהווים כמעט עשרים אחוז מתוך מגזר שנקרא 'מגזר שלישי', שהוא של מלכ"רים. ואני מציעה לנו טיפה לפקוח את העיניים ולראות מה קורה איתנו, ביחס לכל עולם המגזר השלישי. כלומר, יש מקום להסתכל גם על נורמות של התנהלות בתוך כל המגזר השלישי.

גד קינר: דיתי, סליחה שאני רגע מוריד את זה לאדמה. אני זוכר, סליחה שאני בכל זאת גוזל עוד דקה אחת מזמנכם. כשהייתי דרמטורג של הבימה, וזה סיפור שמלווה אותי

הירקן, פגשנו את החשמלאי, את בעל בית הקפה, התושבים בהרצליה רוצים ככה וככה, התושבים בהרצליה רוצים ככה וככה, זה היה סוג הדיון. יש פה משהו מאד בעייתי ואני כן רוצה לעצור על הנושא של מושג הציבור.

מה זה מושג הציבור? מה זה קול הציבור? מה זה, סליחה על הביטוי האליטיסטי, קול ההמון? מה זה? מה זה הקול העמום הזה? מה זה שתמיד אומרים - הקהל אוהב, לא אוהב, הגוש השחור הזה? האם אנחנו, כמנהלים אמנותיים והאם הדיון בתוך ישיבות ההנהלה הציבורית של הנהלה ציבורית והנהלה פעילה, צריך להתקיים על מה הציבור אוהב? אז סליחה, לא. על פי תפיסת עולמי - אגב, הקריטריונים לדעתי, הרגו את התיאטרון הישראלי, אפרופו הנושא הזה - התיאטרון צריך להגיד מה הוא רוצה לעשות ואיך להביא את הציבור אליו ולא מה הציבור רוצה. כי מה הציבור, אני יודעת, שחברות שנתנו לציבור להפוך להמון, ההמון הזה הרג אחר כך את אנשי הרוח ואת האמנים.

חיים פרלוק: אם שמוליק יפרח מגדיר את התיאטרון כמו בעולם הכדורגל, על בסיס הקבלה...

אופירה הניג: אני לא.

חיים פרלוק: משום שאשר גרינבאום, היושב ראש שלו, לא בוחן הצגה אחת בודדת, כמו שמיקי, אני מניח, לא בוחן כישלון, או הצלחה, של הצגה אחת בודדת, בוחנים מכולל. אם התיאטרון מצליח לאורך זמן, אז שמוליק נחשב לאחד מאלה שמצליח... אם התיאטרון נכשל הצגה אחר הצגה, תקופה אחר תקופה, מישו צריך לשלם על כך. כמו שמאמן הכדורגל, יהיה זה המאמן של מכבי תל-אביב בכדורסל, שהוביל אותנו לגביעים ולתחרויות אירופה, נכשל ולא הצליח, אז מראים לו גם את הדרך הביתה. אי אפשר לאורך זמן, לגנוב את כספי המדינה, ולגרור לאולם שלושה-ארבעה צופים ולהגיד אחר כך, המדינה צריכה.

אופירה הניג: אבל לא על זה הדיון. אני מנסה להעלות משהו, אתה לא מבין. אם אתה נותן לי הקבלה של עולם התיאטרון ועולם הכדורגל, אז אתה לא מבין מה אני מנסה להגיד. אני מנסה לדבר על איזושהי פרידה מנטאלית מקול הרחוב ושקול הרחוב לא יגיע לישיבות הנהלה, אלא ינסה להביא את הציבור אל התיאטרון, ולא יגיד כל הזמן מה הציבור. מה רע בזה, לעזאזל? מה רע בזה?

חיים פרלוק: אופירה, הוא זה שמשלם את הכרטיסים.

אופירה הניג: מה רע בזה? למה אם בן אדם אומר, לא, כי זה נמאס. הצביעות הזאת נמאסה, מה רע אם אמן אומר

מאחורי הקלעים של אחורי הקלעים יגאל וינשטיין והוועד המנהל של התיאטרון הקאמרי

גד קינר



התמיכה? מהי מערכת היחסים בין ההנהלות הציבוריות של מוסדות אלו והגופים התומכים? ובאיזו מידה מותר להנהלות הציבוריות להתערב בפעילות ההנהלות הכלליות והאמנותיות, המופקדות על אמנויות הבמה, ואולי אפילו הכרח שיעשו כן? האם ההנהלה הציבורית היא כלב שמירה של הציבור, החושף את שינוי כל אימת שהתיאטרון חורג מהמנדט שניתן לו על ידי הציבור המממן אותו - כלומר, מנוהל באורח לא תקין, מייצר גרעון בלהיטותו להפיק עוד ועוד הצגות בתחרות הבלתי פוסקת עם התיאטראות האחרים, מעלה מחזות החולקים על המדיניות הממשלתית או העירונית ועל הלך הרוח הציבורי, או לחילופין, מועל בתפקידו בכניעה לטעם הקהל וכו' - או שעליה להעניק רוח גבית להנהלת התיאטרון בכל עת ובכל מצב, ברוח המימרה האמריקאית: "זו מולדתי, צודקת או טועה?"

ושאלת השאלות בסבך הקושיות הללו: מיהם האנשים המאיישים את ההנהלות הציבוריות? מיהם סוכניה של אותה "ממשלת צללים" שוחרת אמנות, העושים ימים כלילות כדי לשפר את תפקוד המוסד ולהעלות את קרנו, בהתנדבות, במסירות אין קץ, באלמוניות בלתי זוהרת בתוך מסגרת שכל פעילותה מושתתת על יחסי ציבור והאדרת תדמיתם המזהרת של האמנים הפועלים בה? ומיהו אותו אדם בתיאטרון הקאמרי של תל-אביב, המטפל מזה עשרות בשנים ללא לאות, ושלא על מנת לקבל פרס, בכל נושא במוסד הגדול ועתיר ההישגים הזה, ואינו בוחל בעיסוק בשום עניין, מגדול ועד קטון: החל מדאגה לשיפוץ המבנה והאולמות, מהקפדה על האיזון בין ערכים אמנותיים ואפשרויות כלכליות, מטיפוח מחזאות מקורית והתייצבות מאחורי החלטותיהם של המנהלים, דרך ייזום הקמת קרן לתמיכה בשחקנים והטיית אוזן למצוקתו של שחקן שקופח בקבלת תפקידים, ועד למערכה על שיפור תפקודו של המזנון לטעמם ולנוחותם של השחקנים והעובדים.

נחורי הקלעים של במת התיאטרון היוו מאז ומעולם מושא לסקרנותם של יוצרים וצופים. מ"אימפרוביזציה בוורסאי" של מוליר, ועד ל"קולי קולות קלים" של מייקל פריין ולסרט "הברבור השחור" תהו רבים על מהותה של הדרמה "האמיתית" המתחוללת בין מנהלים כוחניים הדואגים לקופה ולמוניטין, במאים קפריזיים, ומבצעים מגאלומניים המוכנים לדרוך על גוויות כדי לזכות בתפקיד. אולם רק מעטים שעו לכך, שמאחורי הקלעים של מאבק איתנים זה מסתתרת דרמה נוספת, פחות מרתקת לכאורה, אך הרת משמעות לגבי עצם קיומו של המוסד האמנותי - דרמת היחסים שבין המוסד האמנותי לבין נציגי התומכים והצרכנים - המימסד, הציבור וההנהלה הפעילה של התיאטרון.

החזיון הזה, בו כרוכים, אחוזים ונאבקים זה בזה אינטרסים אמנותיים, ארגוניים וכלכליים משלימים וסותרים, צופן בחובו שאלות רבות, שרק לעתים רחוקות זוכות לככב בכותרותיהם של כלי התקשורת: מי מפקח מטעם הציבור על פעילותם של מוסדות התרבות בארץ, ובאילו אופנים? מהי מחויבותם של מוסדות המדינה והרשויות המקומיות כלפי המוסדות העוסקים באמנויות הבמה? האם חייבות המדינה והרשויות המוניציפליות לתמוך בתיאטרון, גם כאשר הוא קורא תיגר על הקונסנסוס הציבורי ביחס לשאלות פוליטיות וחברתיות, כמו למשל במקרה המפורסם של "מלכת אמבטיה", במחזה שנוי במחלוקת על מחיר הכיבוש כמו "חברון", או בשאלה אם להופיע בשטחים שמעבר לקו הירוק, באריאל או בקריית ארבע? מהו הבסיס המשפטי על פיו מתנהלת מערכת היחסים בין המימסדים התומכים למוסדות הנתמכים? מהם השיקולים המנחים את

בעמוד מימין:

למעלה: בטקס לכבוד הענקת תואר "שחקן לכל החיים" ליוסי ידין. יגאל וינשטיין עם הנשיא עזר ויצמן, רעייתו ראומה וראש העירייה רון חולדאי

באמצע: יגאל ואתקה וינשטיין בחברת ראש הממשלה יצחק שמיר ורעייתו שולמית וחנה נוידרפר

למטה: עם שרת התרבות והספורט לימור לבנת, עמרי ניצן ונעם סמל בטקס פתיחת העונה

לנפש הטובה הזו של התיאטרון הקאמרי, המגלמת באישיותה את מכלול המידות התרומיות הקיבוציות של דמויות אנונימיות רבות בתיאטרון העירוני של תל-אביב ובמוסדות אמנות אחרים, קוראים יגאל וינשטיין, מי שבשנת 2012 ישבור, קרוב לוודאי, את שיא גינס העולמי של שנות כהונה כחבר במועצת נאמנות וכעשרים וחמש שנה רצופות כיושב ראש וועד מנהל של מוסד אמנותי כלשהו. ערב מלאת ארבעים שנה לכהונתו זו ביקשנו ממהנדס צנוע זה,

שאישיותו הנחבאת אל הכלים אינה מסגירה את העובדה שניהל חברות בנייה גדולות בישראל ומחוצה לה, ואשר נדבק בחיידק האהבה לתיאטרון עוד בשחר ילדותו בטבריה, להסיר מעט את הלוט מעל אותן תעלומות המכוננות "נאמנות ציבורית" ו"וועד מנהל", ולסייע לנו להבין: מה מריץ אדם מבוסס המתקרב לגבורות, שעשוי היה לנוח על זרי הדפנה של מפעליו הרבים, להמשיך ולמשוך בחוטים מאחורי הקלעים של מאחורי קלעיו של התיאטרון הישראלי המוביל?

מבנה הנהלת תיאטרון ציבורי, או: מי מפחד מוועד מנהל?

