

NEMZETI SZÍNHÁZ  
VEZÉRIGAZGATÓI  
PÁLYÁZATA

ALFÖLDI RÓBERT

2007.

*Tartalom:*

Bevezető és személyes hangú bekezdések

Tervek

2008 – 2009. évad műsorterve

Nyitás – együttműködés, összefogás

Megújuló kommunikáció és reklám,  
megújuló közönségkapcsolatok

Megújuló nemzetközi programok és kapcsolatok

A Nemzeti Színház gazdasági stratégiája,  
tervezett működése

Összefoglalva:

Vezetői alapelvek, munkatársak

„Az utolsó szó jogán”

A pályázathoz támogatói szándéknyilatkozatukat adták

*A pályázatot írták:*

*Alföldi Róbert,*

*Vörös Róbert, Gálos Orsolya, Kenesei Edina, Hegedűs Judit*

## BEVEZETŐ

Az évtizedek óta áhított Nemzeti Színház öt évvel ezelőtt megnyitotta kapuit. Az épület áll, de sem a szakma, sem a közönség nem érzi úgy, hogy valósággá vált volna a némileg romantikus „nemzeti színházi eszmény”. Ez természetes is: a XIX. századi szellemiségnek már nyoma sincs, demokratikus, szabad, európai országban élünk.

Vajon ebben a demokratikus, szabad, európai országban mit jelenthet ma a Nemzeti Színház?

Semmi mást, mint azt, ami: színházat. Olyan színházat, amelynek az a dolga, hogy a maga eszközeivel hozzájáruljon ahhoz a változáshoz, ami – meggyőződésem –, csakis akkor lesz valóságos és működő, ha a fejekben is megtörténik a változás. Mert ahhoz, hogy felnőjünk a lehetőségeinkhez, az első és legnehezebb lépés a gondolkodás megváltoztatása; ennek legjobb terepe a kultúra, a művészet, a színház.

A Nemzeti Színház legfontosabb feladata, hogy nyitottságra, toleranciára és kíváncsiságra nevelje nézőit, különös tekintettel a fiatalabb generációkra, mert rájuk valahogy nem jutott idő a rendszerváltás óta. Most kell tehát számukra új és valóban átélhető magyar kulturális közeget teremteni. Ehhez egyszerre van szükség a máshol már tradicionálissá lett értékek itthoni megmutatására, és arra, hogy egy, a mi megváltozott magyar életünket felmutató kultúrát hozzunk létre. Azaz a művészet alapgondolataként – tükröt tartani, hogy lássuk benne magunkat. Vagy, ami talán még fontosabb, hogy akarjuk látni magunkat, akarjuk látni azt, ami van. Ami itt van.

Látszólagos ellentmondás, hogy egy nemzeti színházi pályázat nagyon fontos részét képezi az európai, a világszínházi gondolkodás, az új stílusok, a nyitott, modern, azaz a kortárs színház, a kortárs kultúra erős jelenléte a Nemzeti Színházban.

A mai világ a kapcsolatokról, a közeledésről szól; arról, hogy kíváncsi vagyok a másik gondolatára, aki szintén kíváncsi az én gondolataimra, és ketten együtt talán többre jutunk, mint bármelyikünk egyedül. Ha a magyar színház hagyományos értékei mellett folyamatosan jelen lenne a világszínházi, európai színházi gondolkodás, akkor könnyebben és hatékonyabban tudnánk válaszokat találni arra, hogyan tud ma a színház a valóságról beszélni.

Hogyan tud úgy beszélni, hogy az a szó legjobb értelmében hasson, hogy ismerős legyen az, amiről beszél. Hogy gondolkodásra kényszerítsen, és ez a

gondolkodás a későbbiekben beépüljön a mindennapjainkba. Hogy mindenről gondolkozzunk, hogy mindenről beszéljünk, és ne csak kiabáljunk.

Hiszen a világ az élet minden területén folyamatosan és határok nélkül jelen van Magyarországon. Akkor színházilag miért gondoljuk, hogy kikerülhetjük; hiszen ennek a „határtalanságnak” a tudása és tudomásul vétele segíthetne abban, hogy a hazai színházművészet ne csak egy-két társulat révén – Katona József Színház, Krétakör – lehessen jelen külföldön. Hogy a magyar színház is „eladható” legyen. Ez is biztosíthatja, hogy az ország színházi kultúrája fennmaradjon; frissül és fejlődik – mert beszélő viszonyban van a világ színházi kultúrájával.

Ez a találkozás Magyarországon – a történelmi és társadalmi okok miatt is – ötven éve nem történt meg.

Most megtörténhet. A Nemzeti Színháznak minden szempontból – de elsősorban gazdaságilag – kivételes lehetőségei vannak. (A magyar nyelv, a nemzeti kultúra ápolása minden magyar nyelvű színház feladata, csak ebből a szempontból a Nemzeti Színház nem definiálhatja magát.)

A Nemzeti Színház központja lehet – mind konkrétan, mind szellemileg – egy ilyen természetű megújulásnak; egy nemzetközi mércével mért minőségnek és nyitottságnak.

2007-ben ugyanis a Nemzeti Színház „különlegessége” egyrészt az integráló szerep, másrészt a minőség lehet. A kulturális kormányzat ezt a minőséget ismeri el és teszi lehetővé azzal, hogy különleges lehetőségeket biztosít a Nemzeti Színháznak.

A Nemzeti Színház tehát egy *lehetőség* arra, hogy bekapcsolódjunk a kortárs európai kultúrába, hogy valóban korszerű színházi nyelven beszéljünk korunkról; hogy szellemileg meghatározzuk kortársaink gondolkodását, és egy valóban nyitott, integráló, többféle világszemléletet és filozófiát is magába foglaló kulturális intézményként példát mutassunk – akár a politikának is –, hogy hogyan is lehet és kellene élni, és figyelni egymásra ebben a zűrzavaros, de nagyon színes, szabad, „szép új világ”-ban.

## SZEMÉLYES HANGÚ BEKEZDÉSEK

### *Először*

Lassan húsz éve dolgozom színházban – vagy, hogy romantikusabban fogalmazzak –, húsz éve *csinálok* színházat. Hol egy adott helyen, hol ide-oda csapódva, és mindig törekedve arra, hogy szabadon és nyitottan tudjak ránézni az életre, a társadalomra, amiben élek. És amit látok, a lehető legszélesebb rétegekhez szeretném eljuttatni, bízva abban, hogy ha beszélünk róla, talán közelebb jutunk a megoldáshoz. Mindig is úgy gondoltam és ma sem gondolom másképp: a színház, a művészet lényege a párbeszéd az alkotó és a közönség között. Ha sikerült valós, igazi kérdéseket föltennem, lehetett bármily szokatlan a forma, értették a nézők.

A pályámat találkozások kísérték és kísérik: olyanokkal, akikkel jobban értettük egymást, és a munkák során kiderült, hogy közös nyelvet beszélünk. Velük messzebbre jutottunk a sokadik munka alatt, hiszen egyik a másikra épült.

Amikor 2000-ben megpályáztam - sikertelenül - az Új Színház igazgatói posztját, elsősorban az vezetett, hogy ezeket a kollégákat össze tudjam gyűjteni, hogy együtt dolgozhassunk. A mostani pályázatomban is erős személyes motiváció, hogy ezt a társulatot létre tudjam hozni.

Ezt megkönnyíti, hogy szinte mindannyian a Nemzeti Színház jelenlegi társulatának tagjai.

### *Másodszor*

Második éve vezetem, a társulat kérésére, a „sokat szenvedett” Bárka Színházat. Nem szégyellem, nagyon büszke vagyok azokra az eredményekre, amiket ez alatt a két év alatt sikerült elérnünk. A Bárka Színház visszafizette adósságait, teljesen átlátható és biztonságos a gazdasági működése. Sokféle gondolkodású művész dolgozik itt. A közönség megkétszereződött és biztosan halad a színház afelé, hogy visszakerüljön Budapest színházi vérkeringésébe. Meghatározó vezetői tapasztalatokat szereztem ez alatt a két év alatt.

Pályázatom sikeres elbírálása esetén a fenntartó Józsefvárosi Önkormányzattal teljes egyetértésben megtaláltuk a lehetséges módot és utódot, hogy a Bárka Színház tovább tudjon haladni azon az úton, amit két évvel ezelőtt megkezdett. (A Józsefvárosi Önkormányzattal 2006-ban kettő plusz három évre kötött ügyvezető igazgatói megbízatásom első két éve 2008. február 28-án jár le.)

Jogos lehet a kérdés, hogy miért is veszek részt a nemzeti színházi pályázaton.

Azt gondolom, egy ember életében egyszer adódik az a lehetőség, hogy olyasmit tegyen, aminek talán hatása lehet az emberek gondolkodására, életére. Egyszer adódik arra lehetőségem, hogy negyven évesen változtassak a világon, – vállalom, hogy talán idealista vagyok – jobbá tegyem az életet, hogy Magyarország is egy valóban európai ország legyen. A Nemzeti Színház nekem ezt a lehetőséget jelenti.

Engem még mindig az a romantikus, gyerekkori vágy hajt, hogy „világmegváltó” színházat *csináljak*.

### *Harmadszor*

Sokféle tevékenységem – elsősorban a televízióban szerzett ismertség – miatt a kíváncsiságért, az érdeklődésért talán kevésbé kell megküzdenem, mint másoknak. Ezt tapasztaltam a Bárka Színházban is, és ezt az előnyt – remélem – sikerült a színház javára fordítani.

## TERVEK

### *Társulat*

Alapvető, hogy a társulati forma megmaradjon. Ma ez a forma ellentmondásokkal terhes ugyan, de a folyamatos művészi munkának, a folyamatos működésnek, a folyamatos jelenlétnek, úgy tűnik, ez a legelmélyültebb és legeredményesebb módja – biztosítéka.

Az ellentmondások egyike – többek között – a reprezentatív méretű, (vagyis túlméretezett), „kevésbé mozgékony” társulat.

Egy átlátható felépítésű, kisebb társulat, vendégekkel kiegészülve, merészebb utakra vállalkozhat. A fiatalok újító, frissítő, „szemtelen energiái” termékenyen hathatnak a társulat egészére. Ezért szükségszerű minél több fiatal, nyitott művészt szerződtetni.

Ugyanakkor a jelentős, nagy formátumú színészgyéniségek színpadi létezése nélkülözhetetlen záloga a művészi értéknek.

A társulat kifejezés akusztikája alig észrevehetően átalakult. Mára már csak a színészek összességét halljuk ki belőle. Pedig a társulat szellemi közegének fundamentuma a velük együtt munkálkodó rendezők, tervezők, írók „szürkeállománya”.

Fájdalmas, de ugyanakkor természetes velejárója egy színház élén történő vezetőváltásnak, hogy az új igazgató személyes ízlése, elgondolásai átrendezik az adott társulat összetételét.

### *Rendezők*

A korábban vázolt művészi nyitottságból és célokból következik, hogy a Nemzeti Színház megpróbálná összegyűjteni azokat a magyar alkotókat, akik jellemzően saját utat járnak. (Ez majdnem szó szerint igaz, hiszen a felsorolt rendezők mindegyike magányos „bozótharcos”, akik nem tagozódtak be sehova.)

