

# MÚZEUMI KÖZLEMÉNYEK

2003/1

– új folyam –



NEMZETI KULTURÁLIS ÖRÖKSÉG  
MINISZTERIUMA

## E SZÁMUNK SZERZŐI

**BERECZKY LORÁND** főigazgató,  
Magyar Nemzeti Galéria  
**B. VARGA JUDIT** vezető tanácsos,  
NKÖM Múzeumi Osztálya  
**FACSÁDY ANNAMÁRIA** igazgatóhelyettes,  
Budapesti Történeti Múzeum Aquincumi  
Múzeuma  
**FEJŐS ZOLTÁN** főigazgató,  
Néprajzi Múzeum  
**F. DÓZSA KATALIN** főigazgató-helyettes,  
Budapesti Történeti Múzeum  
**FRAZON ZSÓFIA** tudományos  
segédmunkatárs, Pécsi Tudományegyetem  
Néprajz Tanszék  
**GÁRDOS BERNADETT** projektmenedzser,  
Hungarofest Nemzeti Rendezvényszervező  
Kht.

**HUSZÁR ZOLTÁN** megyei múzeumigazgató,  
Baranya Megyei Múzeumok Igazgatósága  
**MATSKÁSI ISTVÁN** főigazgató,  
Magyar Természettudományi Múzeum  
**MOJZER MIKLÓS** főigazgató,  
Szépművészeti Múzeum  
**REZI KATÓ GÁBOR** főigazgató-helyettes,  
Magyar Nemzeti Múzeum  
**VÁMOS-LOVAY ZSUZSANNA** főigazgató-  
helyettes, Iparművészeti Múzeum  
**VÍGH ANNAMÁRIA** osztályvezető,  
NKÖM Múzeumi Osztálya  
**W. MÜLLER JUDIT** titkárságvezető,  
kulturális menedzser, Baranya Megyei  
Múzeumok Igazgatósága  
**ZSIDI PAULA** igazgató, Budapesti Történeti  
Múzeum Aquincumi Múzeuma

Szerkesztőbizottság

**BENCZE GÉZA, B. VARGA JUDIT,  
FEJŐS ZOLTÁN, HOLPORT ÁGNES,  
HORVÁTH GYÖRGY, KÓCZIÁNNÉ  
SZENTPÉTERI ERZSÉBET,  
NAGY LÁSZLÓ G., PINTÉR JÁNOS,  
REZI KATÓ GÁBOR, VÁMOS-LOVAY  
ZSUZSANNA, VÁSÁRHELYI TAMÁS,  
VÍGH ANNAMÁRIA**

A szerkesztőbizottság

elnöke

**VÍGH ANNAMÁRIA**

Felelős szerkesztő

**B. VARGA JUDIT**

Olvasószerkesztő

**HORVÁTH GYÖRGY**

Grafikus-tervező

**KARA ORSOLYA - PART STÚDIÓ**

Korrektor

**KRASZNAI KATALIN**

Tördelőszerkesztő

**CSIGA JÁNOS**

Fordító

**GÖNCZI AMBRUS**

A szerkesztőség címe

**1077 BUDAPEST,  
WESSELÉNYI U. 20-22.**

Kiadja a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma (Múzeumi Osztály)

1077 Budapest, Wesselényi u. 20-22. Telefon: 484-7100. Fax: 484-7126

Felelős kiadó: Vígh Annamária

Megjelenik félévente

A kiadvány kereskedelmi forgalomba nem kerül.

Készült a Magyar Nemzeti Múzeum Nyomdájában, 800 példányban.

Nyomdavezető: Berkes Miklósné

HU-ISSN 0133-4921

**VISSZHANG**

MATSKÁSI ISTVÁN Öröm és várakozás. Újjászületett a Múzeumi Közlemények

6

**MÚZEUMPOLITIKA**

VÍGH ANNAMÁRIA A szakfelügyeleti munka szerepe az ágazati irányításban

10

**JOG**

B. VARGA JUDIT A belső ellenőrzésről

14

**INFORMATIKA**

REZI KATÓ GÁBOR Az informatikai szakfelügyelet általános tapasztalatai

16

**KÖZÖNSÉG**

FRAZON ZSÓFIA Tárgy-/témaválasztás és interpretáció. A *Térjünk a tárgyra!* című kiállítás egy olvasata

18

REZI KATÓ GÁBOR Betűkről számokban. Egy kérdőíves felmérés adatai a múzeumi kiadványozásról

25

**VILÁG**

Vezető múzeumi szakemberek a külföldi magyar évadok kiállításairól. A résztvevők és a szervező hivatal tapasztalatai  
*Készítette és szerkesztette: Vámos-Lovay Zsuzsanna*

30

**AKTUÁLIS**

A Baranya Megyei Múzeumok Igazgatóságának üzleti (marketing-) terve. „A pályázattól a kivitelezésig”.  
I. rész. Megelőző vizsgálatok  
*Közreadja: Huszár Zoltán - W. Müller Judit*

39

## CONTENTS

### ECHO

- ISTVÁN MATSKÁSI Joy and Expectations  
The renewed Museum Publications

6

### MUSEUM POLICY

- ANNAMÁRIA VÍGH The Role of Professional Supervision in Museum  
Management at the National Level

10

### LEGAL

- JUDIT B. VARGA On Internal Supervision

14

### INFORMATICS

- GÁBOR REZI KATÓ General Conclusions from the Museums' Information  
Technology and Documentation Supervision

16

### PUBLIC

- ZSÓFIA FRAZON The Choice of Subject and Interpretation - "Let's Get to the  
Point"  
GÁBOR REZI KATÓ About Letters - In Numbers  
A Survey on Museum Publication

18

25

### WORLD

- Leading Museum Officials on the Exhibitions of the  
Hungarian Cultural Seasons Abroad  
*Written and edited by Zsuzsanna Vámos-Lovay*

30

### TOPICAL

- The Marketing Plan of the Museum Directorate of Baranya  
County  
"From Competition to Implementation"  
*Disclosed by Zoltán Huszár, Judit W. Müller*

39

## Példa és tanulság

Minden példa tanulságos. A leszűrtek okos továbbgondolása a siker kulcsa lehet. Jó szívvel remélem, hogy jelen számunk írásai a megfelelő példák és tanulságok befogására, forgatására alkalmas kulcsként bujkáló gondolatokat nyitnak meg olvasóinkban. Olyan elmerült mérlegelést, magyarázatokat és megoldásokat kereső vélekedést, amely azután a saját gyűjtemény, sőt az egész hazai múzeumügy hasznára válhat - például folyóiratunk hasábjain. Ahogy a *Térjünk a tárgyra!* című kiállításához kapcsolódó újszerű elemzés vagy a Baranya megyei marketingtervet megelőző látogatói vizsgálatok készítői tették.

Mert szakmánk legérdekesebb lehetőségei közé tartozik a kiállításrendezés. Igazi kihívás, bátor megmérettetés. Szakmai tudásunk, műveltségünk, egyéniségünk feltárása. Egy szelet önmagunkból. Ezért nem lehet közömbös az általunk létrehozott „termék” akár látogatottságban, akár elemzésben jelentkező (utó)élete. Hegedűs Géza a ponyva- és a szépirodalom közti különbségre utalva azt írta az olvasás, a könyvek kapcsán: „[...] aki sok savanyúcukrot evett, az is szeretne már végül beleharapni egy igazi habos tortaába [...]”. A kérdés természetesen nem az, hogy savanyú cukrot vagy habos tortát akarunk-e nyújtani kiállításainkkal, mivel mindkettőre szükség van. Ám az korántsem mindegy, hogy milyen ízkombinációkat kínálunk. Arról nem is beszélve, ha gyorsan olvad a savanyú cukor, vagy hamar összeesik a hab, könnyen csalódást okozhatunk.

A jó kiállítások jó látogatóvá nevelik az embert. A jó látogató azután válogat. És nem feltétlenül az érdeklődési köre szerint! Az élmény meghatározóbb. Ha valóban azt szeretnénk, hogy válogasson, akkor az előttünk járók csapásain érdemes haladnunk, s idővel új ösvényeket, utakat vágnunk magunknak. Hiszen a példák és a tanulságok közösek.

Ebből az okból és ezért a célért él ez a kiadvány is. Mert ne feledjük: azt a gyűjtő-, feldolgozó- és bemutatómunkát, amit múzeumnak nevezünk, látogatással tisztelhetjük meg leginkább.

**B. VARGA JUDIT**

MATSKÁSI ISTVÁN

## Öröm és várakozás Újjászületett a Múzeumi Közlemények

Az illetlenségek sorában előkelő helyet foglal el egy újdonságú folyóirat első számáról írott kritika. Ha ez a folyóirat a Múzeumi Közlemények, akkor persze jogosan menthetné fel a kritikust a szakértő olvasóközönség, hiszen ez a folyóirat már szép múlttal rendelkezik. Tény viszont, hogy élete az 1980-as évek végén némi agonizálás után megszakadt, így a 2002. évi első számmal újrainduló Múzeumi Közlemények mindenképpen új fejezetnek számít a hazai muzeológiai szakirodalom történetében. A két évtizedes szünet természetes velejárója, hogy az egykori szerkesztői, írói gárda számos tagja már nem örvendezhet a folyóirat feltámadásának, és új muzeológusnemzedékek nőttek fel, amelyek számára – emlékek híján – bizonyosan új lesz ez a folyóirat. Persze voltak és vannak, akik összekötik személyükben is a régít az újjal. Közülük sokan tiszteletre méltó következetességgel hangoztatták szűkebb és tágabb körben egy muzeológiai, szak módszertani folyóirat szükségességét. Óhajuk – mint a sóhaj – hosszú éveken keresztül elszállt a levegőben; annál örvendesebb, hogy most az NKÖM Múzeumi Osztályának kezdeményezésére, szervezésében és kiadásában megjelent a régi/új folyóirat első száma.

Mindjárt meg is jegyezném, hogy célszerű lett volna „új folyamként” megjelölni a füzetet, illetve a sorozatot, mert az a több mint két évtizedes kiesés bibliográfiai szempontból nehezen kezelhető. Nem célszerű úgy tenni, mintha mi sem történt volna a kiadás folytonosságában. A folyóiratról írva tehát mindenekelőtt az örömmel kell hangot adni, a várakozásokról kell írni, és esetleg némely ötleteket adni a szerkesztőbizottságnak. A szám bevezetői írásai – a beköszöntő mellett – programot is adnak.

A program kellően konkrét. A tervezett rovatok rímelnék a korábbi évfolyamok rovataira, a múzeumügy legáltalánosabb kérdéseivel, múzeumpolitikával, módszertannal, joggal, kiállításokkal, látogatókkal kívánnak foglalkozni. A kort jelzi az *Informatika* rovat megjelenése. Alapvető kérdés, hogy ki írja és kinek a cikkeket. Mint az a *Köszöntő*ből és a szerkesztőbizottság összetételéből is tükröződik, a minisztérium szakmai osztálya és főosztálya fontosnak tartja, hogy megismertesse, tájékoztassa a muzeológusokat a minisztérium múzeumüggyel kapcsolatos tevékenységéről, stratégiai terveiről, elemzéseiről stb. Ez jó dolog, hiszen az ágazati minisztériumnak nemcsak az irányítása alatt álló intézményekkel szemben van kötelessége és felelőssége, hanem a teljes területtel. A széles körű tájékoztatáshoz, a párbeszédhez az évi egy igazgatói értekezlet magától értetődően kevésnek bizonyul. Ha jól szerkesztik és írják a lapot, akkor valóban összekötő kapocs lehet a több száz intézmény, a több ezer múzeumi szak alkalmazott és a minisztérium között. Jó lenne, ha élénk „párbeszéd” alakulna ki, természetesen írásos formában, az irányítók és irányítottak között. Ehhez persze partnerek kellene, elsősorban véleményüket megíró múzeumi szakemberek és a véleményeket komolyan vevő fenntartók és ágazati irányítók. A fenntartók kategória különösen megfontolandó, hiszen nemcsak minisztérium van, hanem az önkormányzatok is léteznek, amelyek ma sokkal nagyobb számú intézmény működtetéséért felelősek közvetlenül, mint a kulturális minisztérium. Eljut-e hozzájuk ez a folyóirat?

További fontos kérdés, hogy hogyan gondolja a szerkesztőbizottság és a felelős szerkesztő a folyóirat rendszeres megjelenítésének biztosí-

tását. Mint gyakorló szerkesztő és folyóiratkiadó tudom, hogy az egyik legnagyobb nehézség a dátumhoz, hónaphoz kötött rendszeres megjelenés biztosítása, természetesen tartalmas, színvonalas cikkekkel. Ehhez bizony a szerkesztőbizottság aktív közreműködése szükséges, a múzeumi élet ismeretében fel kell kérni, fel kell kutatni és sokszor keményen biztatni kell a potenciális cikkírókat. Azt szokták mondani, hogy akkor megy jól egy újság, ha a szerkesztő fiókjában legalább egy számra való kézirat mindig megtalálható. Persze egy gyors válaszra, időszerecségre törekvő folyóirat esetében ez nem kell hogy mindig így legyen, de azért a számokat előre kell tervezni; nem célszerű a spontaneitásra bízni a tartalmát. Ez utóbbi gondolathoz kapcsolódik a tematikus számok kérdése is. Esetenként, ha van egy átfogó téma, akkor nyilvánvalóan célszerű a rovatrendtől eltérő tematikus szám kibocsátása. (Tulajdonképpen ennek tekinthető a 2002/1. füzet is.)

Az alapvető kérdés az, hogy hova és kihez jut el ez az ingyen terjesztett folyóirat. Erről nem szólnak a bevezető írások. Lehet, hogy a szerkesztőbizottság már ezt a kérdést is tisztázta. A terjesztés is nehéz gond, de ennek megoldása nélkül párbeszédre nem nagyon lehet számítani. Jó lenne, ha nem csak intézmények kapnák meg e kiadványt; de tudom, hogy az anyagiak mindennek kemény határt szabnak. Jelen írás szerzőjében az is kérdésként merül fel, hogy csak a szakmának és a fenntartóknak (már ez utóbbi sem biztos) szól a folyóirat, vagy esetleg még szélesebb körnek. Akarjuk-e külföldön terjeszteni a folyóiratot? Az első szám angol nyelvű kivonatai arra utalnak, hogy igen. Ha viszont igen, akkor mely intézményeknek, hová és hogyan? Érdekes lenne erről is tájékoztatást kapnunk, sőt egy szerkesztőségi közleményben talán a szerkesztőbizottság saját szerkesztési, terjesztési elveiről és munkamódszeréről is tájékoztatást adhatna. Ennek ismeretében cikket írni is könnyebben lehet.

A Múzeumi Közlemények a szakterület harmadik folyóirata. A Múzeumi Hírlevél és a Magyar Múzeumok mellett újra meginduló folyóirat még erősebben veti fel azt a korábbi – akkor még csak két kiadványra vonatkozó – kérdést,

hogy milyen munkamegosztásban működjenek egymás mellett vagy inkább együtt a folyóiratok és szerkesztőbizottságaik. Jóllehet ez utóbbiakban erőteljes személyi átfedések tapasztalhatók (úgy látszik, kevesen vannak, akik ilyesféle munkához értenek, vagy erre a munkára kaphatók), igazi koordináció mégsem látszik. A Múzeumi Közlemények fényében a másik két újságnak sem árt áttekinteni célját, tematikáját, szerkesztési elveit. Ami miatt aggódom, az az előző mondatban foglalt gondolat kiterjesztése, azaz nemcsak az aktív szerkesztők vannak kevesen, hanem az aktív cikkírók száma sem túl sok. Természetesen a Múzeumi Hírlevélnek vagy a Magyar Múzeumoknak azért már van egy látható tartalmi és szerkesztési arculata, de ez a tény azért még nem teszi semmissé a jelen gondolatot. Mindenkinek lehet helye a nap alatt!

A bevezetőben azt írtam, hogy illetlenség egy első szám tartalmát kritizálni. Az alapos elemzésre és kritikára majd úgy az első teljes évfolyam után érdemes visszatérni. Akkor kell majd megvizsgálni azt, hogy milyen hatást gyakorolt és gyakorol a folyóirat a magyar múzeumi életre, a széles értelemben vett múzeumpolitikára. Ezen vizsgálat fényében lesz érdemes a folyóirat működtetésének további irányát kitűzni. Szabadkozva bár, de mégis szeretnék néhány gondolatot leírni az első szám tartalmáról. A szám ugyanis már tükrözi azokat a gondolatokat, amelyeket életre hívói megfogalmaztak. A nagy tematikus blokk a múzeumi kommunikációval foglalkozik. Szerencséje volt a kiadónak, hogy a 2002. évi múzeumigazgatói értekezlet egy, a kommunikáció fogalomköréhez kötődő témával foglalkozott. Az elhangzott előadások szerkesztett szövegei kétségtelenül megérdemelték a publikálást, már csak azért is, mert egy igazgatói értekezlet anyaga publikálás nélkül sosem juthat el a szakmai közönséghez. Ebből a szempontból is magától értetődő a szerkesztőségnek az a kinyilvánított célja, hogy a Múzeumi Közlemények helyt adjon a különböző konferenciák, értekezletek, munkakülések anyagának. Persze ezeknél vigyázni kell, nehogy a könnyebb utat választva szelekció nélkül kongresszuskiadvány-kötetté váljon a Múzeumi Közlemények. A tematikus blokk tehát a kommuni-

kációval foglalkozik. Divatos szó. Ma nem beszélünk, nem írunk, nem adunk utasítást, nem kérünk tájékoztatást, nem veszekszünk a férjjel, csak kommunikálunk. Ha elfelejtünk átadni egy üzenetet, úgy mentegetődzünk, hogy „kommunikációs zavar támadt közöttünk”. Ha így van – hát legyen! A kommunikációba minden belefér, hiszen egy társadalom percekig sem tudna fennmaradni, ha nem lenne meg az a bonyolult és mindenre kiterjedő érintkezési rendszer, amelyet kommunikációnak szeretünk nevezni. Azon az igazgatói értekezleten elhangzott előadások és a megjelent cikkek a múzeumi élet számos területét ölelik fel. Képet kapunk az ágazati irányítás széles körű terveiről, amelyek ma már az ágazati stratégia formájában is megfogalmazást nyertek. Tájékozódhatunk a minisztériumi szakmai vizsgálatok szempontjairól és azok eredményeiről, a szakfelügyelet munkájáról, a Somogy Megyei Múzeumi Szervezet időszzerű gondjairól, az egyházi muzeális intézményekről. A blokkban egyetlen *sensu stricto* kommunikációs cikk van, amelyben a hivatásos szakember szól a közintézmények belső kommunikációs rendszeréről. A sok hasznos cikk között ez is elmegy. A blokkot követően nagyon részletes, táblázatokba foglalt, bőséges adatokkal alátámasztott beszámolót kapunk az NKA Múzeumi Kollégiumának működéséről, majd néhány múzeum példáján a múzeumok kiadványairól és kiadványpolitikájáról kapunk tájékoztatást. Ez utóbbi két cikk a *Közönség* című rovatban kapott helyet, szerintem vitathatóan, hiszen az NKA támogatásainak csak nagyon csekély része az, ami a látogatóközönség számára szóló kiadványokat jelenti, de hasonló a helyzet a másik előadás írott változatával is. Lehet persze „közönségként” aposztrofálni mindenkit, aki kézbe vesz egy múzeumi szakmai kiadványt, így azokat a külföldi specialistákat is, akik szakcikkeinket olvassák, de a gyakorlatiasság szempontjából mégiscsak a kiállításainkat látogató, a széles publikumnak szánt rendezvényeinken megjelenő, nem a szűkebb múzeumi szakmát művelő embereket kellene közönségként megnevezni. A még csak embrionális rovatrend másik két rovata a *Világ* és az *Aktuális*. A megjelent közlemények érdekes és hasznos témákkal

foglalkoznak: német nyelvterületi kitekintéssel, a magyar EU-tagság és a múzeumok kapcsolatával, illetve az EU kulturális politikájának egy mozzanatával. Az *Aktuális* rovat pedig beszámoló az angol-magyar múzeumi mesterkurzusról, amely ugyan már nem aktuális, hiszen 2003 januárjában befejeződött, de jó, hogy így visszatekintve azok is tájékoztatást kapnak róla, akik az aktualitása idején nem kerültek kapcsolatba a kurzus foglalkozásaival.