בין שאר הכתרים שחובש התיאטרון הקאמרי, חתן פרס ישראל, התיאטרון שניתן לראות בו מאז ייסודו ב-1944 דגם בועיר אנפין של סדר היום הלאומי של ישראל, ניתן לציין את כתר התיאטרון הציבורי "הקלאסי", זה שמבנהו מייצג את הריבוד דמוי הפירמידה של מוסד הנתמך בידי הציבור: גופי תמיכה - מועצת נאמנות - וועד מנהל - הנהלה כללית ואמנותית - יוצריו ומבצעיו של התיאטרון, ובמקביל להם - מחלקות המינהל, הייצור והתפעול. מעמדו של התיאטרון הקאמרי בקהילה האמנותית הישראלית מוגדר כהקדש, הפועל כתיאטרון עירוני של תל-אביב, עם מועצת נאמנות בת 25 חברים בראשות ראש העירייה, כשחבריה, אנשי ציבור הממונים על ידי ראש העירייה ובאישור שרת התרבות. המועצה נפגשת אחת לארבעה חודשים, דנה בתקציב השנתי ומאשרת אותו. היא בוחרת מקרבה את חברי הוועד המנהל, כשמקרב חבריו נבחר היו"ר.

בכל הדיונים באירוע זה יש להבחין במושג "ההנהלה הציבורית", בין "מועצת הנאמנות" של התיאטרון לבין "הוועד המנהל", שהוא האקזקוטיבה הפעילה של הנאמנות והתיאטרון.

* * *

קינר: מהם תפקידיו של הוועד המנהל?

וינשטיין: לפי "שטר ההקדש" של הקאמרי, המקביל ל"תזכיר ותקנות ההתאגדות של כל חברה", הוועד המנהל "ידון ויחליט בנושאי ניהול שוטף של התיאטרון", ידון בדבר הדרכים לגיוס מקורות כספיים לניהול פעולות התיאטרון והנאמנות, וכן בדבר ייזום פעולות להגברת הכנסות התיאטרון והנאמנות, כמו כן "ינהל את כל ענייני הנאמנות, מוסדותיה,

מפעליה ורכושה, להוציא נושאים שבסמכות המנכ"ל". בפועל, אלו הן ההגדרות הרחבות, שגם מותירות פתח לצקת בהן תכנים שונים ומגוונים. להלן, מתוך נסיונו, עיקרי הנושאים החשובים ביותר, המשקפים את תפקידם ואחריותם של חברי הוועד המנהל כמפורט להלן:

1. דיון בהצעה לתקציב לשנה הבאה, שחייב להתקיים אחרי אישור תוכנית העבודה. על התוכנית לכלול את רשימת ההפקות החדשות וכן את התוכנית השנתית המוצעת להצגות בתל-אביב ובפריפריה, ובכלל זה ההצעה לתקציב השנתי הכולל.
2. לאחר האישור, להציג את הצעת התקציב למועצת הנאמנות לשם אישורו.
3. מעקב צמוד אחרי מצב הנוזילות עם קבלת דוחות חודשיים על המצב בבנקים.
4. קבלת דוחות תלת חודשיים ודיון לגבי העמידה בתקציב.
5. מעקב אחרי ההתנהלות על פי התקציב השנתי.
6. דיון בתנאי העסקת הבכירים ואישור חוזי העבודה.
7. קבלת החלטות פיננסיות לגבי התנהלות בהשקעות בבנקים וחוזים כספיים. זאת מאחר והוועד המנהל מכהן גם כוועדת כספים של הנאמנות והתיאטרון.
8. אישור קופרודוקציות ושותפויות עם אחרים.
9. מתן אישור להפקת מחזות זמר שהם בדרך כלל עם עלויות גבוהות מעל לממוצע. האישור ניתן אחרי קבלת ניתוח כספי של כל העלויות, כולל חיזוי התפוסה, כולל חיזוי החזר ההשקעה, וכולל אישור רשת בטחון.
10. חיפוש דרכים להגברת ההכנסות מההצגות וממקורות אחרים.

11. בחינת שיקולים כלכליים ומסחריים שונים לטובת התיאטרון.

12. קבלת דיווח מהיועץ המשפטי ודיון בכל התביעות המשפטיות של התיאטרון.

13. השתתפות בוועדת מכרזים והתקשרויות (נוהל 2).

14. בכל ישיבת מליאה דיווח שוטף של המנכ"ל על ההתרחשויות בתיאטרון וכל הנושאים בעלי החשיבות.

15. בכל ישיבה, דיווח שוטף של המנהל האמנותי על התקדמות ההפקות (כ-10 עד 12 בשנה), מעקב אחרי עלות ההפקות, בקשות לסטייה מתקציב מאושר, רפרטואר ושינוי ברפרטואר, ליהוק, תקציבי ההפקות וכ'.

16. דיווח ודיון בנושא ההתייעלות של התיאטרון. במקביל, פיקוח על מבקר הפנים ועל עבודתה של וועדת הביקורת.

17. אישור הזמנות להופעות בחו"ל.

18. דאגה למצוינות הביצוע של ההפקות וההרצות של ההצגות, ומעורבות מוגבלת גם בנושאים האמנותיים.

בישיבות הוועד המנהל עולים לדיון נושאים שתואמו עם היו"ר והמנכ"ל, כולל בעיות מיוחדות שמציקות לחברי ההנהלה הפעילה, כאלה שדרושה החלטת וועד מנהל לגביהן, וכן בעיות שההנהלה יכולה להסתייע בפתרון במיגוון נסיונם האישי של כל חברי הוועד המנהל.

מנכ"ל מצטיין ו/או ומנהל אמנותי מעולה, יתקשו לנהל תיאטרון רפרטוארי באופן מקצועי וכלכלי, אם חברי הוועד המנהל לא יגבו את כל החלטותיהם ומעשיהם, כמו כן תוך פיקוח ובקרה, ולא ישמשו כרוח גבית להנהלה הפעילה.

קינר: ומה מסתור מאחורי כותרות כלליות אלו?

וינשטיין: הוועד המנהל הוא הגוף שעומד מול ההנהלה הפעילה, מעליה, והוא זה שאחראי לקבל את החלטות העקרונתיות החשובות בתיאטרון. בעבר התרכז כל וועד מנהל של תיאטרון בעיקר בנושאים הכספיים, הארגוניים, ובפיקוח

על נוהלי עבודה תקינים. אף אחד לא חשב לערב את הוועד ואת המועצה גם בנושאים האמנותיים.

בשנים האחרונות משכתי למעורבות גדולה יותר של חברי הוועד המנהל בחיי התיאטרון היומיומיים. נכון שלא חייבנו כל התערבות בכל הנושא האמנותי. אך לא נמנענו מלהיות



מתן וילנאי נואם בטקס פתיחת העונה

מעורבים, בעיקר ברפרטואר של התיאטרון. עמרי ניצן המנהל האמנותי בקאמרי יחד עם נעם סמל, הם המחליטים האחרונים בנושא האמנותי. עמרי ניצן הרכיב את הרפרטואר ואנחנו, בדרך כלל, שמענו את סקירתו ואת שיקוליו לרפרטואר המסויים. שמענו את התוכנית המוצעת, הערנו הערות, לעיתים ניסינו את כוחנו בשכנוע אם לא הסכמנו להפקה זו או אחרת, או שהעלינו הצעות ו/או הסתייגויות כלשהן, אך לא כפינו את דעתנו והשארנו חופש אמנותי מלא למנהלים. הייתה לנו הזכות להיות מעורבים בהרכב ההצגות ברפרטואר ולחברי ההנהלה הפעילה היתה הפריביליגיה



לשמוע את תגובותינו. לעתים ניתנה להנהלה הפעילה האפשרות לשקול שנית את הצעתם, או לבצע תיקון, או השמטת חלק מסוים, אך לא היתה לנו כל סמכות למנוע כל הצגה מוצעת.

מחובתנו להתריע אם העלאת מחזה מסוים פוגעת בנושאים חסויים ממלכתית, או חושפת אותנו לתביעה פלילית ובכל זאת אין אפשרות לכפות את עמדתנו עם כל כובד האחריות שהנהלה לוקחת על עצמה.

להלן תזכיר ששלחתי פעם לחברי הוועד המנהל, תזכיר המדבר בעד עצמו:

"לחברי בוועד המנהל,

בימים אחרונים אני מוטרד עקב הערה ששמעתי מפיה של ליאורה עופר, על ויכוח חריף שניהלה ו"שכמעט הלכה מכות" כלשונה, עם חברתה הטובה שהאשימה את התיאטרון הקאמרי בשמאלניות.

ידוע שאנו כחברי הנהלה מצויים להתרחק מהבעת דעות פוליטיות כלשהן, שיש לכל אחד מאתנו, במסגרת פעילויותינו בתיאטרון. אך אין זה מונע בעדינו לדון בסוגיה זו. ואין זאת אומרת שבכלל חייב התיאטרון להגדיר את עצמו, דהיינו את הרפרטואר שלו כשמאלני או ימני. ייתכן שיפה היא העמימות שאולי בה אנו חיים, לא במכוון, ושתימשך לה. ואולי נגדיר את עצמנו כתיאטרון פלורליסטי בלתי מזוהה ופתוח לכל הזדמנות אמנותית שעומדת גם במבחן כלכלי.

ובכל זאת שאלתי את עצמי שאלות רבות כגון:

- האם בכלל ישנם מחזאים מהציבור הימני שמציגים לנו מחזות בעלי ערך אמנותי, ואנו דחינו אותם?
- האם לא כל התיאטרונים בארץ ובעולם חיים בעולם סוציאליסטי? האם ציבור השחקנים והיוצרים השייכים רובם לשכבות האינטלקטואליות של החברה מחד, ולשכבות הסוציאקונומיות הבינוניות, מכתבים את הרפרטואר?
- האם לא עיקר הבעיות שבהן דן התיאטרון הישראלי, המקורי, העכשווי, ושמעניינות את קהל הצופים הן

- ▶ 1. בפואייה עם חנה זמר
- 2. עם מרטל סמואלוב
- 3. בטקס פתיחת העונה
- 4. בקבלת פנים לשגרירים

ברובן בנושאים חברתיים שונים כיחסים בין רובדי אוכלוסיה שונים, בין עדות, בין דתות, בין מעמדות שונים, ובעיות הקשורות בהשקפות עולם בנושאי הכמיהה לשלום וביטחון?

- האם הכמיהה לשלום מיידית, ושלום "בכל מחיר", הקיימת באוכלוסיה ושמשתקפת היטב ברפרטואר של התיאטרון, וההולמת במקרה או לא במקרה את עמדתו של השמאל במדינה, עושה אף אותנו תיאטרון שמאלני?