Megőrizték szellemi és művészi nyitottságukat, mindannyian tájékozottak a világszínházi folyamatokban és mindannyian markánsan vélekednek a világról, valamint több műfajban is dolgoznak.

(KOVALIK BALÁZS, ZSÓTÉR SÁNDOR, BALÁZS ZOLTÁN, MUNDRUCZÓ KORNÉL, SZÁSZ JÁNOS rendezői szándéknyilatkozata mellékelve.)

Rajtuk kívül, rendezőként, magam is részt vennék a színház munkájában.

Ugyanakkor elengedhetetlen a folyamatosság. A Nemzeti elmúlt időszakában a legmeghatározóbb rendezőegyéniség Valló Péter, akinek munkájára szintén számítanék; mert fontosnak tartom a különböző korú és gondolkodású emberek együtt-dolgozását, együtt-gondolkodását is.

(VALLÓ PÉTER szándéknyilatkozata mellékelve)

A Nemzeti Színház feladata az is, hogy az új és friss tehetségeket megtalálja, támogassa és bekapcsolja a színház munkájába. Ezért szeretnénk nyitni a Színház- és Filmművészeti Egyetem felé: a végzős színházrendező szakos hallgatók vizsgarendezésüket a Nemzeti Színházban és a Nemzeti Színház támogatásával hoznák létre. Hiszen a rendelkezésre álló pénzt arra is használni kell, hogy a Nemzeti afféle mecénásként támogassa az új generációt. Ráadásul első kézből lehet „lecsapni” azokra a fiatal alkotókra, akik hozzájárulhatnak a színház fejlődéséhez.

(ASCHER TAMÁS, az egyetem rektorának szándéknyilatkozata mellékelve)

A felsorolt rendezők mindegyike folyamatosan jelen lenne munkájával, szellemiségével a színházban, nemcsak átutazóként teljesítene – hiszen ez a folyamatosság a valódi társulat létrejöttének alapja.

Jelentős külföldi alkotókat szeretnénk Budapestre hozni, ha erős, egységes társulattal találkozhatnak. Ehhez előkészítés, ismerkedő együttlétek, workshopok szükségesek. Mivel az általunk kiszemelt rendezők több évre előre be vannak táblázva, ezért ezeknek a vendégmunkáknak a reális kezdete a 2008-2009-es évad második fele. Viszont fontos, hogy az új vezetés azonnal bejelentkezzen a lehetséges európai partner-színházaknál.

### *Műsorterv*

– klasszikus külföldi drámák –

Továbbra is a színház feladata (mindig is az volt), hogy a világirodalmi értékeket bemutassa. Nagyon sok jelentős színmű még nem jutott el a magyar színpadokra, és nagyon sok lekerült a repertoárról, tehát ma nem is látható.

Akadnak egész korszakok, amelyek csak szórványosan vannak jelen a színpadokon (például az ókori görög drámák).



Ezek – az úgynevezett klasszikus – drámák, színművek, vígjátékok, ezek az örökérvényű alkotások szívesen tárják föl, nyitják ki magukat a mának, új kérdéseket – válaszokat, új gondolatokat mutatnak, ha merész, bátor, friss, tehát új rendezői képzelettel segítjük újjászületni őket.

Példaként, a teljesség igénye nélkül:

*Euripidész: Oresztész*

*Ovidius: Átváltozások – színpadi változat*

*Marlowe: II. Edward*

*Shakespeare: Titus Andronicus*

*(Akár Heiner Müller: Titus. Bonctan. Róma. Bukás. című műve felhasználásával)*

*Hamlet*

*Othello*

*Athéni Timon*

*Webster: Amalfi hercegnő*

*John Ford: Kár, hogy Ká*

*Gorkij: Éjjeli menedékhely*

*Gogol: A revizor*

*Heinrich von Kleist: A Schroffenstein család*

*Heilbronni Katica*

*Friedrich Schiller: Ármány és szerelem*

*Michael Reinhold Lenz: A katonák*

*Gerhart Hauptmann: A patkányok*

*Edmund Rostand: Sasfiók*

*Ibsen: A tenger asszonya*

*Bertolt Brecht: Kurácsi mama és gyermekei*  
*A nagyvárosok sűrűjében*

Az együttműködés újabb formáját indíthatná el, ha ezeket a darabokat fiatal költőink fordítanák újra, ez a két művészeti ág szerencsés találkozása lehet.

– klasszikus magyar drámák –

A magyar klasszikusok iránti már-már klasszikusnak nevezhető irtózat megszüntetése szintén feladat. A magyar művekben rejlő lüktető élet és drámai erő felfedezéséhez és megmutatásához le kell hántani a műveket befedő és a mi gondolkodásunkat is elfedő hamis és álságos tiszteletet. A közvetlenség, a személyesség, ugyanakkor a költészet precizitása újraírhatja ezeket a darabokat és újként láttathatja a nézőkkel.

Külföldi vendégrendezők figyelmébe ajánlanánk a magyar klasszikusokat, remélve, hogy az eltérő kultúrák termékenyen hatnak egymásra. (A híres grúz vendéjáték közben döbrentünk rá újra Madách és a Tragédia kozmikus nagyságára.)

Példák „csemegének”:

*Petőfi Sándor: Tigris és hiéna*

*Csokonai Vitéz Mihály: Dorottya*

*Katona József: Bánk bán*

*Madách Imre: Az ember tragédiája*  
*(külföldi, szabad rendezői látásmóddal)*

*Bornemissza Péter: Magyar Elektra*

*Füst Milán: IV. Henrik*

*Molnár Ferenc: Játék a kastélyban*

*Csáth Géza: A Janika*

– kortárs magyar darabok –

Az Oktatási és Kulturális Minisztérium pályázatait, a Katona József pályázat, a Nyílt Fórum műhely-kötetei szerencsére az utóbbi években lehetővé tették a fiatal írók bemutatkozását.

A színház régebbi hagyományokhoz nyúlna vissza, fölidézve a színműírók és a színház szorosabb és sikerebb együttműködésének korszakait (lásd: a két háború közti és a 60-as, 70-es évek Vígszínháza, a Németh Antal és a Hevesi Sándor vezette Nemzeti Színház, Zsámbéki és Székely Katonája); és megteremtené a drámaíró és a színház kölcsönösségen alapuló hosszú távú együttműködését.

Egy új mű születése idő- és türelemigényes folyamat, melyben a színháznak lehetősége van kérni: fölajánlhatja társulatát, gondolatokat, irányokat javasolhat, remélheti az író alkotó jelenlétét – bízva abban, hogy egy kortárs előadás születik.

Nem hiszek a drámapályázatokban. Kis ország vagyunk, ahol nem ugranak ki fiókokból ismeretlen Örkények. Ezért első lépésben fontos a minőség megkeresése. A Nemzeti Színház drámát rendelne az alább felsorolt íróktól.

*ESTERHÁZY PÉTER*

*NÁDAS PÉTER*

*RAKOVSKY ZSUZSA*

*PARTI NAGY LAJOS*

*SPIRÓ GYÖRGY*

*(A felsorolt íróktól szándéknyilatkozat mellékelve)*

– külföldi kortárs darabok –

A külföldi kortárs darabok színpadi megjelenése és jelenléte hiányos és ellentmondásos. Függvénye volt a mindenkori kulturális önkénynek. Olykor áldozatául esett a szándék nélküli, ad hoc bemutatásnak, olykor a nézői-befogadói közönynek.

A színház szándéka szerint – gondos és értő előkészítés után – bemutatná és műsoron is tartaná a mára már szinte klasszikussá vált hiányzó kortársakat. Ugyanakkor – hosszú távon – kapcsolatot keresnénk élő külföldi szerzőkkel új művek reményében.

Szintén néhány példa:

*Botho Strauss: A park*

*Heiner Müller: Kvartett*

*Bernhard – Marie Koltès: Roberto Zucco*

*Mayenbourg: Paraziták*

*Tony Kushner: Angyalok Amerikában*

A felsorolt drámákon kívül, egy működő szellemi műhely lehetőséget teremtené teljesen új szövegek születésére:

akár az adott íróval a próbákon „megtermelt” improvizatív jelleggel, akár ismert nagy, nem színpadi művek – regény, film – átdolgozásával; akár úgy, hogy mint egy színházi szappanoperát, hétről-hétre követhetnék a nézők a hősök életét (*Tolsztoj: Háború és béke*);

akár meglévő művek összedolgozásával. Példaként említhető, hogy *EÖTVÖS PÉTER* operát írt a Kushner-darabból, amelynek itthon még nem volt bemutatója. Miért ne lehetne játszani, kísérletezni a prózai szöveg és az opera együttes előadásával?

Néhány példa az átdolgozásra kiszemelt művekből:

*Jean Genet: Querelle (Rainer Werner Fassbinder 1982-ben készült filmforgatókönyvének felhasználásával – regényadaptáció)*

*Pedro Almodóvar: Mindent anyámról (Todo sobre mi madre, 1999) (Samuel Adamson átiratában)*

*John Cassavetes: Premier (Opening Night, 1977)*

– zene a Nemzet Színházában –

A zene, az éneklő ember mindig is létező és meghatározó eleme volt annak a misztériumnak, amit úgy hívunk – színház.

Két – ma már jelentősnek látszó – időszak volt a külhoni mintákat élesen megtagadó zenés színházaknak.

A hazai zenés színház újra és újra kísérletet tett arra, hogy megtartva és megőrizve hagyományait, de próbáljon elszakadni az operett, az úri Magyarország álmvilágától. A rövid életű Petőfi Színházban bátor és merész vállalkozásként mutatták be Hubay-Ránki-Vas Egy szerelem három éjszakáját és Mándy Iván Mélyvízének zenés változatát, és ugyanekkor Weill-Brecht Koldusoperáját, hogy ezzel is irányt mutassanak a zenés színházi életben.

A 80-as évek elején újabb erőfelmutatásként, újabb kitörési kísérletként több színház is saját szerzőktől rendelt és mutatott be nagyigényű zenés darabokat.

Dramáírók és zeneszerzők között kötöttek szövetségek. A szerzők olyan zenés műveket kívántak létrehozni, melyek nem az amerikai showbusiness-mintákat másolták, hanem az (akkori) társadalom valóságát próbálták ábrázolni. Ezzel együtt magát a műfajt kívánták honosítani: megteremteni a magyar musicalt.

(Ebben az időszakban működött együtt Várkonyi Mátyás-Miklós Tibor, Presser Gábor-Sztevanovity Dusán, Mártha István-Ács János, Másik János-Spiró György, Szörényi Levente-Bródy János...)

A kaposvári színház – ugyanekkor – az operettek, daljátékok újraértelmezésével kívánta a negédből színházzá, drámává emelni e műveket.

Újragondolnánk a ma már klasszikusnak számító művek helyzetét és vállalkoznánk bemutatásukra. És szeretnénk lehetőséget teremteni a zenés színházi határok tágítására, új művek létrehozására.

