

*„A színpad az élet ősi és örök tiltakozása a megmerevedés, a mechanizálódás ellen”*  
(Hevesi Sándor)

**Besenczi Árpád pályázata**  
**a zalaegerszegi Hevesi Sándor Színház**  
**igazgatói posztjára**

*„A színház a kiválasztás és a kiválasztódás intézménye”*  
(Latinovits Zoltán)

BUDAPEST, 2009. november 3.

---

Besenczi Árpád

## **TARTALOMJEGYZÉK**

I.	BEVEZETÉS – ALAPGONDOLATOK A SZÍNHÁZRÓL.....	3
II.	„SOKFÉLE IGÉNY – MŰFAJI SOKSZÍNŰSÉG”.....	5
III.	„DARABOK, SZERZŐK”.....	8
	o Gyerek és ifjúsági darabok.....	8
	o Operett, musical, zenés vígjáték.....	9
	o Klasszikus dráma.....	9
	o Magyar szerzők.....	9
	o XX. századi külföldi drámák.....	10
	o Szórakoztató darabok, vígjáték, bulvár.....	10
	o Modern drámák, adaptációk, kísérleti előadások.....	11
IV.	TÁRSULAT – RENDEZŐK – INTÉZMÉNYI KOLLEKTÍVA.....	11
	o Vezetői elképzelések.....	15
	o Műszaki állomány – művészeti ügykezelés.....	16
	o Művészeti és gazdasági irányítás (konkrét személyek).....	17
V.	EGYÜTTMŰKÖDÉSI ELKÉPZELÉSEK, A SZÍNHÁZ HELYZETÉNEK POZICIONÁLÁSA.....	18
	o Fesztiválok, nemzetközi szereplések.....	21
VI.	KÜLSŐ – BELSŐ PR.....	22
	o Belső PR.....	22
	o Szervezés.....	22
VII.	BENCHMARKING ÉS GAZDASÁGI STRATÉGIA.....	23
	o BENCHMARKING.....	23
	- Módszertan.....	23
	- Elemzés.....	25
	- Összefoglalás.....	28
	o GAZDASÁGI STRATÉGIA.....	29
	- Az előadásszám növelése.....	29
	- A fizető nézőszám növelése.....	29
	- A kiadások csökkentése.....	30
	- A támogatás növelése.....	30
	- Saját bevételek növelése.....	31
	- Összefoglalva.....	31
VIII.	DÍJAK, KITÜNTETÉSEK.....	32
IX.	SZÍNIISKOLA – STÚDIÓ.....	33
X.	UTÓSZÓ.....	34
XI.	ÖSSZEFOGLALÁS – „TÓMONDATOKBAN”.....	35
	MELLÉKLET.....	37

## **I. BEVEZETÉS – ALAPGONDOLATOK A SZÍNHÁZRÓL**

Jogosan merül fel a kérdés, hogy egy sikeres budapesti színész húsz éves színészi tapasztalattal és jogi végzettséggel miért pályázik egy vidéki teátrum élére. Talán formabontóan személyes élményeken keresztül szeretnék a kérdésre választ adni. 1989-ben a Janus Pannonius Tudományegyetem Állam és Jogtudományi karán végeztem és a diplomamunkám címe ez volt: „*A mai magyar színházi struktúra általános válságának okairól*” (1989-ben!). Már akkor érdekelt a színház egésze, komplexitása, társadalomban betöltött szerepének tanulmányozása. Ez az érdeklődés azóta is megmaradt bennem, magán a színházi struktúrán belül is, pedig azóta kizárólag mint színész vettem részt különböző színházak munkájában.

Úgy érzem most jött el az a pillanat, amikor ebben a struktúrában nem csak mint színész szeretnék részt venni. A másik ilyen személyes kapcsolódási pont már konkrétan a Hevesi Sándor Színházhoz kötődik. A mi generációnknak (60-as években születettekről van szó) meghatározó élménye volt az un. „előfelvételis” sorkatonai szolgálat. Így kerültem 1983 augusztusában (mint jogi előfelvételis) a zalaegerszegi Petőfi Sándor laktanyába, de mivel előzőleg a Színház és Filmművészeti Főiskola színész szakának 3. felvételi fordulójában estem ki, katonai „életem” nagy részét az „INTER ARMA” színjátszó csoportban töltöttem el. Nem volt meglepő tehát, hogy 1983. október 11-én (igaz, katonaruhában) és is ott lehettem a Hevesi Sándor Színház épületének nyitóelőadásán, és gyermeki áhítattal néztem Madách I.: Az ember tragédiája című darabjának fantasztikus előadását. (Gábor Miklóssal, Fekete Gizivel, Szalma Tamással a főszerepekben.) Akkor még nem sejtettem, hogy 1991-ben a Pécsi Nemzeti Színház díszelőadásában én fogom alakítani Ádámot. Nos, akkor ott véglegessé vált bennem a felismerés, hogy egyrészt a színház varázslat (egyszeri és megismételhetetlen), másrészt, hogy bár tudtam, hogy elkezdem jogi tanulmányaimat, de biztos, hogy egyszer a színházzal fogok majd foglalkozni.

25 év telt el azóta, és mindkét felismerés „beérett”: a színház *igazi csoda és misztérium*, illetve (bár jogi diplomát azért szereztem közben), *színész* lett belőlem immáron húsz éve.

Így tehát speciális helyzetem miatt a színházzal vallott elképzeléseim is speciális jellegűek, ti. én MŰVELEM (ha úgy tetszik, *csinálom*) a színházat, és talán kevésbé tudok, és szeretek beszélni róla és azt gondolom, ez a legfontosabb ars poeticám a színház művészetéről.

Az a *gyermeki áhítat*, amit már az előzőekben említettem, azóta is töretlenül működik a színház és a néző kapcsolatában. Hiszen állhat-e a színház művészete közelebb valakihez, int a gyerekekhez, aki teljes erejével játszik, beleéléssel és átéléssel, feltétel nélkül fogadja el a „látszatot”. Játéka halálosan komoly, mert általa tud ítélni, megismerni azt a világot, amit utánoz. A színjátszás művészetté, élethivatássá ebből a játékosztönből fejlődött. Hasonló folyamatok játszódnak le a nézőtéren a felnőttekben is, mialatt számára idegen sorsokba és helyzetekbe éli bele magát a színész játékán keresztül. Ez az *átélési lehetőség* vonzza a nézőt újra és újra a színházba, hogy élete és önismerete tovább táguljon és gazdagodjon, hangulatok és érzések zúduljanak át rajta, vágyak és elhatározások keletkezzenek benne.

Talán ezért örök a színház, mert a titok az *együttlélegzésben* van, mivel létét nem elméletek, hanem a **NÉZŐK** igazolják. Számomra, aki húsz éve hivatásszerűen *csinálom* a színészetet (előtte öt évig amatőr színészként is ezt tettem) a színházban a legfontosabb: a **NÉZŐ!**

**ŐT** kell kiszolgálnunk, az **Ő** kegyeit kell keresnünk, az **Ő** bizalmát kell elnyernünk. A színháznak mindig képesnek kell lenni arra, hogy irányítsa, befolyásolja közönségét. A „versenyársak” megjelenése (TV, mozi, videó, számítógép) kiélezett helyzetet teremtett a színházak számára. Nap mint nap meg kell küzdenie a nézőkért, keresni kell a helyét, a kapcsolódási pontokat, az életben maradást, a túlélés lehetőségeit. Ez óriási kihívás, de a helyzet nem reménytelen.

Ezért van az, hogy a színháznak önmaga reprodukálása mellett választ kell adnia arra a kérdésre, hogy tkp. *miért létezik*. A félelmetes médiadömping ellenére, ami elárasztja napjaink társadalmát a színháznak meg kell találnia eredeti hivatását: ki kell *szolgálnia* az embereket, *katarzist* kell nyújtani számukra. Ebben az értékvesztett, már-már kegyetlenül felpörgött világban a színháznak vissza kell adnia a nézők számára a *hitet*, a *becsületet*, a *szolidaritást*, a *hazafiság érzését*, egyszóval olyan dolgokat kell képviselnie, melyek manapság (sajnos) nem divatosak.

## II. „SOKFÉLE IGÉNY – MŰFAJI SOKSZÍNŰSÉG”

Éppen az előző fejezet végén kifejtettek miatt nem hiszek az un. „lila” színházban, ami csak egy szűk kört érdekel és csak a kiválasztottak értik, de ugyanígy nem hiszek az *olcsó (gagyi)* színvonalatlan szórakoztatásnak álcázott színházban sem. Sajnos a színházak arculata, markáns egyedi vonása elmosódni látszik manapság. Ezt a sajátos arculatot kell megtalálni a Hevesi Sándor Színháznak is, ezért meggyőződésem szerint *egy korszerű a magyar irodalom és színházkultúra hagyományaira épülő szórakoztató és szerethető NÉPSZÍNHÁZZÁ* kell válnia.

Tudatosítani kell, hogy *missziót* lát el, köteles a társadalommal a legszerveesebb kontaktusban élni, szem előtt tartva, hogy egy város illetve megye (egy közösség) művelődésének, szórakoztatásának feladatát látja el. Tükröt kell tartania a világ, a társadalom és az egyén elé, játszania kell életet, halált, örömet, bánatot, szépet, rútat, igazat, hamisat. Az előadásoknak meg kell fogalmazniuk, és képviselniük kell a *humánusot, az erkölcsi értékeket, az emberi méltóságot* és a *tisztaságot*. Meg kell szólítani minden közönségréteget, csak ez lehet a célunk. Azokat, akik eddig is látogatták a színházat és kitüntették bizalmukkal, és azokat is akik nem tették ezt meg valamilyen oknál fogva.

Mindenekelőtt a *gyerekeket, a középiskolásokat, a főiskolásokat és egyetemistákat* és a *társadalom azon rétegeit, akik eddig távol maradtak*.

Az alapvető célkitűzés tehát a *szórakoztatás*, amin nem szeretnénk változtatni, de arra kell törekednünk, hogy valósuljon meg a jó minőségű szórakoztatás, ahol a megnevetetés mellett a *nevelés* is cél kell, hogy legyen igényes, művészi színvonalon. Ez a két dolog (*nevetetés és nevelés*) harmonikusan kell, hogy kiegészítse egymást. Húsz éves színészi tapasztalatom alapján nyugodtan mondhatom, hogy a színházlátogató közönség, ha ilyen előadásokat lát (ami szórakoztatva tanít, és tanítva szórakoztat) és *katarziszban* megtisztulva távozik a színházból, biztos, hogy visszatérő vendég lesz. Márpedig a *Néző becsalogatásánál* talán egyvalami nehezebb: a *Néző megtartása*.