- האם אנו מנועים מלנקוט עמדות שמאלניות ככל שיהיו, אם אין רפרטואר ימני, וזה הרפרטואר המצוי, והעונה על הציפיות שלנו ושל הקהל?

- האם עלינו לשמור על איוון כתיאטרון ממלכתי, בכל מחיר, דהיינו גם במחיר ירידה ברמה האמנותית אם תתבקש?

קינר: מיהם האנשים הנבחרים לכהן בוועד המנהל?

וינשטיין: אני יכול לענות לך על סמך ניסיוני האישי. צורפו לוועד המנהל של הקאמרי אנשים פרודוקטיביים, אופטימיים, מכל הקשת הכלכלית במשק, בעלי יכולת ורצון לתרום לתיאטרון: כרוד ברודט, יו"ר בנק לאומי, יועץ פיננסי, העיתונאי אברהם תירוש מהתקשורת, חבר הנהלת "מעריב"; תמר רוזניק, תורמת גדולה, עו"ד אמינה האריס יו"ר אגודת הידידים הבינלאומית, ועו"ד אמיר רוזנברג, העוסק במשרדו, בין היתר, גם בזכויות יוצרים ועבודה, ושני חברים חדשים שצורפו לאחרונה, ד"ר זאב רותם העוסק במשרדו בתכנון כלכלי-אסטרטגי, ויואב צוקרמן סמנכ"ל רשות הנמלים.

חברי הוועד המנהל אינם מסיימים את תפקידם עם סיום הישיבה החודשית הקבועה, אלא ממשיכים את מעורבותם בתפקידיהם בוועדות מישנה בטיפול וסיוע בתחומים שונים ובלווי חברי הנהלה הפעילה.

כחלק מפעולותיי אציין את המפגשים הדו-שבועיים עם נעם סמל ועמרי ניצן בימי ששי בבוקר מחוץ למשכן: כך, לדוגמא, נדונו בין היתר בנושאים הבאים בפגישה, שהתקיימה ב-6 באוגוסט 2007.

- הצגת "חברון" - בעיית האיוון הפוליטי. הצורך לשקול את התגובה על "הארס הניתן על התיאטרון", דוגמת האיום בפנייה לרשויות ל"הקטנת ההקצבות הניתנות לתיאטרון אנטישמי"...

- דיון בצורך להקמת אולם חדש ב"פטי" של המשכן החדש.

- דיון על דלילות הפעילות בתיאטרון באוגוסט וספטמבר!!

- ב-8 בינואר 2008: דיווח מנעם סמל על אירוע בכנסת לכבוד התיאטרון הקאמרי של תל-אביב, לרגל 65 שנות התיאטרון, בהזמנת יו"ר הכנסת, דליה איציק.

- יגאל מעלה הצעה חוזרת לארגן תחרות בין מעצבים לתכנון "הגרין רום", בחלל העירום של אחורי הקלעים, שיחובר בהתאם לתוכנית שעיצב, עם חדר האוכל של השחקנים.

- יגאל מבקש ומקבל את רשימת ההזמנות לסיורי התיאטרון בחו"ל לצורך אישורים: בשנה הנוכחית - "האב" בלודו, פולין, בספטמבר; "פלונטר" בקובלנץ, גרמניה, באוקטובר. בשנת 2008 - "פלונטר" באולם, גרמניה; "המלט" בקליבלנד, ארה"ב במאי; "צחוק של עכברוש" בדרום אפריקה במרץ; "המלט" בקולומביה; "אנטיגונה" בהודו, בינואר; וכו'...

קינר: האם הוועד המנהל הוא הוועדה היחידה במסגרת מועצת הנאמנות?

וינשטיין: יש וועדות נוספות - וועדת ביקורת, וועדת מכרזים, ועוד וועדות אד הוק לפי הצורך. כולנו ערים לשמור על שמו הטוב של התיאטרון ועל מעמדו, ותחושה של חברות ומשפחתיות קיימת בכל פינה. אנו חייבים לפעול בכל נושא אך ורק על פי תיק נהלי העבודה, לדאוג לקבלת האישורים על מינהל תקין כל שנה במועד, שכן בלי מסמך זה לא מוכן משרד האוצר להעביר אלינו את ההקצבות החודשיות. עלינו להישמר מכל משמר בהתנהלותנו הציבורית ולא להכנס לסמטאות אפלות בהחלטותינו ובביצועינו.

קינר: על סמך מה נבחרו דווקא אנשים אלה?

וינשטיין: הבחירה לוועד המנהל היא על סמך מידע והיכרות אישית של החברים המיועדים, והתאמתם לדרישות הבסיסיות שאפרט בהמשך דברי, ולפי הצבעתם של חברי מועצת הנאמנות.

חברי מועצת הנאמנות נבחרים לקדנציה בת שלוש שנים בהמלצה אישית של ראש העיר תל-אביב, ובאישור שרת התרבות והספורט.

קינר: המבנה הזה עובד באיזושהי קורלציה או בהתאמה לסטנדרטים בינלאומיים?

וינשטיין: אני חושב שאין הרבה מודלים כאלה בעולם. הקאמרי מעלה כשמונה הצגות בכל ערב במקומות שונים בארץ. אינני מכיר תיאטרון אחר בעולם המערבי עם כ-2200

הצגות בשנה. גם אינני מכיר תיאטרון שעובד בהרכב כזה ובהיקף כזה, עם יכולות אמנותיות כשלנו. אמנם אני חושב שבכל תיאטרון יש הנהלה ציבורית שהיא האקזקוטיבה, אבל אני לא בטוח שבכל מקום מתנהלת מערכת יחסים צמודה כמו שאנו מקיימים עם ההנהלה הפעילה.

יש כאן משום טשטוש הגבולות והסמכויות שבין ההנהלה הציבורית להנהלה הפעילה.

קינר: אתה יכול לערוך לנו הכרות עם מועצת הנאמנות של התיאטרון עם הצטרפותך אליה?

וינשטיין: מועצת הנאמנות של הקאמרי הייתה מבוססת בראשית שנות ה-70 של המאה הקודמת על אנשי ציבור, עם הרבה יותר אנשי רוח וספר, כששייקה ויינברג, מנהל

התיאטרון שאח"כ כיהן כיו"ר הוועד המנהל. עם חברי המועצה נימנו אבי עוז, דן מירון, העיתונאי שייקה בן פורת, דוד אלכסנדר, המשורר רוני סומק, לאה רבין, ולאה פורת שנכחה כיו"ר המועצה לתרבות ואמנות. כפי שאתה רואה, הציביון של מועצת הנאמנות השתנה לחלוטין מאז ועד היום, כשהרוב המכריע מורכב היום מאנשי משק וכלכלה, אולי כסימפטום לשינויים שחלו בחברה הישראלית, וחבל שכך.

זו היתה פעילותו של התיאטרון בשנותיו הראשונות כנאמנות אחרי פירוק הקואופרטיב, כשהמחזאות הישראלית כמעט ולא הייתה קיימת, ואם היו מספר מחזות, היו אלה מחזות מקוריים יחידים של משה שמיר, נתן שחם, לאה גולדברג, נתן אלתרמן ועוד. הרפרטואר כלל בעיקר מחזאות מיובאת, ובעיקר מהקלאסיקה העולמית.

יגאל וינשטיין: או - מי מכיר את האיש שמאחורי הקלעים?

זה התאכנסו תכופות כל שחקני תיאטרון "הבימה", התיידדתי עם כל השחקנים שפינקו את הילד. כשרציתי לחזות בהצגות התיאטרון היה זה תפקידו של המנהל כצנלסון (כצ'לה), שאיפשר לי ל"התפלח" לכל ההצגות ובזכותו ראיתי את כל ההצגות ש"הבימה" הביאה אז לטבריה. כך התחיל הקשר שלי עם התיאטרון והשחקנים, ונולד הקשר הראשון לתיאטרון. אך גם יותר מכך זכור לי האירוע הבא שהשאר כי את חותמת:

באחד הלילות, אחרי אחת ההצגות בטבריה, כטוב ליבם של שחקנים באוכל וביין, החליטה קבוצת שחקנים גדולה של "הבימה", יחד עם שתי בנותיו של בעל המלון - אמי מרים ודודתי סופיה - להצטרף לנסיעה לילית מטורפת, בטנדר של מלך הדייגים של טבריה בשם מינו גולדצווייג. נסיעה פרועה זו הסתיימה בהתהפכות הטנדר העמוס ובמקום נהרגו שחקן "הבימה" יעקב אביטל, וכן נהרגה דודתי, אחות אמי, סופיה גורנצוויט. מספר נוסעים, כולל אמי, נפגעו קלות, אך השחקנים חנה רובינא, רפאל קלצ'קין, אהרון מסקין, ושושנה דואר פונו והובחלו לבית חולים רמב"ם בחיפה.

ואכן, ההיסטוריה חוזרת על עצמה, והכל במקביל בין שתי התאונות. לפני כשנתיים אירעה שוב תאונה קטלנית לקראת חצות ליד טבריה, ושוב אחרי ההצגה באותה טבריה, בשם "היה או לא היה", על הרומן של חנה רובינא עם אלכסנדר פן, ושוב השחקנית הלנה ירלובה, שגילמה את דמותה של חנה רובינא, נפצעה גם היא קשה מאוד, ושוב הובחלה לאותו

קורות חייו של יגאל וינשטיין, יליד 1933, משולבים בהיסטוריה של בניית הארץ, אולם לכאורה אין בהם כדי להעיד על כך שיהפוך לימים לאחד מעמודי התווך של הנהלת התיאטרון הקאמרי. בניגוד לרבים שנולדו בפולניה והגיעו ארצה, עשה יגאל את המסלול ההפוך: יגאל הוא צבר, יליד חיפה, בן לצבר עמיהוד יליד המושבה סג'רה, שסבו מצד אביו היה המורה הראשון בגליל, שסבו מצד אמו מרים הקים וניהל בטבריה את אחד המלונות המפוארים בשעתו. מלון "פולניה", בו התגוררו יגאל ובני משפחתו, ו"בימי זהרו" - מספר יגאל - ארח מלון זה את שועי העולם בביקורם בישראל, את בכירי הפקידות המנדטורית ואבות היישוב היהודי. המלון היה גם בית המגורים של המשפחה המורחבת.

מובן שגם כל השחקנים ועובדי התיאטרון שהתארחו בטבריה, השתכנו במלון, כולל תיאטרון "המטאטא" וכמובן "הבימה".

* * *

קינר: מנין צמחה אהבת התיאטרון שלך?