„Van-e új a nap alatt?” – teszi fel a kérdést a folyóirat beköszöntő oldalán B. Varga Judit felelős szerkesztő. Ha valaki – a feltámadt folyóirat keltette kíváncsiságból kiindulva – előbányássza a könyvtár mélyéről a néhány évtizeddel korábbi lapszámokat, első reakcióként azt mondja, hogy nincs. Azok a témák és gondolatok, amelyeket akkor megfogalmaztak kiváló elődeink, a szavak tanúsága szerint ma is élnek. (No jó, informatikáról nem írtak...) A problémák jelentős része azonban, mondhatnánk, visszaköszön. De ez csak a felületes első benyomást jelenti, amely azzal függ össze, hogy ennek a tradicionális intézménytípusnak és -rendszernek, amit múzeumnak és múzeumi hálózatnak nevezünk, nagyon kiforrott, minden kor társadalma számára azonos lényegi feladata és célja van. E feladat és cél teljesítése, az időszzerű problémák megoldása, a folyamatosan felmerülő kérdésekre adott válaszok megadása azonban már történelmi különbségeket tükröz. Nincs ebben semmi különös, hiszen a múzeumok is együtt változnak, fejlődnek (fejlődniük kell) a társadalommal. Az újjászületett Múzeumi Közlemények feladata (divatos mai kifejezéssel élve: küldetése) ennek a fejlődésnek a támogatása a gondolatok átadásának, az írásnak erejével.

Kívánjuk, hogy ezt a feladatát eredményesen teljesítse!



JOY AND EXPECTATIONS  
THE RENEWED MUSEUM PUBLICATIONS

ISTVÁN MATSKÁSI

The first issue of the new Museum Publications was published in 2002, after several years of suspension, so it can be considered an a new chapter in Hungarian publications on the museum world. The new publication was initiated by the Museum Department of the Ministry of Cultural Heritage. It is intended to be the connection between 750 institutions, thousands of museum workers and the ministry, as a written form of dialogue. The problematic areas are distribution – local authorities which also operate museums directly have not been addressed; the choice of topics, the overlapping sections, co-ordination with the other two museum publications and variety of authors and materials. The new publication is trying to promote the development and change within the museum profession which is to serve our society.

*A Pulszky Társaság - Magyar Múzeumi Egyesület elnökének véleményét mindig érdeklődő figyelem kíséri. Szerkesztőségünk is kíváncsian várta a tapasztalat edzette értő szavakat, megfontolandó gondolatokat.*

*És nem csalódtunk! Rögtön az első javaslatot megfogadva jelen számunkat már „új folyam”-ként aposztrofáljuk. (Megjegyzendő, hogy az Országos Széchényi Könyvtár lapnyilvántartása szerint éppen a Pulszky Társaság folyóirata, a Magyar Múzeumok az egykor volt Múzeumi Közlemények jogutódja, így a korábbi ISSN-számot nem használhattuk. Hivatalosan tehát teljesen új kiadvány született.) A terjesztéssel kapcsolatos felvetéseket szintén köszönjük, s törekszünk rá, hogy a fenntartók legszélesebb körében ismert és használható folyóiratot készítsünk. Eddigi elképzeléseink nyomán az országos múzeumok és az országos gyűjtőkörű szakmúzeumok nagyobb gyűjteményi, illetve szervezeti egységeik száma alapján kaptak példányokat a közleményekből. A megyei hálóza-*

*tok számára tagintézményeik nagyságát, valamint az előzetesen végzett igényfelmérés eredményeit figyelembe véve juttatunk el példányokat az igazgatóságok számára. Be kell vallanunk, hogy anyagi és emberi erőforrásaink híján kénytelenek vagyunk bízni a megyei központok segítségével a folyóirat elosztását illetően. Nagyobb könyvtárak és muzeológiai oktatással foglalkozó egyetemi tanszékek ugyancsak állandó szereplői terjesztési listánknak, ahogy a szakmánkkal összefüggésbe hozható társadalmi szervezetek is. Külföldre egyelőre a magyar intézeteken keresztül jutnak el írásaink. A megyei önkormányzatok kulturális referensei szintén a potenciális olvasók körébe tartoznak. Munkamódszerünk minden bizonnyal a Magyar Múzeumok szerkesztőségéhez hasonló, jórészt társadalmi munkában történik. Főállású szerkesztőnk, munkatársunk nincsen, így a fiókból bármikor előhúzható kéziratok ideális állapotáról még csak álmodozunk. A rovatszerkezet tekintetében az vezérelt minket, hogy a legtágabban értelmezhető címetek fogalmazzuk meg. Így fordulhatott elő, hogy a Közönség rovatban olyan írás kapott helyet, amely a bennünk élő közönségfogalom és a múzeumi kiadványokat a gyakorlatban forgató közönség (azaz mi magunk, múzeumi szakemberek) közti ellentmondásra hívja fel a figyelmet. Ebből az elvből kiindulva jelen számunkban például a Világ rovatban összegezzük a külföldi magyar éva-dok - remélhetőleg közérdeklődésre számot tartó és a jövőbeni hasznosítás szempontjából sem közömbös - tapasztalatait. Kétségtelen, néha bizarr lehet egy valaha jól bejáratott folyóirattal évtizedes kihagyás után új formában találkozni. Célunk, hogy ez a találkozás valóban tartós örömmé, biztos szakmai mankóvá váljon a kezdeti jó szándékú várakozás helyett.*

B. VARGA JUDIT

VÍGH ANNAMÁRIA

## A szakfelügyeleti munka szerepe az ágazati irányításban

A muzeális intézmények szakmai munkáját közvetlenül befolyásoló jogszabályok közül az egyik legnagyobb jelentőségű a szakfelügyelet rendjéről szóló 20/1999. (XII. 26.) NKÖM-rendelet. Ezért tartjuk fontosnak, hogy a múzeumok tevékenységét értékelő különböző szakági fórumokon a szakfelügyelők beszámoljanak tapasztalataikról, és a Múzeumi Közlemények hasábjain is foglalkozzunk munkájuk eredményeivel és tanulságaival.

A folyóirat előző számában Nagy László Gábor alapos elemzésben összegezte a jogszabály keletkezésének körülményeit, illetve vizsgálta a testület szerepét az ágazati irányítás és az egyes intézmények közötti kommunikációs láncban. Ezt a gondolatmenetet követve az alábbiakban a szakfelügyelet első két évének munkáját tekintjük át, különösen abból a szempontból, hogy az ágazati irányítás mint felhasználói oldal számára milyen általános következtetések vonhatók le az eltelt időszak vizsgálataiból.

A szakfelügyelet megállapításai meghatározóak az intézményhálózat egészére vonatkozó helyzetelemzések elkészítésében, és irányadóak a hosszabb távú stratégiai tervezési munkában is. A múzeumi terület 2003-ban megfogalmazott középtávú stratégiájának legfontosabb célkitűzései az elmúlt időszak szakfelügyelői vizsgálatainak tapasztalataiból születtek.

A tervezési-stratégiai munkán kívül a szakfelügyeletnek egyaránt meghatározó szerepe van az átfogó felügyeleti vizsgálatokban és a működési engedélyek felülvizsgálatában.

A jelentések az egyes intézmények munkájának áttekintésére is módot nyújtanak, és számos esetben azonnali intézkedést igénylő feladatokat fogalmaznak meg.

A fenti elvárásoknak csak a jól nyomon követhető szempontrendszer alapján kidolgozott jelentés felel meg, amely a helyi szintű megállapításokon túl az adott szakterület egészének ismeretéből adódó problémákat vet fel, illetve ilyen szempontból súlyozza az egyes megállapításokat. A felhasználás számára fontos, hogy a vizsgálat konkrét javaslatokat tartalmazzon, illetve egyes esetekben a megoldási módokra utaljon, és amennyiben szükséges, szorgalmazza az utóvizsgálatot is.

A 2002. évi szakfelügyeleti jelentések valamilyen szakág esetében összehasonlító elemzőmunkát tükröznek. A Múzeumi Osztály kívánalmainak megfelelően az intézményi vizsgálatok kitérnek a működési engedélyek kérdésére, és fokozottan vizsgálják a gyűjteményi munkát, különös tekintettel a nyilvántartás helyzetére.

Az egyes szakágak összefoglaló jelentéseit áttekintve megállapítható, hogy e szakmai testület „nagykorúvá” vált, és az első évben tapasztalt gyermekbetegségeket kinőve szinte minden szakterület alapos munkát végzett.

A fejlődés egyik példája a *közművelődési szakfelügyelet* teljesítménye, mely a 2001-es bizonytalanságon túllépve 2002-ben célirányosan és összefogottan végezte munkáját. Mind a kidolgozott szempontrendszer, mind az ehhez kapcsolódó elemzőmunka területén használható szakanyag készült, melynek legfontosabb megállapításai a tárca múzeum-szakmai prioritásaként kezelt, „látogatóbarát múzeum” koncepciójának kimunkálását segítették.

Az Esztergomban megrendezett közművelődési konferencia az elmúlt év jelentős szakmai ese-

ménye volt. Az ott elhangzott előadások ma már kötetbe rendezve olvashatók.<sup>1</sup>

Jelentősen javult az *egyházi szakfelügyelet* teljesítménye is, melynek értékelését megkönnyítette a jó szempontrendszer és a szakfelügyelők között kialakult munkamegosztás. A gyűjtemények csekélyebb száma miatt a szakfelügyelők utó- és célvizsgálatokat is tudtak végezni, ami a hasonló intézményi körrel rendelkező szakágak esetében követendő módszer.

A *műszaki és technikai múzeumok* szakfelügyeletének munkáját az előző évihez hasonlóan magas színvonal jellemezte. Ez a szakág már az első évben olyan logikus és áttekinthető szempontrendszer alapján dolgozott, hogy kétéves munkájuk az irányítás valamennyi szintje számára biztos eligazodást jelent.

Szakági konferenciájukat 2002-ben Nagycenken rendezték meg, *Műszaki múzeumaink történetéből* címmel.

A *történeti* muzeológiai szakág szintén igen leltisztult vizsgálati szempontok szerint dolgozik. Munkáját a teljes intézményhálózatra kiterjedően, elemző módon végzi, amely igen nagy leterheltséget okoz, és a szakcsoporton belül sem biztosítható a megfelelő arányú munkamegosztás. A szakági konferencia megrendezését 2002-ben a Baranya Megyei Múzeumi Igazgatóság vállalta fel. A Pécsváradon elhangzott előadások hamarosan kiadvány formájában hozzáférhetővé válnak.

A *természettudományi* azon kevés *szakterület* közé tartozik, ahol a jogszabály megszületését megelőző „átmeneti” időszakban sem szünetelt a munka. Ennek kétségtelen előnye, hogy naprakész ismeretekkel rendelkezünk valamennyi természettudományi gyűjtemény esetében. Az információk a szakmai munka valamennyi ismérvére kiterjednek, beleértve a szakemberek képzettségének helyzetét és a továbbképzések lehetőségeit is. A nagyon alapos „állapotjelentések” amellet, hogy természetesen az adott szakág sajátosságait veszik figyelembe, számos olyan javaslattal élnek, melyek az intézménye-

ken belüli, más szakágakkal történő együttműködést segíthetik. Az ilyen szemléletű megközelítés még nem általános, pedig az irányítás számára sokat segítené.

A szakfelügyelet ebben a szakágban ugyancsak aktív részt vállal az éves konferencia megrendezésében, melyre a határon túlról is érkeznek szakemberek.

A *néprajzi szakági* szakfelügyelet munkáját szintén az átfogó megközelítés igénye jellemzi, elsősorban a néprajzi terület egészére vonatkozóan. Az elmúlt két év összegzése kiemelten az állományvédelmi és a gyűjtőmunka hazai állapotát értékeli.

A szakági konferencia megrendezése ezen a területen is hagyományosnak mondható. A 2002. évi eseménynek Kaposvár adott otthont.<sup>2</sup>

A *képző- és iparművészeti* szakfelügyelet összefoglaló jelentéseinek elkészítéséhez példamutató módon felhasználja a megyei múzeumok éves jelentéseinek vonatkozó szakanyagát. Ez az ismeretanyag fontos háttér-információkat nyújt a vizsgálatok értékeléséhez.

Az *informatikai* szakfelügyelet jó példája annak a sajátosságnak, hogy a muzeológiai szakfelügyeleti munkában nem lehet valamennyi szakág számára azonos vizsgálati szempontokat meghatározni. Az informatika jellege és a múzeumokban betöltött helye alapján a hangsúly esetükben az általános megállapítások mellett a részjelentésekre helyeződik. (*Jelen számunk Informatika rovatában közöljük a szakfelügyelet összefoglaló jelentését.*)

A szakfelügyelet fontos feladata, hogy szakmai véleményt nyilvánítson a tárca múzeumokat érintő informatikai stratégiai kérdéseiben.

A *könyvtári* szakfelügyelet munkája is több szempontból eltér a hagyományosnak tekinthető muzeológiai szakágak vizsgálatától.

Az eltelt időszak tapasztalatai igazolják, hogy rendkívül fontos törekvés volt e szakági szakfelügyelet létrehozása, hiszen a múzeumi könyvtárak helyzete igen sok kérdésben különbözik a NKÖM Könyvtári Osztálya által felügyelt szak-

<sup>1</sup> Országos Múzeumi Közművelődési Konferencia. Esztergom, 2002. június 26–28. Budapest, Pulszky Társaság – Magyar Múzeumi Egyesület, 2003.

<sup>2</sup> MaDok-füzetek 2003/1.

felügyelet munkájától. Ugyanakkor már a közeljövőben szoros együttműködést kell kialakítani a két könyvtári, valamint az informatikai szakfelügyelet között, mivel a szükséges fejlesztési irányokat valamennyi érintett szakterület bevonásával kell meghatározni.

Az *irodalom-, zene- és színháztörténeti* szakfelügyelet tevékenysége az egyik legnehezebb helyzetben lévő részterületet érinti, melyet elaprózottság és rendkívül súlyos anyagi gondok jellemeznek. A szakfelügyelet igen elhivatottan, időt és energiát nem kímélve járja be az egyes gyűjteményeket, ahol a tapasztalatok a legtöbb esetben siralmasak, és nem túlzunk, ha azt mondjuk, hogy válsághelyzetet jeleznek. A szakfelügyelet jelenlegi eszközei nem elégségesek ennek az állapotnak a megváltoztatásához, csupán arra adnak lehetőséget, hogy a legégetőbb gondokat jelezzék, és többnyire utóvizsgálatok formájában kövessék nyomon az eseményeket. Az elmúlt két év vizsgálati anyagai arra hívják fel az ágazati irányítás figyelmét, hogy a múzeumstratégiai elképzelések sorába feltétlenül be kell illeszteni a szakterület felmérését és ennek nyomán egy átfogó intézkedési terv elkészítését. Ebben a munkában alapvető szerepe lehet a szakfelügyeletnek.

A *régészeti és numizmatikai* szakfelügyelet a magyar muzeológia legnagyobb és legkisebb szeletét vizsgálja. Ami az utóbbit illeti, a körültekintő és alapos munka eredményeként a harmadik év végére nem lesznek fehér foltok az egyes intézményekben őrzött numizmatikai gyűjtemények helyzetét illetően.

Ami a régészetet illeti, már nem lehetünk ilyen derűlátóak. A magyar múzeumok legproblematisabb szakmai kérdései ezt a szakágat érintik. A mai szövevényes és sokszor ellentétes érdekektől átszótt rendszerben a szakfelügyelet munkájában néha szerepzavar érzékelhető. A jelenlegi helyzetben a szakfelügyelők elsősorban az alapos és reális helyzetkép kialakításában tudnak közreműködni, és javaslataikkal így segíthetik a leghatékonyabban a szakág teljes problematikájának megoldását. Az ilyen szemléletű megközelítésre azért is szükség van, mert a régészeti kérdések csak a magyar múzeumügy egészén belül, annak megújítási programjában kaphatnak helyet.

A *szabadtéri néprajzi* szakfelügyelet elmúlt két évének áttekintése szintén azt a meggyőződésünket erősíti, hogy a teljes szakterület átfogó elemzése nyomán határozhatók meg helyesen az egyes szakágak fejlesztési irányai. Bár a szabadtéri néprajz a magyar muzeológia egyik húzóágazata, a sikerek ellenére számos alapprobléma, mint például a meglévő épületállomány állagvédelme vagy a muzeális intézményként működő népi műemlékek fenntartásának és korszerű hasznosításának kérdésköre, megoldatlan. A szakfelügyelet tehát itt is az előtt a dilemma előtt áll, hogy felvállalja-e teljeskörűen ezeket a feladatokat, vagy csak szűkebb „hivatására” koncentráljon. A válasz ebben az esetben is egyértelmű: a szakfelügyeletnek az adott intézmény szakmai munkáját kell vizsgálnia és értékelnie, az átfogó javaslatoknak pedig a Magyarországon található muzeális intézményekre kell vonatkoznia.

Végül szólunk a szakágak egyik legfontosabbikáról, a valamennyi feltételrendszerét meghatározó *műtárgyvédelmi* szakfelügyeleti csoport tevékenységéről. Kétéves munkájukat áttekintve számos eredményről számolhatunk be. Ezek közül legfontosabbnak annak a tényfeltárási tanulmánynak a menedzselését és szakmai kontrollját tartjuk, melynek végső célja a *nemzeti állományvédelmi program* kidolgozása. A hazai műtárgyállomány ilyen típusú átfogó felmérésére eddig még nem volt példa, ezért a szakfelügyelők igen nagy szakmai felelősséget vállaltak fel. E nagyszabású munkán túl sok ad hoc felkérésnek is eleget kell tenniük, hiszen intézményeink többségében rendkívül rossz a műtárgyak helyzete. Már most biztosnak látszik, hogy a jövőben szükséges ennek a munkacsoportnak a kibővítése, mivel valamennyi szakág fejlődésének elengedhetetlen velejárója a megfelelő szintű, átfogó szemléletű állományvédelmi tevékenység.

Reméljük, hogy a rövid és vázlatos áttekintés, mely elsősorban az általános tendenciákat kívánta hangsúlyozni, hozzájárul ahhoz, hogy pontosabban meghatározhatók legyenek a továbblépés irányai, részben a 2003. évben, részben a későbbi időszakban.

Ha sorra vesszük a jelentések legfontosabb felhasználóit, megállapíthatjuk, hogy a hároméves

ciklus lezárásával az ágazati irányítás számára kulcsfontosságú, hogy áttekinthető táblázattal rendelkezzen statisztikai régióként és ezen belül megyéenként arról, hogy mely intézményben voltak szak-, illetve célvizsgálatok. A vizsgálati anyagok rendszerezésével az egyes szakági jelentések mozaikszerűen egymás mellé kerülnek, és a magyar muzeológia képzeletbeli térképén a teljes intézményhálózat szakmai munkája kibontakozik. Az adott intézményről szóló szakfelügyeleti jelentés kiegészül az éves statisztikával és a tárgyévi munkajelentéssel is. Így több nézőpontból, egymásra épülve válik valóban megfoghatóvá és részleteiben ismertté a múzeumi intézményhálózat valós képe.

A szakfelügyeleti jelentések másik igen fontos hasznosítási területe az adott fenntartói kör. A szakfelügyeleti rendszer hatékonyságának és eredményességének érdekében elsődleges, hogy a jelentések megállapításai alapján az intézmények intézkedési tervet készítsenek, és azok végrehajtását a fenntartóval közösen ellenőrizzék.