A Hevesi Sándor Színház elmúlt évtizedeinek műsorpolitikája igyekezett ezeknek az elvárásoknak megfelelni, hiszen 1983-tól kezdve Ruszt József igazgatása alatt már látható volt az a törekvés, hogy kineveljenek egy új közönségréteget. Ennek során un. „beavató”

színházi előadásokat csináltak, és persze mellette magas művészi színvonalú előadásokat is létrehoztak.

Ez a tendencia máig folytatódik, s talán ennek köszönhető, hogy a zalaegerszegi közönség *nyitott, értő* és *befogadó*. A magam részéről tehát továbbra is egy *jó ízlésű, művelt és érzékeny* színházat képzelek el, mely pontosan körberajzolt határok mentén mozog, és ezt igyekezni kell *művészi alázattal* és *önteltség nélkül* elérni.

Visszaulva az előző alapvetésre: a *Néző becsábítása (becsalogatása)* illetve a *Néző megtartása*. Mindkettőhöz nagyon komoly munka és fegyelem szükséges, szem előtt tartva azt, hogy a színházi előadások elsősorban a *Nézőknek* készülnek, és nem az un. „szakmának” illetve a kritikusoknak. (Ha tetszik nekik, annak természetesen örülni kell, de ez nem lehet elsődleges célunk.)

Mindezek fényében tehát a *nagyszínpadon* kell *gyermekelőadásokat* létrehozni, legalább olyan színvonalon és felkészültséggel, mint a felnőtteknek szóló produkciókat. Továbbra is terveink között szerepelnek az un. „beavató” *előadások* illetve „rendhagyó” *irodalomórák*, melyek a középiskolások tanulmányaihoz nyújtanának segítséget, formálnák ízlésüket, gyarapítanák műveltségüket.

Mivel Zalaegerszegen *egyetlen kőszínház* van, ez sok mindent meghatároz.

A Hevesi Sándor Színháznak kell vállalnia az összes olyan feladatot, amit egy színháznak az őt befogadó közösség felé teljesíteni kell. Ez óriási felelősség mind a vezetés, mind a színház művészeti és műszaki állományára nézve.

Egy budapesti színház talán kicsivel könnyebb helyzetben van, mivel egyfajta munkamegosztás uralkodik, hiszen más színház játssza a formabontó kísérleti előadásokat, a musicaleket, operettet, kabarét, polgári színműveket, gyermekdarabokat, táncszínházi előadásokat, szórakoztató vígjátékokat stb.

Ennek a *színes és széles* választéknak a Hevesi Sándor Színház repertoárjában *naprakészen, izgalmasan, magas színvonalon megfelelő arányban* kell megjelennie. Tehát játszani kell az ifjúságnak (gyerekeknek), a zenét szerető közönségnek, a nemes, magvas gondolatokat szomjazóknak, a tisztán szórakozni vágyóknak, s figyelni kell azokra is, akik az elvont, expresszív vagy éppen posztmodern kalandokra kíváncsiak.

Figyelni kell e rétegek *számbeli arányára*, és felelősséggel kell megállapítani, hogy mi az ideális. Egy Zalaegerszeg nagyságrendű városban, ahol mint már említettem a közönség *nyitott, művelt* és *befogadó*, a színház vezetésének különleges felelőssége van abban, hogy merre tolja a határokat: egy pusztán szórakoztató bulvár színház vagy egy *sokszínű, izgalmas, tanítva szórakoztató népszínház* felé.

Az elmúlt tíz év műsorpolitikáját elnézve, ez a szándék megvolt a színház vezetésében, talán csak az arányok illetve az egyensúly nem alakult mindig optimálisan.

Ezért szükséges, hogy *jó értelemben szórakoztató*, a *közönséget kiszolgáló*, az emberek művelődését elősegítő, az ifjúság, az értelmiség számára továbbra is *szellemi élményt* nyújtó *korszerű népszínház* legyen a Hevesi Sándor Színház.

- A **gyermekközönség** rendkívül fontos, mivel a jövő generációját jelentik, ezért törekednünk kell arra, hogy tereljük őket az igazi értékek felé.

*„A gyermekkor az elme álma, a tudatnak még hófehér tiszta mezeje. Az ifjú azé lesz, aki saját szavaival nem rest teleírni ezt a hófehér mezőt.”* (Sütő András)

A gyermekközönséget tehát be kell vezetni az egyetemes és a magyar drámairodalom remekei közé. Ezért elengedhetetlen, hogy a gyermekelőadásokat is a pazar látványvilág, minőségi zenei hangzás és a legmagasabb színvonalú rendezői és színészi munka jellemezze. A gyermekközönségen keresztül lehet rászoktatni a színházba járásra a családokat, illetve az együtt élő generációkat, és ez nem elhanyagolható tény, ismerve, hogy milyen nehéz dolog „becsalogatni” a *Nézőt*.

- A **középiskolások** számára a tananyaggal harmonizáló bemutatókat kell tartani, számítva a szaktanárok és igazgatók együttműködésére. Továbbra is műsoron kell tartani az un. „beavató” színházi előadásokat, és ha lehet, új formákat is vonjunk be a műsorpolitikába.

(Ez lehet például rendhagyó irodalomóra, melynek során a diákok kötetlen – nem színházi – formában találkozhatnak a magyar és az egyetemes irodalom remekeivel.)

- Lehetőség szerint minden évben be kell mutatni egy **kortárs magyar szerző** darabját, elősegítve a kortárs irodalom megismerését és felkarolását, szerencsére ezen a téren nem áll rosszul a magyar drámairodalom, hiszen számos szerzőnek van kiváló, színpadra teremtett darabja, úgy látom ezzel a lehetőséggel a Hevesi Sándor Színház eddig is bátran élt, és ezt a törekvést továbbra is erősíteni kell.
- Ugyanilyen bátran hozzá kell nyúlni a **kortárs külföldi szerző** darabjaihoz is, hiszen ha korszerű színházat szeretnénk, akkor ezek sem hiányozhatnak. Markáns, egyedi hangvételű darabokra gondolok, amelyek egy új életérzést, egy új generációs világot

mutatnak be, s melyek talán kicsit szókimondóbban fogalmazzák meg a minket körülvevő világot. Erre mindenképpen szükség van, persze a megfelelő arányban.

- o A **klasszikus magyar** (határon innen és túli) **irodalom** remekeinek bemutatását szintén különösen fontosnak érzem. Számtalan híres regényünkből készült már színpadi adaptáció (ezek között kötelező olvasmányok is találhatóak), ezekből bőségesen lehetne meríteni.

Gyakorlati megvalósítás terén például fel kell kutatni azokat a fiatal magyar szerzőket, akik ilyen irodalmi adaptációkat magas színvonalon készítenek jelenleg is. A már meglévő színpadi adaptációkon kívül érdemes lenne megrendelni akár egészen újakat, kizárólag a színház részére. Ebbe a munkába bele lehetne vonni *a városhoz* illetve *a megyéhez szorosabban kötődő írókat*, költőket, sőt fel lehetne kérni őket új darab írására is (pl. Péntek Imre, Szálinger Balázs).

(Az előbb említett irodalmi adaptációkhoz csak példaként néhány név és cím: Móricz Zs. – Szakonyi K.: Rokonok; Mikszáth K. – Závada P.: Különös házasság stb.)

### **III. „DARABOK, SZERZŐK”**

Felelőtlenség lenne most egy konkrét jövő évi műsortervet közölni, hiszen ehhez hiányoznak a szükséges információk, amelyek a társulat személyi összetételét, illetve a leendő rendezők személyét illeti. A következőkben felsorolt darabok csak egyfajta szándékot vagy irányultságot jelenthetnek, melyben a vezetőség illetve a rendezők gondolkodhatnak. Természetesen a darabok száma bővíthető, de ehhez mindenképpen szükséges a társulat jelenlegi illetve jövőbeni kondíciójának a megismerése. Szerencsés lenne megtartani az elmúlt évek gyakorlatát, ami hét bemutatót jelentett a nagyszínpadon (gyerekdarab, operett vagy musical, klasszikus dráma, szórakoztató vígjáték, kortárs magyar darab, XX. századi külföldi dráma) és kettőt a Stúdiószínházban.

#### **Gyerek és ifjúsági darabok:**

- Milne: Micimackó
- Weöres S.: Holdbéli csónakos
- Csukás I. – Bergendy I.: Süsü a sárkány
- Grimm: Hamupipőke
- Lázár E.: Szegény Dzsoni és Árnika

- Collodi: Pinocchio
- Schwartz: Hétköznapi csoda
- Csukás I.: Ágacska
- Kästner: Emil és a detektívek
- Bürger: Münchhausen báró kalandjai
- J. M. Barrie: Pán Péter

**Operett, musical, zenés vígjáték:**

- Eisemann M.: Én és a kisöcsém
- Szirmai: Mágán Miska
- Hervé: Nebáncsvirág
- Lehar F.: Luxemburg grófja
- Kerekes: Állami áruház
- Bock – Stein: Hegedűs a háztetőn
- Tasnádi I. – Fenyő M.: Made in Hungária
- Tasnádi I. – Fenyő M.: Aranycsapat
- Déri T. – Presser G. – Adamis A.: Képzelt riport egy popfesztiválról
- Dumas – Darvas F.: A három testőr
- Várkonyi M.: Sztárcsinálók

**Klasszikus dráma:**

- Victor Hugo: Ruy Blas
- Goldoni: Chioggai csetepaté
- Osztrovskij: Erdő
- Schiller: Ármány és szerelem
- Bródy S.: Tanítónő
- Sütő A.: Egy lócsiszár virágvasárnapja
- Illyés Gy.: Tiszták
- Ibsen: Nóra
- Shakespeare: Szent Iván éji álom
- Csehov: Sirály
- Moliere: Tartuffe

**Magyar szerzők:**

- Csiky G.: Buborékok
- Hunyadi S.: Fekete szárú cseresznye
- Szép E.: Vőlegény

- Gábor A.: Dollárpapa
- Szigligeti E.: Liliomfi
- E. Kishon: A házasságlevél
- Karinthy Frigyes: Tanár úr kérem
- Heltai J.: Tündérlaki lányok
- Tamási Á.: Vitéz lélek
- Háy Gy.: Isten, császár, paraszt
- Karinthy Ferenc: Szellemidézés
- Móricz Zs.: Nem élhetek muzsikaszó nélkül
- Molnár F.: Olympia
- Molnár F.: Doktor úr
- Pozsgai Zs.: Szeretlek Faust
- Páskándi G.: Tornyot választok