וינשטיין: אפשר לומר שהקשר שלי הוא קשר דם ואבהיר זאת בסיפור הבא:

זה היה טבעי באותם ימים שאני הילד הצעיר כבן עשר, שגרתי בטבריה עם כל משפחתי במלון של סבי, כשבמלון

בית חולים בחיפה, כמו חנה רובינא שגם היא נפצעה בתאונה בשכבר הימים. גם מכאן שאבתי את היכרותי ואהבתי לתיאטרון.

קינר: כשעזבת את טבריה והמשכת ללמוד בגימנסיה הרצליה בתל-אביב, ולאחר מכן במסגרת לימודי ההנדסה בטכניון בחיפה, היה לך עדיין קשר עם התיאטרון? ספר קצת על עצמך.

וינשטיין: הקשר שלי לתיאטרון הוא קשר של צופה, אחד מן הקהל, אבל ברור לי ששם זה התחיל. עם סיום לימודי ההנדסה ב-1959 חדרתי כחלוץ לנושא הבנייה הטורמית בישראל, כמענה לשיכונם של גלי העלייה הרבים שזרמו ארצה באותן שנים, קידמתי את פיתוח השיטות הישראליות לבנייה מתועשת. התקדמתי במהירות בסולם התפקידים בתחומי, וב-1972 הוצנחתי לתפקיד חבר דירקטוריון, ומנהל כללי של קונצרן "רסקו" - חברה להתיישבות חקלאית ועירונית בע"מ", שהיה מפעל הבנייה והתעשייה השני בגודלו בארץ, אחרי "סולל בונה". כיהנתי במקביל גם כיו"ר של כל חברות הבת של "רסקו" שעסקו בהקמת שכונות מגורים, כחברת "ערד" בתעשייה, "ישרס" בניהול נכסים, "FTS" במסחר וכו'. במסגרת תפקידי ב"רסקו" ניהלתי בארץ ובחו"ל מפעלי בנייה ופיתוח ענקיים. ראוי לציין את הפרוייקטים שניהלתי באיראן, עם שותף מקומי, ממשפחת הפאהלאווים, שם התפרסנו על פני כל הארץ: במסגרת פרויקט אדיר שבו עבדו כ-10,000 פועלים בהקמת המבנים. בעיר בנדר בושר הקמנו מגדלים בני 12-14 קומות, בהם גרים היום מדעני האטום, ומגדלי מגורים גם במפרץ הפרסי בבנדר אבאס. באי חארק בנינו את מסוף הדלק, והקמנו שכונות מגורים באיספאהן. כמו כן בנתה "רסקו" את מלון "אינטרקונטיננטל" בטהרן, המדורג ב-5 כוכבים עם 500 חדר, כשהבנייה נמשכה כשנה וחצי בלבד. הבנייה הסתיימה לקראת חגיגות היובל שנערכו אז בטהראן. כמו כן הקמנו את מגדל הדאר "PTT" בטהראן ועוד...

במהלך השנים כיהנתי כדירקטור ב"בנק לאומי למשכנתאות", כיושב ראש המכון הישראלי לחקר הבנייה והתעשייה, כחבר הנהלת מכון התקנים, ממייסדי החברה הבורסאית "צפון אמריקה חיפוש נפט" ועוד הרבה תפקידי ניהול בכירים בסקטור הציבורי והכלכלי.

קינר: מתי צורפת למועצת הנאמנות של הקאמרי?

וינשטיין: התמניתי כחבר המועצה בסמוך למינויי כמנכ"ל "רסקו", ב-1972. בקאמרי כיהן כיו"ר מועצת הנאמנות מר אפרים בן ארצי, ולאחר מכן הר"ר אלימלך

רימלט. עם חיסול הקואופרטיב, והפיכת התיאטרון הקאמרי לתיאטרון ציבורי שינוהל בידי "נאמנות התיאטרון הקאמרי של תל-אביב" (בהתאם להסכם שנחתם ב-31 במרץ 1971), הוחלט למנות שלושה דירקטורים מהציבור. נבחרו משה נוידרפר ז"ל, מנכ"ל "בנק ברקליס", תא"ל במיל. מנחם אבירם, שיברל"א, מנכ"ל מפעל המלט "נשר" ואנוכי. מאוחר יותר, מכוח היותינו דירקטורים, שימשנו אבירם ואני כחברי וועדת הבנייה של המשכן לאמנויות הבמה, ועד לפני מספר שנים כיהנתי כדירקטור בחברת משכן האמנויות עם זכות חתימה על כל צ'ק של החברה, והכל כמובן בהתנדבות.

כשהצטרפתי למועצת הנאמנות של התיאטרון הקאמרי שררה שם מבוכה ביחס למעמדה ולתפקידיה עם התלבטויות מה מצפים ממנה? מה היא תורת? מהם תפקידיה ומה סמכותם של מנהליה.

בעידודו של ד"ר רימלט היו"ר דאז, קיבלתי על עצמי להכין הרצאה מפורטת למועצת הנאמנות על מקומו ותפקידו של התיאטרון, דרכי הניהול המוצעות, דרכי התפעול, על תפקידה ומעמדה של מועצת הנאמנות בהקשר הזה. ההתנהלות שרירה וקיימת גם בימים אלה. בהרצאתי ניסחתי גם את האני מאמין שלי לגבי התיאטרון. טענתי שהתיאטרון צריך להכין רפרטואר שיהיה מכוון לכל רובדי האוכלוסיה ושתרכז במחזאות הישראלית המקורית והעכשווית.

ב-23.12.1975 הודיע מנכ"ל התיאטרון הקאמרי, ישעיהו (שייקה) ויינברג, על רצונו לפרוש על מנת להקים ולנהל את "בית התפוצות". מאחורי הקלעים התנהל מאבק איתנים לבחירתו של אורי עופר למנכ"ל החדש. אפרים בן-ארצי, יו"ר מועצת הנאמנות, התנגד בכל תוקף, ללא כל סיבה.

את המינוי של אורי עופר כמנכ"ל סגרתי וסיכמתי בשיחת טלפון אחת ביום ששי אחד אחר הצהריים עם שמחה ארליך, שכיהן אז כשר האוצר, וגם כיהן כחבר במועצת הנאמנות. הייתי שותף פעיל גם בבחירתם של שלושה מנהלי התיאטרון הנוספים איתם עבדתי - אורי עופר, עודד פלדמן ונעם סמל, תחת ראשי העיר שלמה להט (צ"ץ), רוני מילוא ורון חולדאי.

קינר: מתי התמנית כחבר הוועד המנהל?

וינשטיין: הצטרפתי לוועד המנהל ב-1976. לתפקיד יו"ר הוועד המנהל נבחרתי ב-1987. כששייקה ויינברג הוזמן לארצות הברית לרכז ולהקים את מוזיאון השואה.

קינר: האם התיאטרון הקאמרי הפיק תועלת מהמימוניות המיוחדות שלך?



יגאל וינשטיין נושא דברים בקבלת הפנים בבית הנשיא, לרגל צאתו לאור של ספר הקאמרי

וינשטיין: הבאתי עמי לקאמרי את הניסיון שרכשתי כמנכ"ל קונצרן "רסקו", משמעותו - האצלת סמכויות, חיזוי עתידי וראיה למרחוק, קריאה נכונה של תכונות אישיות וזיהוי ממלאי תפקידים, הבנה בהתנהלויות פיננסיות, הבנה בחשבונאות וקריאת מאזנים, היכרות עם דיני עבודה, כולל יצירת קשרים חברתיים מועילים לתיאטרון הקאמרי, ובעת הצורך גם ירידה לפרטים.

לפני כעשר שנים, כשהתיאטרון עדיין בדיונגוף, שוב החלה תקופת שפל בהכנסות מהצגות, ומסיבות שונות ניהלנו משק חירום עם הכבדת ידינו על כל העובדים והשחקנים, כולל התנהלות במשטר חרום. היו אלה חודשים קשים עם מאבק על הצלחות להחזיר לתיאטרון את מעמדו הבכיר, ולכך תרמתי רבות מנסיוני.

קינר: האם אתה זוכר עימותים בוועד המנהל? או עם ההנהלה הפעילה, או עימותים של הוועד עם גופים חיצוניים?

וינשטיין: כשאורי עופר היה מנכ"ל התיאטרון ואני כיהנתי כמ"מ ליו"ר מועצת הנאמנות, התפטרנו כי לא קיבלנו את ההקצבה הציבורית. זה היה בימים של צ'יץ', סמוך לשנת 1980, אנחנו כוועד מנהל החלטנו לעשות זאת, ואז זה הגיע לעיתונות והאיום עזר, כי קיבלנו בסופו של דבר את התשלום לפי ההקצבה.

פיתחתי מערכת של יחסים אישית בין היתר עם אנשי אגף התקציבים באוצר, שעמדו איתן על דעתם בכל הנוגע לתשלומי ההקצבות הציבוריות לתיאטרון, אך בשנת שפל סרבו להעניק לנו את הקצבתנו מבלי שאצרף את חתימתי האישית, יחד עם נעם סמל, לסגן החשב הכללי

הוועד והרפרטואר

מוסף חינוכי גבוה, בה יפגוש הדור הצעיר את יסודות הדת והמסורת היהודית, יכיר את חיי היהודים בעיירות היהודיות בגולה, יכיר את תולדות המחזרות, את תולדות הישוב הישן, וילמד היטב את מורשתנו בארצנו הקטנטונת. החלק השני ברפרטואר שלנו הוא תמהיל נכון של הצגות מהקלאסיקה העולמית והמחזאות המודרנית. זו פתיחת חלון לתרבות המערבית."

* * *

קינר: כיצד פעלת כיו"ר הוועד המנהל לקידום רפרטואר שיהלום את עמדותיך בנושא זה?