A kortárs opera ma külföldön ugyanolyan színház, mint a prózai előadások, sőt nagyon sok esetben progresszívebb és bátrabb utakat keres, mint a hagyományos színház. Éppen ezért – valamint a korábban említett

rendezői kar több műfajúságát használva –, a Nemzeti Színházban kortárs opera - bemutatókat is lehetne tartani.

*(EÖTVÖS PÉTER szándéknyilatkozata mellékelve)*

Megvan a lehetőség arra, hogy eredeti színházi zenék születhessenek az előadásokhoz.

Ugyanakkor a nagy magyar zenés műveknek is szerepelni kell a programban, mai, akár vitákra is ingerlő megvalósításban.

*Kálmán Imre: Csárdáskirálynő*

*Kacsóh Pongrác: János vitéz*

## *A 2008-2009. évad műsorterve*

Fontos, hogy a 2008-2009-es évad összeállításánál figyelembe vegyük a Nemzeti Színház jelenlegi repertoárját. Hiba lenne mindent tagadni, amit az előző vezetés létrehozott.

### *4 új nagyszínpadi, 4 új stúdió bemutató*

A színház – többször említett – lehetőségei azt is megengedik, hogy a próbaidőszakok hosszabbak legyenek, mint a jelenlegi színházi gyakorlat (ami sokszor gátja az alapos és mély munkának és annak, hogy új és expresszívbb utakat próbálhasson ki és próbálhasson be egy-egy készülő produkció).

## NAGYSZÍNPAD

EURIPIDÉSZ – Oresztész  
SPIRÓ GYÖRGY – Csirkefej  
WEBSTER – Amalfi hercegnő  
BOTHO STRAUSS – Park

## STÚDIÓ

KAMONDY ÁGNES – Johanna nőpápa  
HAUPTMANN – Patkányok  
IBSEN – A tenger asszonya  
CSÁTH GÉZA – Janika

– gyerekelőadások –

A kaposvári színház gondolta újra és teremtette újjá a gyerekelőadásokat. Komolyan vette a gyereknézőket és bízott abban, hogy a színházba járó gyerekből színházszerető felnőtt lesz. És igazuk lett.

A Nemzeti Színház az elmúlt években jelentős gesztusokat tett gyerekközönsége felé. (Weöres Sándor: A holdbéli csónakos, a Színművészeti Egyetem befogadott produkciója, a Tovább is van..., vagy a Stúdió K-val közösen létrehozott Hamupipőke)

Követnénk a példát, létrehoznánk és műsoron tartanánk gyerekelőadásokat, de a későbbiekben a kamaszokat is megkeresnénk ifjúsági előadásainkkal.

A következő évad műsorában azért nem szerepel ilyen előadás, mert a Nemzeti repertoárján jelenleg szereplő előadások ezt a feladatot ellátják. A 2009-2010-es évadban mutatnánk be ifjúsági vagy gyerekelőadást. És terveink között szerepel, hogy egy új magyar darabot, egy híres regény átdolgozását, vagy – a skandináv országokban évek óta bevett gyakorlatot követve – nagy klasszikus művek ifjúsági változatát bemutassuk. Ott például Médeia történetét a két gyermek szemszögéből mutatják be. Az ilyen darabok előkészítése, megírása hosszabb munkát igényel.

### *Közönségnevelés*

A bevezetőben említett szemléletváltás, illetve a gondolkodás, a befogadás nyitottabbá tétele megköveteli, hogy az új vezetés kiemelt figyelmet fordítson az új közönség megnyerésére. Régi közönségét viszont fel kell készíteni, hogy esetleg szokatlant, újszerűt fog látni.

Tapasztalatom szerint nincs baj a nézők érzékenységével. Arra kell figyelnünk, hogy ne érezzék magukat kirekesztettnek azért, mert első pillantásra idegennek tűnhet az, amit látnak.

Ha a kíváncsiságot a folyamatos információ révén - vizuálisan, meghökkentően, akár provokatívan is - fel tudjuk kelteni, akkor megindulhat a kommunikáció régi és új közönségünkkel.

A kommunikáció szó szerint értendő. Például: az Oresztész 10-11. előadása környékén, egy szombat vagy vasárnap délelőtt, speciális beavató előadást tarthatnánk. A rendező és egy szakértő vezetésével elkezdünk beszélgetni a darabról – úgy, ahogy egymás között szoktunk –, kérdezzük,



vitatkozunk, a színészek is; és akkor talán az esti előadás már nem lesz annyira idegen a néző számára. Ezek a találkozások – a minden próbaidőszakban megtartott nyílt próbák mellett – talán a most színházba nem járó „plaza-generációt” is meg tudnák szólítani, a fővárosból és vidékről egyaránt.

Ha elfogadjuk, hogy manapság a színházba járás nem mindenkinek természetes igénye, akkor bátran kell élni azokkal a reklám- és PR fogásokkal, amelyekkel megszólítható a színházba nem járó réteg is.

*(Részletesen lásd: PR-marketing fejezet)*

A már meglévő közönség is jobban a sajátjának fogja tekinteni a színházat, ha az egy élő, meglepő eseményeket és előadásokat létrehozó nemzeti intézmény.

*(„A színház a meglepetések sorozata” – Major Tamás)*

### *Nyitás – együttműködések, összefogás*

A részletezett terveket, a távlati szellemi változást elősegítő vezetői álmokat nem lehet önálló intézményként, egyedül véghezvinni. Korábban írtam a kapcsolatok – mind a szellemi, mind a konkrét feladatokkal kapcsolatban –, fontosságáról, az európai felzárkózás terén.

Ugyanilyen fontos a kommunikáció az együttműködés itthon is.

Alapvető, hogy az egymástól alig pár méterre lévő Művészetek Palotájával napi szinten együttműködjön a Nemzeti Színház. Akár közös programok kidolgozásában – külföldi vendéjátékok, fesztivál *(részletesen lásd: Nemzetközi fejezet)* – egyenrangú félként segítve egymás munkáját.

A korábban vázolt új gyerekelőadásokat meg lehetne tartani a Művészetek Palotájának Fesztivál Színházában is; így egyszerre két intézménynek nevelnénk a jövő közönségét. A gyerekeket, fiatalokat előadás után, délután át lehet vinni a Ludwig Múzeumba, ahol a kortárs képzőművészettel ismerkedhetnek. (Lehet egynapos „Kul-túrákat” szervezni budapesti vagy vidéki csoportoknak, hogy a feljebb említett beavató délelőtt után nézzék meg a Ludwig Múzeumot, este pedig a délelőtt megismert előadást.) A lehetőségek végtelenek.

*(MŰVÉSZETEK PALOTÁJA – KISS IMRE vezérigazgató  
szándéknyilatkozata mellékelve.*

*LUDWIG MÚZEUM szándéknyilatkozata mellékelve)*

Ugyanilyen kapcsolatot lehetne kialakítani – az elmúlt két évben az új vezetés által világszínvonalúvá tett – Szépművészeti Múzeummal. Mindkét intézmény alapvető érdeke, hogy a kultúrára és művészetekre fogékony generációk nőjenek fel. Olyan fiatalok, akik tudják, hogy az új alapja a régi, és hogy a régi nélkül nincs új és modern.

Közös akciók – aki az egyikbe jegyet vesz, kedvezményt kap a másikba – , művészeti kommunikáció, a múzeum kihelyezett kiállítása a Nemzetiben, összehangolt évad-tervek, az előadások és a kiállítások tartalmi összekapcsolása.

(Konkrét terv: A Szépművészeti Múzeum antik gyűjteménye jövőre lesz 150 éves. Ennek kapcsán a múzeum nagyszabású nemzetközi konferenciát rendez, ahova meghívja a világ nagy gyűjteményeinek vezetőit. Pályázatom sikeres elbírálása esetén ennek a konferenciának egyik eseménye lenne az új vezetés első bemutatója – november közepén –, Euripidész: Oresztész című előadása, saját rendezésében.)

*(BAÁN LÁSZLÓ FŐIGAZGATÓ szándéknyilatkozata mellékelve)*

Budapest művészeti életében hosszú évek óta – a minőséget és a nemzetköziséget tekintve – az egyik legfontosabb intézmény a Zimányi Zsófia által vezetett Budapesti Fesztiválközpont. A Nemzeti Színház minden téren szeretné szorosabbra fűzni a kapcsolatát a Tavaszi és az Őszi Fesztivállal. Mind a közös előadások létrehozásában, mind a fesztivál ideje alatt élő fesztiválközpontként a Nemzeti Színház szeretne teljes jogú koprodukciós partnere lenni Budapest e két nagyon magas színvonalú kulturális eseményének.

*(ZIMÁNYI ZSÓFLA szándéknyilatkozata mellékelve)*

A Színművészeti Egyetemmel közösen nem csak különleges és valóban minőségi vizsgaelőadások műsorra tűzésével, – mint az már elkezdődött – de továbbjátszásával is segítene a színház minél jobban megismertetni a fiatal tehetségeket. Ez a közönségnevelés tekintetében is kamatozó lehet, hiszen éppen azt a generációt szeretnénk megcélozni, akik hasonló korúak, mint a színpadon látható társaik.

Ezen kívül a társművészeti egyetemekkel is fel kívánjuk venni a kapcsolatot – a színház összetett művészet –, és minél szélesebb spektrumait

hozzuk össze a Nemzeti Színházban, annál nagyobb az esély, hogy a fiatal művészek találkozhatnak egymással.

(A Bárka Szentivánéji álom előadásának díszlettervezését meghirdettük a kaposvári egyetem végzős látványtervező szakos hallgatói között – ez volt a vizsgájuk. A nyertes fiatal tervezővel azóta is többször dolgoztam.)

A Nemzeti Színház épülete nagyon sok vihart kavar. Lehet vitatkozni azon, hogy *hogyan* néz ki, hogy mennyire „vegyes” ízlést tükröz a belsőépítészete... Alkotóként azonban elsősorban dolgozni kell benne. De a vitáknak, az esztétikai fenntartásoknak igenis teret lehet adni.

A magyar képzőművészet öt jelentős alkotóját sikerült megnyerni arra, hogy a színház előcsarnokát még, ha időlegesen is, de kimondottan oda készült hatalmas installációkkal, festményekkel megváltoztassa; hogy aki belép, azt láthassa, hogy itt többféle, akár vitára ingerlő művészi megközelítés létezik egymás mellett. Egy új gondolkodás és párbeszéd kezdete.

Ezek az alkotások több hónapig lennének láthatóak a színház előcsarnokában, és utána a Ludwig Múzeum kortárs gyűjteményét gazdagítanák. A felkért képzőművészek mindegyike vonzódik a színház iránt. Van, aki már tervezett díszletet, van, aki szívesen tervezne – ez is növelné a színház nyitottságát, és megtermékenyíthetné a magyar látványtervezést.

(*EL KAZOVSZKI, VOJNICH ERZSEBET, GAÁL JÓZSEF, BUKTA IMRE, SZÜTS MIKLÓS szándéknyilatkozata mellékelve*)

Ezt a „ütköztetést” folytatni lehet a szoborparkban, időleges kiállításokkal. Minél több és sokfélebb tárlat látható az épületben, annál inkább erősítjük az összművészeti jelleget, a kortárs kultúra jelenlétét.