**XX. századi külföldi drámák:**

- Dumas – Sartre: Kean a színész
- M. Frayn: Ugyanaz hátulról
- Ulickaja: Orosz lekvár
- A. Miller: Alku
- T. Williams: A vágy villamosa
- O' Neill: Hosszú út az éjszakába
- O' Neill: Vágy a szilfák alatt
- Kesey: Kakukkfészek
- Pirandello: Hat szerep keres egy szerzőt
- E. Albee: Nem félünk a farkastól

**Szórakoztató darabok, vígjáték, bulvár:**

- Plautus: A hetvenkedő katona
- Goldoni: Két úr szolgája
- Feydeau: Bolha a fülbe
- Labiche: A florentin kalap
- Ken Ludwig: Primadonnák
- F. Wéber: Balfácánt vacsorára
- Alfonso Paso: Mennyből a hulla
- Neil Simon: Furcsa pár
- Bernard Slade: Jövőre veled ugyanitt

- R. Cooney: Ikrek
- Cooney – Chapman: Kölcsönlakás
- Paul Portner: Hajmeresztő

**Modern drámák, adaptációk, kísérleti előadások:**

- Terry Jones: Freud éjszakája
- Mrožek: Emigránsok
- Ionesco: Különóra
- Axel Hellstenius: Minden jót Elling!
- Sam Separd: Valódi vadnyugat
- April de Angelis: Színésznők
- Egressy Z.: Sóska, sültkrumpli
- Parti Nagy Lajos: Ibusár
- Gianina Cărbunariu: Stop the tempo
- Spiró Gy.: Koccanás

Hangsúlyozni szeretném, hogy ez a felsorolás csak egyfajta *szándékot, irányultságot* jelent a jövőre nézve, de kizárólag a társulat megismerése után, komoly dramaturgiai és gazdasági tervezés összehangolásával lehet felelősségteljesen új műsortervet készíteni, és magától értetődő, hogy a felsorolás bővíthető.

#### **IV. TÁRSULAT – RENDEZŐK – INTÉZMÉNYI KOLLEKTÍVA**

Gyakorló színészként nyugodtan kijelenthetem, hogy a színház mozgató ereje: a **TÁRSULAT**. Öt évet töltöttem el a Pécsi Nemzeti Színházban, mint társulati tag (az akkor ott még működő Művészeti Tanács tagjaként), tizenöt éve pedig a József Attila Színház társulatát erősítem.

#### **HISZEK A TÁRSULATBAN, A KÖZÖSSÉGBEN!**

A színház *csapatjáték*, amelyet közösségi szellem hat át, ahol a „mindenki egyért, egy mindenkiért” elve érvényesül. A tudatos színésznevelés, a felelősségteljes odafigyelés, valódi szakmai és művészi fejlődés, a színész és a rendező teljes alkotói kibontakozása csak egy társulaton belül lehetséges.

Napjainkban sajnos az uralkodó trend az, hogy ne legyenek társulatok. Ezt nem valamely belső szükséglet, nem a színházi fejlődés vagy a szakma, de nem is a józan ész diktálja, hanem *a pénz*. Ahol erőszakosan megszüntették a társulati létet, ott nem beszélhetünk igazi színházról, inkább csak színházi üzembről, ahol nem művészek, hanem alkalmi munkások hoznak létre különféle projekteket.

Egy jó társulat közösen *védi tagjainak jogait és módot ad az egyéniség és a tehetség kibontakozására*. A másokkal végzett közös munka az, ami kiteljesítheti az egyéniséget és a benne rejlő tehetséget.

Jelenlegi színházamban nagyjából tíz-tizenkét éve működik egy erős társulati mag, ami lehetővé teszi az előzőekben kifejtettek megvalósulását. A József Attila Színházat tréfásan „a legvidékibb” pesti színháznak nevezik, éppen ezért, mert egy összetartó, közös célok elérését kitűző, együtt dolgozó, egymásra odafigyelő, erős, de ugyanakkor barátinak is mondható közösséget alkotunk. (Ez megnyilvánul a koncentrált próbafolyamatokon át az előadások professzionális lebonyolításán keresztül egészen a baráti összejövetelekig, kirándulásokig.) Ez ma már nagyon ritka, s talán ehhez hasonlót kellene minden színházban meghonosítani.

A Hevesi Sándor Színház társulata is nagyjából azokkal a *problémákkal* küszködik, mint a legtöbb vidéki színház társulata (tisztelet a kevés kivételnek).

- Nagyon *kevés a képzett, tehetséges fiatal színésze, vagy színésznője, aki Egyetemet végzett*. Sajnos manapság nem divat vidékre szerződni a diploma megszerzése után, pedig a szakma iránti alázat és tisztelet, valamint az elmélyült színészi munka alapvető gyakorlatának elsajátítása igazán itt tanulható meg. (Régebben kötelező volt vidéken kezdeni a színészi pályát, így lehetőség szerint a pályakezdő fiatal találkozott a színjátszás és a színház minden szegmensével, és kipróbálhatta magát szinte mindenféle műfajban.)

Manapság a vidéki színészi pálya nem vonzó és egy vidéki teátrum nem mindig tud alternatívát nyújtani a fővárosi „hakniszínházak”, szinkronstúdiók, televíziós szappanoperák ellenében. Pedig meg kellene próbálni ezt a folyamatot megfordítani, mert ez bizony a vidéki társulatok felhígulását eredményezheti.

- Szintén ebbe az irányba mutat az a tendencia, hogy a különféle „*színi tanodákból*” jött színészek elárasztották a pályát, olcsó munkaerőt kínálva az anyagiakban nem éppen dúskáló vidéki színházaknak. Sajnos nagyrészüik képzetlen, és nem igazán mutatnak számottevő fejlődést. (Persze kivétel itt is akad.)

- A társulatok azon tagjai, akik *hosszabb ideje dolgoznak egy adott közösségben*, esetleg végleg letelepedve az adott városban, tisztességesen és tehetségesen végzik dolgukat, de 15-20 év után észrevehető egyfajta beletörődés, sőt kiüresedés is. Legtöbbjük szerencsére megőrizte értékes tehetségét és emberi kvalitásait, és ez alapja lehet egy új szellemű társulat kiépítésének, ahol az új színész illetve rendező kollégák talán más impulzusokat tudnak adni, ami pozitív irányba terelheti a társulat létező, életképes erőit.
- Mindezekből következik, hogy bizonyos *szerepkörök* szinte teljesen *hiányoznak*, másokból pedig „*túltermelés*” van, ezért bizonyos darabokat lehetetlen kiosztani vagy csak nagy kompromisszumok árán sikerül.

Elképzelésem szerint tehát mindenképpen *meg kell tartani, tovább kell építeni és erősíteni* a jelenlegi társulatot. Esetleges kinevezésem esetén *semmiképpen nem „verném” szét a társulatot*, hanem először szeretném megismerni munkájukat, egyéniségüket, személyiségüket, teherbíró képességüket, kompromisszumkészségüket, kreativitásukat. Nagyjából egy év után biztos, hogy le lehet mérni azt, hogy kivel tudunk együtt dolgozni a jövőben, s ennek fényében lehet a további munkát megtervezni.

Színészként magam is átéltem már igazgatóváltást, s biztosan tudom, hogy ilyenkor a legrosszabb a társulat életében a *bizonytalanság*. Ezt kell legelőször megszüntetni és lehetőleg mindenkinek tehetségének, színészi habitusának és felkészültségének leginkább megfelelő mennyiségű és minőségű munkát biztosítani.

Kiemelten kell foglalkozni a társulat jelenlegi tagjainak *anyagi és erkölcsi megbecsülésével*. A magam részéről nem hiszek a mondásban, amelyet egy pesti igazgató mondott valamikor: „Az éhes színész a jó színész.” Mint a pályát gyakorló művész erre azt mondom, hogy az éhes színész az egyszerűen egy éhes embert jelent, márpedig éhesen nem lehet koncentráltan szellemi és fizikai erőket mozgósítani, és a színészet e nélkül nem megy.

Azt gondolom, hogy egy tisztességesen megfizetett, erkölcsileg megbecsült, korrekt feladatokkal ellátott, rendszeresen foglalkoztatott, így művészi pályáját, egzisztenciáját tervezni tudó, fizikai és szellemi kondícióját az alkotó munkára koncentrálni képes színész a jó színész.

Tehát támogatni kell minden olyan elképzelést és ötletet, ami növeli a *társulat vitalitását*. Támogatni kell az esetleges egyéni elképzeléseket, aminek helyet, időt és megfelelő teret kell biztosítani. Ezek lehetnek önálló kezdeményezésből megvalósuló stúdió előadások, önálló estek, melyekre a vezetésnek nyitottnak kell lennie.

Mindent meg kell tenni a társulati tagok *fizetésének növelése* érdekében. Ehhez megfontolt, mértékletes költségvetés és a már bevált gazdálkodási formák kihasználása szükséges.

A *színésznek* azt kell éreznie, hogy Ő a legfontosabb a színházban, hiszen a néző Őmiatta vált jegyet, s estéről estére az Ő személye miatt telik meg a nézőtér.

A *színészek társadalmi rangját* fel kell emelni a városban, a megyében, s ha lehet országosan is.

Rendszeres *kontaktus* kell a közönséggel, ezen kívül meg kell teremteni az önképzés lehetőségét, valamint azt, hogy egy vidéki színész is megbecsült és elismert tagja legyen egy város notabilitásának.

- *Konkrét javaslatként* érdemes lenne megfontolni, hogy a Színház és Filmművészeti Egyetemről kikerült friss diplomások közül esetleg *ösztöndíj* adásával új erőket lehetne a társulatba integrálni. Harmadik év végén két fiatal tehetséggel lehetne így kapcsolatba kerülni, ti., hogy ösztöndíjat kapnának a színháztól, ami viszonylag csekély anyagi ráfordítást igényelne. A negyedik évben színházi gyakorlatként a Hevesi Sándor Színházban kapnának feladatot, s lényegében így válhatnának a diploma megszerzése után a színház tagjává. A már meglévő értékes és tehetséges derékhad mellett felnőhetne egy új nemzedék, akiket a színház maga nevelhetne ki, ugyanis szem előtt kell tartanunk, hogy az *ifjúságnak óriási közösség építő ereje van*.
- Mindenképpen szükséges olyan *vendégművészek* meghívása, kiknek jelenléte mind a társulat léte és fejlődése, mind a közönség igényei szempontjából is elengedhetetlen. Szintén személyes tapasztalatból mondhatom, hogy egy erős társulatot illetve színházat mindig jó irányba visz egy *színvonalas vendégművész* meghívása. Azt meg nem kell bizonygatni, hogy a közönség mennyire örül, ha saját színházában tapsolhat olyan neves vendégművészeknek, akiket eddig csak a fővárosban vagy képernyőn esetleg mozivásznon láthatott. Szerintem a vendégek nem csak „viszik” a pénzt, de hozzák is: szponzoráció, jegybevétel, médiafelület, hírnév formájában. Az sem hanyagolható el, hogy a társulat szakmailag és emberileg is tanulhat tőlük.