וינשטיין: בשנות השבעים שיווע התיאטרון למחזה מקורי ישראלי, וכמעט שלא נמצא כזה הראוי להציגו בלב שלם. בימים ההם הירבה הקאמרי להציג קלאסיקה עולמית ומחזאות עכשווית בינלאומית. המחזאות הישראלית האקטואלית כמעט שלא הייתה קיימת. שמת לי אז למטרה

יגאל וינשטיין מעודדו לא הסתפק בתפקיד המפקח על ההתנהלות העסקית של התיאטרון. לא זו בלבד שיש לו השקפת עולם ברורה לגבי תפקידו של התיאטרון הקאמרי כתיאטרון עברי-ישראלי מוביל, אלא שבהזדמנויות רבות טרח לתת לעמדה זו פומבי, ואף השפיע באמצעותה על קבלת החלטות בנושאים רפרטואריים. במעמד הענקת הספר שחיבר פרופסור קינר "התיאטרון הקאמרי: הספר השני", לנשיא המדינה, מר שמעון פרס, במלאת 65 שנה לתיאטרון, אמר יגאל וינשטיין בין היתר:

"אדוני הנשיא,

כתיאטרון הארצישראלי הראשון בארץ, המחזאות הישראלית המקורית, העכשווית, רבת הפלוגתות, היא נר לרגלנו. כיום המחזאות הישראלית המקורית העכשווית מתורגמת ליותר מעשר שפות, נלמדת בבתי ספר זרים, ומוצגת מעל במות העולם. גורלו של כל תיאטרון נקבע לרוב עפ"י איכות הרפרטואר השנתי שלו. אצילנו למחזאות הישראלית יש בין היתר גם ערך

אל ציבור רחב, בעל השקפות שונות וטעמים רבים. זו גישה הנמנעת במודע מלייצג עמדה דוגמטית בכיוון פוליטי או חברתי זה או אחר. כך, למשל, ענה יגאל וינשטיין באוגוסט 1997 לחבר הכנסת חנן פורת ז"ל, שקבל על אופיו הבלתי ישראלי של רפרטואר הקאמרי:

"התיאטרון הקאמרי בחמישים ושתיים שנות קיומו הוא אחד הביטויים המוחשיים והמובהקים של התרבות העברית הישראלית החדשה הנוצרת בארץ. מ"הוא הלך בשדות", דרך "קזבלן", "הם יגיעו מחר", "שלמה המלך ושלמי הסנדלר", ועד ל"גורודיש", "שיינדלה", "סיפור משפחתי", "פולארד", "ויאמר ויילך" ואחרים, ואלה לצד המחזאות הקלאסית באינטרפרטציה חדשה..."

באופן טבעי המחזאות הישראלית החדשה, המהווה רוב ברפרטואר של התיאטרון הקאמרי, משקפת לצד החוויות המשותפות גם את השאלות הקונטרוורסליות, העומדות במרכז הויכוח הציבורי בחברה הישראלית ומבטאות את מצוקותיו האמיתיות. תיאטרון - לפי

לעודד יוצרים ישראלים. אני לא הייתי היחיד, האמנתי במתן עידוד ליוצרים, שיתחילו לכתוב מחזות ישראליים. אני מאמין שהתיאטרון הקאמרי של תל-אביב צריך להכיל רפרטואר שיהיה מאד מגוון ויהיה מכון לכל רובדי האוכלוסיה, בתל-אביב ומחוצה לה.

הצלחתנו מובטחת רק אם הרפרטואר שלנו יהיה קומוניקטיבי לכל רובדי הקהל, והביצוע יהיה באיכויות האמנותיות הגבוהות ביותר, וכך אנו פועלים.

* * *

גישתו הפלורליסטית והזהירה של יגאל וינשטיין ביחס לרפרטואר, המעודדת את פיתוח המחזאות המקורית, לרבות המחזאות הביקורתית המתונה, בצד פתיחות לרפרטואר העולמי הקאנוני - גישה אותה כיניתי בספר "הקאמרי - תיאטרון של זמן ומקום" בשם "רלוונטיות קונפורמיסטית" - מעידה על מודעות למעמדו של התיאטרון הקאמרי כפונה

אמונתנו - צריך להיות גורם מתסיס בחברה, מעורר שאלות - אולי גם מקומם, אך גם מעורר חוויות קולקטיביות בלתי נשכחות."

קינר: קלאסיקה היא, כמובן, מרכיב חיוני ברפרטואר של תיאטרון עירוני גדול. אבל מדוע הקאמרי חוזר וממחזר שוב ושוב אותם מחזות קלאסיים?

וינשטיין: לשאלתך, קודם כל המחזות הקלאסיים שעלו לבמה לפני עשרות שנים, וזה יותר מדור שחלף, היו הצלחות



ממתיק סוד עם הנשיא

אמנותיות גבוהות, כך שהקהל הצעיר שמח לצפות בהם. אנו עושים זאת רק אם ההצגות הקלאסיות התקבלו, נדרשו, ואולי גם ירדו מהבמה קודם זמנן. בעיקרון, מכוח היותם מחזות קלאסיים, ולעתים גם אקטואליים, יש גם דרישה לחזור ולצפות בהם שנית. ובנוסף, התחושה שאתה מעלה לבמה הצגה מחודשת אך מוכרת, ללא כל הליכי ההפקה, ועם ליהוק קיים, וללא הפתעות בלתי צפויות מדרבנת אותנו לעשות זאת, מעת לעת.

לעתים מתגנבים להחלטת המנהל האמנותי, גם שיקולי כרואיות כלכלית, ואין לזלזל בנושא זה. כאן המקום להבהיר

שיש לקאמרי הון אמנותי של כ-38 הצגות ב"המתנה", כולל תפאורות שמורות, שניתן להריץ מיידית כשהביקוש מצד הקהל קובע.

בעניין האיזון הרפרטוארי אני תמיד עומד על כך שנכלול בו מחזאות מגוונת שתתאים לטעמם של כל רובדי האוכלוסיה. עלינו לשמר את רמתן של ההצגות לקהל הרחב במחזאות המקורית הישראלית, עם המחזות מהקלאסיקה העולמית. מאידך עלינו להשביע את רצונה של האוכלוסיה ברובד הנמוך ולא להא לה אנו מייעדים את ההצגות היותר נמוכות, הנושאות אופי בידורי, עם איכויות אמנותיות ברמה גבוהה, על מנת להרים את הקהל הרחב הזה אלינו. כמו כן לקהל מהרובד העליון, ולא להדי התיאטרון, אנו מכוונים מחזות פוליטיים כ"דמוקרטיה", או כל מחזה מורכב אחר, הן בבעיה מוסרית קשה, או כמו "קופנהגן", ועוד. אנו יודעים שהצגות קאמריות כ"קופנהגן" אמנם לא יעשירו לנו את הקופות, אבל לעומת זאת יועילו לתיאטרון, ויביאו לנו הרבה יוקרה.

"חזון האולמות הקטנים" של המנהל האמנותי עמרי ניצן נולד בשביל הצגות מהז'אנר הזה של "קופנהגן", אך גם כדי לשחזר הצגות איכות מהקלאסיקה שמיועדות לרובד האליטיסטי. הצגת מחזאות כבדה זו לבטח לא תמלא אולם גדול אחר. באחד הדיווחים למועצת הנאמנות בשנת 2008 אמרתי בנושא זה:

"אנו נדרשים לאשר כל שנה תקציב שנתי לתיאטרון, ולהמליץ עליו לפניכם. התקציב הוא כבואה של תוכנית העבודה השנתית. תוכנית העבודה השנתית מתבססת, בין היתר, על רפרטואר, שמהווה תשובה לרצונו של הקהל המגוון ביותר. נדרש ללמוד את טעמו של הקהל, ברובד הנמוך, להעלותו אלינו, אך לא לרדת אליו. רפרטואר נכון או שגוי יכול לקבוע את גורלו של כל תיאטרון, להמשיך לחיות או לקרוס.

מה זה רפרטואר נכון? זה שרוב הצגותיו הן הצלחות אמנותיות, או הצלחות קופתיות, או שתיהן יחד? והאם הצגות כ"קופנהגן" או "דמוקרטיה", למשל, הן הצגות טובות? מה זו הצגה טובה? הדיון בנושא זה הוא אינסופי, ולא ארחיב."

קינר: האם זכורים לך מקרים בעייתיים שהוועד המנהל נדרש להתערב כדי לפתור איזו בעיה?

וינשטיין: במהלך השנים באו למשרדינו "שליחים" שרצו להוריד את ההצגה "חברון", בהם רואה חשבון וידיד אישי, איש מהציונות הדתית. כנ"ל הגיעו למשרדינו פניות, כולל ביקורי בית, עם לחצים לפני הצגת "גורדיש", "פולארד" ועוד...

אני חושב שמחובתנו לעורר את הקהל לכיוונים מסויימים, א-פוליטיים וזה חלק מהנושאים שאני מעלה בפגישות העבודה של ימי ששי. תפקידנו בין היתר זה לא ליצור פרובוקציות, אך אפשר אפילו להרגיז את הקהל, להוציא אותו משלוותו, וגם לרענן את הקהל למחשבות שונות. לאחרונה העלינו שתי הצגות שעשויות לעורר הדים: "ע" 17" ו"ג'וני הלך". אלו הצגות שמעלות נושאים שנויים במחלוקת ומעוררים ויכוחים. בסה"כ איננו תיאטרון מסחרי למטרות בידור ולא לזה נועדנו.

סוג אחר של בעיות שהוועד המנהל התבקש לפתור הן בעיות הקשורות לביצוע וניהול התיאטרון ועולות ע"י ההנהלה הפעילה לריון בוועד המנהל לצורך קבלת סיוע מקצועי.

זה חלק מתפקידנו כחברי וועד מנהל, וחובתנו להשתתף בדיונים כאלה, ולהציע פתרונות מקצועיים ואלגנטיים בהתאם לנושא. ידע ונסיון ניהולי, הבנה בעולם הפיננסים, והיכרות עם דיני עבודה, חוזי העסקה וכו', כל אלה מאפשרים קבלת החלטות יותר נכונות, יותר מדוייקות לפי הנושא, אם מסתייעים בידע ובנסיון נצבר של חברי הוועד המנהל.

קינר: מעבר לעניין של ליברליות בדעות פוליטיות, האם הצגת פעם את החזון שלך לגבי סוג ההצגות שצריך להציג?

וינשטיין: לא עשיתי זאת באופן שיטתי, כי זו מלאכתו של המנהל האמנותי, ועמו שוחחתי רבות על נושא זה, ויחד עם המנכ"ל בפגישותינו הנפרדות בימי ששי. אנו יכולים להעיר וגם לבקר, לבקש שיקול נוסף אם מתבקש, בעת הגשת המלצותיו לרפרטואר. בנוסף לכך, אני חסיד של מערכת בקרה נוספת, שתבקר את ההחלטות לרפרטואר ע"י שילובה בשלב קריאת המחזות. קבוצה של אנשים אוהדי ואוהבי תיאטרון, מומלצי המנהל האמנותי, יישתלבו, ייצפו ויאזינו בעת הקריאה המוקדמת לפני היציאה להפקה ויביעו את דעתם.

הצפי מאנשים אלה הוא חוות דעת אוביקטיבית: האם המחזה קומוניקטיבי? האם יתקבל ע"י הקהל שלנו לאחר שיעובד ויפוק, או אולי כדאי להציגו בפני קהל יותר ברוך ויותר איכותי, באולם הקטן?