### *Határon túli színházak*

Az elmúlt években izgalmas kísérletek történtek a határon túli magyar színházakban is.

A Nemzeti Színház eddig is dolgozott határon túli magyar vendégrendezőkkal, ezek a közös munkák mégsem voltak olyan hatással a magyar színházra, mint azt nagyon sokan szerettük volna.

A magyar nyelv összekötő kapocs: történelmi múlt és közösség. Mégis azt gondolom, hogy ezek az alkotók másik kultúrából jönnek, mások az alapok, és mások az evidenciák. Ezért gondos ismeretterjesztő munkával és

jelentős reklámmal kell előkészíteni egy-egy határon túli magyar, nemzetközileg elismert alkotó találkozását egy anyaországi társulattal.

Hosszabb távú terveink között szerepel, hogy egész évadon át, belátható rendszerességgel – szinte a műsorterv részeként – láthassunk határon túli előadásokat. Nem akarunk konkurenciája lenni a Thália Színház által működtetett Határon Túli Színházak Találkozójának, megőrizve a jól bevált kapcsolatot, új lehetőséget kínálnánk a bemutatkozásra.

Ezek az erős világképpel rendelkező előadások nemcsak a hazai színházzszemlélet nyitottabbá tételében segíthetnek, hanem közvetíthetnének, kapcsolatot építhetnének a környező országok színházaival is. (Például a nagyon egyedi utakat járó román színházművészettel.)

### *Alternatív előadások*

A jobb híján alternatívnak nevezett független társulatok „búvópatakszerű” működését ismerve azt gondoljuk, hogy a Nemzeti Színházban való jelenlétük elengedhetetlenül fontos, ezért alkalmat teremtenénk, hogy a nézők időről időre egy *alternatív nap* keretében megismerhessék előadásaikat – a színház ebben is integráló szerepet játszhatna.

Átv vennénk az Új Színház kezdeményezését, és évente meghirdetnénk egy pályázatot a független társulatoknak. A nyertes a színházban hozná létre és játszáná új előadását. Ezek a találkozások, azt gondolom, serkentőleg hatnának a Nemzeti hivatásos működésére.

Ahhoz, hogy egy valóban élő, lüktető színházi helyé váljon a Nemzeti, úgy kell működnie, hogy ha bárhol – határon túl, vidéken, alternatívok között – minőségi és lényegi előadás születik, kötelessége és jól belátható érdeke is, hogy befogadja azokat.

De ez csakis és kizárólag művészi értékek alapján történhet, vállalva a személyes ízlés felelősségét.

## *Megújuló kommunikáció és reklám, megújuló közönségkapcsolatok*

A színház a közönségét megtartva és megőrizve új, fiatal, a színház számára ez idáig „szűz” nézőket nyerne meg; nem csak az előadásaira, hanem a színházban és a színház körül „zajló” eseményekre is.

Aktív szereplője kíván lenni a mai magyar kulturális életnek, és ezt a célt többek között más kulturális, művészeti intézményekkel, fesztiválokkal történő együttműködés révén is valósítaná meg.

Tehát: feladatának tekinti, hogy a közönség minél szélesebb rétegeit szólítsa meg, törekszik arra, hogy a magyar színházművészet és kultúra hagyományait felfrissítve, de megőrizve, megújítva és továbbgondolva a kortárs kultúra korszerű és kortárs intézményévé váljon.

A közönséggel való kapcsolat építése folyamatos, kitartó, szinte éjjel-nappali tevékenység.

A színház jelenléte nem csak az ismert reklámhordozók célszerű és célratoró használatán keresztül kell, hogy teret nyerjen, hanem a nézők hétköznapiába, szokásaiba, merészen fogalmazva, a gondolataiba kell, hogy „beköltözzön”. A barátok, rokonok, ismerősök, a színházi előadásból kell, hogy álljon) potenciális nézőket „nevelhetnek”. Ezért is kell, hogy a megszólításon túl a személyesség, a közvetlenség, akár a váratlanság, olykor a meghökkentő gesztusok révén újra és újra keressük „ismeretlen” nézőinket.

A közönség nevelése több irányú. Meg kell találnunk a fiatalokat. Jelen kell lennünk a hozzájuk közel álló fórumokon (Internet, iskola, szórakozóhelyek, a média fiataloknak szóló csatornái...). Fel kell keltenünk kíváncsiságukat, be kell „csábítanunk” őket az előadásokra, ahol meg kell tudnunk győzni őket arról, hogy érdemes... És aztán nem szabad „elengedni” őket.

(Alföldi Róbert személyében olyan alkotó kerülhet a Nemzeti Színház élére, aki közismertségét és népszerűségét a színház javára fordíthatja. Azzal, hogy egy ismert ember vezetné a Nemzeti Színházat, azt a közönségréteget is könnyebb lenne megnyerni a színháznak, akiknek ez eddig a színház idegen terület volt. Alföldi személyiségére és munkáira jellemző a bátorság, a dinamizmus, a nyitottság, a progresszió és az a közvetlenség, ami magától értetődően határozná meg a színház új arculatát. Várhatóan a média is megkülönböztetett figyelemmel és bizalommal kísérné a társulat életét, a színház előadásait, programjait.)

## *Kommunikáció és reklám*

A céloknak tükröződniük kell a színház kommunikációjában. Alapvető törekvésünk, hogy újrapozicionáljuk a színházat a mai magyar kulturális palettán, „bekapcsoljuk a vérkeringésbe”, élővé, nyitottá, dinamikussá tegyük, közelebb vigyük a közönséghez.

A színháznak tehát bátrabban, szabadabban, izgalmasabban, frissebben, kreatívabban és egyedi módon kell megjelennie a hirdetési piacon, vállalva az „aktuális trendeknek” megfelelő, mégis mással össze nem téveszthető vizuális nyelvet. (Értékadó és követendő példa lehet a nemrégiben megújult Szépművészeti Múzeum kommunikációja.)

### *Új arculat kialakítása, image-kampány és az épület, mint kommunikációs felület, vizuálisan és tartalmilag megújuló honlap*

Az új célok meghatározásához természetes módon kapcsolódik a színház új arculatának kialakítása, ami nem pusztán a figyelem felkeltése, hanem az intézmény újrafogalmazott értékeinek egyértelmű megjelenítése.

Fontos, hogy a színház egységes, csak rá jellemző vizuális nyelven „szóaljjon meg” és az új arculat elemeit hosszútávon és széles körben használja. Az arculatváltás első lépése egy tudatosan felépített image-kampány, amelynek során a közönség az írott és az elektronikus médiában, a köztereken, a járműveken stb. találkozhat a színház „üzeneteivel”.

Az arculatváltással és az image-kampánnyal összefüggésben a honlap grafikai megjelenésének is ugyanazt a frissességet, nyitottságot, dinamizmust kell sugároznia, mint a színház egyéb kreatív anyagainak. Elsődleges szempont, hogy könnyen kezelhető, felhasználóbarát, informatív és naprakész legyen.

A lehetőségekhez mérten az arculati elemeknek valamilyen módon magában az épületben, az épületen is meg kell jelenniük, hiszen ez a közönséggel való találkozás elsődleges helyszíne. Az épületet is kommunikációs felületként használjuk oly módon, hogy tükrözze akár a színház egészének, akár egy-egy bemutatónak az atmoszféráját. (Például olyan nagyszabású megoldásokra gondolunk, mint az Operaház főbejáratának „becsomagolása” Richard Strauss: Elektra című előadás kapcsán vagy a fényfestés különböző középületek homlokzatán.)

*Bemutatókhoz, előadásokhoz kapcsolódó nyomdai anyagok, hirdetések, kiadványok (szövegekönyvek, CD-k, DVD-k)*

Az arculatváltás és az image-kampány megvalósításán túl az új bemutatók reklámozására is szélesebb körű figyelmet kell fordítani, hogy a közönséghez időben és több csatornán jusson el egy-egy új bemutató híre. A bemutató előtti kampányban a meghökkentő, a színházi kommunikációban nem szokványos megoldásokat is alkalmazhatjuk. Hiányteremtés. Hangelkeltés. Célközönség keresése. Plakátháború. Színészarc-reklám. Később: bővebb információk, ajánlások, bejátszások...

A premierekhez kapcsolódó kreatív anyagok (a hirdetőoszlopokon és a metró peronján kihelyezett plakátok, szórólapok, műsorfüzetek, a nyomtatott sajtóban, havi-, heti-, napilapokban és az on-line médiában megjelenő hirdetések) egyedinek és célratorőnek kell lennie.

Folytatnánk azt az eddig is működő jó elképzelést, hogy a bemutatandó darabok szöveganyagát könyv formában, az előadásokat DVD-n és a zenei anyagokat CD-n kiadjuk.

### *Sajtókapcsolatok*

A hirdetések és kreatív nyomdai anyagokon kívül széles körű sajtókapcsolatok kiépítésére és folyamatos életben tartására van szükség. Nem csak a bemutatók előtti „hadjáratban”, hanem a színházi munka „hétköznapijaiban” is. A hosszabb riportok, az elemző tanulmányok, az egyetemi és kerületi lapok – bár csendesebben –, de ugyanúgy éltetik a figyelmet.

A havi-, heti-, és napilapok, internetes portálok, tévék, rádiók munkatársaival való kapcsolattartás mellett nyitni kell a vidéki sajtó és a vidéki televíziók felé. A színházi munkáról, a társulat színészeinek mindennapjairól is folyamatosan tájékoztatni kell az újságírókat. A közvetlen, friss hangvételű ajánlók, interjúk, riportok, beszámolók segítségével talán megszűnhet a Nemzeti Színház „érinthetetlenségének” képzete. Újólág megerősítjük azt a szándékunkat, hogy a „bevehetetlen vár”, az „unalom temploma”, a „ciki hely” makacsul a színházakhoz kötődő képét nekünk kell lerombolnunk. És ehhez a fiatal nézőket meg kell, hogy nyerjük!

## *Közönségkapcsolatok*

### *Jegyek, bérletek, kedvezmények*

Terveink megvalósítását szolgálja, hogy differenciált jegyárakat állapítunk meg és olyan kedvezményeket dolgozunk ki, amelyek révén mindenki számára elérhetővé válnak a színház előadásai.

A diákok érvényes diákigazolvány felmutatása ellenében továbbra is diákjegyet vehetnek.

Tervezzük ún. „last minute” jegyek árusítását is az előadások kezdete előtt.

Kiemelt eseményekhez (például a nemzetközi színházi fesztivál) kapcsolódóan és a bérletesek, illetve a baráti kör tagjai részére biztosítjuk az elővételi lehetőséget, így olcsóbban lehet a jegyekhez jutni.

Az évad során igyekszünk olyan jegyvásárlási akciókat, kedvezményes csomagokat kínálni, amelyek révén még költségkímélőbb megoldásokat tudunk ajánlani a nézőknek. A kereskedelemben már bejáratott pontgyűjtő akciót is – szégyenkezés nélkül – meghirdetnénk.