Az évente megrendezésre kerülő megyei referenci értekezlet módját nyújt arra, hogy a már teljeskörűen áttekinthető megyei intézmények esetében átfogó intézkedési terv elkészítésére is sor kerüljön.

A vizsgálatot „elszenvedő” intézmények vezetőinek az intézkedési tervben meghatározott feladatok végrehajtása jelenti a legnagyobb kihívást, mivel tapasztalataink szerint igen sok szervezési és szemléleti kérdés megoldásáról is szó van, a krónikus pénzügyi problémákon túl.

A szakfelügyeleti vizsgálatok egyik meghatározó sajátossága, hogy szakemberekről szól szakembereknek, és vizsgálati módszerei valamilyen munkatársnak közvetlen beleszólást biztosítanak a legfontosabb szakmapolitikai kérdésekbe. Az egyes részjelentések megállapításai és az ezekre épülő intézkedési tervek az adott intézmény esetében közvetlen bizonyítékát adják annak, hogy minden munkatársnak érdemes jobbító szándékkal közelítenie munkájához, mivel a rendszeresen ismétlődő szakmai vizsgálatok feladatsoraiba az eseti megállapítások is beépülnek.

Áttekintésünket zárva biztosak lehetünk abban, hogy a szakfelügyelők első hároméves megbízásának végén pontos látélellettel rendelkezünk majd valamennyi szakág vonatkozásában. A helyzetkép szakmai megalapozottsága nyújthatja az egyetlen garanciát ahhoz, hogy az irányítás bármely szintjén dolgozó szakemberek megfelelő stratégiai döntéseket készítsenek elő a legfontosabb fejlesztési kérdésekben.

#### THE ROLE OF PROFESSIONAL SUPERVISION IN MUSEUM MANAGEMENT AT THE NATIONAL LEVEL

ANNAMÁRIA VÍGH

The article gives a review of the first two years of a plan carried out by the museums' professional supervisory system. The reports from 2002 reflect a thorough comparative analysis in each subdivision. The system comprises of the following areas: public education, churches, technical, historic, scientific, ethnography and folklore, arts and applied arts, information technology, libraries, literature, music and theatre, archaeology, open-air ethnographical collections, and as one of the most important branch, the protection of material culture. By obtaining these reports with complete statistics and progress reports the picture of Hungarian museums and the museum profession is getting more detailed, enables professionals at any level to make suitable strategic decisions.

B. VARGA JUDIT

## A belső ellenőrzésről

A NKÖM Múzeumi Osztálya az országos, a megyei és az országos gyűjtőkörű szakmúzeumok éves munkajelentésekben, illetve munkatervekben összegzett tevékenységét kilenc fő szempont alapján értékeli, melyek közül önálló fejezetet alkot a belső ellenőrzés kötelező gyakorlata. Az átfogó minisztériumi vizsgálatok szintén kitérnek a munkahelyi ellenőrzés helyzetére, működőképességére, egyáltalán meglétére. A tapasztalatok feltűnő gyakorisággal a fogalom félreértelmezését mutatják. Több intézmény a szakfelügyeleti vagy a fenntartói ellenőrzéssel azonosítja a szakmai munka folyamatossága és nem utolsósorban szabályszerűsége érdekében előírt önrevíziós rendszert.

Szerkesztőségünk, ezen belül rovatunk – bár nem jogszabályról van szó – kötelességének érzi a máig érvényben lévő 1984-es miniszteri utasítás vonatkozó részének idézését, értelmezését (már csak azért is, mert a muzeális közgyűjtemények ügyrendi szabályzatát tartalmazó, talán éppen az elmúlt évtized területet érintő számos új szabályozása miatt a szakmai köztudat perifériájára és a polcok mélyére kerülő bizonyos „zöld könyvön” kívül másutt nem olvasható a rendelkezés).

A 117/1984. M. M. ut. 19. §-a a belső ellenőrzést a múzeumvezető egyik fontos eszközének tekinti a munka eredményességének és a társadalmi tulajdon – a közös kulturális örökség – védelmének biztosítása céljából. Éppen ezért a belső ellenőrzés tervének elkészítése, az ellenőrzést végző személy(ek) kijelölése a múzeumvezető felelőssége. Mindebből következik, hogy a konkrét ellenőrzési feladatokat tételesen meghatározó és a végrehajtás ütemét, határidejét megjelölő menetrend a múzeum munkatervének szerves részét kell hogy képezze. Az ellenőrzési terv összeállításánál ügyelni kell arra, hogy elegendő kapacitás jusson egy-egy szer-

vezeti egység átfogó vizsgálatára, valamint megfelelő arány legyen a témavizsgálatok, célellenőrzések, illetve utóvizsgálatok között. A belső ellenőrzés a vele szemben támasztott követelményeknek csak akkor felelhet meg, ha a múzeumvezető kiemelt figyelmet fordít munkatársainak megválasztására. A szakmai képzettség mellett az ellenőrnek olyan emberi tulajdonságokkal kell rendelkeznie, amelyek alkalmassá teszik mások munkájának megítélésére, bírálatára.

A múzeumi törzsanyag (ha úgy tetszik: vagyon) fokozott védelmére épülő ellenőrzési rendszer céljának megfelelően kiterjed a gyűjteményben őrzött műtárgyak nyilvántartására, annak szabályszerűségére, szakmai minőségére, illetve naprakész állapotára. Az állagmegóvás aktuális kérdései, köztük a biztonsági előírások betartása és a raktárak áttekinthetősége (a raktári rendtökéletesítése) ugyancsak fontos elemei az írásban leadásra kerülő jelentésnek. A segédgyűjtemények – adattárak, könyvtárak – rendjéről, nyilvántartásának megbízhatóságáról szintén képet kell kapni az ellenőrzés végeztével. Természetesen a közönségkapcsolati tevékenység a propagandamunkától a kiállítások látogatásának szervezéséig nem maradhat ki az értékelésből. Talán meglepő, hogy a vizsgálat során fel kell tárni a statisztikai adatszolgáltatás hitelességére és szervezetszerűségére vonatkozó eredményeket is.

A fentiekből következik, hogy a komplex szemléletű és szintetizált elemzést magában foglaló tevékenység csak akkor lehet sikeres, ha jó jelzőrendszerként felfedi a jogszabályi és egyéb szakmai előírásoktól és elvárásoktól, valamint a kitűzött céloktól (éves munkaterv, középtávú tervek) való eltérést, s ezzel egy időben felhívja a figyelmet a külső feltételekben, környezeti hatásokban (a társadalom vagy a helyi közösség elvárása, az adófizető igényei) észlelhető válto-

zásokra is. A legfelső vezető közvetlen felügyelete alatt működő, függetlenített belső ellenőrzés megállapításai és javaslatai annyiban lesznek fontosak és érdekesek, amennyiben befolyásolni tudják a jövőbeni feladatokkal való megbirkózást.

Ezzel a jövőre irányított gondolkodásmóddal – jövőorientáltsággal – nemcsak a várható külső ellenőrzéseket (szakfelügyelet, fenntartó) segítik, hanem a hiteles és naprakész információk (divatos szóhasználattal az erősségek és gyengeségek ismerete) birtokában a gyűjtemény és az épület fejlesztése, illetve hasznosítása érdekében megszerezhető források elnyerése is könnyebbé válhat.

#### ON INTERNAL SUPERVISION

JUDIT B. VARGA

There are 9 factors on the checklist which is used in the evaluation of the most important Hungarian museums done by the Museum Department of the Ministry of Cultural Heritage. Internal supervision is obligatory and it is intended to safeguard the continuity of professional work in accordance with the current regulations. Each collection has to set up a plan on how to carry out the internal supervision, meeting all the relevant requirements, involving every field of the museum activities. The supervisions within an institution are designed to discover the strengths and weaknesses and thus serving an important purpose in terms of prospective development.

REZI KATÓ GÁBOR

## Az informatikai szakfelügyelet általános tapasztalatai

Szakfelügyelők: REZI KATÓ GÁBOR,  
Magyar Nemzeti Múzeum  
RAJ CZY MIKLÓS,  
Magyar Természettudományi  
Múzeum  
MUNKÁCSY GYULA,  
Országos Pedagógiai  
Könyvtár és Múzeum

A 2001. évtől beinduló új szakfelügyeleti terület első lépéseként célszerűen legfontosabbnak a hároméves terv megalkotása látszott. Ebben minimális célkitűzésként fogalmazta meg a szakfelügyelet, hogy a többféle felmérési módszer (személyes látogatás, kérdőív, elektronikus információcseré stb.) alkalmazásával történő helyzetfelmérés kiterjed majd minden jelentősebb számítástechnikai rendszerrel rendelkező gyűjteményre-kiállítóhelyre.

A 2001-es esztendőben elsődlegesnek tekintettük a tájékozódást és a felmérést. Minél többféle muzeális intézménybe igyekeztünk eljutni és tapasztalatot szerezni, nemcsak az ott lévő helyzet felméréseiben, de saját munkamódszerünk kialakításában is. Céll ellenőrzéseinken túl már ebben az évben megindult a szakmai tanácsadás is.

2002-ben a megkezdett munka szerves folytatásának megvalósítását tartottuk szem előtt. A helyszíni ellenőrzések elsődleges célpontjai ebben az évben egyrészt a megyei múzeumi szervezet, másrészt a nagy országos múzeumok.

A szakfelügyelet állandó résztvevője lett a NKÖM nyilvántartási projektjének, illetve az ezzel szorosan összefüggő feladatok előkészítésének (bevezetést támogató szakmai rendezvények, auditálási rendszer kialakítása). A tervezettnél több feladattal járó munka is hozzá-

járult ahhoz a tényhez (a szakfelügyelők egyéb, előre nem látott leterheltségén túl), hogy a be tervezett 14 helyszíni céll ellenőrzésből csak tíz valósult meg, de az elmaradásokat folyamatosan pótoljuk.

Az egyik legfontosabb feladatként folytattuk a tavaly már beindult tanácsadást, ennek érdekében bővítettük weblapunkat (<http://infosz.nhmus.hu>), és saját levelezési listát hoztunk létre ([infosz@infosz.nhmus.hu](mailto:infosz@infosz.nhmus.hu)). Honlapunkról letölthető az új nyilvántartási rendelet a hozzá kapcsolódó mellékletekkel együtt, valamint a múzeumi számítógépes rendszerek informatikai követelményeiről szóló tájékoztató anyag is. A céll ellenőrzések, szaktanácsadási és egyéb tevékenységünk általános tapasztalatait az alábbiakban fogalmazzuk meg a NKÖM illetékesei felé:

Ellenőrzéseink tapasztalatai alapján a múzeumok többségében nagyon hasonló problémák merülnek fel, „tipikusnak” mondható helyzetekkel találkozunk a szakfelügyelet. Javasatai ezért a fenntartók, múzeumi igazgatás felé nagyon hasonlóak.

A megyei múzeumoknál nagy problémát jelent, hogy jelentősebb beszerzést az intézményi költségvetésből nem képesek kigazdálkodni, erre a fenntartó nem biztosít forrásokat. Kimutathatóan az utóbbi évek központi pályázataiból sikerült csak fejleszteni az informatikai bázisukat, így nagy szükség lenne ezen pályázatok (például telematika) folyamatos fenntartására.

Általános tapasztalat az is, hogy a múzeumok (fenntartótól függetlenül) képtelenek az amortizációt beépíteni a költségvetésbe. Ez azt eredményezi, hogy selejtezés híján a hardverállomány jó része teljesen leírható gépekből áll, így a statisztikák – pontosabb bontás nélkül – nem



tükrözik a valós helyzetet. Az amortizáció problémájának kezelését, a rendszeres (ésszerű!) selejtezést meg kell oldani.

A tavalyi megállapításokat megerősítendő szinte sehol nincs használható számítástechnikai szabályzat (ennek kezelésére a 2003-as tervben javaslatot teszünk), és csak nagyon kevés helyen van elkülönített informatikai költségvetés. Az informatikai ellátottság helyzetét, a fennálló feladatok nagyságát tekintve nagyon kevésnek mondható a múzeumi informatikusok száma. Törekedni kellene a státusok számának növelésére, esetleg hiánypótló (nem felsőfokú) szakmai oktatás megteremtésére.

Helyi szinten történő oktatásra az intézmények többségében igény van, azonban semmiképp sem javasoljuk, hogy a források és a keretek megteremtésén túl, központi szervezésben történjen.

Az új nyilvántartási rendelet bevezetésével számos problémával számolnak a megyei múzeumok: elsősorban a megfelelő hardver hiánya, a szükséges oktatás és a konvertálási problémák merültek fel az ellenőrzések során.

Végezetül: a megyei szervezeteknél végzett felmérés során meglehetősen vegyes kép alakult ki az informatikai munkák koordinálását illetően. A példamutató együttműködéstől a teljes koordinálatlanságig minden előfordul, ebben a tekintetben azonban csak figyelemfelhívással tudunk élni.

#### **GENERAL CONCLUSIONS FROM THE MUSEUMS' INFORMATION TECHNOLOGY AND DOCUMENTATION SUPERVISION**

GÁBOR REZI KATÓ

The Supervisory Board of the Museums' IT and Documentation Systems established in 2001 worked out a three-year long plan and in its framework they conducted a general investigation and analyses in every collection with a computerised technical background in Hungary. Besides local supervisions professional counselling became the other important focus of the board's activities. The supervisory

system is part of the Ministry of Cultural Heritage Documentation and Records Project. The general conclusions and suggestions were presented to the Ministry identifying the following key problem areas: Lack of professional, trained staff, outdated hardware and software, inefficient co-ordination of tasks and insufficient resources to finance purchases.

FRAZON ZSÓFIA

## Tárgy-/témaválasztás és interpretáció

### A *Térjünk a tárgyra!* című kiállítás egy olvasata

„[...] a tárgyak rendszerének leírása  
nem valósítható meg a rendszer  
gyakorlati ideológiájának bírálata nélkül.”  
(Jean Baudrillard [1987, 13])

A tanulmányban azt az alapvető distinkciót próbálom bemutatni, ami a *Térjünk a tárgyra!* című új, veszprémi állandó kiállítás cím- és témaválasztása, a téma teoretikus kidolgozása, illetve a megvalósult kiállítás egésze (az interpretáció és a hozzáférhetőség) között húzódik. Töreksem arra, hogy megközelítem ne elsősorban és kizárólagosan kritikai, hanem sokkal inkább elemző és értelmező legyen. Nos, rendszerben: *Térjünk a tárgyra!* – válaszolom a cím frapáns felszólítására.

Ha elfogadjuk, hogy a múzeum a „tapasztalatok transzformálásának terepe” (Hauser 2001<sup>1</sup>), ahol a kutatót, illetve a terepet jellemző objektív és szubjektív tapasztalatok egyaránt fontosak, akkor nyilvánvalóvá válik, hogy a tárgyak előtérbe kerülése, a *tárgy mint a kutatás tárgya* (vö. Fejős 1999) nem a formai jegyek hangsúlyozását, hanem a tágabb intézményi kontextus rendszerező, feldolgozó, interpretáló szerepét, a múzeum jelentéstulajdonító, -transzformáló mechanizmusait és az ezekkel kapcsolatos megközelítések erősödését jelenti. Ebben a felfogásban a teoretikus elemzések készítésének legalább olyan fontos szerepe van, mint a gyakorlati megvalósulásnak, de ideális esetben a teoretikus és a pragmatikus szint összekapcsolódik egy intézmény praxisában.

Ha egy kiállítás koncepciója a tárgyak múzeummom kívüli és a múzeumi kontextuson belüli

életét választja központi témaként, az egyrészt a mára egyre inkább hangsúlyozódó önreflexív gondolkodás elfogadásával egyenlő, másrészt viszont a kiállítás elemzése során is hangsúlyosabbá válhatnak az ezekre a szempontokra, esetleg az ezek hiányára rámutató fogalmi és műfaji kérdések. Jelen tanulmányban Utz Jeggle német néprajzkutató egy viszonylag korai írásának elemzési szempontjaira támaszkodok (Jeggle 1982). Azért ezt a tanulmányt választottam, mert egyrészt a német *Heimatmuseum* vizsgálatával foglalkozik, amely társadalmi és tudományos tekintetben is sok hasonlóságot mutat a hazai regionális tematikával és „vegyes” gyűjteményi összetétellel dolgozó megyei múzeumokkal, másrészt a Jeggle által vizsgált időszak a német muzeológiában a szakmai megújulásra való törekvés időszaka, amihez a szövegben teoretikus és pragmatikus szinten egyaránt viszonyul. A tanulmányban nagyon hangsúlyosan (*müssen*) szerepel, hogy a múzeumi kiállítással expozív képeket kell létrehozni, új kérdéseket kell feltenni, és emocionálisan is meg kell érinteni a befogadót. Ehhez – folytatja Jeggle az elemzést – három múzeumi alapelv szem előtt tartása szükséges: a *tudományos szigorúság* és gondosság, a kiállítás *színrevitele* és megrendezése, továbbá az *anekdotikus hozzáférhetőség* megvalósulása. Így a *Heimatmuseum* mint sajátos múzeumtípus nemcsak dogmatikus vagy esztétikai kategóriáinak, hanem leginkább anekdotikus szerepének előtérbe kerülésével válik fontos tényezővé (Jeggle 1982:27). A kiállítások bemutatása és elemzése

<sup>1</sup> A kiállítások alkotófolyamatait mint „kreatív transzformációk sorozatát” írja le Bouquet 1999:188.

esetében a professzionalizmus, a színrevitel és a narrativitás kérdései még ma is érvényes kategóriák.

### A téma tudományos megközelítései

Egy kiállítás témájának aktualitása és a téma kidolgozottságának innovativitása egyre fontosabb részét képezi a múzeumok kiállításról mint műfajról való gondolkodásának. Egy jubiláló intézmény esetében a visszatekintő és reprezentatív válogatásra is alkalmas, de a múltra nem kizárólag áhítattal emlékező, hanem analízáló megközelítés választása feltétlenül méltányolandó. A veszprémi Lackó Dezső Múzeum első száz éve ehhez láthatóan megfelelő gyűjteményi háttérrel biztosít. A négy rész-téma (*Sorozatok, tárgycsoportok, tucattárgyak; Ritka, egyedi, különleges; Készítők, használók, fogyasztók; Hagyomány és örökség*) jó keretet kínál a regionális múzeumokra jellemző gyűjteményi rendszer elemeinek együttes, koherens bemutatására, a múzeum egységes intézmény-rendszerként való láttatására.

A megyei múzeumok gyűjteményi összetétele minden esetben heterogénebb képet mutat az egy tudomány zászlaja alatt terebélyesedő múzeumokhoz képest, hiszen a fejlesztés során az egyes gyűjteményrészek (az adott tudományág szempontjait figyelembe véve) más-más módszerek és megfontolások alkalmazását követik/követhetik. Abban az esetben, ha ez a heterogenitás nem mint megoldhatatlan probléma, hanem mint kutatási tárgy jelenik meg, az egyértelműen utal a múzeumi gyűjtemény kritikai és feldolgozó megközelítésére. Egy, a tárgyakat, tárgye gyűjtéseket mint különböző rendszerek részeit (tágabban mint a kultúra, szűkebben mint a múzeumi kontextus elemeit) vizsgáló kiállítás az első lépést jelenti a múzeumi gyűjtemény kritikai feldolgozása területén. Ebből – az egyébként egyáltalán nem lényegtelen szempontból – a *Térjünk a tárgyra!* című kiállítás alkotói a téma beemelésével és a koncepció kidolgozásával pontosan a saját múzeumi lét körülményére irányították a figyelmet.