Persze mindennek az alapja: **ERŐS TÁRSULAT**.

Badarság lenne, ha most nevekkal kezdenék el dobálózni, hiszen nem szeretném egyetlen egy kollegámat sem kellemetlen helyzetbe hozni, de megígérhetem, ha

felhatalmazást kapok, olyan *országosan ismert és elismert* komoly színészeket kívánok meghívni, akik szakmájuk legkiválóbbjai.

Ez a meghívás nem csak a színészkollegákra, hanem *rendezőkre, tervezőkre, dramaturgokra* is vonatkozna.

Nem tartom egészségesnek azt a tendenciát ha egy társulat munkájában mindig ugyan azok a rendezők vesznek részt, hiszen a megújuláshoz szükséges az *új impulzus, az új gondolat és irányvonal*, mivel ez is elősegíti, hogy ne legyen elszürkülés, tespedtség és unalom a mindennapi színházi munkában.

- Kiemelten fontosnak tartom tehát ezért, hogy *új és eddig a színházban keveset vagy egyáltalán nem foglalkoztatott rendezőket hívjak dolgozni*, akik a szakmájuk legjobbjai, és képesek arra, hogy maguk körül egy produkció kapcsán egy együttest kovácsoljanak össze, természetesen sikeres és színvonalas produkciókat létrehozva.

Csak néhány név a teljesség igénye nélkül, akikkel mindenképpen tárgyalni szeretnék, ha felhatalmazást kapok, és akiknek rendezői munkájára feltétlenül számítok.

Tordy Géza, Rudolf Péter, Valló Péter, Szabó Máté, Méhes László, Béres Attila, Cseke Péter, Bereményi Géza, Cserhalmi György, Pozsgai Zsolt, Kiss Csaba, Csiszár Imre, Eperjes Károly, Radó Denise, Tompagábor Kornél, Háda János, Léner András, Mohácsi János, Szegváry Menyhért, Lendvai Zoltán, Hargitai Iván, Tasnádi Csaba, Balikó Tamás, Ács János, Sztarenki Pál...

*Összefoglalva meg kell tartanunk és erősíteniünk a jelenlegi társulatot, mely szakmailag felkészült és összetartó csapatként kell, hogy működjön.*

### **Vezetői elképzelések**

Mivel magam is színész vagyok vallom, hogy társulatot építeni, egyben tartani és vezetni nem lehetséges az igazgatói irodából vagy a rendezői páholyból. Ehhez a munkához *együtt kell létezni és lélegezni* a színészekkel, testközelből kell megtudni mindent, ami velük kapcsolatos, bánatukat, örömeiket, problémáikat, hibáikat, erényeiket. Csak így személyes kapcsolatban állva lehet komolyan és felelősségteljesen egy kollektívát irányítani.

Szem előtt szeretnék tartani *két alapvető dolgot a színház vezetésével kapcsolatosan soha ne hatalmasodjon el bennünk se a lélektelen közöny, se az önimádat*, hiszen egy színházi kollektívát csak ezek kiküszöbölésével lehet eredményesen irányítani. A legalapvetőbb tulajdonságok melyeket szeretnék mindenek előtt szem előtt tartani a színház vezetésével és a munkahelyi kollektíva irányításával kapcsolatban a következők: *önzetlenség, empátia,*

*szolidaritás, tolerancia, nagyfokú egymásra figyelés, pedagógiai érzék, humánus és a bizalomra épülő kommunikáció, a fegyelmezett alkotómunka légkörének a megteremtése, a kötelezettségek betartatása és számonkérése, a jól végzett munka elismerése és dicsérete.* Minden örömmel azon leszek, hogy *elkerüljem az autokrata vezetési stílust*, mivel szerintem ezt a munkát igazán csak **Szellemmel** lehet csinálni és végrehajtani. A színészeknek olyan inspiráló környezetet kell létrehozni, hogy csak a feladatokra koncentrálhassanak, hogy színvonalas és szerethető előadásokat hozzanak létre.

Ez az *inspiráló munkahelyi környezet és légkör* lehet a záloga a sikeres munkának, és ezt ki kell terjeszteni a színház minden területére és minden dolgozójára, beleértve a műszaki állományt és a művészeti ügykezelést is.

### **Műszaki állomány – művészeti ügykezelés**

Ahhoz, hogy a társulat estéről estére kiválóan teljesítsen *stabil és minőségi műszaki háttérrel* kell rendelkeznie a színháznak. Ez ismereteim szerint a Hevesi Sándor Színházban komoly szakmai háttérrel és jól működő műszaki vezetéssel meg is valósul. Tehát egy jól bevált rendszerrel van dolgunk, amit szintén *meg kell tartani*, és ha lehet *tovább építeni és erősíteni*. Ideális lenne *megszüntetni* az esetleges *fluktuációt*, mert egy stabil műszaki gárda hatékonyabb és intenzívebb munkavégzéssel magasan kvalifikált szakemberekkel nívósabb produkciókat tud létrehozni.

A Hevesi Sándor Színházban jelentős szerepe van az ún. *műhelyháznak*, ahol az elmúlt évek alatt kiváló szakemberek vezetésével magas színvonalú műhelymunka folyik. Érdemes továbbgondolni azt, hogy ez a remekül működő díszletgyártó műhely nagyszerű lehetőségeket kínálhat a színháznak, például ha több színház *koprodukcióban* dolgozik egy előadás létrehozásáért esetleg olcsóbbá lehet tenni a díszletgyártást, de ugyanígy *külső munkák elvállalásával* esetleg még bevételt is szerezhetnek a színháznak.

Rengeteget lehet spórolni a díszlet és jelmezköltségeken, hiszen itt is lehet támogatókat keresni a már esetleg meglévők mellé, vagy lehet olyan beszállító cégeket keresni, amelyek kedvezményesen biztosítják a legfontosabb alapanyagokat. Megfontolandó az is, főleg a tervezés és kivitelezés fázisában, hogy egyes díszletelemek illetve jó minőségű jelmezek több darabban is felhasználhatóak legyenek.

*Az ésszerű takarékoság* a színház minden területén kiemelt fontosságot kell hogy kapjon.

Pontosan meghatározott *munkaköri leírásra* van szükség a belső munkafegyelem megszilárdítása és a munkahatékonyságának növelése érdekében. Tehát jó munkahelyi

léggört kell teremtenünk, ami *a dolgozó emberi és anyagi megbecsülésére* épül. Fontosnak tartom a pontos éve, havi, heti munkatervet, a rendező, darabok beosztása, a bemutatók sorrendje, a szereposztások elkészítése lehetőleg történjen meg évad végén, hogy mindenki biztonsággal tervezhesse a soron következő évadot.

Ez nagyfokú precizitást és összehangoltságot kíván a művészeti titkárság és ügykezelés minden dolgozójától. Ugyanez vonatkozik a díszlet és jelmeztervek részletes kidolgozására, hogy ezek időben álljanak a kivitelezők rendelkezésére.

Szeretném leszögezni, hogy a színház működőképes műszaki és gazdasági hátterét *nem kívánom „felrobbantani”*, sőt velük *tárgyalni szeretnék, segítségüket kérem*, és amennyiben tudunk együtt dolgozni (amiben biztos vagyok) számítok munkájukra és tapasztalataikra.

### **Művészeti és gazdasági irányítás (konkrét személyek)**

- *Művészeti tanácsadónak SZTANKAY ISTVÁN* Kossuth-díjas, Érdemes művészt kértem fel. Azt hiszem, őt ebben az országban senkinek nem kell bemutatni. Több mint ötven éve szerepel a színpadon, a filmvászonon, a televízióban és a rádióban. Fantasztikus pályája alatt megfordult a Miskolci Nemzeti Színházban, aztán Budapesten a Nemzeti Színházban, Madách Színházban és a József Attila Színházban, melynek jelenleg is tagja. Az ő tapasztalata, játékindelligenciája, szakmai tudása, mély emberismerete garanciát jelent számomra, melynek alapja az a 15 éves emberi és művészi kapcsolat, mely az Ő személyéhez köt. Szeretném, ha a tanácsok mellett meg is jelenne a színpadon, reményeim szerint játszana és rendezne is a Hevesi Sándor Színházban.
- Beosztott, *állandó rendezőnek SZTARENKI PÁL* színművészt és rendezőt kértem fel. Pályáját Kaposváron kezdte a „legendás” kaposvári években, „legendás” előadások résztvevője volt. Az Arany János Színház és a Budapesti Kamaraszínház érintésével jutott el a József Attila Színházba. Fantasztikus lexikális tudás, nagyfokú kreativitás és expresszív gondolkodásmód jellemzi. Az utóbbi években jelentős rendezői sikerek fűződnek a nevéhez, melyeknek színészként tevékeny közreműködője lehettem. Az ő másfajta színházlátása, gondolkodása és ambíciója biztosítják azt, hogy a színház a váj fülű nézőknek továbbra is izgalmas élményeket nyújtson, de természetesen a rendezés mellett színészként is számítok a munkájára.

- *Gazdasági tanácsadónak DR. VENCZEL SÁNDORT* kértem fel. Az egyik legjobban felkészült és elismert szaktekinély a színházak gazdasági működésével kapcsolatos kérdésekben, amit bizonyított a Kaposvári Színházban, a Magyar Állami Operaházban, a Fővárosi Operettszínházban, illetve a József Attila Színházban is. Személye garancia arra, hogy a Hevesi Sándor Színház gazdaságilag és pénzügyileg stabilan fog működni, és képes lesz a megújulásra.

## **V. EGYÜTTMŰKÖDÉSI ELKÉPZELÉSEK, A SZÍNHÁZ HELYZETÉNEK POZICIONÁLÁSA**

E fejezet elején egy *konkrét elképzelést* szeretnék megfogalmazni: terveim között szerepel, hogy ha lehetséges, *havi rendszerességgel meghívánk egy budapesti előadást a színházba* (ez akár bérlet formájában is megtörténhet), lehetőséget adva állandó társulattal rendelkező színházak számára, hogy a zalaegerszegi közönség előtt is bemutatkozhasanak, természetesen figyelembe véve a helyi közönség igényét és keresletét.