Bevezetnénk (és az image-kampány egyik elemeként meghirdetjük) egy olyan bérletet, ami négy szabadon választott előadás megtekintésére jogosít és – ezen belül – a diákoknak, nyugdíjasoknak, illetve pároknak még további kedvezményeket kínálnánk. A bérletesektől kért adatokból létrehoznánk egy adatbázist, amelynek révén további mód nyílik a közönséggel való napi kapcsolat fenntartására.

A már érvényben lévő kedvezményeket (pl. Gobbi Hilda Páholy 5, Sodexho, Üdülési Csekk, Páholy mozgássérültek számára) megtartanánk és ezek körét bővítenénk.

### *Jegyértékesítési csatornák*

Törekednénk arra, hogy a nézők számára a lehető legnagyobb mértékben megkönnyítsük a jegyvásárlást; foglalhat és vásárolhat jegyet személyesen a színház pénztárában vagy az Andrassy úti jegyirodában – amelyek nyitva tartását igyekszünk a jegyvásárlási szokásokhoz igazítani, próbaképpen akár éjszaka is –, elküldheti e-mailben a foglalásait, vásárolhat on-line, fizethet készpénzben, bankkártyával vagy utalvánnyal, mint eddig is. Új lehetőség lenne, hogy ezentúl SMS-ben is tudna jegyet venni.



### *Pártoló tagság, hírlevél, baráti kör*

A klasszikus értelemben vett pártoló tagság rendszerét, vagyis, hogy a néző anyagilag támogatja a színházat és ezért cserébe különleges szolgáltatást kap, a későbbiekben kívánjuk kiépíteni.

A jelenlegi pártoló tagság átalakításával folytatnánk és újraépítenénk a színház baráti körét. Továbbra is biztosítanánk számukra az eddigi kedvezményeket (elővásárlási jog, jegyárkedvezmény...).

Természetesen ők is bekerülnének az adatbázisba, hiszen az új bérletesekkel, a hírlevélre feliratkozókkal együtt a színház állandó nézőit tisztelhetnénk bennük.

Így módjukban áll igényeiket, véleményüket közvetlenül kifejezni a színház munkatársai felé.

A közönséggel való közvetlen kommunikáció egyik legfontosabb eszköze a havi rendszerességgel, elektronikus vagy postai úton kiküldött hírlevél, amiből a nézők nem csak az előadásokról, hanem a színház életének egyéb eseményeiről is értesülhetnek. A hírlevélre feliratkozók adatait is tartalmazza a bérletesek és a baráti kör tagjainak adataiból létrehozandó adatbázis.

### *Mecenatúra*

Hosszabb távú terveink között szerepel, hogy magunkhoz szeretnénk „szelídíteni” a hazai kulturális mecenatúra jeles és ismert személyiségeit és azokat is, akik ebben a szerepben még nem léptek a nyilvánosság elé. Állandó nézőinkké szeretnénk tenni őket. Párbeszédet kezdeményeznénk, ahol közösen alakítanánk ki az együttműködés feltételeit és lehetőségeit. Talán ezzel megerősíthetnénk és értelmezhetnénk a magyar mecenatúra működését és helyzetét.

### *Találkozások*

A színház működésénél fogva nyitott és ugyanakkor zárt egység.

(A próbafolyamatnak több olyan szakasza is van, ahol az elmélyült munkához a „külső szem” nem kívánatos. A végeredményt, az előadást viszont „vágyjuk”, hogy minél többen lássák.) De azt is szeretnénk, hogy a nézőknek és az alkotóknak minél több alkalma legyen a személyes találkozásra is. Egyrészt közvetlen visszajelzést kaphatunk előadásainkról, másrészt elemzően és részletezően elmondhatjuk gondolatainkat. Ezért is tartanánk közönségtalálkozókat, ahol lehetőségünk nyílna a vélemény- és gondolatcserére, akár vitára is.

Az ismert gyakorlatot megtartva és követve időről időre szerveznénk olyan „együttléteket” (például Színházi Világnap), ahol a nézők szakszerű képet kaphatnak a színház mindennapi életéről, a működés egészéről.

Kísérleti jelleggel meghirdetett nyitott próbákat tartanánk, ahova néha a színház maga is hívna célközönséget (egyetemistákat, társművészeti iskolásokat, nyugdíjasokat, a baráti kör tagjait, kíváncsi mecénásokat, újságírókat, fővárosi szervezőinket, vidéki jegyeladóinkat).

### *Képzési lehetőségek – együttműködés a Ludwig Múzeummal*

Meghirdetnénk – Budapesten és vidéken – azt az egész napos programcsomagot, amelyben a színház műsoron lévő előadásaihoz kapcsolódóan délelőttönként szakemberek bevonásával a nagyszínpadon „beavató” előadást tartanánk. Célzottan a közép- és felsőoktatásban tanulókat keresnénk fel ezzel a tervünkkel.

(A színházrendező, a színészek – alkalmanként a tervezőkkel, írókkal, dramaturgokkal, elméleti szakemberekkel, ügyelőkkel, sűgőkkel, világosítókkal, díszletmunkásokkal, fodrászokkal, öltöztetőkkel – együttműködésével nem csak részleteket láthatnának az előadásból, hanem a diákok láthatják a próbafolyamat alkotóelemeit. De talán ennél is fontosabb, hogy áttekintést kaphatnak a műről, kor-viselet-művelődéstörténeti összefüggésekben értelmezve magát a művet.)

Este pedig láthatják teljes egészében az előadást.

Ugyanakkor – még aznap délután – a Nemzeti Színházzal szomszédos Ludwig Múzeumban a diákok múzeumpedagógusok segítségével megismerkedhetnek a kortárs képzőművészettel, az alkotásokkal és az alkotókkal.

Hosszú távon tervezzük együttműködésünket a Ludwig Múzeummal. Gyerek- és családi programjait összekötnénk a színház gyerek- és ifjúsági

előadásaiival. Alkalmanként közösen hoznánk létre színház- és képzőművészeti „gyermekhappeningeket”.

### *Közönség szervezés vidékről – együttműködés vidéki kulturális intézményekkel*

Lehetőséget kívánunk teremteni a vidéki közönségnek, hogy jelentős anyagi megterhelés nélkül látogathassa a színház előadásait, programjait. Ennek érdekében a nagyobb vidéki városok kulturális intézményeivel és közlekedési vállalataival összefogva kedvezményes utazási, színházlátogatási csomagot dolgoznánk ki. Vidéken élő és dolgozó külső jegyterjesztőket bízunk meg a kedvezményes busz- és színházjegyek értékesítésével, a Nemzeti Színházba utazó csoportok megszervezésével.

### *Könyv- és ajándékbolt*

A színház szolgáltatásainak körét bővítendő könyves- és ajándékboltot nyitnánk, ahol az érdeklődők hozzájuthatnának a színházművészettel kapcsolatos régi és új kiadású szakirodalomhoz, drámakötetekhez, képzőművészeti albumokhoz, valamint a színház saját kiadványaihoz, plakátjaihoz, CD-ihez, DVD-ihez.

## *MEGÚJULÓ NEMZETKÖZI PROGRAMOK ÉS KAPCSOLATOK*

A közép-kelet-európai országokkal ellentétben – ahol az elmúlt évtizedben jelentősen csökkent a színházakra fordított pénz és intézmények szűntek meg –, nálunk a rendszerváltás utáni bő másfél évtized nem hozott létre alapvető fordulatot, és továbbra is a meglévő intézményrendszer fenntartása és működtetése a hangsúlyos.

Ebben a keretrendszerben a Nemzeti Színháznak, mint az egyik kiemelt nemzeti intézménynek, törekednie kell a mostohán (vagy nem jelentőségének megfelelően) kezelt nemzetközi együttműködések felélesztésére és aktív használatára.

A Nemzeti Színház új vezetése szeretne kezdeményező szerepet játszani abban, hogy mind a regionális, mind pedig az európai színházi hálózatokban, kapcsolatrendszerben jobban, erőteljesebben jelenjen meg a magyar színjátszás, s egyúttal a nemzetközi újítások, a meghatározó jelentőségű európai „fejlesztések” bemutatkozassanak Magyarországon. Így a megújuló kapcsolatok kontextusában a színház a nemzetközi produkciók befogadó színháza is lehetne, a magyar nyelvű színjátszás hagyományainak ápolása mellett.

Elképzelésünk szerint a XXI. századi európai színjátszásban a „nemzeti színház” elsősorban kapu, interface, befogadó intézmény, közvetítő és mediátor a nemzeti és az idegen nyelvű kultúrák, a klasszikus és kortárs drámairodalmak között.

### *Színházi Fesztivál*

A Nemzeti Színház lehetőségei minden értelemben adottak ahhoz, hogy helyszíne lehessen egy reprezentatív nemzetközi színházi fesztiválnak, mely jelenleg hiányzik a magyar kulturális életből, s melynek hiánya egyértelműen érezhető a szakma és a közönség szempontjából is.

Most is vannak kisebb színházi (Bárka Fesztivál, Kortárs Drámafesztivál) és nagyobb ösztönművészeti fesztiválok (Budapesti Tavasz Fesztivál és az Őszi Fesztivál), ahol találkozhatunk külföldi vendégjátékokkal, illetve egyes színházak is jelentkeznek olykor nemzetközi programmal. Ezek fontos eredmények, de nem helyettesítenek egy olyan - a kulturális palettáról ma még hiányzó - nagy fesztivált, amely elsősorban a színházra-táncra összpontosít, amely kellő finanszírozással, strukturális, technikai háttérrel rendelkezik ahhoz, hogy valóban a művészi szempontból legjobb, legfrissebb és legizgalmasabb előadásokat hozza el a lehető legkevesebb kompromisszummal, és amilyen – Európában szinte egyedülálló módon – jelenleg nincs hazánkban.

Ezen szeretnénk változtatni, több okból is. Egyrészt a színház önmeghatározásához és újraértelmezéséhez szükségesnek véljük, hogy tudja azt is, hol tart a világ színháza. Idő, nyelvtudás és pénz hiányában csak

kevesen járnak rendszeresen külföldre előadásokat nézni. Márpedig ahhoz, hogy saját közegünkben, saját anyanyelvünkön érvényes gondolatokat tudjunk közölni érvényes formában, elengedhetetlen, hogy folyamatosan inspirációt kapjunk a kortárs világszínházból. A néző így közvetlenül találkozhatna a legizgalmasabb nemzetközi előadásokkal és itthoni művészeink munkájában is tapasztalhatná ezek hatását.

Hiába a zseniális alkotás, ha „idegen” a befogadó szemnek, mert az „másfajta” esztétikába ágyazódik, amihez nincsenek kapaszkodóink. Ezért is érezzük fontosnak egy fesztivál megteremtését, mely az értéket, de a kalandot is kínálja nézőinek.