באם הרעה על מחזה מסוים תהיה שלילית, תהיה זו בחזקת המלצה למנהל האמנותי, וגם למנכ"ל, לדחות את העלאת הפקה זו, או לבצע תיקונים כלשהם, אך כל אלה הם בחזקת המלצה בלבד, ואי אפשר יהיה לכפות על ההנהלה להוריד הפקה זו מטעמי החופש האמנותי.

כאן המקום לומר שפנינו אל כל צוותי התיאטרון בבקשה להתעלות, להיות יצירתיים ומקוריים גם על חשבון הקרבה מסוימת, ולא לתת לקהל להרגיש את החסכון ו"היד הקמוצה" בכל עלויות ההפקה וההרצה.

ובכל זאת, באשר להקפדה על האיכויות האמנותיות והמצויינות שנדרשת לביצוע כל מחזה, יש לי הערה לשחקנים וליוצרים:

כל צופה וצופה שמגיע לתיאטרון לצפות בהצגה החמישים או הצגת המאתיים, עבורו, זוהי "הצגת הבכורה", ועל השחקנים וכל הצוות להתייחס לכל הצגה במחשבה כזו.

אם הקהל ינהה ויעביר את רשמיו לחבריו מפה לאוזן, תהיה זו שיטת השיווק הזולה והיעילה ביותר.

* * *

כאחד מדוחות הפעילות של הוועד המנהל מן השנים האחרונות מנסה יגאל וינשטיין לנסח למה הכוונה בהתייחסות לזהותו של התיאטרון הקאמרי כתיאטרון איכותי, המאוזן כלכלית ונהנה גם מייחוד אמנותי: "הכוונה היא קודם כל לבחירת המחזה, לאיכות התרגום, לרמת המשחק ולרמת הבימוי של ההצגה, לרמת הגימור של התפאורות והתלבושות ולאיכות הסאונד, לאיכות התאורה וכמובן לביצוע מלוטש ולאיכות המשחק של השחקנים. כל אלה משפיעים על העלויות של התיאטרון, וכן על תקציבו".

* * *

קינר: יש שאלה אחת שמטרידה אותי ביותר: לשם מה המאמץ למלא את הקופות בהצגות מסחריות על חשבון השיקול האמנותי? הרי התקציב של תיאטרון אמנותי הוא מלכתחילה לא תקציב של תיאטרון מסחרי. תיאטרון נתמך הוא במהותו לא מוסד רווחי...

וינשטיין: קודם כל אאכזב אותך כפי שהתאכזבתי אני, שכן הקופות לא תמיד לגמרי מלאות. שנית אאכזב אותך שוב שכן אנחנו תיאטרון אמנותי, אך נאלצים לאחרונה להתנהל לפי אמות מידה מסחריות, והסיבה היא גם השחיקה הגדולה בהקצבות הציבוריות שעומדות היום על כ-20-23



טקס פתיחת העונה. על הבמה, עם שחקני הקאמרי

לצפות בהן. לנו יש תפקיד מעבר לכך ומעבר לקהל המסורתי שלנו שאוהב תיאטרון. אנחנו מחנכים קהלים נוספים, בעיקר בשכונות, ומגילים אותם לראות הצגות. איך אנחנו עושים את זה? אנחנו יודעים שבהחלט איננו צריכים להציג רק הצגות בידור, ולא לעשות הצגות נמוכות מידי. אבל אנחנו צריכים למשוך את הקהל, שהתיאטרון זר לו. הקהל צריך להבין שהוא יכול ליהנות גם בדרך אחרת, וכי תיאטרון זה לא רק צחוקים ובדיחות. ובדרך זו אתה מחזיר להם את התיאטרון, אתה מוכר מנויים מוזלים, ובפעם הבאה יעדיפו הליכה לתיאטרון על פריט במכולת.

קינר: ובכך מיצינו את תפקיד הקאמרי כתיאטרון עירוני?

וינשטיין: כתיאטרון עירוני אנחנו צריכים להיות גם גוף תרבותי, שחולש גם על כל התחומים המשיקים לתיאטרון. זה אומר ביצוע סידרת המחוות ליוצרים התל-אביבים בימי ששי, לנתן אלטרמן ולביאליק ורבים אחרים. כמו כן, כל פעילויות התרבות האחרות שהתיאטרון מבצע, החל מפרויקט קריאת מחזות מתרבויות לא מוכרות, שקיימנו יחד עם אוניברסיטת תל-אביב, עבור לטיפול ופיתוח המחזאות הישראלית המקורית, במה לקלאסיקה עולמית, מחזאות מודרנית ישראלית, פרוייקט קהילתי חברתי, "תרבות יום א'" לחיילי צה"ל, פסטיבל שייקספיר, פסטיבל ברכט, הבאת תלמידים שוחרי תיאטרון להצגות, תערוכות וכו'. כל הנושאים האלה הם פעילויות תרבות שתיאטרון העירוני מטבע הגדרתו, חייב לעשות.

אחוז מהכנסות התיאטרון שנקבע לפי הקריטריונים, במקום 65 אחוז מהתקציב השנתי. הערך של 65 אחוז מהתקציב כהקצבה ציבורית לכל תיאטרון, נקבע ע"י וועדת עקיבא לוינסקי שנדרשה בשנה 1976 לקבוע את התקציב הראוי לכל תיאטרון ואת שיעור ההקצבות הציבוריות מול הכנסה עצמית של 35 אחוז. אך גם קבעה שיש לעדכן את ההקצבות לפי ההצמדה לתוספת היוקר בתקציב המדינה, ובפועל לא כן הוא.

הקאמרי הוא תיאטרון רפרטוארי, אמנותי, עם הכנסה עצמית של כ-78 אחוז, שחייב להגדיל את היקף הצגותיו מאחר והתרומה לכסוי כל עלויות התיאטרון מכל כרטיס כניסה במחיר המזל הנהוג היום, קטנה ביותר ובלתי מספקת. זה מצב לא בריא לחלוטין ומעמיד לדעתי בסכנה את הישרדותם של תיאטרונים רבים. הבעיה שנוצרת עם היקף הצגות גבוה מותרת אותנו עם מחשבות מוטעות מצידם של השחקנים והעובדים עם ציפיות לשיפור תנאי עבודתם, כשמתעקשים לא להבין את הצורך שלנו בצעדי התייעלות וחסכון.

קינר: מהי לגביך משמעות העובדה שהקאמרי הוא תיאטרון עירוני? במה שונות המחויבויות שלו מבחינה רפרטוארית מתיאטרון אחר?

וינשטיין: אני חושב שתיאטרון העירוני של תל-אביב, חובה עלינו לתת תשובה לכל מגזרי האוכלוסייה בעיר, לרובד הנמוך והגבוה. כל תיאטרון אחר הנוסע לפרברים ולפריפריה, נוסע על מנת להציג הצגות לאנשים שמעוניינים

ההצלחה כמלכודת דבש

קינר: האם מתפקידו של הוועד המנהל לבקר את ההנהלה הפעילה או לתמוך בה?

וינשטיין: זו שאלת מפתח המחייבת תשובה חדה וברורה. על הוועד המנהל מוטלת אחריות לגבי ביקורת כללית אולם אחד התפקידים של יו"ר וועד מנהל טוב, הוא לתת גיבוי למנכ"ל ולמנהל האמנותי, למנהלת הכספים ולמנהלת האדמיניסטרטיבית, שכן אם לא, לא יוכלו להתקיים יחסי עבודה תקינים והוגנים בין שני צדדים אלה. יש לשמור ציבורית על כבודם ומעמדם של הנ"ל אך אין בשום אופן להתעלם מהערות בעת הצורך ואם דרוש גם נזיפות. אנשים לעתים קורסים תחת העומס, ואנושי שנעשות שגיאות ואותן יש לתקן מייד.

ללא כל קשר לאמור לעיל, בפגישותי הדר-שבועיות עם נעם ועמרי, עלו נושאים אלה לדיון סגור. אנו מסתייעים בבקרה על גווניה השונים גם במערכת הביקורת הפנימית של התיאטרון.

לדוגמא - אחד הפרוטוקולים מפגישותי עם נעם ועמרי:

דף סיכום - פגישה יגאל, נעם ועמרי, 19 במרץ 2008;

1. יגאל מציע לעצאת מהתנהלותנו השיגרתי בשיבות הוועד המנהל, ולשרד את מעמד הישיבות ע"י מעורבות- היכרות יותר עמוקה עם החברים, עם חיי התיאטרון, עם הפונקציונרים, ושילוב הישיבות החודשיות בצפייה באודישנים וביקור בחזרות.

2. לא יקויים כל דיון בחומר המחייב עיון מוקדם כגון דוחות כספיים, תוכניות רפרטואריות, התקשרות חוץ, חוזים עסקיים, בדיקות כלכליות וכו', אם לא נשלחו לחברים קודם לכן לדיון.
3. יש להשתדל להעביר לחברי הוועד המנהל חומר זה עד יום חמישי לפני הישיבה.
4. הצעה לסדר יום לכל ישיבה תוגש כפי שזה נעשה היום ליו"ר לאישור, אך מוקדם יותר בשבוע ימים.
5. הצעות חברים לסדר יום והצעות לדיון יש להעביר ליו"ר לפני הישיבות באמצעות מזכירת התיאטרון.
6. נושאים שוטפים קלים ייכללו בשונות.
7. עמרי מעדכן את יגאל בפרטי העשייה המתוכננת לפסטיבל התיאטרון במסגרת חגיגות ה-100 של העיר תל-אביב.
8. כנ"ל, עמרי משיב ליגאל על מצב הקשר עם תיאטרון "פיקולו תיאטרון" במילאנו...
9. סוכם שיש לבדוק את מעמדו של התיאטרון הנ"ל אחרי פטירתו של סטרהלר.
10. יגאל מעדכן ביחס להתקדמות הטיפול בקבלת היתר בנייה לפטיו של האולם החדש, אחרי מספר חודשים של הפסקת הטיפול ע"י המשכן והחלפת נציג כושל כמנהל פרוייקט מטעם חברת "גדיש".
11. יגאל מודיע כי סוכם שחברת המשכן תודיע שלא יבוצע

12. כל תשלום בגין ביצוע, ללא בדיקתו המוקדמת ואישורו. סוכם בשיחה עם יוחנן לאשר את העסקתו של אורי עופר כיועץ מקצועי לרכטר ל-20 שעות. סוכם עם נעם כי במידה ונידרש לשעות ייעוץ נוספות בגין תכנון אולם 5, נממן אנו עלות זו.
13. אחרי שיחה עם רו"ח סער והצורך בברור נוסף של יתרת החוב למשכן, סוכם שאת הדוחות כספיים לשנה 2007 נגיש לוועד המנהל לאישורו רק בישיבה של חודש מאי.
14. הכנת הבדיקה הכלכלית של המחזמר "כנר על הגג" כולל "בדיקת רגישויות", שנועדה לישיבה הקרובה, תאושר על ידי הרו"ח ותוגש לחביבה הדר בישיבה הקרובה.
15. החוברת תישלח לחברים כנדרש לעיל לפני הישיבה.
16. הישיבה הקרובה תיפתח אחרי התכנסות בחדר הישיבות בביקור של עשרים דקות בחזרה עם הכוראוגרף, המפיק והבמאי של "כנר על הגג" בשעה 17:00.
17. סוכם שלא יוזמנו כל אנשי חוץ לישיבות ללא אישור מוקדם של היו"ר.
18. יגאל מוסר אחרי ביקור במונטנה שאולם החזרות נמצא במצב של סיום השיפוץ בעוד כשבועיים, והמשמעות שבעוד כחודש ניתן יהיה להתחיל בחזרות.
19. נעם ביקש לבדוק אפשרות של אחסון תפאורות כבר עכשיו.