E gondolat mentén szeretnék kialakítani *szoros együttműködést* hasonló nagyságrendű és koncepciójú színházakkal, akár vidéken, akár a fővárosban is. Ez megvalósulhatna *közös produkciók létrehozásában*, előadások és esetleg művészek *cseréjében* is. Természetesen ez pontos tervezést, költségvetést és kooperációt igényel.

Ugyan ez vonatkozik a *határon túli színházakra*, hiszen kötelességünk erőnkhez és lehetőségeinkhez képest az ő munkájuk támogatása és megismerése. Kapcsolatot tervezünk kiépíteni egy olyan határon túli együttessel, mellyel *rendszeresen lehetne előadásokat cserélni*, ahonnan esetleg *rendezőket, tervezőket, színészeket hívhatnánk vendégül* (Maribor, Martonvásár, Klagenfurt). Nehézsége talán az, hogy ezt évekre előre kell tervezni, a gyakorlati megvalósítás pedig folyamatos egyeztetést és tárgyalást kíván, valamint a jogi, gazdasági és egyéb feltételeket szintén közös egyetértéssel kell kidolgozni és elfogadni.

A színháznak időről időre *ki kell lépnie saját falain kívülre*, hogy a más művészeti ágakkal karöltve gazdagítsa a város kulturális sokszínűségét. A színház ne legyen zárt önálló egység, hanem egy közösség (város illetve megye) művészeti életének lehetséges *központjává* kell válnia. Néhány elképzelést vázolnék, melyeknek megvalósítása szintén összehangolt munkát kíván.

- Havi rendszerességgel *bemutatnánk egy országosan ismert művészt* (színész, rendező, író, énekes stb.), de ugyanekkor lehetőség lenne arra, hogy a *helyi társulattól is egy színész* személyesen bemutatkozzon kötetlen beszélgetés formájában felkészült moderátor segítségével. Együttműködést kellene kialakítani az esemény kapcsán helyi támogatókkal, számítva a helyi médiára, ami segíthetné a közönség és a társulat egymásra találását. (Az esemény címe lehetne például „*Kedvencek közelről*” vagy egyszerűen „*Irodalmi kávéház*”.)
- Fel lehetne eleveníteni a régmúlt idők egyik bejáratott és kedvelt hagyományát, melyet több vidéki városban jelenleg is művelnek: „*Színházi bálakat*” lehetne szervezni, ez megvalósulhatna a helyi vállalkozások és multi cégek segítségével, ahol is a társulat tagjai színvonalas műsorral lépnének fel kiegészülve egy országosan ismert művésszel. Lehetőség nyílna visszacsempészni a társasági élet egy olyan formáját, ahol leendő üzletfelek találkozhatnak egymással, és esetleg leendő üzleti kapcsolatoknak lehetne lerakni az alapját.
- Évadnyitó vagy évadzáró „*Utcabált*” (happeninget) lehetne szervezni, hogy a színház még *személyesebb kapcsolatot* tudjon létesíteni a nézőkkel. Megtörténhetne az új tagok bemutatása, az új évad ismertetése megfűszerezve egy szabadtéri koncerttel, természetesen a színház művészeinek aktív közreműködésével, gyerekprogramokkal (számítva a Bábszínház aktív közreműködésére), nagy médiafelhajtással, egyszóval igazi városi ünnepet lehetne csinálni a dologból, ha lehet szponzorok bevonásával.
- Együttműködve a „*Drámaírók Kerekasztalával*” új magyar darabok bemutatása is megtörténhetne „*felolvasó színház*” formájában, és ugyanez megvalósítható lenne helyi szerzők műveinek tekintetében is.
- Kiemelten fontosnak tartom, hogy a színház komoly szerepet vállaljon *a város nyári kulturális életében* is. Itt nagyon fontos az *együttműködés* az un. „*Kvartélyházzal*”, hiszen az ott bemutatott produkciók megfelelő átalakítással és megfelelő próbaszámmal bekerülhetnének a színház repertoárjába.
- Minden év szeptember 21-én (Magyar Dráma Napja) meg lehetne próbálni egy un. „*Drámaíró Verseny*” megrendezését, melynek lényege, hogy három felkért szerző az

aznapi helyi újság egy cikkéből adott idő alatt írjon egy egyfelvonásos darabot. A darabot aznap este a színészek el is játsszák a színpadon. Mivel óriási szerepe van az improvizációnak és a kreativitásnak, remek szórakozást nyújt mind a nézők, mind a játékokban résztvevő szereplők számára. Természetesen itt is be kell vonni a szervezésbe és a lebonyolításba különféle támogatókat, és az est végén díjakat is lehetne osztani. (Legjobb női, férfi alakítás, Leggyorsabb író stb.) A szavazásba és a zsűrizésbe magától értetődő, hogy a közönség szavazatát is számításba kellene venni, ezáltal is elősegítve a színház és a nézők még szorosabb kapcsolatát.

- Szép hagyományt lehetne teremteni, ha a színház a Színházi Világnapon (március 27.) un. „Nyílt Napot” tartana. Ezáltal lehetőség nyílna, hogy a nézők mint egy színházi „idegenvezetés” részeként bepillantást nyerhessenek a kulisszák mögé. Az éppen aktuális színpadi próba megtekintése, az öltözők, kiszolgáló helyiségek meglátogatása éppúgy belefér, mint pl. a hangosító vagy világosító pultok vagy a zsinórpadlás szemrevételezése. (Számítva persze a színház minden dolgozójának aktív közreműködésére.) Ez megint csak a színház és a közönség közötti bizalom elmélyülését segíthetné.
- A színház előcsarnoka megfelelő teret és lehetőséget nyújthat arra, hogy időről időre *képzőművészeti kiállítások* ideális helyszíneként funkcionáljon.

Meg kell teremteni a lehetőséget, hogy a színészek *szorosan kötődjenek a városhoz, a megyéhez*. A helyi nézőknek *szeretniük kell a színészeiket, büszkének kell lenni rájuk*, és el kell érni, hogy a *magukénak vallják őket*. Ehhez a vezetésnek minden létező módon segítséget kell nyújtani.

A Hevesi Sándor Színház az elmúlt 25 év alatt számos *fesztiválon* és más megmérettetésen bizonyította szakmai rátermettségét és kvalitását. A *szakma elismerte és elismeri* a társulat munkáját, de az is igaz, hogy különféle okok miatt ezek nem kaptak, illetve kapnak elég publicitást.

Ezért kiemelten fontos, hogy *szorosabb kapcsolat* épüljön ki a színház és az *országos médiumok* között. Mivel tíz éven keresztül dolgoztam különböző országos tévécsatornáknál, személyes kapcsolataimat is latba vetve mindent megteszek azért, hogy a színház munkája illetve a művészek teljesítménye sokkal nagyobb nyilvánosságot kapjon.

- *A helyi televízióval* fenn kell tartani és tovább kell erősíteni a *rendszeres kapcsolatot*, ugyanígy a *helyi rádióval* is (esetleg kereskedelmi adók is szóba jöhetnek). A rádiókban nagy gyakorisággal kell programajánlókat, interjúkat sugározni. (Esetleg olyan kvízzjátékokat kitalálni, melyeknek színházjegy a nyereménye.)  
Naprakész sajtókapcsolat szükséges, melynek keretében *sajtótájékoztatón* lehet beszámolni az aktualitásokról.
- Ahogy szűkülnek a fenntartó anyagi lehetőségei úgy kerülnek mindinkább előtérbe a különféle *támogatói, szponzorációs lehetőségek*. Szükségesnek tartom egy olyan ember foglalkoztatását, aki tisztában van a helyi viszonyokkal, és akinek feladata lenne, hogy felkutasson és megnyerjen helyi cégeket, vállalatokat, bankokat, vállalkozókat, akik támogatói lennének a színháznak.  
Ehhez *kétirányú tudás* szükséges. Egyrészt ismerni önmagunk tevékenységét, mi az, amit a színház nyújthat egy szponzornak, másrészt megismerni a támogatót, hogy ő mit tud adni a színháznak. A kapcsolattartásnak *folyamatosnak* kell lennie, tájékoztatva a támogatót a színház eredményeiről és életéről, mert a kommunikáció egyik fontos eleme a *visszacsatolás*.

### **Fesztiválok, nemzetközi szereplések**

Lehetőség szerint a színháznak minél több *magyarországi és külföldi fesztiválon* kellene megmutatnia magát. Szerencsére rengeteg lehetőség van manapság, hogy egy társulat akár más-más műfajú fesztiválokra is meghívást nyerjen.

Ebben a kérdésben szintén a személyes kapcsolatrendszerhez kell folyamodnunk és elérni azt, hogy a Hevesi Sándor Színház minél több helyen, *minél több néző* előtt mutathassa meg tudását és felkészültségét. A fesztiválokra való meghívás, jelentkezés illetve a konkrét szerepléssel kapcsolatos összes szervezési kérdést pontos és precíz tervezés és menetrend alapján kell megvalósítani.

Talán az sem elvetendő ötlet, hogy *Zalaegerszeg* városa is otthont adhatna egy olyan *rangos seregszemlének*, amely később akár hagyománnyá is válhat. (Lásd VIDOR Fesztivál – Nyíregyháza) Egy kreatív csapat megfelelő ötletek és támogatás ismeretében hozzá foghatna a projekt szervezéséhez. Ez lehetne például a **PANNON FESZTIVÁL**, ahol elsősorban vidéki teátrumok kapnának bemutatkozási lehetőséget, mondjuk kizárólag magyar szerzők műveinek bemutatásával. (Ez persze csak egy ötlet, de egy ilyen gondolat mentén talán érdemes elindulni, de mindenképpen szükséges a város vagy a megye aktív közreműködése.)

## **VI. KÜLSŐ – BELSŐ PR**

Az előadás minőségét a legszínvonalasabb reklámtevékenységgel sem lehet helyettesíteni. A leghatékonyabb reklám: a *színhagyomány*. Ám a reklámra ettől függetlenül fokozottan gondot kellene fordítani.

A bemutatók előtt *intenzív reklámkampány* szükséges: frekventált helyeken – bevásárlóközpont, sétáló utca, pályaudvar stb. – kell fényképes reklámtáblákat kitenni a művészekről és az előadásokról. Érdeemes kihasználni a mozgóreklám lehetőségét is (pl. autóbusz).

Természetesen nem hanyagolható el az ízléses és minden információra kiterjedő leporellók, szórólapok kiadása és terjesztése (minél több fénykép a színészekről és az előadásokról, áttekinthetőség, nagy példányszám).