Ez az egyik ok, ami miatt szeretnénk átalakítani azt a fesztiválgyakorlatot, miszerint, társulatok jönnek, lejátsszanak és elmennek. Célünk a valódi dialógus kialakítása. Egy-egy előadás köré kontextust teremthetnénk azzal, hogy az előadásban részt vevő alkotók (rendező, színész, jelmez-díszlet-fénytervező, zeneszerző) közül, ha nem is mindenkit – de lehetőség szerint nem csak egy művészt – további pár nap erejéig Budapesten tartanánk; részvételükkel szakmai – és közönségtalálkozókat, workshopokat szerveznénk.

Saját fesztiválunkat megközelítőleg két hónaposra tervezzük (példaként az Edinburghi Fesztivál, a Wiener Festwochen vagy a Párizsi Őszi Fesztivál említhető), mely időszak csak a keretet jelöli ki – ekkor zajlanának az események, nem mindennap, hanem lazább szerkezetben, levegősebben –, hogy az elképzeléseink valóban megvalósíthatóak legyenek. Egy-egy produkcióból ne csak egy, hanem akár két-három előadást játszassunk, hogy a tervezett side-programokra, workshopokra, off-programokra, szakmai beszélgetésekre is legyen idő.

Kiemelten fontosnak tartjuk azt is, hogy a fesztivál kapcsolódjon hazai és nemzetközi partnerintézményekhez (a közép–európai térség fesztiváljaihoz, továbbá Bécs, Ljubljana, Prága, Belgrád intézményeihez).

A fesztivál célja egyrészt, hogy a mindenkor legizgalmasabb produkciókat hozza el a magyar publikumnak. Másrészt, ezeket az előadásokat, lehetőség szerint, igyekszik összehangolható tematika: egy adott téma, egy-egy földrajzi egység, a színház művészi programja vagy a színházban dolgozó külföldi rendező személye köré szervezni.

Az első fesztiválunk reálisan számolva 2009-ben tudna létrejönni.

## *Külföldi vendégrendezők*

Magyarországot, Európa szívében, minden oldalról nagy és a miénktől eltérő hagyománnyal rendelkező színházi kultúrák veszik körül.

Nemzetközi fesztiválunk egyik fő célja, hogy újra meg újra felhívja a figyelmet arra, hogy milyen sokféleképpen lehet gondolkodni a színházról. De ahhoz, hogy ez a gondolkodás ne csak egzotikum maradjon, hanem értsük is mibenlétét, alkotóként gazdagodjunk általa, sőt integrálhassuk mindennapjainkba, alaposabb és elmélyültebb találkozásokra van szükség. Ezt a célt szolgálná a külföldi rendezők rendszeres jelenléte a színházban.

Tudjuk – erre már most is van példa –, a Katonában, az Új Színházban és több vidéki színházban is dolgoznak külföldi rendezők. Mi szeretnénk ezt a már létező gyakorlatot hangsúlyossá és rendszeressé tenni úgy, hogy munkájukhoz minden szükséges feltételt megteremtünk.

Felkérjük a nemzetközi színház hazai szakértőit, hogy társulatunk tagjainak már a vendégrendező érkezése előtt ismertessék eddigi tevékenységét. (Egy ilyen előadássorozatot egyébként szívesen tartanánk a közönségnek is.) A próbák megkezdése előtt pár napos workshopkal folytathatnánk az ismerkedést, hogy a meghívott művész igazi „társulati tagnak” érezhesse magát.

Szeretnénk, ha az alkotót a hazai oktatás is megismerné. Saját szakembereivel (látványtervezők) is szerveznénk 3-4 napos workshopokat.

Igyekszünk megnyerni olyan nemzetközi nagyságokat, mint

Robert Wilson (*Wilson a régió szinte minden országában rendezett már, de nálunk ez idáig csak „másfél” rendezése járt, és annak is több, mint tíz éve*);

Luk Perceval (*akinek Ügynök halála rendezése a Bárka Fesztiválon volt látható*).

Luk Perceval-lal már egy konkrét tervről is beszéltünk. Európai koprodukcióban – több színház bevonásával – rendezné meg Gorkij: Éjjeli menedékhely című drámáját; mindig az adott ország színészeinek bevonásával, szokatlan körülmények között, amiről végül filmet is készítené.

Robert Lepage-zsal, a kanadai színház világhírű alkotójával is szeretnénk együttműködni, (*akit még sosem sikerült elhozni Magyarországra*).

További terveink:

Dimitrij Gotscheff (*több produkciója vendégszerepelt már a Katonában, az egyik legnagyobb német rendező, Bulgáriában született*),

Christian Smeeds (*a finnek, jelenleg, egyik legjobb rendezője*)

Andrei Serbant (*eddig csak egy workshopja volt a Krétakörrel*),

Hangsúlyt fektetnénk arra, hogy ezek a meghívások túlmutassanak egy nemzetközi sztár hangos fölmutatásán. Valóságos, tartalmas és hosszú távú együttműködéseket terveznénk, mert hisszük, hogy egy társulat gondolkodását gazdagítják ezek a találkozások.

Reményeink szerint az elkövetkező évek alatt nem csak a szakmának, hanem a közönségnek is sikerül megmutatnunk, hogy gondolkodnak a világról a világ színházaiban.

### *Hazai együttműködések*

Szükségesnek és természetesnek véljük, hogy a Nemzeti Színház, a méltán kiváló és nagyhírű budapesti fesztiválokkal (Budapesti Tavasz Fesztivál, Budapesti Őszi Fesztivál) együttműködjön.

Általános gyakorlat Európában, hogy a városi fesztiválok, az általuk bemutatásra szánt programokhoz bérlik a helyszíneket piaci vagy kedvezményes áron. Egy fesztivál, évről évre, nagyjából ugyanazokkal a lehetőségekkel számolhat, hiszen minden város adott épületekkel, helyszínekkel rendelkezik. A hosszú távú kapcsolatokat az alacsonyabb ár jellemzi.

Elképzelésünk szerint a Budapesti Tavasz és Őszi Fesztivál produkcióinak - a tervezett program egyeztetése után - a Nemzeti Színház helyet ad és biztosítja a szükséges infrastruktúrát; akár úgy is, hogy egyáltalán nem kér terembérletet.

Az a működési forma is elképzelhető, ahol a színház anyagilag is támogatja a fesztiválok által meghívott előadásokat és az azokhoz kapcsolódó programokat, de ennek bázisa csak egy közösen – művészi, PR és marketing szempontból is – átgondolt koncepció lehet.

Olyan együttműködés kialakítására törekednénk tehát, melynek alapja az együtt gondolkodás, ami szem előtt tartja a partnerek igényeit és összehangolja az érdekeket a lehetőségekkel.

A két nagy budapesti fesztivál mellett szeretnénk együttműködést kialakítani azokkal a vidéki fesztiválokkal is, melyek szintén nemzetközi produkciókat mutatnak be.

(Miskolci Operafesztivál, Thealter, Pécs 2010, Kisvárdai Határon Túli Magyar Színházak Találkozója)

Magától értetődően merül fel az igény, hogy ha egy előadás már az országba érkezett, ne csak egy helyszínen legyen látható. Optimális esetben így a partnerek között megoszthatók a költségek és a feladatok.

Nem álmodozunk, nem gondoljuk azt, hogy egy-egy produkciót „turnéra” vihetünk országszerte. De irracionálisnak véljük azt a gyakorlatot, hogy nincsen működő kapcsolat azok között az intézmények között, akik nemzetközi produkciókat hoznak és mutatnak be itthon.

A működő kapcsolatok alapja az információcsere, a tervek, elképzelések megvitatása és egyeztetése – a dialógus.

A színház szeretne kezdeményezője lenni e dialógusnak: folyamatosan tájékoztatni partnereit terveiről, a nemzetközi együttműködések terén jártas szakemberekkel állandó kapcsolatot tartani, tehát megteremteni egy nyitott, dinamikus kommunikációt. Számos európai példa bizonyítja és a józan ész is azt diktálja, hogy nem éri meg egymást kirekesztve, elszigetelten működni.

### *Felolvasószínház*

Európai és amerikai példák nyomán, (mintegy évtizednyi késéssel) itthon is elfogadottá vált a felolvasószínház. Akadnak sikeres, telt házas kezdeményezések (például a POSZT-on vagy a Millenárisban), de a kortárs külföldi drámairodalom művei alkalmi jelleggel és nem egy színház évadjának részeként ismerhetők meg. (Míg az angolszász, a német nyelvterületen és a környező kelet-európai országokban a kortárs drámairodalom bemutatására fesztiválokat szerveznek.)

A külföldi darabok kínzó hiányát csak részben indokolja a pénztelenség. Könnyebben leküzdhető akadálynak tűnik, de nehezebben orvosolható a külföldi színházi kultúrában való tájékozatlanság.

A színház szeretne elindítani és életben tartani egy felolvasás-sorozatot, válogatva a nemzetközi drámairodalomból, együttműködve a megfelelő kulturális intézetekkel (Goethe Institut, British Council, Lengyel Intézet...), a nagykövetségekkel.

Az igényes szereposztással, megalapozott próbákkal, átfogó rendezői elképzelésben előadott darab a maga sajátos eszközeivel föl tudja mutatni a mű értékeit és a figyelem fókuszába helyezi a szerzőt és talán híveket is szerez a kortárs (dráma)irodalomnak.

Gyakran egy ilyen esten dől el egy későbbi bemutató sorsa, a drámakötet megjelenésére is hatással lehet. A felolvasásokat minden alkalommal kiadvány



kísérné, ami tartalmazná az elhangzott darab szövegét, valamint az adott ország kultúrájáról, színházáról, a szerzőről és műveiről szóló – ismertetések. Ezekre az estekre egy hosszú távú kapcsolat reményében szeretnénk meghívni magát a szerzőt.

Törekednénk arra, hogy szakértő gondossággal válasszuk ki, fordíttassuk le és jelentessük meg főként azokat a műveket, amelyek itthon még semmilyen formában nem hozzáférhetőek.

Egy ilyen sorozat inspirálhatja nem csak a befogadókat, hanem az alkotókat is.

Merészebb terveink között szerepel, hogy részben e felolvasószínházi esték következményeként, a magyar drámát hasonló külföldi rendezvényeken bocsássuk útjára. Ebben is számítunk lehetséges partnerekre mind hazai (könyvkiadók, színházak, litera.hu), mind nemzetközi viszonylatban - Európai Unió pályázatokon részvétel.

## *A NEMZETI SZÍNHÁZ GAZDASÁGI STRATÉGIÁJA, TERVEZETT MŰKÖDÉSE*

A pályázatunkkal egy új „hely” megvalósításának lehetőségét kínáljuk, melynek eredményeit, reményeink szerint, nem csak a Nemzeti Színház, a benne dolgozó művészek, hanem a kulturális területen dolgozók és nem utolsósorban a nézőközönség nagy része is érezheti és élvezheti. (Például a színházlátogatók számának növekedése, a nézőközönség által jelenleg még kevésbé ismert fiatal művészek, színészek, rendezők, tervezők munkához, ismertséghez jutása, nemzetközi színházi irányzatok megismerése...)

De maradjunk a számok területén. Mire is számíthatunk?