20. ריכוז הנושאים שנדרשו בשיבת המכרזים נהוג 2, יוגשו לאישור הוועד המנהל בשיבה הבאה.

תפקיד נוסף של הוועד המנהל הוא קשר עם גופים חיצוניים וייצוג של התיאטרון בעירייה, בפני ראש העיר, מנכ"ל העירייה, שר האוצר, שרת התרבות ואחרים. אחד התפקידים הנגזרים מן התפקיד העיקרי של הוועד המנהל הוא אישור התקציב בעקבות אישור הרפרטואר, כשהתקציב הוא בבואה של תוכנית העבודה. יש כל מיני קריטריונים חדשים של משרד התרבות, שאותם יודע המנכ"ל בע"פ וזהו ספר התנ"ך שלו.

קינר: אתה בודק את המצב התקציבי באורח שוטף?

הנפש הטובה בקאמרי, או: שאלון קבלה לתפקיד יושב ראש הוועד המנהל

קרוב לארבעים שנה כחבר מועצה עם עשרים וחמש שנים במינוי של יו"ר, זו תקופה ארוכה מאוד ועטורת הישגים שמסגרת צרה זו קצרה מהכיל. ביקשתי על כן מיגאל שימנה כמה מן הנקודות שניתן לזקוף לזכותו בתפקיד זה לאורך השנים. חלק אחר מתשובותיו נמצאות בהרצאתו בערב העיון. והרי חלק מהן:

1. יגאל התעקש על הפעלה מיידית של קפה התיאטרון, לרבות בימי ששי בערב, כמקום ליוצרים צעירים ולגילוי כשרונות, ואתר להצגות יחיד. פינת חמד זו אולי לא כל כך כלכלית אך מוסיפה ליוקרתו מידי ערב. בד בבד, התעקש יגאל גם על הפעלת כל אולמות התיאטרון בימי ששי בערב.

2. יגאל מנהל מאבק מתמשך על העדפת איכויות אמנותיות, על הנושא הכלכלי, כי הנושאים הללו אינם בתחום סמכותו של יו"ר הוועד המנהל. לעתים, יש ויכוחים ענייניים גם בין נעם ועמרי, ויש לו ההשפעה והיכולת להתערב ולהכריע. הדגש בקאמרי הוא על הצגות לאולם מספר 1, זו ספינת הדגל של התיאטרון. אני זוכר תקופות קודמות לפני 35 שנה - בתקופת שייקה ויינברג, בתקופה ההיא הוועד המנהל הזמין אצל סופרים-מחזאים מחזות מקוריים, וגם שילם כספים על מנת לעודד אותם להתמודד בתחרות.

3. יגאל וינשטיין התערב בהכעת דעה ובשיחות אישיות, בין היתר בהקפדה על שמירת האיזון בין הדאגה לאולם

וינשטיין: בהחלט כן. כל חודש מוגש לוועד המנהל דו"ח כספי על המצב בבנקים. כל שלושה חודשים נערך ע"י מנהלת הכספים דו"ח מפורט על עמידה בתקציב של כל הפקה, כולל דו"ח על עמידה בתקציב השנתי. כדי להגדיל את ההכנסות דחפתי להמשיך להתייעל ולשדרג את מבנה התיאטרון. אסור להיכנס לשיגרה. צריך לפתח שיטות שיווק חדשות כדי לקדם אפשרות של ירידה אפשרית של רכישת מנויים, כתוצאה מכניסתו של התיאטרון הלאומי למגרש. אימצנו את הסיסמה של "לא לעולם חוסן", ועלינו להתמודד עם משבר של הצלחות. לא קל להיות היום במצב שיש לך הצלחות אמנותיות רבות, ובאופן אתה רואה את ה"שבר" האפשרי.

הגדול, האמור לספק לתיאטרון הקאמרי את מירב ההכנסות, לבין הדאגה לחזון של עמרי ניצן - "חזון האולמות הקטנים", המבקש גם לקדם העלאה של הפקות אינטימיות בתצורות לא שגרתיות של יחסי קהל-במה, עם הצגות באולמות הקטנים המיועדות לרובד העליון, כמקובל באירופה.

4. אולם יחסו ודאגתו של יגאל לאמנים הפועלים בתיאטרון הקאמרי אינו מתמצה רק ברמה המוסדית. בעיקר חשוב לו הקשר האישי. כך, לדוגמה, מציין יגאל וינשטיין כי הוא "אשם" בכך שנתנו ליוסי ירון את התואר "שחקן לכל החיים". יש ליגאל היסטוריה ארוכה של יחסים עם יוסי ירון. הוא ביקר אותו לעתים קרובות בביתו. בהספדו על ירון אמר יגאל: "יוסי כבכיר השחקנים הוא שילוב של שחקן וג'נטלמן, עם אישיותו המופלאה, עם מזגו הנוח, נוכחותו הבימתית המרשימה, קולו הרועם, מעורבותו והתעניינותו בחיי היום יום בתיאטרון בכל נושא, ועוד, הם רק חלק מהשיקולים שהאיצו בנו להעניק לו לבד מהפרסים הרבים שזכה בהם בחייו, אף את התואר והמעמד הנכסף של 'שחקן לכל החיים'."

ולהבדיל, חרד יגאל גם לקריירה של שחקנים ראויים, שאינם זוכים תמיד בתפקידים המגיעים להם. כך, למשל, זכה רמי ברוך, שחקן גדול ונפלא, מעמודי התווך של התיאטרון בין היתר, בזכות התערבותו של יגאל, בתפקיד הראשי בהצגת מחזהו של הנוך

ליון "הרטיטי את לבי" בבימויו של אורי בן משה. לא רק שחקנים זוכים לטיפוח על השכם מצד יו"ר הוועד המנהל. באחד המכתבים המרגשים שקיבל עמרי ניצן בעקבות הפקת המופת שלו ל"המלט" מאת שייקספיר, כותב יגאל בין השאר: "איני זוכר עוד הצגה בכל שנותי בקאמרי, שממנה יצאתי עם תחושה, שהייתי עד לאירוע בחיי התיאטרון כה יוצא דופן באיכויותו האמנותיות.

מאז יום ששי עוברות וחולפות מול עיני, אחת לאחת, הסצנות הרבות, היפהפיות, המרתקות, והמרגשות, שהופכות בדרך הצגתן הפקה זו לכה קומוניקטיבית לקהל הרחב. אין להתעלם מכך שחלקך כבמאי בהפקה זו הוא המכריע והקובע את הצלחתה ברמה הבינלאומית...". ועוד ועוד...

5. יגאל וינשטיין שם דגש על ביקורת פנימית: על ההכרח להקפיד לעבוד על פי הנהלים והתקנים.

6. מייד עם כניסתו של יגאל וינשטיין לתפקידו כיו"ר הוועד המנהל, קבע ששיבות הוועד המנהל תתקיימה מידי חודש בחודשו במועד קבוע מראש, ביום השלישי הראשון בכל חודש, בשעה 16:00.

7. במסגרת מומחיותו סייע יגאל רבות לתיאטרון בתקופת המעבר למשכן החדש. הוא חזה מראש תהליכים והתריע על בעיות, ובכך גם מנע סכנות גדולות בעתיד.

וינשטיין היה גם שותף להקמתו של משכן אמנותי הבמה. הוא היה חבר וועדת הבנייה, ביחד עם מנחם אבירם. והבקרה על הביצוע היתה בידו כחותם שני על כל הצ'קים של תשלומי המשכן.

להקמת אולם מספר 5 בפטיו גוייס מימון מתרומה שקיבל ישירות הקאמרי ע"י המנכ"ל נעם סמל, בהתערבותו של ראש העיר רון חולדאי, בעת ביקורם בארה"ב. הבנייה בוצעה בהתערבותו המלאה והמועילה, בכל מהלך התכנון והביצוע של יגאל וינשטיין, והכל תוך חיסכון כספי ניכר, ובניהולם של יו"ר הוועד המנהל של המשכן לאמנויות הבמה, מיקי ירושלמי

והמנכ"ל יוחנן דן, ועוזריו, שעושים עבודה מעולה באיכות ובזמן, ולהם התודה.

8. דוגמה נוספת למעוף היצירתי והמעשי בה בעת של יגאל וינשטיין ביחס לשירות הניתן לקהל באה לידי ביטוי בהצעתו להפיץ את תוכניות ההצגות "הערוכות למופת ובכישרון רב", מספר ימים לפני ההצגה, "על מנת לאפשר לקהל לקרוא ולהגיע מוכן להצגה. אחרי



מארח את שר הבטחון אהוד ברק

ההצגה, רק אחוז בודד מרוכשי התוכניות מעיין בהן ונחשף למאמרים המעניינים שכתוכניה! ברור לי שזה ידרוש פתרון לוגיסטי מתאים שגם מייקר, אך התועלת לציבור והמוניטין מהתוכניה, שהעורכת רבקה משולח והמעצב איתמר וכסלר משקיעים בה כל כך הרבה תשומת לב, וידע, תגבר פי כמה וכמה!"

9. יגאל וינשטיין יצר קשרי חוץ עבור התיאטרון. בין היתר, הקפיד על שמירת יחסים אישיים טובים עם שרי חינוך ותרבות, דוגמת שולמית אלוני, זבולון המר ויצחק לוי, ולאחרונה עם לימור לבנת ואורלי פרומן, בעבר עם מנכ"ל משרד החינוך והתרבות בניציון דל, וחשב משרד

החינוך אדי הרשקוביץ' ועם עובדי אגף התקציבים באוצר.