De a kiállítás egy tágabb, elsősorban elméleti megközelítésre is reflektál – még ha távolról is,

és leginkább csak a témafelvetés szintjén: a *regionális* múzeumok, az *identitás*termelés és az *elidegenítés* kapcsolatrendszerére. Nem kíván különösebb magyarázatot, hogy egy meghatározott földrajzi területhez kapcsolódó kulturális intézmény, amely az adott terület kultúrájáról mutat fel képeket és elképzeléseket, erősen kapcsolódik – több más fontos fogalom mellett – a lokális identitástermelés kategóriájához. A múzeum mint a (saját, regionális) kultúra kifejezőeszköze kiemeli, bekeretezi, megjeleníti (ezzel létre is hozza) egy közösség kultúráját. Az intézményi lét konstrukció természetének elfogadása és tudatosulása viszont továbbvezet a múzeummal kapcsolatos, egyre erősödő más kategóriákhoz: a múzeum mint időgép, a múzeum mint transzformációs gépezet és nem utolsósorban a múzeum mint az idegenség és az elidegenítés egy meghatározó helye (Doering-Hirschauer 1997; Korff 2002). A múzeum a tárgyakat kiválasztja, kiemeli az eredeti idejéből és kontextusából, a saját (az eredetihez képest más és idegen) kontextusba emeli, továbbá magyaráz és értelmez. A múzeumi kontextus értelemadási és jelentéstulajdonítási folyamatai – amelyek elméleti körvonalazása mára szinte közhely – akkor válnak hangsúlyossá, ha egy intézmény tudományos koncepciója kialakításakor ezt tudatosan vállalja: elismeri, hogy a tárgyak idegen helyen vannak, idegenné válnak, de ezzel lehetőséget teremtenek – többek között – az idegenség megtapasztalásának modern formáira. Ahogy Gottfried Korff német néprajzkutató szemléletesen fogalmaz: „Az elidegenítés információt tesz lehetővé azonosulás nélkül.” (Korff 2002:13.) Az elidegenítés és meghökkenés múzeumi koncepciója nem az identitásfogalom szétzúzását tűzi zászlajára, hanem a múzeumi diskurzusban való kizárólagossá válása ellen érvel. Azt hangsúlyozza, hogy ma már nem az identitástermelés koncepciója az egyetlen lehetőség a múzeumok számára, hanem a kulturális érintkezés helyzeteinek elemzése: a „váltakozó kapcsolatok, a szabadon választható vonzalmak, a kulturális különbségek megtapasztalása” (Korff 2002:15-17).

Az elidegenítés típusú megközelítés a *Térjünk a tárgyra!* című kiállítás kapcsán azért fontos

elem, mert elméleti szinten a múzeum tárgyaira, intézményi szerepére és hatalmára elsősorban reflexíven és analitikus módon tekinthet, befolyását nem kulisszák mögé rejti, hanem elismeri, él vele, ráadásul egyes szám első személyben. Retorikáját tekintve nem a deklaratív állítások, hanem az értelmes kérdések feltétele jellemzi ezt a beszédmódot, ahol a feltett kérdések akár nyitva is maradhatnak, így ki-ki létrehozhatja saját olvasatát. Ez a megközelítés a kiállítást diszkurzív műfajnak tekinti, ahol fontos, hogy a dialógus a kiállítás falain kívül is folytatódhasson.

A *Térjünk a tárgyra!* koncepciójának kidolgozó témafelvetéseikben tudatosan törekedtek az egyes szám első személyű, a regionális identitás fogalmain bőven túlmutató, saját (alkotói és intézményi) pozícióra rákérdező, gondolatébresztő beszédmód megteremtésére. Ezt a megközelítést legnyilvánvalóbban a kiállítás főszövegei (egyben a katalógus átfogó fejezetszövegei) tükrözik vissza. Viszont a feltett kérdések sok esetben megválaszolásra kerülnek, ami némileg hozzájárul a témafelvetés rövidre zárásához. Ez elsősorban azért rossz stratégia, és azért eredményez rossz pozíciót, mert a „múzeum laboratóriumában” ez a kiállítás (és ez a katalógus) csak az első lépcsőfoka lehet egy, a gyűjteményt kritikai szempontból, átfogóan megközelítő, hosszú és fáradságos elemzőmunkának.

### A színrevitel

A múzeumi kiállítás esetében a témaválasztáson és teoretikus kidolgozáson túl a téma tárgyakkal való feltöltése és a kiállítás megrendezése, a színrevitel alkotja az interpretáció talán legfontosabb részét. A téma beemelése, illetve gyakorlati megvalósítása során ugyanazok a szemléleti megközelítések kérhetők számon, mint a teoretikus kidolgozás során. Ha a kiállításkonceptióban a kritikai attitűd és az önreflexív rákérdezés alapelveként jelentkeznek, ha az alkotók azzal próbálkoznak, hogy a jubileumi kiállítás ne kizárólagosan emlékmű vagy reprezentatív válogatás, hanem az intézmény belső tudományos laboratóriumába is betekintő, gondolatébresztő tárlat legyen, akkor ehhez a

tartalmi és formai jegyek összhangja és együttműködése elengedhetetlen. A múzeum munkatársai kialakítottak egy koherens tartalmi keretet, amelyben a múzeumot (tágabban a múzeumokat általában) érintő fontos kérdések fogalmazódnak meg, de ugyanezeket a kérdéseket – néhány kivételtől eltekintve – a bemutatás során elmulasztották problematizálni: a színrevitelben nem találjuk meg a koncepció kihívásaira adott egyenrangú válaszokat.

A *Térjünk a tárgyra!* című kiállításnak nincs átfogó, a különböző bemutatási műfajokat és tradíciókat összerendező (vagy legalább relativizáló) látványkonceptiója, és ezek a hiányosságok a befogadókra gyakorolt hatást erősen gyengítik. A statikusság és konzervativizmus, a helyenként meglepően anakronisztikus elemek alkalmazása (mint például az avar kori leletekből származó ötvösszerszámkészlet bemutatása során a jelzésértékű ruhába öltöztetett babákból berendezett fiktív szituáció és a mögé festett fehér-szürke, sablonos tájképrészlet) három fontos kérdésre irányítják a figyelmet: hogyan kívánták kibontani az alkotók a tárgyak *jelentéstartományát*, ezt milyen *perspektívából* gondolták megvalósítani, és – ehhez kapcsolódva – hogyan viszonyult a múzeum a *szerezőség* kérdéséhez?

A múzeumi gyűjteményben megtalálható *tárgyak jelentéstartománya* az „eredeti” és a múzeumi kontextushoz egyaránt kötődik, és talán elsősorban a témán, a téma kidolgozásán múlik, hogy a múzeum a kiállítás terében milyen szempontok figyelembevételével bontja ki ezt. A tárgyak eredeti használati körülményein, a tárgy biográfiáján túl a tárgy jelentéstartományához tartoznak a háttérben meghúzódó gyűjteményi stratégiákat, a válogatás kritériumait és a kiállított tárgy aktuális jelentéseit is felsorakoztató tartalmi elemek. Az összetett jelentéstartomány kibontásához szöveges és vizuális eszközök egyaránt rendelkezésre állnak. A *Térjünk a tárgyra!* című kiállítás leginkább a szöveges eszközöket alkalmazza, ami egyrésztől jó, hiszen biztosítja a történeti/etnográfiai hűséget, viszont a szövegekben tartalmilag sokkal hangsúlyosabban szerepel a tárgyak „eredeti” kontextusa, mint a múzeum feldolgozó- és rekontextualizáló-

mechanizmusainak bemutatása. Mindenképpen kivételként kell említeni ez alól a bevezető egységet (*Sorozatok, tárgycsoportok, tucattárgyak*), ahol pontosan a tárgyak múzeumi sorozatokba rendeződésének mesterséges, egymástól nagyon különböző szempontjai és folyamatai kerülnek a középpontba. Viszont itt is kétségek között ingadozhatunk, hogy „akkor most nagyon komolyan veszi magát a múzeum”, vagy próbálja hangsúlyozni ennek a sorozatképzési folyamatnak a kritikus vagy akár ironizáló megközelítési lehetőségeit is. A bemutatott tárgysorozatok nagyon különböző válogatási szempontjai sem egyik, sem másik megközelítést nem erősítik meg.

A jelentéstartomány szöveges/tartalmi kibontása a kiállítás (de legfőként a katalógus) egészére jellemző, mégis talán a második tematikus részben jelentkezik leghatározottabban (*Ritka, egyedi, különleges*), amelyben a tárgyak vagy kisebb tárgycsoportok és a kapcsolódó, néhol krimibe illő, izgalmas történetek koherensen összefüggnek. A tárgyak ritkaságértéke, egyedisége és különlegessége más-más szempontok alapján nyer értelmet a történettudomány, a néprajz vagy akár a művészettörténet területén, így az egymás mellé helyezés pontosan ezeknek a különbségeknek, eltéréseknek a lényegére világít rá. Talán túlzás nélkül mondható, hogy ez a kiállítás egyik legizgalmasabb része, ahol a tárgyak és szövegek kapcsolata is koherensebb egységet alkot, és a bemutatás keretei sem keltenek nagyobb hiányérzetet.

Viszont a harmadik, a tárgyak eredeti kontextusára és használati értékének bemutatására vonatkozó (*Készítők, használók, fogyasztók*) fejezet a legtöbb módszertani problémát is magában rejtő kiállításegység. A tárgyak használatközpontú megközelítése fontos és releváns a tágabb kérdéskörön belül, de itt mégis olyan, mintha a múzeum teljesen megfeleldkezne az önreflexív megközelítésről. Egyrészt nyilván minden tárgyat használnak valamire, és ez a megközelítés a főbb orientációs pontok megadása nélkül a bemutatás során sem mozdul el az evidenciák talajáról. Másrészt az előző rész érdekes és fordulatós történeteire képest dramaturgiaiailag is erős a visszaesés, továbbá a

régészeti leletekhez kapcsolt fiktív történetek enteriőrszerű rekonstrukciói itt olyan erősen kilógnak az eddigi látványkeretből, hogy ezen már az emberélet fordulóihoz kapcsolódó tárgyak „közel hozása” és korszerű bemutatása is csak kismértékben tud javítani. Adódik a kérdés: az alkotók hogyan gondolták összeegyeztethetőnek a téma és a látvány elemeit? Nem lehet-e, hogy mégiscsak egy olyan monografikus, lineáris helytörténeti kiállításban járunk, amelynek a meghaladására (legalábbis szövegszinten) határozott törekvéseket találhattunk? Ezen a ponton teljesen szétcsúszik a téma és az interpretáció (már eddig is problematikus) viszonya, és innentől a kiállítás mondanivalója sok tekintetben hangsúlytalanná válik.

Pedig a befejező rész (*Hagyomány és örökség*) adhatna fontos fogódzókat a látogatóknak abban, hogy mi is az a megváltozott gondolkodásmód, például a tárgyak és a társadalom, a tárgyak és a múzeum kapcsolatrendszerében, amelyek segítségével újragondolhatók olyan alapfogalmak, mint hagyomány és hagyományalkotás, kulturális találkozás és egymásra hatás, hogy csak néhányat említssek azokból a megközelítések közül, amelyek újragondolása a múzeumokat közvetlenül is érinti.

Ha próbálom összegezni, hogy a kiállítás a tárgyak jelentéstartományának kibontásában a szöveges és vizuális elemek gazdag tárházából milyen megfontolásokat vett figyelembe, akkor tulajdonképpen az egészről elmondható, hogy az alkotók nagy figyelmet szenteltek a tárgyak információtartalmának szöveges kibontására, amivel nagyban hozzájárultak a mondanivaló történeti és etnográfiai hűségéhez. Viszont ugyanez a figyelemszentelés a vizuális bemutatás során nem érvényesült, így a múzeum teljesen figyelmen kívül hagyta a kiállításokkal szembeni egyik legfontosabb kihívást, miszerint a kor megváltozott vizuális kultúrájához a múzeumoknak is alkalmazkodniuk kell, hogy fel tudják venni a versenyt a kulturális javak piacán. Egy nagyon banális példával élve egy kiállítás abban különbözik, mondjuk, egy szép és tartalmas képeskönyvtől, hogy a szövegek és tárgyak elrendezésében figyelembe veszi a tárgyak térbeli dimenzióját, és erre a sajátosságra

a bemutatás keretei között is hangsúlyt helyez. A bemutatás és az elrendezés a formai szempontokon túl elsősorban a mondanivaló megfogalmazását szolgálja (vö. Fejős 1999:250), és a múzeum közvetítő szerepét erősíti.

És ezzel el is érkezünk a *perspektíva* kérdéséhez. Itt újra feltehető néhány kérdés: a kiállítást az alkotók milyen tudományos perspektívából kívánták megvalósítani? Melyek voltak azok a kérdések, amelyeket a kiállítás alkotófolyamatai során maguknak is feltettek? Ha ezekre a kérdésekre csak a szövegek (a kiállítás kísérőszövegei és a katalógus) alapján kellene választ adnom, akkor egyértelműen azt mondanám, hogy a kiállítás a kritika, az analízis és a relativizálás elvein fog nyugodni, kérdéseket tesz fel a látogatónak, és nem ijed meg a meghökentető és ironikus megközelítésektől sem. De ezt nem a polgárpukkasztás zászlaja alatt, hanem elsősorban az új tudományos alapokra helyezés gondolatával felvértezve teszi. Viszont ha a tárgyválogatás és a színrevitel szempontjait is tekintetbe veszem, akkor mégiscsak azt gondolom, hogy a múzeum megelőzi a dicsőséges száz év zsákmányainak bemutatásával, és egyelőre nem a saját intézményi pozíció tudományos újragondolását, hanem „csak” a már valószínűleg beporosodott régi állandó kiállítás lecserélését tűzte ki célul. Nem akarok persze igazságtalanul kritikus lenni. Teljesen nyilvánvaló, hogy a két szempontrendszer végig meglehetett egymás mellett, de véleményem szerint végül mégis ez utóbbi irányába billent a mérleg nyelve. Erre egyébként a Múzeumi Hírlevél legutóbbi számában a kiállítás főrendezőjétől szöveges utalás is található: „Most arra irányul minden törekvés, hogy a szűkös lehetőségek ellenére érzékeltessük, mivé *terebélyesedett* az a múzeumi anyag, amit a jeles elődök megalapoztak, milyen *kincsekkel, csodákkal, értékekkel* bővült a megye kulturális életének egyik vezető intézményévé lett múzeum.” (V. Fodor 2003:115 [kiemelés – F. Zs.])

Ezzel a kiállítás legalább *kétszerős* produkcióvá változott. Amin természetesen nem két személyt, hanem két különböző gondolkodásmódot, megközelítést, érvelést és meggyőzősi stratégiát értek. És azzal, hogy nem született

döntés a szerzőség kérdésében, a múzeum egy egyedi jegyeitől mentes kiállítás létrehozása mellett tette le a voksát.

A fent vázolt három kérdéskör – a tárgyak jelentéstartománya, a perspektíva és a szerzőség kérdése – együttesen adják meg egy múzeum *szignifikációs eljárásait* (Hauser 2001:226), azt a módot, amivel egy múzeum semmi mással össze nem téveszthető, rá jellemző műfaji keret(ek) és kommunikációs mód(ok) kialakítására válik képessé.

### Az anekdotikus hozzáférhetőség

A téma anekdotikus hozzáférhetősége egyrészt kapcsolódik a bemutatás kereteihez, másrészt nagyban épül – és talán ez lényegesebb szempont – a befogadók általános vagy témára vonatkozó egyéni tudására és tapasztalataira, illetve arra, hogy ezeket a „tartományokat” milyen szinten képes egy kiállítás mozgósítani. Ahogy a téma kidolgozása során nem lehet figyelmen kívül hagyni a muzeológus (a jelentésalkotó) tudását, egyéni tapasztalatait és szubjektív megközelítését, ugyanúgy fontos (ha nem fontosabb) a befogadó megközelítéseinek és szempontjainak a tekintetbe vétele is. Ezek a tudások leginkább a kiállítások narratív struktúrájában jelenhetnek meg.

A narratíva Hayden White szemléletes történetfilozófiai megfogalmazásában a tudás „elmondássá” formálása, az emberi tapasztalatok elhelyezése a kultúraspecifikus jelentések struktúrájában; egy olyan diskurzus, ami a *képzelt* és a *valós* közötti ellentéteket közvetíti, elsimítja és ezzel feloldja (White 1997:104–109). A White-féle megfogalmazás olybá tűnik, mintha egy, a modern múzeumra vonatkozó definícióját olvasnánk – ha van egyáltalán értelme egy ilyen definíció megalkotásának. Arra viszont felhívja a figyelmet, hogy a befogadók tapasztalatainak mozgásba lendítése és egy saját olvasat létrehozására való ösztönzés a múzeum (a muzeológusok) és a közönség közötti kapcsolat kulcselemei.

Egy téma különböző olvasatainak létrehozásához előfeltétel, hogy a „múzeum” pontosan tudja: mi az a „történet”, amit közvetíteni akar.

Egy kiállítás elkészítésekor a szerzőség ezért válik lényeges és meghatározó szerepkörre. Nem lehet nem észrevenni, hogy az elbeszélés joga milyen közvetlenül kapcsolódik a szerző személyéhez, és hogy ez a viszony minden kétséget kizáróan a kiállítás narrativitásán túl az anekdotikus hozzáférhetőséget is meghatározza. Ezért nem elég a nyitott kérdések megfogalmazása, a sokrétű megközelítések alkalmazása, illetve a kiállítás interpretatív nyitottsága ahhoz, hogy a befogadók az alkotást narratív egységként is képesek legyenek érzékelni. Egy lineáris vagy egy mozaikkockákat felvillantó történet (hogy csak két nagyon különböző „beszédmódot” említsek) a befogadót mindenképpen segítheti saját olvasatának létrehozásában.

A *Térjünk a tárgyra!* című „projektben” – meglepő módon – a kiállításkatalógus (Tóth–Schleicher szerk. 2003) felel meg leginkább a fenti kritériumoknak. Míg a kiállítással kapcsolatban felmerült a „szűkös lehetőségek” kérdése, a katalógus egyáltalán nem tükrözi ezt a megállapítást (vagy inkább szemléletet?). A kemény táblás, művészeti albumra emlékeztető katalógust kifejezetten kellemes kézbe venni, igényes kiállítású, jól strukturált, szakmailag precíz, és következetesen érvényesül benne a szerkesztői koncepció, a szerzői szerepkör. A kiállított tárgyak mindegyike színes fotóval és tárgyleírással szerepel a kötetben, kiegészítve az átfogó gondolatokat tartalmazó vezetőszövegekkel és a példákhoz kapcsolódó történetekkel.

Ugyanúgy, mint a kiállítás, a katalógus is az intézmény muzeológusainak tudományos együttműködésében jött létre, de sokkal határozottabb és világosabb (tartalmi és formai) koncepciót tükröz, a kiállítással ellentétben önálló olvasatot hoz létre a témáról és a kiállításra kiválogatott tárgyakról. A katalógusba nincs beemelve a tárgyak elrendezése és a kiállítás látványa, ami – meg kell jegyezni, kicsit gonosan – csak előnyére válik. És bármilyen furcsa, ebből a könyvből sokkal koherensebb képet kaphatunk arról, hogy mi is az a megközelítés, aminek megvalósítására a kiállítás törekedett.

A kiállításkatalógusban megjelenik a „történet”, amiről kiderül, hogy nem egy lineáris előremenetel, hanem inkább megközelítési lehetőségek széles tárháza, viszont lehetőséget teremt a befogadó számára is a további kérdések megfogalmazására és a továbbgondolásra. Megjelenik benne a múzeum szignifikációs tevékenységéhez szükséges megközelítések (a tárgyak jelentéstartalmának kibontása, világos perspektíva és szerzőség) mindegyike.