### **Belső PR**

A színházról kialakított kép formálásában kulcsszerepe van az itt dolgozóknak, akik véleményükkel személyes kapcsolataikon keresztül kedvezően vagy épp kedvezőtlenül befolyásolhatják a közvéleményt. Ezért kell kialakítani egy *nyugodt, személyes kapcsolatot* vezető és vezető illetve vezető és beosztott között. Támogatni kell azt, hogy a dolgozók őszinte visszajelzéseket adhassanak a problémáikkal kapcsolatban, és hogy javaslatokat tehessenek azok megoldására. Mint már az előző fejezetben utaltam rá ezért kell különös gondot fordítani a munkahelyi körülményekre, mert ez lesz a siker záloga.

### **Szervezés**

Megkerülhetetlen kérdés egy színház életében a szervezési osztály munkatársainak a hozzáállása illetve a teljesítménye. A magam részéről a már jól bevált bérleti és jegyrendszeren nem szeretnék változtatni. Mindenképpen tudatosítani kell, hogy a *szervezőknek szeretniük kell a színházat, illetve a színészeket*. Minden előadásnak megvan a saját közönsége, csak meg kell őket találni, s bár ez nem könnyű feladat, következetes munkával elérhető. A szervezés munkája csakúgy mint a színház: *csapatmunka*. A szervezés vezetője adjon tanácsot, tegyen javaslatot, hogy milyen módon hozhatunk be új közönségrétegeket a színházba. A sikerhez szükséges a szervezés naprakész segítsége, persze ehhez a színháznak is tökéletes árut kell letennie az asztalra.

## VII. BENCHMARKING ÉS GAZDASÁGI STRATÉGIA

### BENCHMARKING

#### 1 Módszertan

##### 1.1 Bevezetés

A magyar kultúra-gazdaságtani szakirodalomban még nem alakultak ki azok a mindenki által elfogadott módszerek, amelyekkel egy adott színház működését a lehető legteljesebben lehetne értékelni. Vannak mérőszámok az épületek működtetési paramétereire, valamint a színház alapvető tevékenysége mennyiségi mérésére, ám a művészeti tevékenység minősége mérésének nincsenek olyan mutatószámai, amelyek bírják mind a színházi szakma, mind a színházakat fenntartó szervezetek bizalmát.

Elemzésünk során ezért a mennyiségi mérések eredményeit hasonlítottuk össze a Színház társadalmi és földrajzi környezetében lévő színházak hasonló adataival.

##### 1.2 A módszer

A Chikán Attila és Wimmer Ágnes által szerkesztett Üzleti fogalomtár (Alinea Kiadó 2003. 22. oldal) szerint:

*"A **benchmarking** termékek/szolgáltatások és folyamatok össze-hasonlító elemzése a legközelebbi versenytársakkal vagy az iparág, illetve adott vállalati folyamat legjobbjával. A benchmarking a vállalati teljesítmények összehasonlításának egyik eszköze, amelyet rend-szeresen, strukturált formában valósítanak meg."*

A benchmarking alapvetően négy területe közül jelen feladat esetében a *verseny benchmarking* megvalósítására került sor, amelynek keretében a következő összehasonlításokat végeztük el:

1. az összehasonlítás módszerének meghatározása, majd az összehasonlításban részt vevő színházak kiválasztása,

2. a színházi outputok (látogatószámok, előadásszámok) összehasonlítása és elemzése,
3. a bevételek (támogatások, jegybevételek) összehasonlítása és elemzése,
4. a kiadások összehasonlítása és elemzése,
5. az egy egységnyi outputra eső bevételek és kiadások összehasonlítása és elemzése,
6. a színházak agglomerációjában élőkre vetített férőhelyek és a feladatmutatók számának elemzése.

Az összehasonlításhoz szükséges információkat a 198/2001. (X. 19.) Korm. rendelet alapján előírt *OSAP 1447/02. számú Jelentés a színházak tevékenységéről* című statisztikából importáltunk. Biztonság kedvéért az adatokat ellenőriztük, s ha kellett pontosítottuk is a benchmarkingban szereplő színházak gazdasági vezetőivel (Ficsorné Sárdi Ágota – Kaposvár, Gecse Éva – Sopron, Horváth Lászlóné – Veszprém, Laukó Józsefné – Székesfehérvár, Szabó József – Zalaegerszeg).

### **1.3 Az összehasonlításban (benchmarking) résztvevő színházak kiválasztása**

Az összehasonlításban részt vevő színházak kiválasztásakor az alábbi szempontokat vettük figyelembe:

- a színház a színházi szempontból legjobban ellátott 3 vidéki régióban működjön: esetünkben ez a dunántúli színházakat jelenti;
- a színházak összes termének a befogadóképessége érje el vagy haladja meg a 400 férőhelyet;
- a színházak kapjanak rendszeres közösségi (állami és/vagy önkormányzati) támogatást;
- a színházak ne bábszínházak legyenek;
- a színházak egy tagozatúak legyenek.

Fenti feltételeknek **a Hevesi Sándor Színházzal** (továbbiakban Színház) **együtt 5 színház felel meg** Magyarországon: Petőfi Színház - Veszprém, Vörösmarty Színház - Székesfehérvár, Petőfi Színház – Sopron, Csíky Gergely Színház – Kaposvár. A benchmarking időszakában (2008) a színházak mindegyike költségvetési intézmény.

## 2 Elemzés

### 2.1 A férőhely, a látogatószám és az előadásszám összehasonlítása

Férőhelyet tekintve a Színház 457 férőhelyével a színházak között **az 4. helyen** áll. Összes férőhelyeinek száma az átlagnál (527) **13%-kal kisebb**. A nagyszínpadot tekintve a színház 402 férőhelyével **a legkisebb a vizsgált** színházak közül.

203 előadást játszott 2008-ban, amellyel szintén **a 4. helyen** áll. Előadásszáma **8%-kal kisebb** a színházak átlagos előadásszámánál. Nagyszínpadi előadásszámát tekintve ugyanakkor Sopron után a 2. helyen áll.

Összes látogatószámát (67.296 fő) tekintve **az utolsó helyet** foglalja el, amely **17%-kal kevesebb az átlagnál**.

### 2.2 Az egy feladatmutatóra jutó összes támogatás összehasonlítása

Az 1. számú táblázatban az egységnyi feladatmutatóra és férőhelyekre jutó fenntartó támogatást hasonlítottuk össze.

A Színház összes támogatását tekintve (418.900 ezer ft.) **a 4. helyen áll**. A támogatás abszolút értékben **22%-kal kevesebb** a színházi átlagnál (534 millió ft.)

Az **egy férőhelyre jutó** támogatás esetében a Színház a **2. legkisebb támogatást** kapja (917 ezer ft.), ez **10%-kal kisebb** a színházak átlagos támogatásánál (1.014 ezer ft.).

Az **egy látogatóra jutó** támogatás esetében a Színház **a 2. legkisebb támogatást** kapja (6 ezer 220 ft.); Az egy főre jutó támogatása a színházak átlagos támogatásánál **5%-kal kisebb**.

Az egy előadásra jutó támogatást tekintve a Színház szintén **az 4. helyet foglalja el (2millió 64 ezer ft.)**. Ez az átlaghoz képest **14%-kal kisebb** támogatást jelent.

A Színház kiadásainak 71%-át fedezi támogatásból, amely **5%-ponttal kevesebb** a színházak 76%-os átlagánál.

### 2.3 Az egy feladatmutatóra jutó önkormányzati támogatás összehasonlítása

Az 2. számú táblázatban az egységnyi feladatmutatóra és férőhelyekre jutó önkormányzati támogatást hasonlítottuk össze.

Abszolút értékben a Színház a **2. legkisebb önkormányzati támogatást kapja: 162,3 millió ft-ot, 48%-kal kisebb** a színházak átlagának!

Az egy férőhelyre jutó támogatás esetében a Színház az **középső, 3. helyet foglalja el** (355 ezer ft.). A Színház egy férőhelyére jutó önkormányzati támogatása **28%-kal kisebb az átlagos támogatásnál.**

Az egy látogatóra jutó támogatás esetében a Színház **szintén az 3. helyet foglalja el (2410 ft.)**. Az átlaghoz képest **25%-kal kisebb** önkormányzati támogatást kap.

Az egy előadásra jutó támogatást tekintve a Színház **a 4. helyet foglalja el** (800 ezer ft.) Ez az átlagnál **32%-kal kisebb** önkormányzati támogatást jelent!

A Színház önkormányzati támogatása az összes támogatás 39%-át teszi ki, amely **10%-ponttal alacsonyabb** a színházak 49%-os arányánál.

### 2.4 Az egy feladatmutatóra jutó jegybevétel összehasonlítása

A 3. számú táblázatban az egységnyi feladatmutatóra és férőhelyekre jutó jegybevételt hasonlítottuk össze.

Abszolút értékben a Színház jegybevétele **81 millió 583 ezer ft.**, amellyel a színházak között **az utolsó helyen áll**. Jegybevétele a színházi átlagnál 21%-kal kisebb, amely abszolút értékben közel **29 millió ft-ot tesz ki!**

Az egy férőhelyre jutó jegybevétel esetében a **Színház szintén az utolsó helyen áll (179 ezer ft.)**. A Színház egy férőhelyére jutó jegybevétele **15%-kal kisebb** az átlagos jegybevételnél.

Az egy látogatóra jutó jegybevétel esetében a **Színház a 2. helyen áll (1210 ft.)**. Ez az átlaghoz képest **11%-kal kisebb** jegybevételt jelent.

Az egy előadásra jutó jegybevételt tekintve a Színház **a 3. helyen áll (402 ezer ft.)**. Ez az átlaghoz képest **19%-kal kisebb** jegybevételt jelent.

A Színház jegybevételeiből kiadásai 14%-át képes finanszírozni. Ez **2%-ponttal kisebb a színházak** átlagánál (16%).

## 2.5 Az egy feladatmutatóra jutó összes kiadás összehasonlítása

A 4. számú táblázatban az egységnyi feladatmutatóra és férőhelyekre jutó összes kiadást hasonlítottuk össze. Összehasonlításunk tárgya a színházi tevékenység mérőszámai, ezért az összes kiadásban természetesen csak a működési kiadásokkal számoltunk.

Abszolút értékben a színházak közül a Színház kiadásai **a 3. helyen állnak** (592.400 ezer ft.). Ez a színházak átlagánál 15%-kal kisebb kiadást jelent.

Az egy férőhelyre jutó összes kiadás esetében a Színház **szintén a 3. helyen áll (1296 ezer ft.)**. A Színház egy férőhelyére jutó összes kiadásai csak 3%-kal kisebbek az átlagos összes kiadásnál.

Az egy látogatóra jutó összes kiadás esetében a Színház **a 3. helyen áll (8,8 ezer ft.)**, amely az átlagos összes kiadást 2%-ponttal meghaladja.