10. יגאל חתום - ביחד עם צ'יץ', אהרון בראל ואבנר שלו - על מגילת היסוד של האופרה הישראלית החדשה, שנוסדה בתקופת כהונתו של אורי עופר כמנכ"ל הקאמרי.

11. על רנה ירושלמי ואנסמבל עיתים שבהנהלתה, שאומץ על ידי התיאטרון הקאמרי, פרש יגאל וינשטיין את חסותו במהלך כל שנות פעילותה של הלהקה. כך, לדוגמה, גם יגאל וינשטיין הפעיל לחץ כבד, על מנת שהאולם בנחמני, אתר בעל חשיבות היסטורית בקורותיו של התיאטרון הקאמרי, יועבר לידי האנסמבל וישופץ, וסייע לה גם בקאמרי. כשזכתה רנה ירושלמי בפרס ישראל, כתב לה יגאל את המכתב הבא:

רנה היקרה,

מה אומר לך ברגעים מרגשים אלה של חיך, שלא נאמר, איך אתאר את ייחודך ואת מפעל חיך כשכל מברכייך עשו כן היום ובכל טקסי חלוקת הפרסים הרבים בהם זכית במהלך השנים, ותארי הכבוד, אך כמי שיש לו דומני, הכי הרבה שעות רנה בתיאטרון הקאמרי, אולי קצת פחות מנעם, אברכך.

רנה בחרת לך דרך חיים אמנותית מקורית ומיוחדת, רב-גונית, לביצוע הפקות באנסמבל עיתים, מהקלאסיקה העולמית וגם מהקלאסיקה היהודית.

איתרת אחרי תקופת למידה והיכרות עמוקה, חומרים מוכרים, ואחרי שלשת אותם, וליטשת אותם במעבדתך, בדרכך המיוחדת והמדוקדקת, נתת להם אינטרפרטציה מיוחדת, והראית שאפשר גם אחרת.

אימצת לך נישא חדשה ומיוחדת, פיתחת שפת תיאטרון משלך, שהתאימה לז'אנר החדש, שחודר את אט לתודעת הקהל הישראלי, כשגולת הכותרת של הצלחותיך לדעתי, הוא "פרויקט התנ"ך".

חינכת דורות של שחקנים צעירים, ובמגבלות התקציב, הפלאת לעשות, כשאת מצרפת לכל ההפקות החדשות, קבוצות שחקנים עולמי שם, ממש בראשית דרכם, ומכשירה אותם בסבלנות רבה ובדקדקנות האופיינית לך, להופעה מקצועית ומושלמת על הבמה.

במהלך השנים קיימנו גם עם נעם, עמרי, ועם אהרל'ה, ובלעדיהם, שיחות נפש רבות, תוך עליות ומורדות על מקומו של אנסמבל עיתים בתיאטרון הקאמרי,



אך ראינו תמיד בחיוב את הצורך בהשתלבותך עמנו. נוכחנו שוב ושוב, כי יותר משנזקקתם אתם לאימוץ ולחסות שלנו, במשמעות של בית, משפחה חמה, ומטרייה ליום סגריר, אנו זקוקים לכם כתוספת אמנותית של נדבך מיוחד ושונה, במבנהו של התיאטרון הקאמרי, הנותן גם תשובות לרובד מיוחד - אליטיסטי בקהל שלנו, מוסיף לנו גם צבע, וחורט כוכב נוסף על דגלנו, בפעילויותינו האמנותיות המגוונות.

רנה, הוכחת בדרכך האמנותית המיוחדת, שאת ראויה לקבל את פרס ישראל, כהוקרה על עשייה, ועידוד להמשך יצירתיות בעולם התיאטרון, ובאקדמיה.

אני מאחל לך הרבה שנים פוריות ובריאות.

עלי והצליחי!



במלאת ליגאל שבעים שנה ערך התיאטרון הקאמרי, בסיוע רעייתו, מסיבה לכבודו. הרברים שנאמרו באותו אירוע על ידי האנשים שהלכו עמו ככרת דרך ארוכה ביותר, הם העדות הנאמנה ביותר למקומו ולחשיבותו של יגאל וינשטיין לעצם קיומו ולשגשוגו של התיאטרון הקאמרי, והם המנמקים מדוע ראוי שמו של יגאל להיחקק בכותל המזרח של התיאטרון והתרבות הישראלים:

נעם סמל: "יגאל וינשטיין הוא אולי אחד האלמנטים המרכזיים בסוד ההצלחה של התיאטרון הקאמרי - באהבתו לתיאטרון. אפשר היה אולי לשנות הערב את שם משפחתו מיגאל וינשטיין ליגאל הקאמרי. כי כל מי שפעיל ועובד בקאמרי מאחורי הקלעים ולפני הקלעים, יודע שייגאל והקאמרי, הם תאומים סיאמיים..."

עמרי ניצן: "תמיד הפליא אותי אצל יגאל שהוא בא מהעולם של בנייה, של בטון ומלט וברזל, והוא המציא גם איזו המצאה, ככה הבנתי, של בנייה טרומית שהיא מאוד דומה לתיאטרון... דומה באיזה מקום למה שאנחנו עושים כאן עם קוליסות... אבל מעבר לזה תמיד הפליא אותי שהוא בא מהעובדות הקונקרטיות של המספרים המדויקים, של המשקלים המדויקים, של העובדות הנצחיות... אל העתיד, שהוא... שהוא אשליה, שהוא... אם אפשר לקרוא לזה כך, איזו שהיא חוויה רוחנית, אבסטרקטית, אוורירית, לא ממשית, אי אפשר לתייך אותה. והוא בא לעולם הזה האורירי יותר עם כל ההבנה, והפתיחות והרגישות."

אורי עופר: "אני זוכר את הפגישה שלי עם יגאל וינשטיין ואני זוכר את החששות שלי לפני הפגישה.

חשבתי, הנה תיכף ישאלו אותי על המאזן, והתקציב, והחובות, והגרעונות. אגב לא היו לקאמרי גרעונות. אבל בכל זאת, כל מיני בעיות שאז נראו לנו חמורות, היו הרבה הרבה פחות מהבעיות של היום. אבל בכל זאת, זה מה שחששתי וזה מה שהתכוונתי, עם הנתונים האלה באתי. באתי לפגישה ודיברנו על השחקנים ועל ההצגות ועל רפרטואר, ועל בעיות כאלה ואחרות, וכל הנושא הכספי לא הוזכר ולו פעם אחת... התרומה המיוחדת שלו באמת באה לידי ביטוי בשני דברים: אחד שהוא הבין מהרגע הראשון מה זה התיאטרון. כסף חשוב. בית חשוב. תנאים פיזיים חשובים. אבל לב התיאטרון זה העשייה האמנותית. לב התיאטרון זה השחקנים, זה הבמאים, והעשייה הזאת שנעשית ביחד, והוא הבין אותה... מצד שני, היה לו האיון הזה של אדם שנמצא בתפקיד ציבורי, מפקח, מטעם הציבור, על פעילות התיאטרון, לראות שהדברים מתנהלים לפי הסדר הנכון. גם לשמור על הצד הזה וגם להתחבר ולהבין את הצד השני, זאת סגולה מיוחדת. לכן הוא כל כך הרבה שנים בתיאטרון הקאמרי, ולכן אני בטוח שהוא ימשיך ויהיה הלאה בתיאטרון הקאמרי... הזכיר לי עכשיו עודד פלדמן [המנכ"ל אחרי אורי עופר] שאמרתי לו בפגישת התדרוך שהיתה בינינו: יגאל וינשטיין, בזה אסור לנגוע. זה דבר שחייב להישאר. וזה עודד הציע לנעם סמל, ואני מניח, שאתה, נעם, תגיד את זה אחר כך..."

רנה ירושלמי: "...זה מאוד נדיר שיש אדם שמרגיש אחריות ונאמנות כזאת כלפי עולם התיאטרון. אין אמן שלא זקוק למישהו שיעמוד לצידו ויגונן עליו, אם מפני המוסד או מפני עצמו.

ולגביי, עשית את שניהם. תרומתך לתיאטרון ולי אישית מתחילה מהקשר והעניין האמיתי שלך ביוצרים וביצירה. הזמן שאתה מקדיש, האוזן הקשבת והנכונות לעזור היכן שאפשר, הם נכס לתיאטרון לא פחות מכל יצירה... אני מקווה שאהבתך לתיאטרון מביאה לך שמחה וסיפוק, ולכבוד הוא לי ולאנסמבל עיתים כולו, לברך אותך."

לסיום - יגאל וינשטיין: זכרונות עם הרבה נוסטלגיה נאצרו אצלי מחברותי במועצת הנאמנות במשך כ 40 שנה. זכורות לי הישיבות וכל ההתנהלות ב"אולם הקאמרי הישן" והצנוע ברחוב דיזנגוף. זכור לי הטקס הצנוע של חלוקת הפרסים לשחקנים המצטיינים בישיבה סביב שולחן אחד בקומה שנייה של קפה כסית, מפגשי הוועד המנהל סביב שולחנו הקטן של המנכ"ל, ועוד הרבה אירועים שטרם הגיע הזמן להעלותם על הנייר.

תודה רבה לך פרופ' גדי קינר על עבודתך הנהדרת שביצעת, על הדיוק וההתמדה בראיון, בחוברת זו ובערב העיון.

הנהלת התיאטרון הקאמרי לדורותיה

יו"ר מועצת הנאמנות

1975-1971	אפרים בן ארצי
1982-1976	ד"ר אלימלך רימלט
1982-1978	יגאל וינשטיין מ"מ ליו"ר
1994-1982	שלמה להט
1998-1994	רוני מילוא
-1998	רון חולדאי

יו"ר הועד המנהל

1982-1976	ישעיהו וינברג
1987-1983	יגאל וינשטיין, מ"מ
-1987	יגאל וינשטיין

מנהל כללי

1958-1944	יוסף מילוא (ויצחק קדישזון)
1961-1958	יעקב אגמון
1975-1961	ישעיהו וינברג
1986-1976	אורי עופר
1991-1986	עודד פלדמן
-1992	נעם סמל

הנהלה אמנותית

דן מירון
אורי עופר
אברהם עוז
גרשון פלוטקין

מנהל אמנותי

1992-1986	אילן רונן
1993-1992	שמואל הספרי
-1993	עמרי ניצן

עריכה:
רבקה משולח
עיצוב והפקה:
איתמר וכסלר
צלמים:
חנוך גריזיצקי
עדו וינשטיין
ישראל סאן
מיקי קורן
זהר קן-תור
אליצור ראובני
משה שי