Bár a kiállításkatalógus ötletes, jól használható, érdekes olvasnivaló és nem utolsósorban szép kiállítású könyv, a kiállítás kicsit nehézkes, látványában egy korábbi időszakra utaló világát teljességében nem feledtetni, hiányosságait nem váltja ki. Egyrészt mert nem egy katalógus feladata, hogy elmondja a hiányzó „történetet” – ami így a kiállítás esetében a jelentések hiányát is okozza<sup>2</sup> –, másrésztől műfajából adódóan a tárgyak „tárgyszerűségét” a szép kiállítású és információba ágyazott, színes fotók sem pótolhatják. Így most visszaküldöm az alkotóknak a frappáns felszólítást: *Térjünk a tárgyra!*

## Irodalom

BAUDRILLARD, JEAN

1987 A tárgyak rendszere. Budapest: Gondolat.

BOUQUET, MARY

1999 The didactics of exhibition making. *Focaal* 34:177–192.

DOERING, HILKE – HIRSCHAUER, STEFAN

1997 Die Biographie der Dinge. Eine Ethnographie musealer Repräsentation. *In Die Befremdung der eigenen Kultur: Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie.* Stefan Hirschauer – Klaus Amann, Hrsg. 267–297. Frankfurt am Main.

FEJŐS ZOLTÁN

1999 Tárgyunk, tárgyain. *In 50 éves a Néprajz Tanszék. Jubileumi kötet.* Ujváry Zoltán,

<sup>2</sup> „[...] a narratíva képesség hiánya vagy az elbeszélés elutasítása a jelentéseknek magának a hiányát vagy elutasítását vonja maga után” (White 1997:104).

szerk. 236–252. Debrecen: KLTE Néprajz Tanszék. /Folklór és etnográfia, 100./

V. FODOR ZSUZSA

2003 Százéves a veszprémi Laczkó Dezső Múzeum 1903–2003. Térjünk a tárgyra! Jubileumi kiállítás. Múzeumi Hírlevél 24(4):115–116.

HAUSER, ANDREA

2001 Museum als Feld der Transformation von Erfahrungen. *In Die Poesie des Feldes. Beiträge zur ethnographischen Kulturanalyse. Für Utz Jeggle zum 60. Geburtstag.* Katharina Eisch – Marion Hamm, Hrsg. 214–232. Tübingen: Tübinger Vereinigung für Volkskunde e. V.

JEGGLE, UTZ

1982 Subjektive Heimat – objektive Musealität. Zum Verhältnis von subjektiver Erlebnisfähigkeit und objektiven Ereignissen. *In Heimat im Museum.* Udo Liebelt – Ulrich Löber, Hrsg. 11–31. Koblenz.

KORFF, GOTTFRIED

2002 A néprajzi múzeum: a meghökkentés iskolája? *Néprajzi Értesítő* 84:9–19.

KORFF, GOTTFRIED – ROTH, MARTIN

1990 Einleitung. *In Das historische Museum. Labor, Schaubühne, Identitätsfabrik.* Gottfried Korff – Martin Roth, Hrsg. 9–37. Frankfurt am Main – New York – Paris: Campus Verlag – Editions de la Maison des Sciences de l’Homme.

TÓTH G. PÉTER – SCHLEICHER VERA, szerk.

2003 Térjünk a tárgyra! Kiállítás a Laczkó Dezső Múzeum alapításának 100. évfordulójára. Veszprém: Laczkó Dezső Múzeum.

WHITE, HAYDEN

1997 A narrativitás értéke a valóság megjelenítésében. *In A történelem terhe.* 103–142. Budapest: Osiris.

## THE CHOICE OF SUBJECT AND INTERPRETATION – “LET’S GET TO THE POINT”

ZSÓFIA FRAZON

The new, retrospective and representative exhibition of the Dezső Laczkó Museum in Veszprém has been set up to commemorate the 100th anniversary of the museum’s foundation. The study which is more of an analysis and an interpretation than a critical essay on the relationship between the choice of subject, title, the theoretical planning, the interpretation and the availability of the exhibition. The main subject of the exhibition called “Let’s get to the point” was to represent museum objects within and outside museums. The approach of the analysis was taken from a German ethnographer Utz Jeggle, who had described a similar type of the German regional museums and he had emphasised the importance of explosive images, raising new questions, and the emotional involvement of the visitors in an exhibitions, so the essay was written along these principles.



## Betűkről számokban

### Egy kérdőíves felmérés adatai a múzeumi kiadványozásról

A tavalyi múzeumigazgatói értekezlet egyik kiemelt témakörének, a múzeumi kiadványoknak a részleges felmérésére kaptunk megbízást Vársárhelyi Tamással és Viga Gyulával a NKÖM Múzeumi Osztályától. Saját ismereteim felhasználásával ebben a feladatkörben egy gyors statisztikai kérdőív elkészítését vállaltam fel, amelynek adatait az alábbiakban szeretném közreadni.

Nagyon fontosnak tartom azonban, hogy a számok közlése előtt néhány alapvető dologra felhívjam az olvasók figyelmét:

Az adatgyűjtés lehetőségeit alapvetően megszabta a rendelkezésre álló idő rövidsége. A mellékletként közölt kérdőívet csak egy elég szűk (bár válogatott) intézményi körnek küldtük el (63 muzeális intézmény), így feltehetően ezek „reprezentatív értékén” még lehetett volna javítani. Saját statisztikai gyakorlatomból tudom azt, hogy mindenki számára egyértelmű kérdőívet még nagyon objektív számadatok esetében is nehéz összeállítani. Jelen esetben a statisztikai hiba lehetősége a szubjektív értékelési szempontok miatt a sokszorosára növekedhetett, ennek ellenére nem láttam értelmét kilométernyi hosszúságú kitöltési útmutató összeállításának, mert – szintén gyakorlati tapasztalatom alapján – az adatok pontosságának növelése helyett ezek csak az adatszolgáltató türelmének exponenciális csökkenését segítik elő.

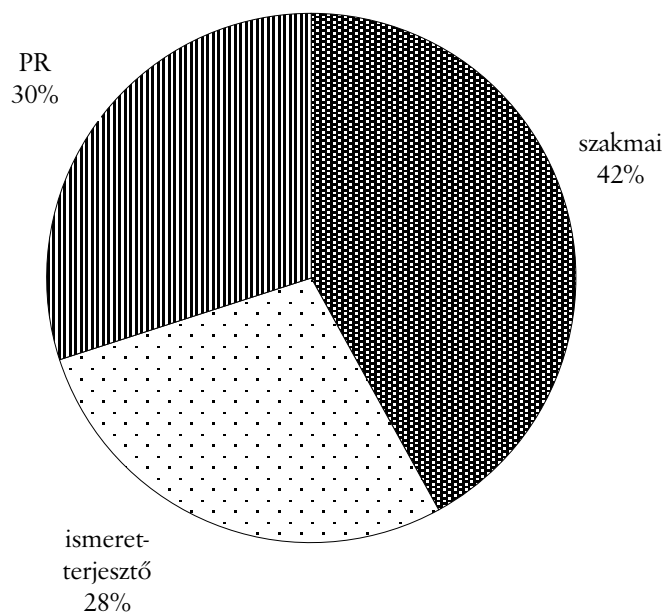
Összességében azt gondolom, hogy a kimutatott eredmények tájékoztató jelleggel, elsősorban a nagyságrendek, pillanatnyi állapot felmérésére használhatók, nem utolsósorban összehasonlítási alapot képezhetnek további elemzésekhez.

A 63 helyről 55 értékelhető adatközlés érkezett vissza (a további esetekben a „nincs érdemlegesen szolgáltatható adat” megjelölést töltötték ki). A statisztika számokban mérhetően a 2001. év adataira kérdezett rá, míg a „kiadványpolitikai trendek” tekintetében az utolsó öt év tényeire.

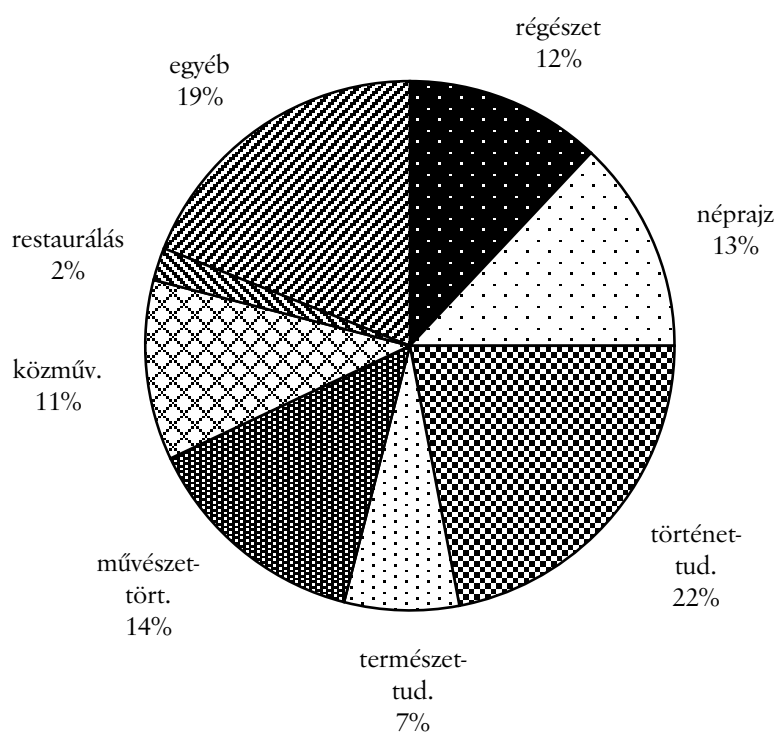
Az 55 számszerű vagy eldöntendő kérdés 17 kérdéscsoportra és körülbelül három nagyobb kérdéskörre osztható. Az első nagyobb témakör a kiadványok tartalmával, tematikájával, szerkesztési elveivel foglalkozott. A második nagyobb témakör a gazdasági jellegű adatokat ölelte fel. A harmadik kérdéscsoport a kiadás körülményeiről adott képet.

Ezek a csoportosítások természetesen csak igen lazán értelmezhetők, hiszen egyes adatscsoportoknak szoros összefüggéseik vannak (vagy legalábbis kellene lenniük), mint például a tematika-példányszám-eladás stb.

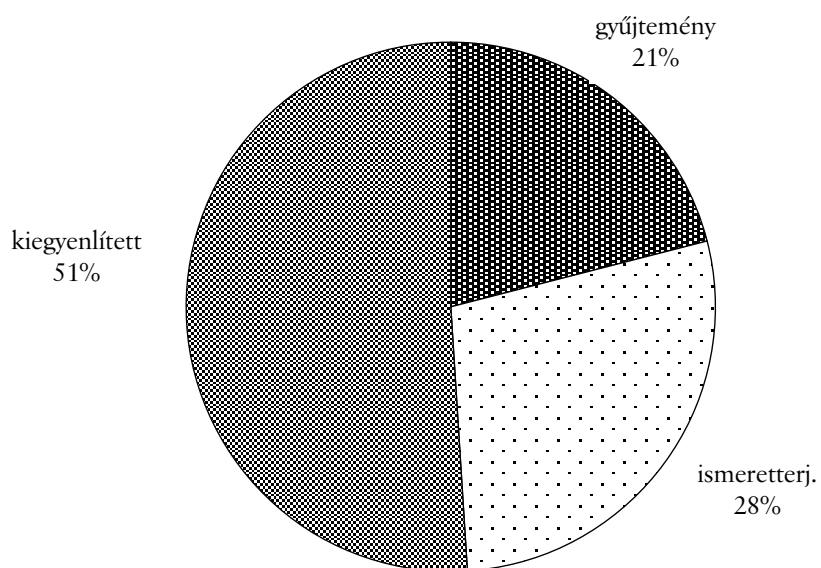
A számsorok elemzésére – úgy gondolom – további komolyabb felmérések nélkül egyelőre merészség lenne vállalkozni. Az összehasonlító adatok tükrében lehet majd megállapításokat tenni: *mi a sok, mi a kevés a múzeumok kiadványpolitikája, lehetőségei tekintetében.*



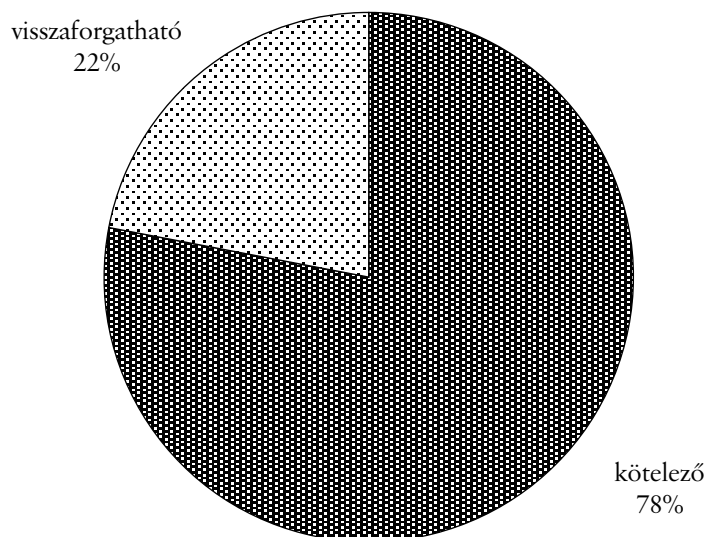
1. ábra. A kiadványok jellege



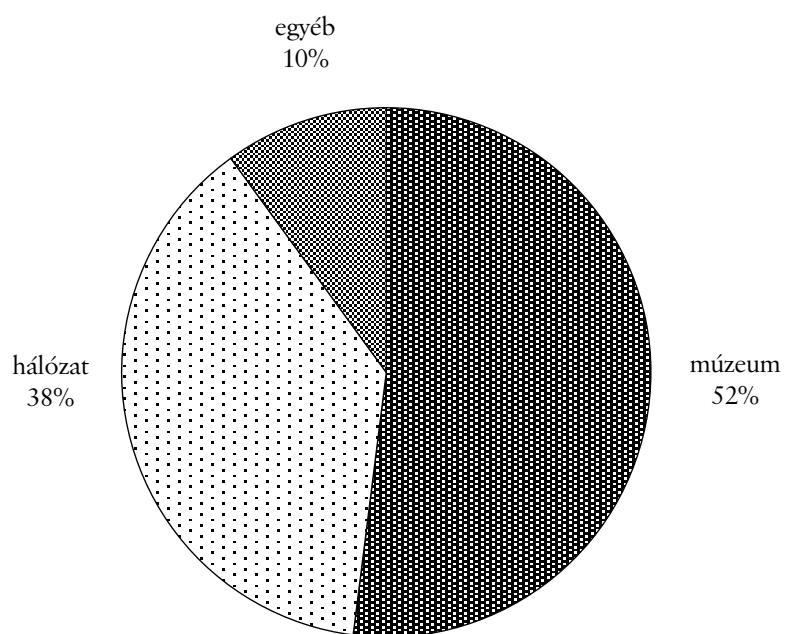
2. ábra. A kiadványok tematikai összetétele



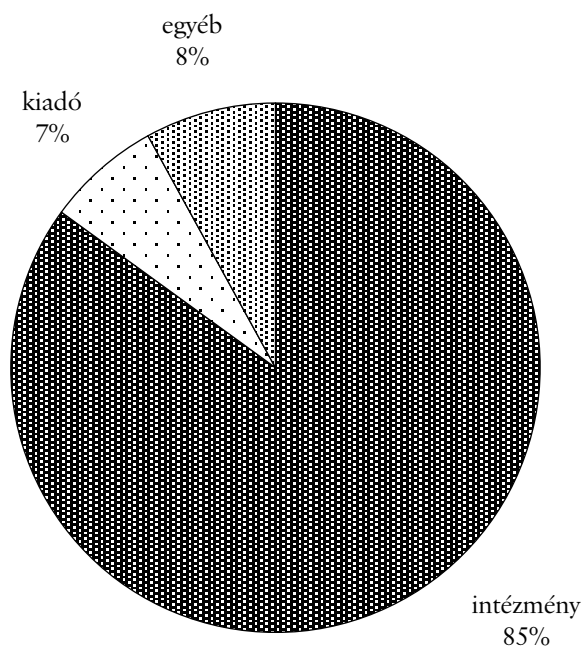
3. ábra. A megjelentetett kiadványok főbb szempontjai



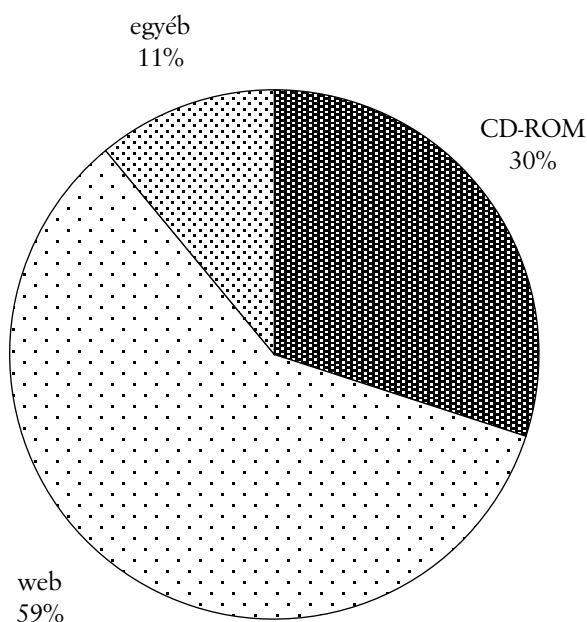
4. ábra. Az értékesítési bevétel



5. ábra. A kiadványárusítás helye



6. ábra. A kiadás bonyolítója



7. ábra. Elektronikus kiadványok

#### ABOUT LETTERS – IN NUMBERS A SURVEY ON MUSEUM PUBLICATION

GÁBOR REZI KATÓ

One of the main topics at the Museum Directors' Conference was the publishing activities of Hungarian museums and a presentation was prepared by a team who had conducted a survey to learn more about the issue. A questionnaire had been answered by several museum workers who had to answer questions on the number, the contents, the financial resources, advertising etc. of publications in 2001. The results of the survey can only give a very outlined picture of the trends, practices and potential, although in order to get a more detailed, comprehensive view it would be necessary to review the questions and involve more respondents into the survey.

# Vezető múzeumi szakemberek a külföldi magyar évadok kiállításairól

## A résztvevők és a szervező hivatal tapasztalatai

Nyilvánvaló, hogy a „magyar évad” rendezvénysorozatok ráirányítják a figyelmet országunkra, annak kulturális kincseire. Nem kis feladatra vállalkozik a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma, amikor ilyen nagyszabású, az országot népszerűsítő rendezvényre szánja el magát. Úgy tűnik, tendenciává vált az utóbbi időben hosszabb-rövidebb magyar évadok rendezése külföldön (Franciaországban, Olaszországban, Nagy-Britanniában, Hollandiában) ezért különösen fontos számunkra, milyen kulturális értékeket közvetítünk, milyen kép alakul ki országunkról.

Az eddig rendezvények közül kíváncsiak voltunk néhány országos múzeum tapasztalataira, Franciaországban és Olaszországban rendezett kiállításainak visszhangjára, további javaslatokra. Az alábbi kérdéssort megküldtük a Budapesti Történeti Múzeumnak, a Néprajzi Múzeumnak, a Magyar Nemzeti Galériának, a Szépművészeti Múzeumnak, és egyúttal felkértük a tapasztalatok összegzésére a kiállításokat bonyolító Hungarofest Kht. munkatársát.

1. Hogyan lett az Önök múzeuma résztvevője egy ilyen programnak; milyen előzetes megkeresésre jelentkeztek a konkrét kiállítással?
2. Volt-e elegendő idő a felkészülésre, restaurálásra stb.?
3. Milyenek voltak a feltételek, például ki finanszírozza a kiállítást, a restaurálást, a konzerválást? Ki a katalógust, szállítást?
4. A programokat lebonyolító Hungarofest büdzséjéből részesült-e a múzeum közvetlen támogatásban (szerzői honorárium, publikációs jogdíjak, restaurálás stb.)?
5. Mit profitált a részt vevő múzeum?
  - Műtárgyak rendbehozatalát?

- Szorosabb cserekapcsolatot a külföldi múzeummal?
  - Katalógus továbbküldését más külföldi partnereknek?
  - Cserekiállítást?
  - Kollégák kiutaztatását? Tanulmányutakat?
6. Hogyan tovább, hogyan lehetne még hatékonyabbá tenni az ilyen programokat?