Az új vezérigazgató az év első felében együttműködik a jelenlegi vezérigazgatóval, Jordán Tamással, és hivatalos kinevezése 2008. július 1-től lép életbe. Ez mindjárt felveti azt a színháziak által sokszor hangoztatott problémát, hogy a színház művészeti működése az évados tervezést igényli, míg a gazdasági környezet az éves működést követeli meg velünk szemben, azaz a 2008-as évre érvényes költségvetés már a jelen pályázat elbírálásakor elkészül(t). Ebben (természetesen módosítási lehetőséggel számolva) az új vezetésnek a 2008-2009-es évad első felének művészeti terveit meg kell valósítania. Természetesen a régi és új vezérigazgató által közösen eltöltött félév arra is lehetőséget nyújt, hogy az új vezérigazgató működés közben is ismerkedhessen a színházzal, a színházi dolgozókkal, azaz megfelelő információkhoz juthat az új év gazdasági tervezéséhez. Így a kinevezés időpontja az új 2008-2009 évad művészi tervezéséhez ideális, de nehézségeket okozhat az évad hátralévő felének gazdasági lebonyolításában. Mindezek tükrében azt gondoljuk, hogy a 2009-es évre tervezhetünk bármilyen lényegi változást a gazdálkodás területén.

### *BEVÉTEL*

Az állam a pályázati kiírásban garantálja az elkövetkező 3 évre (2008-2010) 1.700.000 eFt költségvetési támogatás biztosítását.

Az állami támogatás összegének állandósítása mellett, várhatóan emelkednek majd a költségek (rezsi, anyagköltségek...), nő az infláció.

Fentiek figyelembe vételével, tudomásul kell vennünk, hogy az állam által biztosított támogatás reálértéken évről-évre kevesebb lesz.

Így változtatás nélkül az előző évi tervek sem lesznek megvalósíthatók a következő években azonos módon, ha céljaink között – ahogy a pályázat szakmai részéből is látható – évről évre nagyobb finansziális igényű tervek megvalósítása szerepel.

Mi is a teendőnk ennek elérése érdekében?

A feladat egyszerű, – legalábbis leírni – a bevételeinket növelni, a költségeinket csökkenteni, vagyis a hatékonyságot növelni kell.

A Nemzeti Színház Zrt. általunk megpályázott időtartama alatt, terveink szerint, az állami támogatás aránya az összbevételen belül évről évre csökkenni fog, azaz a növekvő céljaink megvalósításához hiányzó forintokat a Színháznak, nekünk kell előteremteni.

Milyen lehetőségek állnak rendelkezésünkre a források biztosítására a bevételek oldaláról:

- Jegybevétel növelése,
- Egyéb bevételek növelése (bérbeadás, kiadói tevékenység...),
- Hazai, nemzetközi, Európai Unió források, támogatások igénybevétele,
- Szponzori és egyéb támogatások bevonása.

## *JEGYBEVÉTEL*

Hogyan növelhető a jegybevétel?

- A nézőszám emelésével
- A látogatottság emelésével,
- Jegy- és bérletárak emelésével
- Bel – és külföldi turnék, Fesztiválok,
- Évad meghosszabbítása (nyári előadások).

Az elmúlt évtizedekben az emberek anyagi lehetőségei megváltoztak. Szórakozási szokásai, valamint a rendelkezésükre álló szabadidő mennyisége lényegesen átalakult. Egyre inkább előtérbe kerültek az otthon igénybe vehető szórakozási lehetőségek. A kereskedelmi televíziós csatornák megindulása, a

kábeltelevíziózás, a technikai eszközök fejlődése, árainak csökkenése sem kedveznek a színházi látogatottságnak. Egy 2005-ben elvégzett kutatás arra az eredményre jutott, hogy az emberek egy nagy része azért nem jár színházba, mert nem tudják megszervezni a színházba eljutásukat vagy, mert nem jutnak hozzá a színházjegyekhez.<sup>1</sup>

Mindezek tükrében a látogatottságot nézve is vannak még lehetőségek a jegybevétel növelésére, melyet elsősorban a műsorpolitika, a reklám és a marketing munka erősítésével és hatékonyabb alkalmazásával érhetjük el.

A szocialista rendszerben mesterségesen alacsonyan tartott jegyárak, „a kultúra nem áru”, semmilyen szinten nem vették figyelembe a színházak fenntartásának, a produkciók létrehozásának költségeit. Noha a rendszerváltás után megemelkedtek a jegyárak, de éppen a megváltozott külső környezet miatt a jegybevétel a színházak költségvetésének kisebb hányadát teszi ki az emelés ellenére is.

A jegyárak megállapítása évadonként általában becsült érték alapján történik és nem önköltségszámítás alapján. A becslés alapját az előző évi jegyáradatok, más budapesti színházak jegyárai jelentik.

Természetesen a legideálisabb helyzet az lenne, ha a jegyárak fedeznék az előadások létrehozásának, illetve játszásának költségeit. Az ehhez szükséges jegyárak a nézőközönség számára megfizethetetlenek lennének. Azt azonban célként kell a szemünk előtt tartani, hogy az előadások, azaz egy este közvetlen költségei (vendégművészek tiszteletdíja, fogyókellékek költségei, jogdíjak...) a jegyár bevételeiből fedezhetőek legyenek.

A jegyáremelés mindig is a jegybevétel és a látogatottság egyik sarkalatos kérdése. Hiszen rövidtávon a jegyárak emelésével siker érhető el, azaz nő a jegybevétel, de hosszabb távon a helytelenül megválasztott jegyárak a látogatók távolmaradását is hozhatja.

A megoldást a jelenleginél kissé magasabb, de differenciáltabb, a nézők egy részének a nagyobb kedvezményeket biztosító jegyárakban látjuk. A jegyárak nem lehetnek magasabbak, mint a színházlátogatók valós fizetőkészsége, ugyanakkor, reményeink szerint, egy idő után a magasabb fizetőképességgel rendelkezők számára, akik a magasabb jegyárakat is meg tudják fizetni, újra „divat” lesz a színházba járás.

Szintén a kedvezmények bővítését jelenti a bevezetendő szabadbérlet rendszer, aminek segítségével a színház tervezhető bevételekhez jut, a nézők a

---

<sup>1</sup> Vásárhelyi Mária „A Színház egy zárt világ” Közönségkutatás 2005.

jegyárakénál kedvezőbb árakon tudják megnézni az előadásokat és a régi bérletrendszerrel nagyobb szabadságot biztosít a napok megválasztásában is.

A jegyárak kialakításában és módosításaiban is nagy segítséget nyújthat egy színházlátogatási szokásokra kiterjedő vizsgálat elkészítése. A tanulmány a számszerű adatokon túl segítséget nyújtana a színházlátogatók társadalmi és anyagi helyzetének megismerésére, melyek a színházba járási szokások, azok hogyan és miért alakultak, mitől lehetne a jelenleginél népszerűbbé, „mindennapi szükségletté” tenni a színházba-jarást.

### *EGYÉB BEVÉTELEK*

Az épület alkalmankénti bérbeadása csak a művészi célok szem előtt tartása mellett képzelhető el. A bérleti díjakat és az épület adta lehetőségeket újragondolva szeretnénk a meglévő forrásokat kiegészíteni (előadásokkal összekapcsolt rendezvények...).

Az előadásokhoz kapcsolódó műsorfüzetek, előadások szövegekönyveinek kiadása, az előadásokról készülő DVD-k, CD-k azok számára is élményt jelenthetnek, akik már igen, vagy akik még nem láthatták az előadásokat. Ugyanakkor fontos szem előtt tartani, hogy ezen tevékenységeknek minimum nullszaldósaknak kell lenniük, illetve kiadásukhoz akár külső források is bevonhatók, szerezhetők.

### *HAZAI, NEMZETKÖZI, ÉS EURÓPAI UNIÓS FORRÁSOK, TÁMOGATÁSOK FELHASZNÁLÁSA*

Jelenleg ez a leginkább kihasználatlan pénzügyi forrás a bevételeink növelésére. Olyan előadásokat kell létrehoznunk, amely nemcsak a hazai, de a nemzetközi színházi világ figyelmét is magunkra irányíthatja. Így lehetőségünk nyílna más EU-s és EU-n kívüli országokkal való együttműködés keretében előadásokat, produkciókat létrehozni. A művészi színvonal mellett az intézményi háttérnek is meg kell felelnie a pályázatok és együttműködések által megkövetelt feltételeknek. Szigorú, akár évekre előremutató produkciós tervek elkészítése, ezek folyamatos figyelemmel kísérése, az elszámolásnak megfelelő könyvelési és beszámoló készítési rendszer megléte elengedhetetlen feltétele

ezen pályázatokon való sikeres részvételnek. Csakúgy, mint a pályázatírásban és projektmenedzsmentben jártas team, kiépített és működő széleskörű nemzetközi kapcsolatrendszer, megfelelő intézményi szabályozás. A terveinknek megfelelően ez a 2010-2011 évadban fog valódi pénzügyi lehetőségeket teremteni számunkra.

## SZPONZORI ÉS EGYÉB TÁMOGATÁSOK BEVONÁSA

Az állami költségvetés csökkenése mellett a korábbi évek törekvései ellenére a vállalatok, multinacionális cégek, magánszemélyek által nyújtott támogatások nem tudták a kiesett összegeket pótolni. Igazságtalanok lennének azonban, ha nem látnánk pozitívan az e területen meglévő törekvéseket. Az üzleti kommunikáció változásában határozottan kimutatható trend, hogy egyre nagyobb hangsúly kerül a szolgáltató vagy termelő szervezet és célcsoportjai közötti bizalmi kapcsolat megteremtésére. Ennek egyik fajtája a *társadalmi célú szponzorálás*, amely nagyobb szervezeteknek a tágabb közösség közérdekű céljait, törekvéseit szolgáló, elsősorban anyagi támogatása. Célja a támogató fontosságának, elismertségének, szerepének növelése. Ennek egyik megtestesítője a kultúra és ezen belül is a színház. Ezáltal a szponzor nem szokványos kereskedelmi szituációban kommunikálhat, áthidalhatja az esetleges reklámkorlátozásokat vagy tilalmakat, gazdaságosan hosszú távú kapcsolatot építhet. Azaz a szponzoráló célja nem feltétlenül a színház „önzetlen” támogatása, hanem ezen támogatás segítségével saját termékeiről, szolgáltatásairól szeretne pozitív képet kialakítani.

Ahhoz, hogy a színház és a potenciális szponzor egymásra találhasson, sokat kell dolgoznia a színháznak. A sikerességünket nagyban növelheti, ha gondosan választjuk meg a szponzorokat, feltérképezve azok üzleti-kommunikációs céljait és személyes kapcsolatokat építve ki a közvetlen döntéshozókkal tesszük meg ajánlatunkat.

Fontos, hogy a jogszabályi környezet hosszú távon biztosítsa a magántámogatások adókedvezményeit, így is érdekeltté téve őket az állami fenntartó szerep részleges átvételében.

## *KLADÁS*

A bevételek növelése mellett a költségek csökkentése és a működés hatékonyabbá tétele is többletforrásokat biztosít – az elsődleges feladatnak tartott – művészeti tervek megvalósítására.