Az egy előadásra jutó összes kiadást tekintve a Színház **a 4. helyen áll (2 millió 922 ezer ft.)**. Ez az átlagnál 8%-kal kisebb kiadást jelent.

## 2.6 Az agglomeráció egy lakosára jutó feladatmutatók összehasonlítása

Az 5. számú táblázatban az egységnyi feladatmutatóra és férőhelyekre jutó összes kiadást hasonlítottuk össze. Agglomerációnak a színházak székhelye és a székhelyek 25 km-es sugarú körben lévő településeinek összesített lakosságát jelenti. A helységek 2009. január 1-i népességadatait a KSH által összeállított „A Magyar Köztársaság Helységnévtára” honlapról importáltuk.

A tízezer lakosra jutó férőhelyeket tekintve **a Színház 40 férőhellyel a 3. helyen áll**. Az átlaghoz képest Zalaegerszeg agglomeráció **1 férőhellyel többlet rendelkezik**.

A tízezer lakosra jutó látogatószámot tekintve a Színház **a szintén a 3. helyen áll (5933 néző)**. Ez lényegében megegyezik az öt színház átlagával (5986 néző).

A tízezer lakosra jutó előadásszámot tekintve a Színház **ismét a 3. helyen áll (18 előadás)**. Az átlaghoz képest az **agglomeráció „túteljesítése” 10%!**

A férőhelyek kihasználtságát tekintve a Színház **az utolsó előtti, 4. helyen áll**. Az egy férőhelyre jutó látogatószáma 147 fő, amely **5%-kal kevesebb a színházak átlagát**.

## 2.7 Az agglomeráció egy lakosára jutó színházi támogatások összehasonlítása

A 6. számú táblázatban az agglomeráció egy lakosára jutó önkormányzati, központi és összes támogatást hasonlítottuk össze.

Az agglomeráció **két mutatószámban a 4.**, a központi támogatást tekintve pedig a **3. helyen áll.** Központi támogatásban 13%-kal haladja meg az átlagot, önkormányzati támogatásban 25%-kal, összességében pedig 6%-kal kisebb az agglomerációk átlagánál.

## 3. Összefoglalás

### 3.1. A zalaegerszegi agglomeráció színházi elemzése azt mutatja, hogy

1. az agglomeráció átlagos feltételekkel rendelkezik a relatív férőhely kínálat tekintetében.

### 3.2. A színház mennyiségi mutatószámainak (lásd a 8. számú táblát) elemzése azt mutatja, hogy a Színház

1. összes kiadásai **a színházak átlagának 85%-a;**
2. kiadásai legjelentősebb forrása **a központi támogatás (43%),** amely nominál értékben a vizsgált színházak átlagánál **6%-kal alacsonyabb;**
3. kiadásai második legfontosabb – a központi támogatással megegyező nagyságrendű - forrása **az önkormányzati támogatás (27%)** amely nominál értékben a vizsgált színházak átlagánál **38%-kal alacsonyabb(!);**
4. kiadásai harmadik legjelentősebb forrása **a jegybevétel (14%),** amely nominál értékben a vizsgált színházak átlagánál **26%-kal alacsonyabb(!);**
5. kiadásai forrásösszetétele az alábbi különbségeket mutatja színházak átlagához képest: **központi támogatás súlyaránya 4%-ponttal magasabb, míg önkormányzati támogatás súlyaránya 10%-ponttal, jegybevétele pedig 4%-ponttal alacsonyabb.**

*Táblázatok lásd a mellékletben.*

## GAZDASÁGI STRATÉGIA

A színház társulatáról, a helyi műszaki-gazdasági körülményekről való ismeretek valamint a rendelkezésre álló csekély időmennyiség miatt jelen dolgozatban csak a *Gazdasági Stratégia vázlatát* tudjuk megfogalmazni. A Színház Stratégiájának kialakítása és elfogadása valamint a vezető munkatársaival való *együttműködés* eredménye biztosíthatja majd, hogy a vázlatból egy olyan Gazdasági Stratégia jöjjön létre, amely a lehető legmagasabb szinten tudja támogatni a színház alaptevékenységének a megvalósítását.

A GS vázlatával kívánunk megfelelni a pályázati kiírás tartalmi követelményének: „az intézmény működtetésének és kihasználtságának optimális tervezése a gazdasági viszonyok alakulásának figyelembe vételével”.

*A működtetés és kihasználtság optimális tervezése a bevételek és kiadások olyan harmóniáját foglalja magában, amely az előadásszám, kihasználtság, látogatásszám, jegybevétel, egyéb saját bevételek, a központi és helyi támogatások tervezésével összhangban a kiadások optimális nagyságának a meghatározását jelenti.*

### 1) Az előadásszám növelése

A nagyszínházi előadásokat tekintve a színház 197 előadással, Sopron után a 2. helyen áll.

A színház 2008-ban összesen 203 előadást tartott, amely a 2003-hoz képest közel **24%-os csökkenést jelent.** (- 53 előadás). Figyelembe véve, a helyi fizetőképes közönséget és azt, hogy a színház 2009-ben már csak egy játszóhellyel rendelkezik, **csak a nagyszínpadon és más játszóhelyeken (tájon) látunk esélyt** az előadásszám növelésére.

### 2) A fizető nézőszám növelése

A színház 2008-ban 67.296 látogatót fogadott, amely az előadásszámból és a férőhelyszámból következően az utolsó helyet jelenti a vizsgált színházak között. Ez közel 37%-kal, vagyis **több mint 10 ezer nézővel kevesebbet jelent** 2003-hoz képest. (Az egy előadásra eső nézőszám 65-tel csökkent.) A nagyszínpad kihasználtsága 85%, amely Sopronnal együtt az 5. helyet jelenti.

### 3) A kiadások csökkentése

A színház kiadásai az átlagnál 15%-kal kisebbek, a vizsgált öt színház **közül a 3.**

Az egy férőhelyre jutó összes kiadás esetében a **Színház szintén a 3. helyen áll (1298 ezer ft.)**. A Színház egy férőhelyére jutó összes kiadásai 2%-kal kisebbek az átlagos összes kiadásnál.

Az egy látogatóra jutó összes kiadás esetében a **Színház Székesfehérvár és Kaposvár után a 3. helyen áll (8,8 ezer ft.)**, amely az átlagos összes kiadást 2%-kal haladja meg.

Az egy előadásra jutó összes kiadást tekintve a Színház **a 4. helyen (2 millió 922 ezer ft.)**. Ez az átlagnál 8%-kal kisebb kiadást jelent.

2003-hoz képest a működési kiadások **több mint 92 millió forinttal, vagyis 20,9%-kal** növekedtek. Ez lényegesen alatta van az időszak inflációjának.

Fenti arányok azt mutatják, hogy relatíve - a vizsgált színházakhoz képest - a színház **átlagos illetve az átlagnál rosszabb pénzügyi feltételek** között gazdálkodik. A rendelkezésünkre álló adatok azonban kevesek annak megítéléshez, hogy a kiadások nagyságrendjéről reális és megalapozott véleményt mondjunk. A kiadások esetleges reális és a minőségi művészeti munkát nem veszélyeztető átcsoportosításának illetve csökkentésének megítéléséhez a színházi működés, benne elsősorban a **gazdaság átvilágítása** szükséges.

### 4) A támogatás növelése

**Állami támogatás:** a színház összes támogatását tekintve (418,9 millió ft.) **a 4. helyen áll**. A támogatás abszolút értékben **22%-kal kisebb** az átlagnál (534 millió ft.).

**Önkormányzati támogatás:** abszolút értékben a színház a vizsgált színházak közül a **a 2. legkisebb önkormányzati támogatást kapja: 162,3 millió ft-ot**, amely **38%-kal kisebb** a nagyszínházak átlagánál.

2003-hoz képest az összes támogatás **18,9%-kal növekedett**, amely lényegesen alatta marad az infláció mértékének (131,7%).

Figyelembe véve az ország és az önkormányzatok gazdasági lehetőségeit, valamint az előadó-művészeti törvény **jelenleg még érvényes finanszírozási** feltételeit levonható a következtetés, hogy a színház a közeljövőben **reálisan nem számíthat olyan mértékű támogatásnövelésre**, amely forrásai jelentős bővülését jelentené. (A még nem törvényerejű, de várható több tíz millió forintos központi támogatás-csökkenésre csak a helyi feltételek alapos ismeretén alapuló vészforgatókönyvvel lehet válaszolni.)

## 5) Saját bevételek növelése

Közülük legnagyobb súlyú a jegybevétel. Abszolút értékben a Színház jegybevétele **81 millió 583 ezer ft.**, amellyel a vizsgált színházak között **az utolsó helyen áll**. Jegybevétele a színházi átlagnál 26%-kal kisebb, amely abszolút értékben közel **29 millió ft-ot tesz ki!** A színház 2003-hoz képest több mint **21 millió forinttal, vagyis 15,6%-kal növelte** jegybevételét. Ez lényegesen alatta van az időszak inflációjának (131,7%).

Az egy látogatóra jutó jegybevétel esetében - **amely lényegében a megvalósult átlaghelyárat jelenti - a Színház a Csíky Gergely Színházzal együtt a 2. helyen áll (1210 ft.)**. Ez az átlaghoz képest - a Vörösmarty Színház rendkívül magas árai miatt - 150 forinttal, vagyis

**11%-kal kisebb** egy látogatóra jutó jegybevételt jelent.

## Összefoglalva

1. A színház művészeti politikájának megfelelő színvonalú **új játszóhelyek kialakításával**, valamint székhelyi **nagyszínházi előadásszámának növelésével** a színház növelheti előadásszámát, nézőszámát és így jegybevételét is. Ennek nagyságrendjének meghatározása azonban meghaladja e dolgozat lehetőségeit.

2. A helyi gazdasági-társadalmi viszonyok alapos ismerete szükséges annak eldöntéséhez, hogy a színház **emelheti-e megvalósult, 1210 forintos** átlagjegyárát.

3. A jegybevétel növelésén kívül a színház **szabad forrásokhoz, csakis kiadásai tételes, nullbázisú átvilágításával** és az azt követő döntések meghozatalával juthat.

4. Természetesen a kiadások esetleges átcsoportosítását további vezetési eszközök alkalmazásával is erősíteni szükséges. A

- **belső ellenőrzés hatékonyságának növelése mellett**
- **a motivációs rendszer,**
- **a vezetői információs rendszer,**
- **a szponzorációs rendszer,**
- **vezetői controlling.**

szükség szerinti fejlesztése, illetve kidolgozása és bevezetése mellett a város és környéke kulturális intézményeivel, valamint a környező színházakkal (Soproni Petőfi Színház, Veszprémi Petőfi Színház, Kaposvári Csíky Gergely Színház, Weöres Sándor Színház) való

- **együttműködés kiépítése**

jelenthetik azokat a módszereket, amelyek segítségével a színház növelheti gazdálkodásának hatékonyságát.