*Egy palota a királyságért.*

*A Budai Vár története*

Párizs, Musée Carnavalet

2001. június 14.-szeptember 16.

Dózsa Katalin főigazgató-helyettes

Budapesti Történeti Múzeum

A kiállítás jelentős sajtó- és látogatói, valamint szakmai sikert hozott.

1. A kiállítás előkészítését a BTM bonyolította, jeleztük a NKÖM-nek a magyar kulturális évadba bekapcsolható kiállítási lehetőséget, a partnermúzeummal egyeztetünk, és ők készek voltak fogadni a kiállítást.

2. Miután mi magunk már előzőleg tárgyaltunk a kiállításról, így viszonylag megfelelő idő volt a felkészülésre. Kisebb restaurálások is elkészültek, amelyek közül a középkori textilrestaurálások voltak jelentősek.

3. A feltételek kifejezetten rosszak voltak. Tisztázatlan volt, hogy mit finanszíroznak a franciák, és mit a magyar fél. A kiállítás létrehozását, installálását, a katalógus nyomtatását, a helyszínen történő biztosítást, a kuríroknak kétéjszakai szállást és a három napidíjat a francia fél fizette. A restaurálást, a konzerválást, a szerzők és a fotók honoráriumát, a kiállításához szükséges rekonstrukciókat, utazási költségeket, szállítást, az úton történő biztosítást a magyar fél fizette.

Tisztázatlan volt, hogy Franciaországban a csomagolást, a vámkötségeket ki fizeti. A mi álláspontunk szerint a franciáknak kellett volna fizetni, de erre nem voltak hajlandóak. Ugyancsak elzárkóztak a kiállítást megrendező kollégák háromnapinál több napidíjának kifizetésétől, amire pedig szükség lett volna.

Ezek a problémák növelték az előre nem látható költségeket.

4. A Hungarofest a múzeum kiadásait igyekezett téríteni, ezek között volt a szerzői honorárium, illetőleg külső restaurálás; jogdíjak nem voltak. Annak ellenére, hogy a Hungarofest az előre tervezett kiadásoknál magasabb összeget térített a BTM-nek, 2 155 269 forinttal rá kellett fizetnie a saját költségvetéséből (meg kívánom jegyezni, hogy a múzeumi költségvetésben kiállításra tervezett összeg 2003. január 1-jéig nem volt).

5. A múzeum számára hozadéknak tekinthetjük az Anjou-kárpit és a Chaperonos-fej másolatainak elkészültét és a középkori kútlelet egy részének restaurálását.

A párizsi múzeumi kollégákkal nagyszerű volt együtt dolgozni, a továbbiakban is megmaradt a jó kapcsolatunk. Katalógust sajnos nem tudtunk a külföldi partnereinknek küldeni, mert nem kaptunk annyit a franciáktól, de szerencsére a magyar partnereknek mindenkinek tudtunk adni. Cserekiállítást nem kaptunk.

6. A programok hatékonyabbá tételével kapcsolatosan a következő a javaslatom: pénz!

### *Rómaiak Magyarországon*

Lyon, Musée de la Civilisation gallo-romaine  
2001. október–december

*Zsidi Paula igazgató, Facsády Annamária  
igazgatóhelyettes*

*Budapesti Történeti Múzeum Aquincumi  
Múzeuma*

A franciaországi magyar évad rendezvényeinek sorát egy Lyonban rendezett kiállítás, a *Romains de Hongrie* zárta. Célja a római kori Pannónia magyarországi emlékeinek bemutatása volt, kihangsúlyozva a Gallia és Pannónia közötti hasonlóságokat és különbségeket. A látogatók és a sajtó visszajelzései alapján túl-

zás nélkül állíthatjuk, hogy a kiállításnak nagy sikere volt, bár a rendezés során számos problémával kellett szembenéznünk. A sajtókampányban – és ennek következményeként a kiállítás népszerűségében – nagy szerepe volt a rendezvénynek helyet adó múzeum felkészült, elsősorban a közművelődésben és a közönségkapcsolat megteremtésében jártas csapatának.

1. A kiállítás a Musée de la Civilisation gallo-romaine, Lyon igazgatójának, Jacques Lafargues úrnak határozott kérésére és anyagi segítségével valósult meg. A kiállítás több múzeum, elsősorban a Magyar Nemzeti Múzeum közreműködésével, de a BTM Aquincumi Múzeum rendezésében és szervezésében készült. Ugyancsak a magyar fél feladata volt a katalógus elkészítése, fordíttatása, szerkesztése és nyomtatása is.

2. A kiállítás végleges anyagának összeállításába a fogadó fél is beleszólt, bár a koncepciókat nem vitatta. Egyes részeknél határozott kéréssel lépett fel. Ennek eredményeként készült el a Nemzeti Múzeum részére a kocsirekonstrukció.

3. A kiállítást és a katalógust a franciák finanszírozták, de az ottani bürokrácia megnehezítette a feltételeket. Ennek oka volt a francia megbízott is, aki szemlátomást nem értette meg vagy nem akarta érteni kéréseinket és kérdéseinket. A kiállítás rendezését úgy kezelték, mintha a tárgyainkat teljes jogkörrel kölcsönkapták volna, melyekkel szabadon rendelkezhetnek. (A végső látványba semmi beleszólásunk nem volt!) A tárgyakat a megnyitó előtt körülbelül hat héttel kellett kiszállítanunk, a tablószövegeket csak nagy vonalakban vették figyelembe. A tárgyak átadására és a bontásra is kevés idő állt rendelkezésre, s a szerződésben rögzített személyek számát és az időtartamot mereven kezelték. (Nem lehetett például a falfestmények összeállításához szükséges restaurátorok kint töltendő idejét a régészek javára csökkenteni, holott a végeredmény ugyanaz lett volna. Szerencsére a restaurátor kollégák fennmaradó idejükben szívesen segítettek egyéb feladatokban, elsősorban a bontáskor, melyre utazással együtt (!) mindössze három nap állt négyünk rendelkezésére.

4. A Hungarofest fedezte a következő költségeket: szállítás, utazási biztosítás, restauráltatás.

5. A múzeum profitja az az osztatlan elismerés, melyet a kiállítás a francia közönség körében aratott. Nem elhanyagolható eredmény az elkészült katalógus sem, mely mind a szakma, mind a nagyközönség körében sikeres. Sajnos a csere és a továbbküldés lehetősége korlátozott, mivel csak meghatározott számú katalógust kaptunk. A műtárgyak szempontjából viszont komoly veszteségek érték a kölcsönadó múzeumokat. A Nemzeti Múzeum egyik nagy értékű darabját, a zombai kocsisitemetkezésből származó tripust a kiállítás időtartama alatt kilencvenszázalékosan megrongálták, és a barbár módon letört díszítményeket ellopták. A bontáskor észleltük, hogy a bronztárgyakat is felületi károsodás érte, véleményünk szerint a magas hőmérséklet és a nem megfelelő kiállítási feltételek miatt. A szállítás során is több műtárgyunk – szobor, bronz- és vastárgy – megsérült, ezeknek a restaurálását azonban a biztosító által fizetett összegből meg tudtuk oldani. A kapcsolat a kiállítás bontásával véget ért, illetve a fent említett károsodásokkal kapcsolatos levelezésre korlátozódott. Cserekiállítást nem kértünk, s a kollégák kiutazásáról sem volt szó.

6. A múzeum megismerésének jó lehetősége a kiállítás rendezése, azonban a tárgyak szállítása hátrányos. Csak megfelelő anyagi háttérrel lenne szabad belekezdeni egy kiállítás szervezésébe, melynek során a letelején tisztázni kell az apróságoknak tűnő feladatokat is.

### ***Büszke magyarok***

Párizs, Musée de l'Homme

2001. október 31.-december 31.

*Fejős Zoltán főigazgató*

*Néprajzi Múzeum*

1. A Néprajzi Múzeum részvétele a franciaországi magyar évad rendezvénysorozatában nem tekinthető tipikusnak. Eredetileg nem terveztük, hogy részt veszünk az eseményen. Nem látunk ugyanis elegendő időt egy új, a feladat jelentőségének megfelelő kiállítás megvalósítására, s nem volt elképzelésünk arra vonatkozóan sem, hogy esetleg milyen kész anyagot vihetnénk ki. Mégis, a fő szervezők – elsősorban Granasztói György és Szabó Miklós – ösztökélésére beláttuk, hogy egy ilyen rangos bemutat-

kozásról a néprajzi anyag sem maradhat el, s egy kész – a Néprajzi Múzeumban 1999-ben bemutatott –, valamint egy készülő kiállítást ajánlottunk föl: az *Itt a helyed!* című székkiállítást és *A cifraszűr* című tárlatot. Az utóbbiról eleve úgy gondoltuk, hogy az esetleges franciaországi bemutatóhoz át kell majd dolgozni, mert ez a múzeum cifraszűrjeit tartalmazó műtárgykatalógus kiadásához kapcsolódott, az anyagbemutató mellett nem volt más célja. A székkiállítást alapjában véve bemutathatónak tartottuk eredeti változatában is. Számomra nem ismert körülmények között a francia fél végül a cifraszűröket választotta, házigazdának pedig a rangos Musée de l'Homme vállalkozott. Ennek örülünk is, hiszen ebben a múzeumban volt a Néprajzi Múzeum legjelentősebb külföldi vendégkiállítása, még 1968-ban, Fél Edit rendezésében, amit sajnos az akkori májusi események miatt pár héten belül bezártak. Némi személyes, szakmai kapcsolat azóta is létezett a két múzeum között, de intenzív együttműködésről, szorosabb kötelekekről egyáltalán nem lehet beszélni. Azt mondhatom, hogy a téma és a színhely megválasztása nem rajtunk múlt, arra lényegében alig volt befolyásunk. A témaválasztás szempontjából azért sem, mert egy új, a célnak megfelelő kiállítást a már meglévő múzeumi munkák és elfoglaltság mellett nem lehetett kivitelezni.

2. Mivel nem a semmiből, hanem egy nálunk már bemutatott kiállításból indultunk ki, az új koncepció kidolgozására, az anyagválogatásra és a forgatókönyv, illetve a katalógus megírására alapján elegendő időnk volt. Némi nehézséget az okozott, hogy a párizsi kiállítást nem ugyanazok rendezték, mint a budapestit, hanem mások, ily módon mégiscsak egy új kiállítást kellett megvalósítani. A Budapesten 2000-ben bemutatott cifraszűr-kiállítást a francia fél képviselői is megtekintették, s hamar egyetértésre jutottunk, hogy a koncepciót milyen irányban kellene módosítani a párizsi változathoz. A hangsúlyt a technikáról, a táji változatokról a külföldiek számára is érthetőbb és érdekebb szempontokra kívántuk helyezni, így például arra, hogy mitől sajátos viseletdarab a cifraszűr, milyen szerepet töltött be a nemzeti kultúra megfogalmazásában, milyen szimbolikus



jelentésre tett szert a 19. század második felében vagy a századvégen. A forgatókönyv elkészítésére Lackner Mónika és Granasztói Péter kapott megbízást, akik a múzeum igen számottevő cifraszűryanagát újszerű módon tudták megszólaltatni.

3-4. A kiállítás előkészítéséhez, a restauráláshoz, a cifraszűrok bemutatását lehetővé tevő speciális állványok elkészítéséhez, valamint a szállításhoz, a munkatársak kiutazásához, az anyagok fordításához a Hungarofesttel kötött szerződés biztosított forrást. A francia fél a bemutató helyszínét, a látványtervet, az installációt, a grafikát, a kiállításrendezést és a katalógus megjelentetését vállalta. A rendezésben magyar részről a két muzeológuson kívül részt vett egy restaurátor is. Ez érvényes a bontásra is. A finanszírozással különösebb problémánk nem volt, annál inkább a partnermúzeum, illetve az ottani témafelelős szemléletmódjával, hozzáállásával. A Néprajzi Múzeum és a Musée de l'Homme között hosszas egyeztetés után létrejött egy szerződésszöveg, amely rögzítette a felek kötelezettségeit. Többzsöri kísérletünk ellenére sem készült el azonban az a szövegváltozat, amely számunkra elfogadható lett volna, ezért végül a megállapodást nem írtam alá. Ennek ugyan semmi jelentősége nem volt, mert amúgy is későn, az anyag kiszállítása után kaptam kézhez a francia fél által véglegesnek tekintett szöveget. A szerződés körüli hercehurca már megelőlegezte a helyszínen később tapasztalt, kényszerűségből „végigélt” problémákat. A vita lényege a szerzőség körül alakult ki. Egyszerűen akörül, hogy ki és mit is mutat be. Mi abból indultunk ki, hogy a Néprajzi Múzeum kivisz egy kiállítást a magyar évad keretében Franciaországba. Ennek érdekében kollégáim megírták a forgatókönyvet, kiválogatták az anyagot, eltervezték a kiállítás fölépítését, megírták a szövegeket, a feliratokat és a katalógusszöveget. Ehhez képest a kiállítás látogatója – ha nagyon érdekelte – a kiállítási kredittábláról megtudhatja, hogy a Museum national d’Histoire naturelle keretébe tartozó Musée de l’Homme bemutatja a *Fiers Magyars* című kiállítását; köszönetet mond a Néprajzi Múzeumnak a tárgyak kölcsönzéséért, a kiállítás támogatásáért, amelyet

egyébként Yvonne de Sike rendezett a két magyar kolléga segítségével. A múzeum homlokzatára kitett óriási fogadótáblán sem szerepelt, hogy a Néprajzi Múzeum ezt és ezt bemutatja. Különösen feltűnő volt ez, mert a homlokzaton kívül volt egy másik külföldi kiállítást hirdető plakát, pontosan megjelölve a küldő országot. A fogadótáblán a Néprajzi Múzeum logója a jobb alsó csücsökben, a Malév, a Hungarofest, az Axa Biztosító logója mellett volt elhelyezve, azonos, apró méretben. Nincs jobb szó minderre, mint az ósdi gyarmati mentalitás. Kiállításunkat anyagával, tudományos mondanivalójával egyszerűen kisajátították. Meglepő volt ezt tapasztalni pont egy néprajzi múzeumban, ahol hivatásszerűen irtani kellene a kolonializmus minden visszamaradt vonását. Más, a magyar évad részeként készült kiállítás katalógusát látva úgy érzem, hogy ez a viszonyulás korántsem csupán minket sújtott. Mondani sem kell: ez természetesen elfogadhatatlan, s nem tudom, mások hogyan élték ezt meg. Bár az általuk aláírt szerződés szövege rögzítette, hogy minden feliratot, szöveget, továbbá a katalógust kölcsönös egyeztetés és jóváhagyás után lehet csak közzétenni, ebből semmi nem valósult meg. A fogadófal, a plakát és később a katalógus szövegét tőlünk függetlenül készítették el. Az utóbbi különféle – meglehetősen naiv és szükségtelen, pontatlan – történeti részeket illesztettek be, kollégáim írását szétdarabolták, s a szöveget a megfelelő korrektúrázás hiányában sajtóhibák tömkelege tarkítja. Kár mindezt, mert az egyébként tetszetős kiadványt nem lehet nyugodt szívvel külföldön propagálni.

5. A bosszantó kellemetlenségek, udvariatsággok ellenére a *Fiers Magyars - splendeur des manteaux hongrois* című kiállítás hozadéka, hogy harmonikus, szép látványban és installációban igen gazdag magyar néprajzi anyagot mutatott be Párizsban. Ennyi és ilyen minőségű cifraszűr – 64 darab –, kiegészítve grafikákkal, illusztrációkkal és a Magyar Nemzeti Galéria jóvoltából kvalitásos képzőművészeti anyaggal soha nem volt külföldön látható. Kár azonban, hogy ez úgy jelent meg, mint a Musée de l’Homme kiállítása. Fontos az összehasonlítás miatt megemlíteni, hogy ez a cifraszűr-kiállítás

kisebb módosításokkal jelenleg az osztrák néprajzi múzeumhoz tartozó kittsee-i múzeumban látható, *Cifraszúr - Hirtenmantel* címmel. Erre a két múzeum közti megállapodás keretében került sor. A kiállítás látványát, kivitelezését és a katalógust itt is a fogadó fél biztosította – ám ennek ellenében nem tulajdonították sajátjuknak a kiállítást. A bemutatóra sajnos kedvezőtlenül hatott, hogy a párizsi múzeumi átszervezések elleni tiltakozás miatt a Musée de l’Homme munkatársai 2001 telén többhetes sztrájkot tartottak, s így a szűrkiállítás is hetekig zárva volt, így például a Duna Tv stábjának sem engedték meg a forgatást. Végeredményben a tervezetthez képest jóval rövidebb ideig láthatta a francia közönség. Úgy látszik, ez a sorsa a párizsi néprajzi bemutatóknak.

6. Hogyan tovább? Alapvető számomra, hogy nem lehet és nem szabad vállalni olyan külföldi bemutatókat, ahol csak anyagszállítónak tekintenek bennünket. Erre is van természetesen mód, de az a tárgykölcsonzés műfaja és nem vendégkiállítás rendezése. A probléma csak az, ha a kiállítással kiutazó felet a fogadó „partner” kész tények elé állítja. Ki vállalja annak ódiúját, hogy egy rosszul megszövegezett vagy „kisajátított” kiállítást a megnyitó előtt két nappal leállítson, különösen nagy propagandával kísért nemzetközi akciók során? Őszintén szólva én erre az adott esetben nem vállalkoztam. A továbbiakban valószínűleg csak akkor lehet a hasonló helyzeteket elkerülni, ha két múzeum között valódi együttműködés részeként jönnek létre kiállításcsereik. Ezt azonban a központilag tervezett és szervezett „magyar évadok” elvárásaival ritkán lehet megfelelően összhangba hozni. Egy további szempont, amit hasonló rendezvények esetében fontosnak tartok, hogy a külföldön rendezendő kiállítások tényét a múzeumoknak eleve be kell építeni tevékenységük sorába. El kell készíteni olyan kiállítási forgatókönyveket, ajánlásokat, amelyek eleve külföldi bemutatók létrehozását célozzák meg; megfelelő partner, illetve fogadókészség esetében pedig, kellő időt hagyva, el kell készíteni a külföldi közönségnek szóló kész kiállítást. S azt mint kész kulturális terméket lehet – és kell – értékesíteni. Mindez nyilvánvalóan önálló – ha tetszik:

plusz- – feladat, amit nem nagyon lehet kiváltani valami meglévő „konzerv” újramelegítésével. Fontos persze, hogy ilyen alkotásokkal a nemzetközi érdeklődés irányait vegyük figyelembe, s biztosítsuk a megfelelő magas színvonalat – erőltetett propaganda nélkül, mert az csak visszájára sül el.

**„Napfényes Magyarország”. A nagybányai festészet**

Villandry kastély

2001. június 13.–november 12.

**Lumières magyares/Les tendances coloristes de la peinture hongroise entre 1870 et 1914**

Hotel de Ville, Paris

2001. október 11.–2002. január 13.

**Magyar avantgarde 1920/1935**

Vasarely Alapítvány, Aix-en-Provence

2001. szeptember 8.–november 25.

**Színek és fények nyomában – magyar festők 1832–1914**

Palazzo Pitti

2002. október–2003. január

Bereczky Loránd főigazgató

Magyar Nemzeti Galéria

Az elmúlt fél évtizedben Magyarország nemzetközi kulturális kapcsolatrendszerében egyre nagyobb szerepet kaptak az „összművészeti programok” kiközvetítését jelentő kulturális évadok. Ez a külföldi megjelenési forma folyamatosan formálódott mind tartalmát, mind lebonyolítását illetően. Belgium, Frankfurt, Franciaország stb. mind-mind más szemlélettel jelent meg, a legnagyobb gond azonban jellemzően mindig megmaradt. Ez az egyes rendezvényi elemek (impresszálas, napidíjas előadóművészek, irodalmi rendezvények, kiállítások stb.) kohéziójának hiánya. Az alapnehézséget valószínűleg a hosszú távú koncepció és terv hiánya jelentette, amihez hozzájárult a részt vevő hazai intézmények és személyek érdekeltségi rendszerének tisztázatlansága (miért pont ott, miért pont akkor, s miért pont ez, lásd a Rippl-Rónai-kiállítások csúszása Franciaországban, Belgiumban, nem egyeztetett kiállítási címváltozások, utolsó utáni pillanatban „megszülető” helyszínek stb.).