Alapvető feladatunk olyan költségvetések (az első önálló költségvetés 2009-ben) kialakítása, melyek révén az évadban tervezett feladatok létrejöttét megfelelő pénzügyi háttér biztosítja. Olyan gazdálkodást kell megvalósítani, mely a tervezett költségvetés megvalósulását folyamatosan figyelemmel kíséri, és megfelelő információt biztosít a vezérigazgató számára, hogy az esetleges szükségessé váló (például tervezett bevételek egy része nem valósul meg, váratlan pénzügyi esemény bekövetkezése, előre nem látott jogszabályi változás, stb.) változtatások időben megtörténhessenek.

Fontosnak tartjuk kijelenteni, hogy a jogszerűen megkötött és érvényes szerződéseket – melyek akár hosszú távra is meghatározhatják bizonyos területek működését – tiszteletben tartjuk, a felülvizsgálatuk lehetőségét fenntartva.

A színházak esetében különösen fontos, hogy az adott színház folyamatosan fizetőképes legyen. A kultúra területén dolgozó cégek, intézmények, magánszemélyek nagy része nem rendelkezik megfelelő pénzügyi háttérrel, hogy egy esetleges késői fizetésből eredő időszakokat könnyedén átvészeljék. Így megkülönböztetett figyelemmel kell lennünk arra, hogy olyan szerződések kerüljenek aláírásra, melyek pénzügyi fedezete az adott időpontban a rendelkezésünkre áll.

## ÁLLANDÓ KÖLTSÉGEK

### *Épület*

A több mint 21.000 m<sup>2</sup> alapterületű épület és a hozzá tartozó külső terek, telephely fenntartására, működtetésére, őrzésére stb. fordítandó költségek a bemutatók és előadások számától függetlenül létező jelentős költségek. Az ezen a területen meglévő szerződések (munka, vállalkozási szerződések), munkakörök felülvizsgálata, költségcsökkentő, hatékony megoldások keresése elengedhetetlenül fontos feladat.

## VÁLTOZÓ KÖLTSÉGEK

### *Művészeti kiadások*

A színházak mindenkori feladata bemutatók és előadások létrehozása. Az elkészülő költségvetések alapvető funkciója, hogy az állandó költségek ismeretében, az erre a célra rendelkezésre álló keretek meghatározásra kerüljenek. Ezen összegkeretek ismeretében a művészeti vezetés biztosan gazdálkodhat az egyes bemutatókra fordítható konkrét összegekkel, így a játzsási költségek is tervezhetővé válnak.

A hosszú távra készülő művészeti tervek nemcsak a művészek életét és a színház művészeti munkáját teszik kiszámíthatóbbá, de a költségvetési tervek elkészítésében is nagy segítséget nyújtanak. Ugyanakkor fontos, hogy a produkciók létrehozásának meghatározott költségkereteit és a játzsási költségeket szigorúan be kell tartani és ennek betartását már a tervfelfogástól kezdődően fokozottan figyelemmel kell kísérni. Ahogy korábban már szó volt róla, törekedni kell arra, hogy egy-egy előadás esti bevétele fedezze az előadásokhoz kapcsolódó változó költségeket.

A műsorterv kialakításánál a művészeti vezetésnek, a szervezési osztálynak és a PR tevékenységért felelős személynek szorosan együtt kell működni. Csak a három szakterület jól átgondolt, összefogott munkája eredményezhet sikeres évadokat.



*Milyen intézményre van szükség:*

- megfeleljen a kor és a várható jogi-szabályozási környezetnek,
- mint állami forrásból is támogatott intézménynek, különösen átlátható és ellenőrizhető legyen a működése,
- az állam által garantált támogatás mellett, módja legyen különféle szponzorok, a mecenatúra bevonására, hosszú távú kapcsolatok kiépítésére (melyek elősegítésére az állam a támogatók számára adókedvezményeket biztosít),
- a művészeti munka nehezen meghatározható (ünnep és szombat, vasárnapi előadások, nyári szünet) munkaidejéhez igazodó szerződési formákat alkalmaz,
- működési feltételei hosszú távon biztosítottak,
- a színházi vezetők és fenntartók folyamatos kapcsolatban állnak a működés biztonságának érdekében,
- a változó körülményekhez (például a nemzetközi projektek által előírt jogi-gazdasági feltételekhez) tudjon alkalmazkodni.

## ÖSSZEFOGLALVA

### *Vezetői alapelvek, munkatársak*

Alapvető szándékom a világos és határozott kommunikáció. Az érthetően megfogalmazott célok és feladatok (ugyanúgy a színházon belül, mint a nézők felé). Csakis akkor kérhető számon bármi, ha a vezető világosan fogalmaz, ha bizalommal dolgozik és irányít, és nem fél attól sem, hogy beismerje, ha tévedett. Egy színházban különösen fontos, hogy az igazgató ember tudjon maradni (mindenféle helyzetben).

Nem gondolom magamról, hogy mindent tudok. Éppen ezért szeretném, ha folyamatos szellemi kontroll venne körül; pályázatom sikeres elbírálása esetén létrejönne egy tanácsadó testület, amelynek nem a napi feladatokat kellene értékelní, hanem a célokhoz való viszonyt, az általános működést, a tendenciákat; vagyis azt, hogy jó irányba megyünk-e. Megkérdőjelezhetetlen hitelességű szakembereket és értelmiségieket kerestem meg, hogy álljanak mögém, beszélgessenek velem, tartsák a szemüket a színházon.

Mindannyian elfogadták a felkérést:

*RADNÓTI SÁNDOR – esztéta*

*FORGÁCH ANDRÁS – író*

*BAÁN LÁSZLÓ – főigazgató, Szépművészeti Múzeum*

*VALLÓ PÉTER – rendező*

*TAKÁCS ILDIKÓ – PR szakember, Arcadom Rt.*

*SEBŐK MARCELL – történész*

*(Szándéknyilatkozatok mellékelve)*

Amikor új vezető kerül egy intézmény élére, csak elképzelései lehetnek a működés pontos mibenlétéről. Ezért nagyon szerencsés a fél éves „közös vezetés”, mert pontos információt és benyomást szerezhet arról, hogy mi és hogyan működik, illetve működött eddig. Van viszonyítási alap és idő a változások kidolgozására és azok végrehajtására.

(A változásokat határozottan, átláthatóan és tisztességgel, - az elkerülhetetlen személycseréket, amennyire lehet minél hamarabb és emberségesen – kell végrehajtani.)

Eddigi vezetői gyakorlatomban a két legfontosabb vezérelv a minél hosszabb távú gondolkodás és tervezés, illetve a racionális gazdálkodás.

A kettő szorosan összefügg. Ebben nem látok különbséget egy közel 300 milliós és egy 1,7 milliárd forintos költségvetéssel rendelkező intézmény között.

Ha tudjuk, hogy mit akarunk, (minél hamarabb és hosszabb távon tudunk tervezni,) akkor a pénz beosztása és elosztása is könnyebb, és sokkal hatékonyabb.

A működést lehet racionalizálni, de ehhez alapos és részletes ismeretek kellene. Fontos, hogy a rendelkezésre álló összeget minél hatékonyabban tudjuk céljaink megvalósítására fordítani. Ebben már van különbség a két összeg között.

De a legfontosabb alapelv, az a józan paraszttéssel megfogalmazott mondat, hogy „Annyit költsünk, amennyink van.”

*(Gazdasági koncepciót részletesen lásd fentebb, az adott fejezetben)*

Egy vezető nem lehet hatékony, hozzáértő, jól képzett, tapasztalt szakemberek nélkül.

Ezért pályázatom sikeres elbírálása esetén a következő munkatársakkal együtt vezetném a Nemzeti Színház Zrt-t:

*HEGEDŰS JUDIT – gazdasági igazgató*

*VÖRÖS RÓBERT – irodalmi vezető, dramaturg, művészeti tanácsadó*

*KOVÁCS KRISZTLÁN – produkciós vezető*

*GÁLOS ORSOLYA – PR, marketing vezető*

*KENESEI EDINA – nemzetközi projekt vezető*

*HORVÁTH KÁROLY – képzőművészeti projekt menedzser, kiállítás szervező*

*„Az utolsó szó jogán”*

Mint az pályázatomból kiderült, semmi olyat nem szeretnék megvalósítani, ami a világ más tájain már nem bevett gyakorlat és jól működő rendszer.

Meggyőződésem, hogy ez a Nemzeti Színház valóban termékenyítőleg hatna a kissé „megdermedt” magyar színházi életre, sőt, talán az egész magyar szellemi életre.

(Erre is volt már példa, akár Németh Antal, akár Hevesi Sándor, akár a Zsámbéki – Székely által vezetett Nemzeti Színház, és annak egyenes folytatása, a Katona József Színház.)

Semmi lehetetlen nincs a pályázatban. Bevált és kipróbált utakon szeretnénk elindulni. Szabadabb és nyitottabb gondolkodással, mint apáink generációja, de az ő tanításaikkal útnak eresztve.

És nagyon sok munkával. Ezek a tervek csak kitartó, szívós munkával és olykor csak évek alatt érhetőek el.

Megtisztelő lenne, ha én lehetnék a Nemzeti Színház igazgatója. Nem a poszt, nem a pozíció érdekel, hanem a munka, a lehetőség.

Hogy meg tudom-e valósítani igazi, belső meggyőződésből született terveimet és céljaimat.

És talán ez az utolsó életszakasz, amikor az ember egy ilyen vállalkozásba még valóban tüzzel és hittel tud belevágni. Negyven évesen.

A kulturális kormányzat rám nézve kedvező döntése esetén egy valóban európai szellemiségű Nemzeti Színháznak szavazna bizalmat.

2007. november 21.

Alföldi Róbert

## A PÁLYÁZATHOZ TÁMOGATÓI SZÁNDÉKNYILATKOZATUKAT ADTÁK:

Ascher Tamás – rektor, Színház- és Filmművészeti Egyetem  
Balázs Zoltán – színházrendező  
Bukta Imre – festőművész  
Dr. Baán László – a Szépművészeti Múzeum főigazgatója  
Dr. Sebők Marcell – történész, a litera.hu alapítója  
Dr. Takács Ildikó  
El Kazovszkij – festőművész  
Eötvös Péter – zeneszerző  
Esterházy Péter – író  
Forgách András – író  
Gaál József – festő- grafikusművész  
Kiss Imre – vezérigazgató, Művészetek Palotája  
Kovalik Balázs – művészeti igazgató, Magyar Állami Operaház  
Mundruczó Kornél – filmrendező  
Nádas Péter – író  
Parti Nagy Lajos – író  
Radnóti Sándor – esztéta  
Rakovszky Zsuzsa – költő  
Spiró György – író  
Szász János – filmrendező  
Szipócs Krisztina – művészettörténész, a Ludwig Múzeum megbízott  
szakmai igazgatóhelyettese  
Szüts Miklós – festőművész  
Valló Péter – színházrendező  
Vojnich Erzsébet – festőművész  
Zimányi Zsófia – igazgató, Budapesti Tavaszi Fesztivál  
Zsótér Sándor – színházrendező