## **VIII. DÍJAK, KITÜNTETÉSEK**

Rendkívül fontosnak tartom a színház által alapított, és kiosztott díjak és kitüntető címek adományozásának jól bevált szokását.

Ezeket *meg kell őrizni, és ápolni* kell (Hevesi plakett, Örökös Tagság, Máriáss József díj, Forgács gyűrű, Arany Deszka díj, Közönség díj, Színházbarátok Köre díj).

Ha lehetséges esetleg új forrásokat találni (szponzorok, szabad pénzek felhasználása, átcsoportosítása), törekednünk kell arra, hogy a *pénzbeli jutalom összege növekedjen*.

Talán érdemes elgondolkodni egy, a színház első igazgatójáról elnevezett díj megalapításáról (*Ruszt József díj*). Ennek konkrét kidolgozása még a jövő feladata, de egy ilyen jelentős személyiség véleményem szerint mindenképpen megérdemelné egy ilyen gesztust a színház részéről.

Az un. „*Színházbarátok Köre*” nevű támogatói csoportot (alapítványt) *fontosnak tartani és bővíteni* kell lehetőség szerint.

A támogatók körét mind szélesebb bázisra kel építeni, lehetőség szerint bevonva a megye, a város különböző potenciális támogatóit, sőt akár még helyi sportegyesületeket, klubokat is rávenni arra, hogy aktív részt vállaljanak a színház támogatásában.

## **IX. SZÍNIISKOLA – STÚDIÓ**

A Hevesi Sándor Színháznak mindig is erőssége volt a *fiatal tehetségek integrálása* a társulatba. Megint saját példát kell hoznom, hiszen 1985 és 1989 között a Pécsi Egyetemi Színpad tagjaként rendszeresen dolgozhattam együtt a Pécsi Nemzeti Színház és a Kaposvári Csiky Gergely Színház profi művészeivel. Óriási lehetőség és élmény volt egy a szakma alapjait éppen csak elsajátító amatőr színésznek, hogy profi körülmények között, hivatásos színészekkel dolgozhatott együtt.

Ezért tartom fontosnak, hogy az eddig jól működő stúdió a színház falain belül *tovább működjön*, lehetőséget adva a színészi szakma iránt érdeklődő fiataloknak. Ezáltal megismerhetik a színházat, mint intézményt, különféle stúdiumokon való részvételükkel be lehet őket vezetni a színház rejtelmeibe.

Ez mindenképpen *értelmesebb és tudatosabb* elfoglaltságot jelent számukra, mint az un. „csellengés”, elősegítve azt, hogy némelyikük szorosabb kapcsolatba kerüljön a színházzal. Így válhat belőlük akár sűgő, rendezőasszisztens, kellékes, ügyelő, de ha van közöttük olyan tehetséges ifjú, aki tényleg színpadra termett, akkor minden segítséget meg kell adnunk, hogy az illető a benne rejlő lehetőségeket minél mélyebben kiaknázza.

A Stúdió (Színiiskola) tematikáját, illetve lebonyolítási rendszerét Sztarenki Pál rendező kollegám vezetésével dolgoznánk ki, aki több éve tanít a Górnagy Mária Színtanodában, illetve több Egyetemi vizsgaelőadást is rendezett már. A Stúdió intézményi kereteit pontos tervek és egyeztetések alapján állítanánk össze.

## **X. UTÓSZÓ**

*Pályázatom végén ismét csak személyes dolgokat kell megemlítenem. Mivel a színház igazgatói állását pályáztam, ezúton szeretném tudatosítani, hogy jelenleg rendezői ambícióim nincsenek, épp ezért szeretnék vendégrendezőket foglalkoztatni, illetve a pályázatban említett két művész (Sztankay István, Sztarenki Pál) rendezői kvalitásaira támaszkodni.*

*Ugyanakkor 44 évesen nem szeretném feladni sikeres színészi pályafutásomat. Ezért esetleges kinevezésem esetén pontos és szakszerű egyeztetés mellett a József Attila Színházban továbbra is vállalnék színészi munkát (persze közel sem akkora mennyiségben, ahogy a múltban tettem), és a Hevesi Sándor Színházban is szívesen lépnek a közönség elé, mint színész, ha a rendezői elképzelés, illetve az igazgatói teendők ellátása ezt lehetővé teszik.*

*Azt hiszem egy ilyen dolgozat nem elégséges arra, hogy teljes részletességgel és mélységben foglalkozzon a színház minden apró összetevőjével.*

*Viszont biztos vagyok abba, hogy esetleges felhatalmazásom esetén a színház jelenlegi kollektívájával és a leendő munkatársakkal együtt (bízva a konstruktív együttműködésben a fenntartóval) a Hevesi Sándor Színház elindulhat egy olyan úton, ami magával hozhatja a megújulást, a frissességet, és hogy a közönség ismét „visszataláljon” a színházhoz.*

*Ehhez a munkához jelenleg érzem magamban a kellő erőt, elszántságot, vitalitást és alázatot, valamint az elengedhetetlenül szükséges munkabírást és kitartást.*

**Legyen a Hevesi Sándor Színház a kultúra, a polgári közösségteremtés helyszíne, és olyan művészeti műhely, ahová lelküket is ünneplőbe öltözve lépnek be az emberek.**

**Legyen a Hevesi Sándor Színház a nemzeti öntudat és identitás olyan központja, ahol a nézők és a művészek együtt élik át a nehézségekkel teli jelent, őrzik múltunk értékeit és lelkükben építik a jövőt.**

*„Definiáljuk a színházat.*

*Miért fontos, hogy fennmaradjon?*

*Miért maradjon fenn?*

*Mert egy színház generációs összeesküvés, és akkor talál hangot, és akkor lesz érvényes, ha a közönségében megtalálja a saját generációját.”*

*(Ruszt József)*

## **XI. ÖSSZEFOGLALÁS – „TÓMONDATOKBAN”**

- ZALAEGERSZEGEN ÉS A MEGYÉBEN EGYETLEN KÖSZÍNHÁZ VAN – ÁLLANDÓ TÁRSULATTAL. EZ MINDENT MEGHATÁROZ.
- A KÖZÖNSÉG NYITOTT – MŰVELT – BEFOGADÓ. IGÉNYE TÖBBRÉTEGŰ.
- A HEVESI SÁNDOR SZÍNHÁZNAK ALÁZATTAL KELL VÁLLALNIA NEVELŐ MUNKÁJÁT.
- VISSZATÉRÉS A SZÍNHÁZ EREDETI HIVATÁSÁHOZ: KISZOLGÁLNI ÉS KATARZIST NYÚJTANI.
- AZ IFJÚ FELNÖVEKVŐ GENERÁCIÓK TALÁLKOZHASSANAK A DRÁMAIRODALOM REMEKEIVEL, TISZTA, ROMLATLAN MÓDON.
- A SZÍNHÁZ MÁR MEGSZERZETT SZAKMAI RANGJÁNAK MEGTARTÁSA ÉS MÉG MAGASABB SZINTRE TÖRTÉNŐ EMELÉSE.
- A TÁRSULAT MERŐRZÉSE, MEGERŐSÍTÉSE, ÉPÍTÉSE.
- A SZÍNÉSZ TÁRSADALMI RAJGJÁNAK EMELÉSE.
- A TÁRSULAT JÖVEDELMÉNEK NÖVELÉSE.
- A TÁRSULAT VITALITÁSÁNAK ERŐSÍTÉSE.
- KONSTRUKTÍV ÉS INSPIRÁLÓ MUNKAHELYI LÉGGÖR.
- TÁMOGATNI A KORTÁRS VALAMINT A HATÁRON TÚLI MAGYAR SZERZŐK DARABJAINAK BEMUTATÁSÁT.
- BEVONNI AZ IRODALMI MUNKÁBA A ZALÁBAN ÉLŐ, ÉS A MEGYÉHEZ (VÁROSHOZ) SZOROSAN KÖTÖDŐ ÍRÓKAT.

- ERŐSÍTENI AZ EGYÜTTMŰKÖDÉST MÁS SZÍNHÁZAKKAL HATÁROKON INNEN ÉS TÚL.
- STABIL ERŐS MŰSZAKI GÁRDA.
- ÖSZETARTÓ, A SZÍNHÁZÉRT RAGASZKODÓ HÁTTÉRSZEMÉLYZET (MŰVÉSZETI ÜGYKEZELÉS, TÁRAK, SZERVEZÉS, GONDNOKSÁG).
- INTENZÍV ÉS HATÉKONY MARKETING ÉS KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA.
- A SZÍNHÁZ JÖJJÖN KÖZELEBB A NÉZŐHÖZ.
- LEGYEN SZEMÉLYES, ÁTÉLHETŐ ÉS SZERETHETŐ A SZÍNHÁZ.
- A NÉZŐ MEGHÓDÍTÁSA ÉS MEGTARTÁSA.
- KÜZDENI A LÉLEKTELEN KÖZÖNY ÉS AZ ÖNDÍCSÉRET ELLEN.
- A VEZETÉS – SZOLGÁLAT.

## **MELLÉKLET**

- 1. sz. táblázat – AZ ÖSSZES TÁMOGATÁSOK ÉS A FELADATMUTATÓK ALAKULÁSA
- 2. sz. táblázat – AZ ÖNKORMÁNYZATI TÁMOGATÁSOK ÉS A FELADATMUTATÓK ALAKULÁSA
- 3. sz. táblázat – A JEGYBEVÉTEL ÉS FELADATMUTATÓK ALAKULÁSA
- 4. sz. pályázat – AZ ÖSSZES KIADÁS ÉS A FELADATMUTATÓK ALAKULÁSA
- 5. sz. pályázat – A LAKOSSÁGSZÁM ÉS A SZÍNHÁZAK FELADATMUTATÓI
- 6. sz. táblázat – A HEVESI SÁNDOR SZÍNHÁZ ÉS SZÍNHÁZAK ÖSSZEFOGLALÓ ADATAI
- SZAKMAI ÖNÉLETRAJZ
- NYILATKOZAT
- HATÓSÁGI ERLŐLCSI BIZONYÍTVÁNY
- JOGI DOKTORI DIPLOMA – HITELESÍTETT MÁSOLAT
- BIZONYÍTVÁNY – MAGYAR SZÍNÉSZ KAMARA – SZÍNÉSZ I. MINŐSÍTÉS – HITELESÍTETT MÁSOLAT