Mindezek ellenére a rendezvényeknek természetesen volt hozadékuk. Erről bizonyos mértékű hazai tájékoztatás is napvilágot látott. A már említett egyes területek más-más mértékben és mélységben profitáltak a megjelenésből, mi most a múzeumi-kiállítási terület néhány problémáját szeretnénk megemlíteni (természetesen a saját szempontjaink alapján):

- Tapasztalataink szerint nem volt tisztázott a fogadói szándék. Sokszor nem volt egyértelmű, hogy a fogadó fél akarta a rendezvényt, vagy „muszáj” feladatként kezelte az ügyet.
- Nem volt kidolgozott koncepció - hiányzott a rendezvény egészére s a részletekre vonatkozó rendező elv.
- Rendkívül rövid volt a tartalom meghatározására és szervezésére fordítható előkészítő idő.
- Az elvi előkészítés után nem a leginkább érintettek folytatták az érdemi tárgyalásokat (a múzeumi szakemberek gyakran csak kiszervezők voltak).
- Rendkívül bonyolult és az intézményre nézve hátrányos volt a finanszírozás módja (átvett pénzeszközök költségvetést torzító hatása stb.).
- A „szakmán kívüli” tárgyalók engedékenyek voltak tartalmi kérdésekben és a feltételek megkövetelésében (olaszországi kiállítás).

A fenti problémákat azért emeltük ki, mivel véleményünk szerint a hazai (szakmai, pénzügyi) érdekeltségi rendszer egyértelműbbé tételével és a szervezés „távlatosításával” növelhető lenne a rendezvények hatása. Bizonyíthatja ezt a most szerveződő angliai bemutató, ahol az „intézet” a gazda, és a kurátorok foglalkoztatása rendezté teszi a munkát.

### *Esterházy örökség - XVII-XVIII. századi barokk rajz- és grafika*

2002. Róma - Nemzeti Grafikai Intézet és Múzeum

*Mojzer Miklós, főigazgató  
Szépművészeti Múzeum*

A rómaiak a látogatottsággal igen elégedettek voltak (20 000 személy). A siker láthatóan relatív - a Fontana Trevinél ennek a számnak talán a tízszerese is megfordul naponta (és a kiállítás

bejárata innen nyílt), és ha nálunk, Budapesten rendezzük azt meg ez időben, körülbelül a római látogatottság kétszeresét biztosra vehetjük. A kiállítást Czére Andrea rendezte.

1. A Szépművészeti Múzeum a Palazzo di Fontana Trevivel régebbi kapcsolatban, jó kollegiális ismeretségben áll, és a kiállítást már két évvel az olasz-magyar év előtt megterveztük, és elvégeztük az előmunkálatait.
2. Ez esetben volt, mert nem hirtelen ötlet alapján és nem rögtönzéseként született, hanem megfelelő előkészítéssel.
3. Közvetlen, a Palazzo di Fontana Trevivel történt szerződés alapján - részletekbe menő alkudozásokkal és megegyezéssel. A költségek oroszánrészét a magyar fél viselte, az olasz-magyar év alkalmából.
4. Mivel a fenti kiállítás előkészítése időben jóval az olasz-magyar évad előtt kezdődött, és a két intézmény közötti cserekiállítások, együttműködés stb. alapján az évadra mintegy megérett, a feltett kérdések mindegyikére igenlő választ kell adnom.
5. Elsősorban és alapvetően személyes kapcsolatból következő intézményi kapcsolatok kiépítésével, illetve állandó művelésével.

*Gárdos Bernadett projektmenedzser  
Hungarofest Nemzeti Rendezvényszervező  
Közhasznú Társaság*

Az állami rendezvényszervezői feladatokra, programokra a NKÖM önálló irodákat hozott létre az utóbbi évek folyamán (az Euroitalia Hungaria '99-es irodát, mely később Kormánybiztosi Hivatallá vált, illetve a Frankfurt Programirodából kinövő Frankfurt '99 Kht.-t az 1999-es Frankfurti Könyvvásár megszervezésére; 1997-től 2000 júniusáig a Franciaország 2001 Programiroda önállóan működött). Ezen tapasztalatok alapján hozta létre a NKÖM 2000. április 1-jén a Hungarofest Kht.-t. Három évvel az alapítás után elmondható, hogy a sajtóban és a köztudatban a Hungarofest Kht. nem mint önálló vállalat (lásd például Magyar Turizmus Rt.), hanem mint az NKÖM szerves része van jelen. Nem példa nélküli struktúra ez Európában, hasonlóképpen működ-

dik a Francia Művészeti Tevékenységek Szövetsége vagy a Varsói Miczkiewicz Intézet. Ebből a sajátos státusból következik, hogy a Hungarofest Kht. kommunikál az államigazgatással, de közigazgatással kapcsolatos döntéseket nem hoz, az esetek többségében a NKÖM különböző szervezeti egységeit segíti szervezési munkákkal, másrésztől mint önálló szervezeti és költségvetési egység képes együtt dolgozni a privát szférával.

A Hungarofest Kht. mint állami finanszírozású cég legfontosabb feladatai:

- erősíteni ismert művészeink kapcsolatrendszerét, bemutatni új tehetségeket;
  - ezáltal művészeinket és intézményeinket olyan helyzetbe hozni, hogy állami segítség nélkül tudjanak meghívásokhoz, szereplésekhez jutni;
  - Magyarország kulturális bemutatkozásainak sikerét visszacsatolni a magyar kulturális kínálatba, így elősegítve azt, hogy a magyar kultúra minél hamarabb piacszerűen működhessen;
  - a fentiekből következően az is célunk, hogy Magyarország a magas színvonalú nemzetközi kulturális események és bemutatkozások állandó és természetes helyszínévé válhasson.
- A kht. eddigi gyakorlata és hosszú távú elképzelése szerint a külföldi rendezvények sikeréhez két alapvető koncepció elkészítése szükséges:
- térségelemzés annak megítélésére, hogy az illető ország milyen kulturális ismeretekkel, sajátosságokkal, esetleg előítéletekkel bír, mit tud Magyarországról, milyen forrásból értesül, milyen kulturális rendezvényeket fogad be, milyen jellegű a közönsége;
  - saját kulturális országgépünk meghatározása, amelyet felmérések előznek meg arról, mely kulturális sajátosságainkat kívánjuk előtérbe helyezni, milyen beidegződéseket kívánunk megváltoztatni;
  - a társadalmi-szakmai célközönség meghatározása;
  - a rendezvény szakmai kapcsolatrendszerének, illetve nagyközönséget tájékoztató jellegének hozadékai;
  - turisztikai szempontok figyelembevétele, megítélése.

## A kulturális évadok szervezési tapasztalatairól

A Hungarofest által szervezett kiállításoknak természetesen vagy egy intézmény (múzeum, galéria), vagy egy adott kurátor, gyűjteménykezelő a szakmai szervezője.

A Hungarofest Kht. – cégjellegéből adódóan – azonban képes csomagban kezelni egy rendezvénysorozat (a francia és olasz kulturális évadok) összes kiállítását, így mind a szállítás, mind a biztosítás terén jelentős előnyökhöz jut. A különböző szállítások összehangolása pedig olyan kiállítások megvalósulását is lehetővé teszi, amelyek egyébként pénzszűke miatt meghíúsulnának.

A szállítási és biztosítási tételeken kívül egy kiállítás promóciója is tetemes költség. Egy önálló kiállítás költségvetésébe a legkritikább esetben fér bele az a promócióra szánt összeg, amelyet viszont az egész évad marketingköltségéből ki lehet gazdálkodni. A gyakorlatban ez úgy jelenik meg, hogy az évad minden kiadványában (programfüzetek, szórólapok, plakátok stb.), hirdetésében, sajtóanyagában szerepel az adott kiállítás, és ezek a szóróanyagok adott esetben sokkal szélesebb közönséghez eljutnak.

Bizonyos mértékig külön kell kezelni azokat a kiállításokat, amelyek két múzeum szakmai kapcsolata, együttműködése alapján és amelyek államközi szerződés keretében és/vagy egy kulturális évad részeként szerveződnek. Bár a Hungarofest Kht. tevékenységi körébe természetesen az utóbbi alapon létrejövő kiállítások kerülnek, véleményem szerint azonban tapasztalataink minden kiállításra érvényesek lehetnek.

Az évadok szervezőinek általában a programokkal, így a kiállításokkal kapcsolatban is kettős céljuk van. Egyrészt teret kívánnak adni az egyes intézmények már meglévő kapcsolatainak keresztül megvalósuló programoknak, másrészt a kapcsolatokkal nem rendelkező intézményeknek, múzeumoknak fogadó felet igyekeznek találni. Ideális esetben egy évad szervezésére minimum két-három év áll rendelkezésre. Ennyivel előbb lehet bekerülni jó kiállítóhelyekre, koncerttermekbe, valamint tárgyalásokat kezdeni szpon-

zorációról, a költségek megosztásáról. A költségek megosztásának alapelve, hogy az itteni költségeket (kiállításrendezés, honoráriumok, katalógusszerkesztés, szállítás, biztosítás stb.) a magyar fél biztosítja, míg a helyi költségek (terembérlet, rezsiköltség, helyi biztosítás, őrzés, kurátorok szállásköltsége stb.) a fogadó felet terhelik. Erről azonban időben el kell kezdeni tárgyalni, egyrészt hogy a fogadó intézmény is be tudja tervezni a saját költségvetésébe, esetleg ő is tudjon hozzá szponzort keresni, másrészt hogy valóban érdekeltté tehessük a kiállítás szervezésében.

Az évadok szervezésének másik alapeleme, hogy már meglévő partneri kapcsolatokra épülnek. Ez az elv erősebben jelentkezik például a szerveződő hollandiai évad esetében, mivel jelenleg nem áll rendelkezésre két-három éves előkészítési időszak. Egy évad programjának kínálata mindig a két fél között kialakuló alkufolyamat eredménye, ezért a magyar szervezőknek figyelembe kell venniük a fogadó ország érdeklődését, ismeretanyagát, befogadói szokásait is. Kialakult intézményi-partneri kapcsolat esetében ez az „ismerkedés” vélhetően már megtörtént. Egész más szintről indulhatnak a tárgyalások, amivel jelentős mennyiségű időt és pénzt lehet megtakarítani.

### A szervezőcég és a múzeum kapcsolatáról

Eddigi tapasztalataink alapján a küldő és fogadó múzeum közé beépített szervezőcég legfontosabb feladata, hogy megkönnyítse, szakmai tapasztalataival „katalizálja” a szervezés folyamatát. A múzeumi szakemberek fő feladata tudományos jellegű: muzeológusi, művészettörténeti, történeti feladatokat látnak el, ami nem kevés energiájukat veszi igénybe. Egy összművészeti fesztivál, kulturális évad, kiállítás szervezése azonban olyan sokrétű szakmai tapasztalatokat igényel, amilyenekkel a muzeológusok nem feltétlenül rendelkeznek. Az ilyen típusú programszervezés új, még kialakulóban lévő szakma, amely sokkal szélesebb körű, bár bizonyos mértékig felszínesebb ismereteket követel. Mivel a programok szervezője koordinálja a kiállításban részt vevő

emberek munkáját, el kell igazodnia részben a közigazgatás, az üzleti élet, a kiadványszerkesztés és -kiadás, marketing, jog, pénzügyi ismeretek hálójában, részben a múzeumi-tudományos világban.

Az együttműködés elősegítése érdekében jó, ha a szervezőcég és a múzeum folyamatosan tájékoztatják egymást működésükről, megismerik egymás tevékenységét, esetleg tájékoztatják egymást a készülő projektekről. Az elmúlt négyöt évben csak erősödött az a tendencia, hogy Magyarország sorra kapja a meghívásokat különböző országbemutató fesztiválokra, és ez nem lesz másként az Európai Unióhoz való csatlakozás után sem. Érdemes tehát ezt a szempontot is figyelembe venni, a múzeumok nemzetközi kapcsolatait erre (is) építeni.

### Hogyan tovább?

Egész Európára jellemző, hogy átalakulóban van a művészetről, művelődésről és humán tudományokról, valamint ezek jelentőségéről kialakított kép. A kultúra termék lett, amelyet adni-venni lehet, a kulturális cikketek előállító cégek, multinacionális vállalatok pedig a gazdasági élet jelentős képviselői.

Átalakulóban van a közművelődési intézmények látogatóinak az adott intézményhez való viszonya is: egy múzeum/kiállítás megtekintését már nem feltétlenül önmagáért választja a látogató, hanem mert valami pluszt kap tőle (a hagyományostól eltérő koncepciót, egy jó koncertet, érdekes belső tereket, esetleg hogy egy belépőjeggyel még megnézhet egy másik múzeumot is, vagy kedvezményt kap a szomszéd étteremben, stb.).

E két tény figyelembevételével arra lenne szükség, hogy a múzeum egyszerre tudja tudományos-művészeti értékeit megtartani, ugyanakkor „marketingesebb” szemléletet kialakítani. Tudomásul kell venni, hogy a humán műveltség egy egyre szűkülő réteg kiváltsága lesz, és hogy az újabb nemzedékek olyan vizuális kultúrában szocializálódnak, amely nem érti, nem viseli el a hagyományos, szöveg- és olvasásalapú, valamint komoly háttérműveltséget feltételező kiállításrendezést.

Összegzőképpen elmondható, hogy a Franciaországban és Olaszországban rendezett magyar évad célkitűzése, kedvező kép kialakítása országunkról, a meglévő kulturális kapcsolatok erősítése, a szakmai és látogatóközönség megismertetése kulturális értékeinkkel a múzeumi kiállítások révén (is) megvalósult.

Ez elsősorban és alapvetően a múzeumok közötti, régóta kiépített jó szakmai együttműködésnek és személyes-kollegiális kapcsolatoknak volt köszönhető.

Egy-egy évad hatékonyabb rendezése mindenképpen hosszabb előkészítést és világos - a rendezvény egészére kiterjedő - koncepciót igényelne. Ennek hiányában fordulhatott elő, hogy több fogadó múzeum „csak” kiállítási anyag - műtárgyak - kölcsönzését várta a magyar múzeumoktól, és nem szakmailag előkészített, megalapozott koncepció szerint megrendezett teljes kiállítást, azaz szellemi kulturális terméket. Igaz viszont, hogy a fogadó ország múzeumi marketingszakemberei jól ismerik a saját közönségük elvárásait, igényeit, befogadói szokásait, és ezért ehhez szerették volna igazítani a kiállításokat.

Fontos, hogy a teljes évad koordinálása itthon is, a fogadó országban is egy intézmény kezében összpontosuljon, de a részleteket a két partnermúzeum között kötött, precízen megfogalmazott és a munkák megosztását meghatározó szerződés foglalja magában, mely tisztázza a finanszírozás részleteit is.

Úgy tűnik, a jelenleg előkészületi stádiumban levő angliai és holland évadok már hasznosítják az eddigi tapasztalatokat, és megpróbálják kikerülni a kezdetek „gyermekbetegségeit”.

Készítette és szerkesztette:

**VÁMOS-LOVAY ZSUZSANNA**

## LEADING MUSEUM OFFICIALS ON THE EXHIBITIONS OF THE HUNGARIAN CULTURAL SEASONS ABROAD

In the past few years several Hungarian cultural seasons have been organised abroad, to promote Hungary and its culture so they are rather important in creating an image of the country. A questionnaire was designed to do an analysis and to draw some conclusions about some of the most important exhibitions on Hungary in France and Italy. They were answered by the leaders of some of the most important Hungarian collections. The questions dealt with the participation, the preparation, the conditions and circumstances, sponsorship, the advantages and gains and some suggestions were expected on how to improve similar events. Due to the lucrative personal and institutional contacts originating in the past, the exhibitions can be considered successful but preparations should be more careful and a more comprehensive concept would be needed. Currently the Hungarian Seasons are being organised in Great Britain and Holland and naturally the initial problems can be eliminated by taking the suggestions of the survey into consideration.

# A Baranya Megyei Múzeumok Igazgatóságának üzleti (marketing-) terve<sup>1</sup> „A pályázattól a kivitelezésig”

## I. rész

### Megelőző vizsgálatok

Az anyagot közreadja:

HUSZÁR ZOLTÁN – W. MÜLLER JUDIT

A Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma pályázata alapján a Baranya Megyei Múzeumok Igazgatósága (Janus Pannonius Múzeum; a továbbiakban: múzeum) 2001-ben megbízta a Pécsi Tudományegyetemet, hogy készítse el a múzeum üzleti tervét.

Az üzleti (marketing-) terv készítése során felmérésre kerültek

- a Baranya Megyei Múzeumok Igazgatóságának eddigi tervei, fejlesztési elképzelései;
- szekunder információk, háttéranyagok a kulturális szféráról, a múzeumokról;
- primer vizsgálatok eredményei:
  - egy 180 főt megkérdező ismertség- és elégedettségvizsgálat (a múzeumlátogatók és a városi lakosság körében) és
  - szakmai mélyinterjúk (tárlatvezető, idegenforgalmi szakember, forrásbiztosító, művész);
- a muzeális intézményekkel kapcsolatos jogszabályok.

A fenti információk alapozták meg a munkával kapcsolatos főbb következtetéseket, ezekre épült a két részletben bemutatásra kerülő terv, mely négy fő területet foglal magában:

- a marketingszemléletű gondolkodás elméleti háttérének rövid bemutatása a múzeumok esetében, különös tekintettel a Baranya Megyei Múzeumok Igazgatóságának tevékenységre;
- a tervet megalapozó döntésekhez szükséges információk összegyűjtése, elemzése;
- a terv stratégiai irányai, kiemelve a marketing-tevékenységet, mely integrálja, koordinálja a többi területet;
- végül a terv megvalósulásaként a következő évre vonatkozó marketing-feladatterv, költségterv.

Az intézményre vonatkozó konkrét célok, hosszú távú elképzelések kialakításához szükséges a múzeumot körülvevő külső és belső környezet bemutatása. Az elemzés részei azok a megkérdezéses vizsgálatok, melyeket 2001. november hónapban bonyolítottunk le, s melyek eredményei irányvonalat adtak munkánkhoz. Összegzésként SWOT-analízist készítettünk, mely feltárja a fejlődés irányvonalait, problémáit. (Az analízist és a feladattervet az ismertető második részében tesszük közzé.)

<sup>1</sup> A Baranya Megyei Múzeumok Igazgatósága megbízásából készítették a Pécsi Tudományegyetem marketingosztályának munkatársai: Kuráth Gabriella, Steigervald Krisztián és a TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet oktatói: dr. Pavluska Valéria, Szabó Szilvia. Múzeumi konzulensek: Huszár Zoltán megyei múzeumigazgató, W. Müller Judit titkárságvezető, kulturális menedzser, Nagy Lászlóné gazdasági igazgatóhelyettes.

Az alábbiakban – a marketingterv bemutatásának első részeként – a fent jelzett primer vizsgálatok kérdéssorát, valamint a vizsgálat elemzését ismertetjük.

### Lakossági megkérdezés

Jelen kutatás keretein belül a Janus Pannonius Múzeum körébe tartozó kiállításokat érintettük. A vizsgálat során a mintába 180 fő került, akiket

egyszerű véletlen kiválasztással szólítottunk meg. A vizsgálat helyszínei a Janus Pannonius Múzeum pécsi kiállítótermei, illetve Pécs város közterületei voltak. A vizsgálat jellegénél fogva nem tértünk ki olyan arányosításra, amely megfelelően reprezentálta volna a múzeumba járók és nem járók arányát. A kutatás célja mindössze annyi volt, hogy megfelelő helyzetképet és kiindulási alapot kapjunk a marketingterv kidolgozásához. A kérdőív önkitöltős módszerrel készült.

### Kérdőív

Ez a kérdőív a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma múzeumi pályázatának elkészítéséhez készült, mely a látogatók magasabb színvonalú szolgálatát kívánja megalapozni. Kérjük, válaszaival Ön is segítse munkánkat.

Köszönjük közreműködését!

1. Ön szerint fontos-e, hogy egy városnak legyenek múzeumai?

- igen, feltétlenül     nem, felesleges     nem tudja

2. Kérjük, indokolja meg választát!

.....  
 .....

3. Hallott-e már a pécsi Janus Pannonius Múzeumról?

- igen     nem     bizonytalan

4. Ha igen, mit tud róla?

(Hol van, milyen kiállításai vannak, milyen egyéb szolgáltatásokat nyújt, stb.)

.....  
 .....

5. Milyen gyakran jár Ön pécsi múzeumba?

- évente ..... alkalommal     évente     ritkábban     soha

Amennyiben a válasz soha, kérem, ugorjon a 11-es kérdésre!

6. Milyen okból szokott Pécsre múzeumba járni?

- művelődés     szórakozás     családi program     kellemes időtöltés  
 kötelező program  
 egyéb: .....

7. Milyen pécsi múzeumokat/kiállításokat látogatott már meg eddig?

.....  
 .....



## 8. Honnan szokott értesülni egy-egy új kiállításról?

- Új Dunántúli Napló     plakát     ismerősök     hírlevél     tv, rádió  
 egyéb: .....

## 9. Kérjük, értékelje a táblázatban található kategóriákat 1-től 5-ig az iskolai osztályozásnak megfelelően úgy, hogy mennyire fontosak Önnek az egyes kategóriák, és mennyire elégedett Ön azokkal a pécsi múzeumok tekintetében!

	Fontosság	Elégedettség
Tárlatvezető udvariassága	.....	.....
Tárlatvezető felkészültsége	.....	.....
Teremőr udvariassága	.....	.....
Teremőr felkészültsége	.....	.....
Kiállítások aktualitása	.....	.....
Kiegészítő szolgáltatások	.....	.....
Múzeumok infrastruktúrája	.....	.....

## 10. Ön szerint miért nem járnak múzeumba más emberek?

- nem érdekli     nincs rá ideje     nem ismer egyet sem     drágának tartja  
 egyéb ok: .....

Kérem, ugorjon a 13-as kérdésre!

## 11. Mi az oka annak, hogy Ön nem jár múzeumba?

- nem érdekli     nincs rá ideje     nem ismer egyet sem     drágának tartja  
 egyéb ok: .....

## 12. Milyen esetben járna mégis múzeumba?

- érdekes kiállítások     érdekes programok     családi rendezvények  
 alacsonyabb ár     egyéb: .....

## 13. Milyen érdekes kiállítások keltették fel az Ön figyelmét?

.....  
 .....

## 14. Milyen programok (például divatbemutató) vagy családi rendezvények (például gyereknap) készítenék arra, hogy múzeumba menjen?

.....  
 .....

Köszönjük válaszait!

Kérjük, adja meg alábbi adatait!

Neme:  férfi     nő

Életkora:     15 év alatt     15-18 év     19-25 év     26-45 év     46-65 év

65 év felett

Foglalkozása:     diák     szellemi     fizikai     nyugdíjas

egyéb:.....

Látogatói státusz:     turista     nem turista

Iskolai végzettség:     általános iskola     középfokú iskola     felsőfokú iskola

A minta összetételének legfontosabb jellemzői: a megkérdezettek 34 százaléka (61 fő) férfi, 64 százaléka (116 fő) nő; a válaszadók két százaléka nem adta meg nemi hovatartozását.

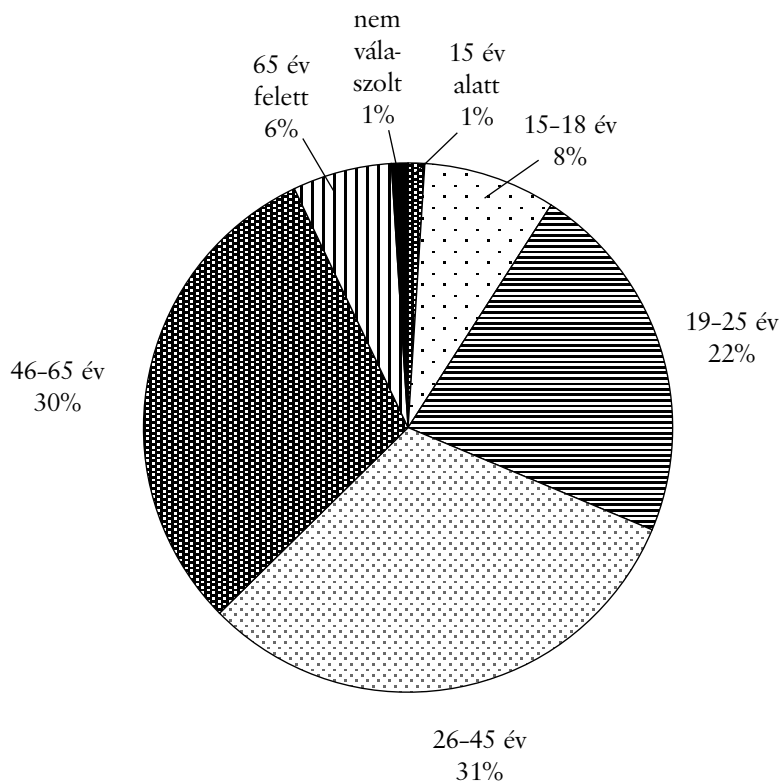
A mintában elsősorban a fiatalok és a középkorúak domináltak: a válaszadók közel 22 százaléka egyetemista korosztályú (19–25 év), 31 százaléka fiatal (26–45 év), további harminc százaléka pedig középkorú. A fennmaradó 17 százaléket az ennél idősebb, illetve fiatalabb korosztályok alkotják.

A megkérdezettek döntő többsége értelmiségi foglalkozású vagy értelmiségi inaktív: 43 száza-

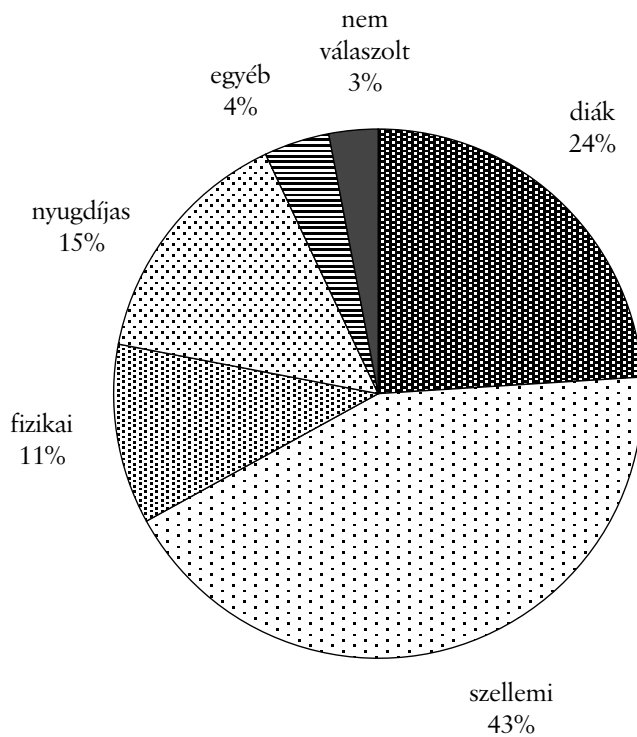
lékuk szellemi foglalkozású, míg további 24 százalékuk diák. Mindössze a minta 11 százaléka fizikai alkalmazott, míg 15 százalékot alkotnak mintánkban a nyugdíjasok.

A mintába kerültek jelentős része felsőfokú végzettségű (43 százalék), illetve középfokú végzettségű (41 százalék), míg az alacsonyabb szintű végzettségek képviselője – érthető módon – nem volt ennyire meghatározó (14 százalék).

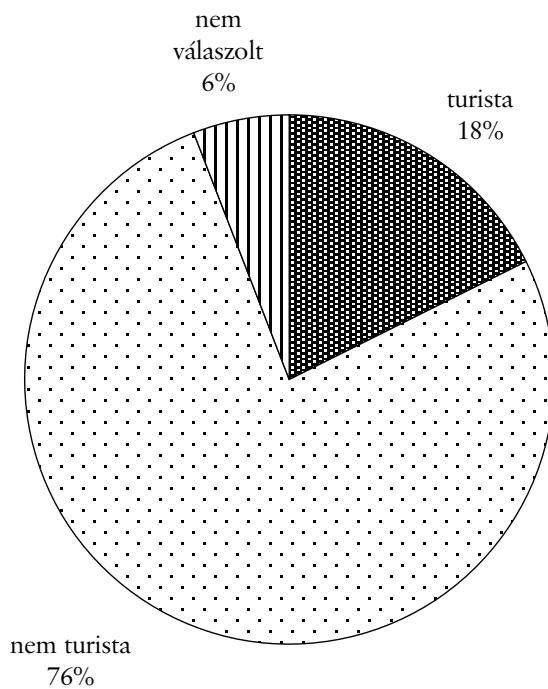
A véletlenül megszólítottak közül szinte minden ötödik turista volt (18 százalék), a többiek Pécssett lakók vagy tanulók voltak.



1. ábra. A minta kor szerinti megoszlása (N=180 fő)



2. ábra. A minta végzettség szerinti megoszlása



3. ábra. A minta státusz szerinti megoszlása

## Az eredmények

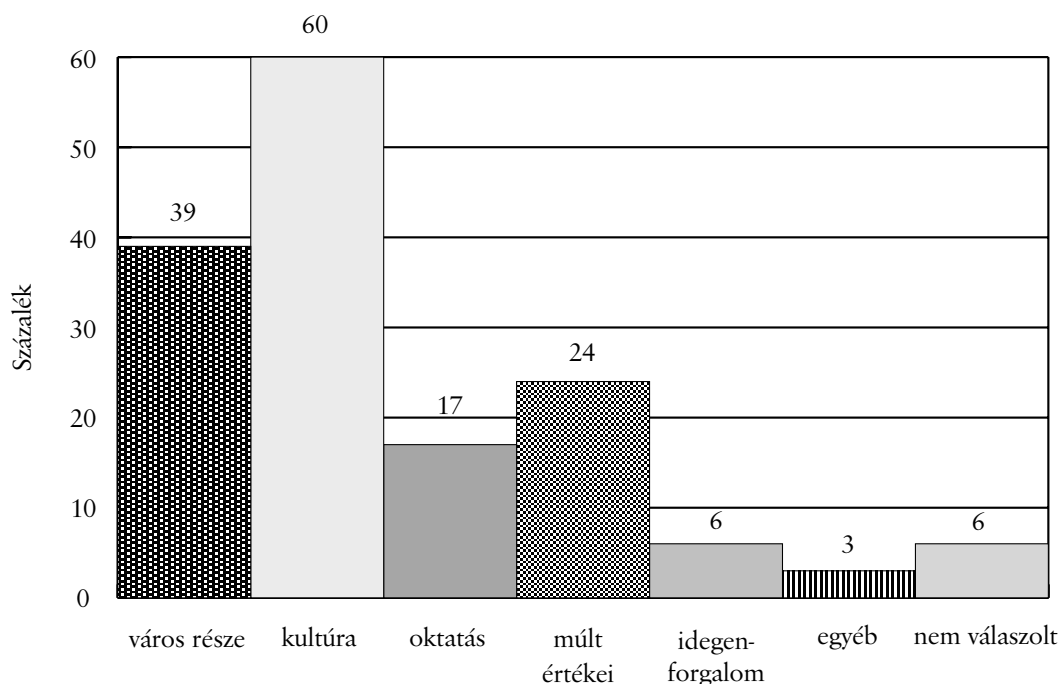
Mint a bevezetőben már említettük, jelen kutatásunkkal nem törekedtünk arra, hogy részletekbe menően, intézményspecifikusan mutassuk be a múzeum teljes mértékű lakossági és szakmai megítélését. Mindössze az volt a célunk, hogy a helyzetértékeléshez reális képet kapjunk, a jövőbeni fejlesztési céloknak megfelelő irányvonalakat mutassunk, a stratégiai kérdések megválaszolásához kutatással alátámasztott érveket biztosítsunk.

Mint minden mai magyar kulturális intézmény, így a múzeum megítélése is igen vegyes képet mutat. A szűkebb kört érintő, magas szintű kultúrához való ragaszkodás melletti populárisabb „kulturális” szórakozás térnyerése nem kétséges. A rendszerváltás utáni gazdasági változások a kulturális intézmények reformját is magukkal hozták, amely folyamatok sokszor ezen szervezetek elszegényedéséhez vezettek. Emellett ráadásul a kikapcsolódási lehetőségek is kiszélesedtek az utóbbi években, s az addigi konzervatívabb kulturáltságot (koncertek, mú-

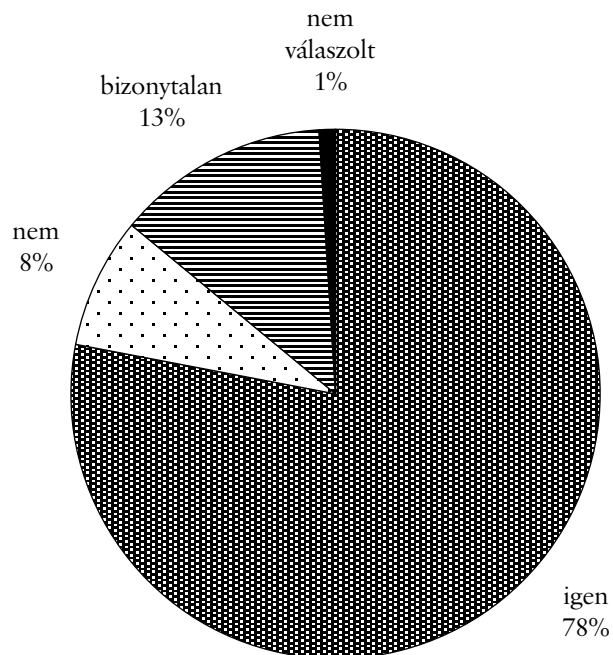
zeumba járás, színház) felváltották az igen nagy tömegeket megmozgatni képes plazaéletforma, a hétfégi családi bevásárlódélutánok stb.

Ugyanakkor a múzeum szerepe még mindig nem kétséges, és ezt a laikus látogatók vagy múzeumot nem látogatók is elismerik. A kvantitatív kutatás keretében a megkérdezett 180 fő egyöntetű véleménye (száz százalék), hogy *egy városban kell lenni múzeumnak*, hiszen többek között *egy múzeum határozza meg a város kulturális életét* (ezzel indokolta véleményét a válaszadók hatvan százaléka, pontosan 108 fő). Szintén fontos érv, hogy *egy múzeum a város része is egyben* (a válaszadók 39 százaléka, hetven fő szerint), illetve hogy *a múzeum feladata a múlt értékeinek összegyűjtése, tárolása és a jövő nemzedéknek való bemutatása* (24 százalék, 44 fő). Az emberek véleménye szerint (17 százalék, harminc fő) fontos *oktatási* feladata is van egy múzeumnak, nem beszélve az *idegenforgalmi szerepéről* (a válaszolók hat százaléka, 11 fő).

*A megkérdezettek döntő többsége hallott már a pécsi Janus Pannonius Múzeumról*, legalábbis a 180-ból 140 fő, azaz a válaszolók közel



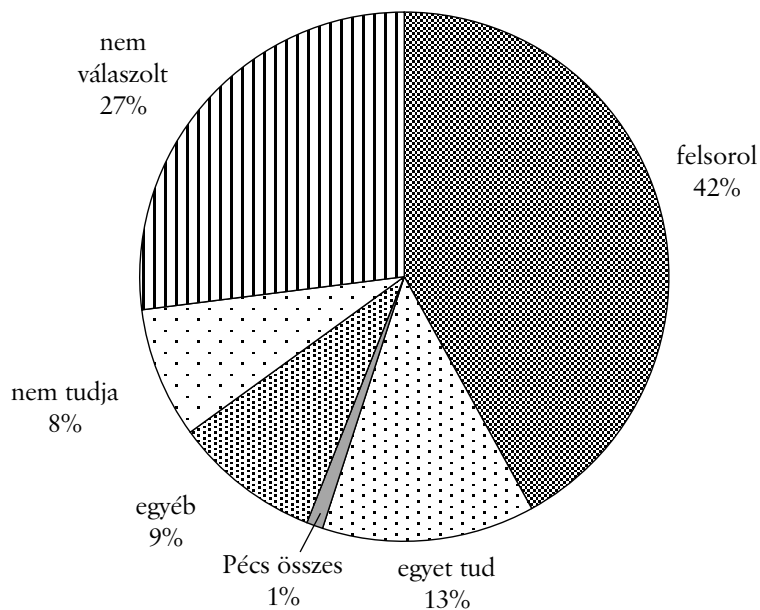
4. ábra. Miért fontos, hogy egy városnak legyen múzeuma? (N=180 fő; több válasz is adható volt)



5. ábra. Hallott-e már a Janus Pannonius Múzeumról? (N=180 fő)

nyolcvan százaléka ezt állította. Mindössze nyolc százalékuk nem hallott még a múzeumról (15 fő), további 13 százalék (23 fő) bizonytalan a kérdéssel kapcsolatban. Érdekes ugyanakkor

megtekinteni, hogy akik azt állították, hogy ismerik a múzeumot, azok mit is tudnak a vizsgált intézményről. Majdnem minden második megkérdezett fel tudja sorolni a múzeumhoz



6. ábra. Ha hallott a Janus Pannonius Múzeumról, mit tud róla? (N=180 fő)

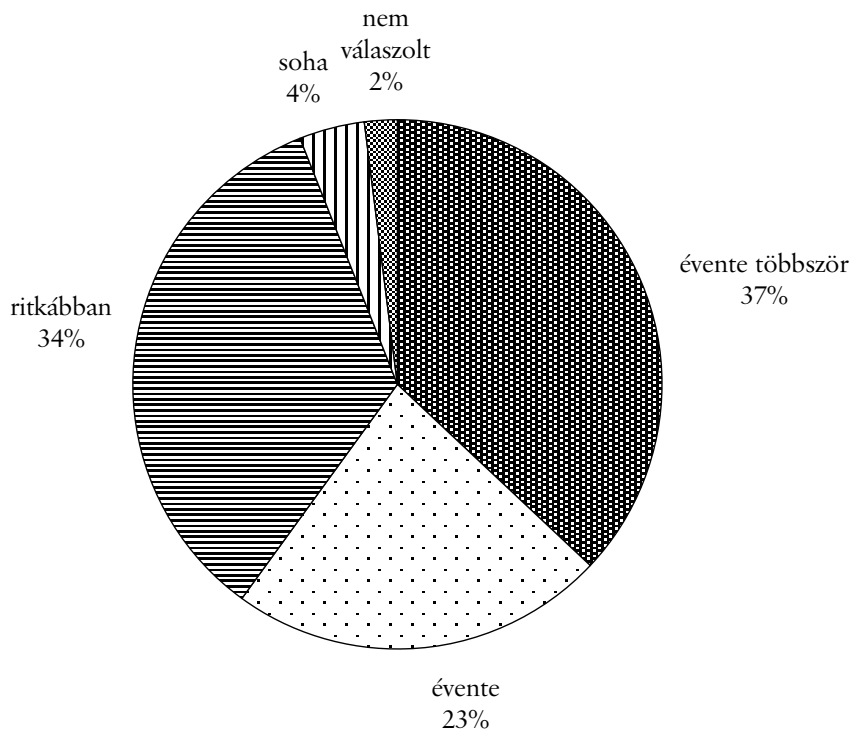
tartozó kiállítások döntő többségét (75 fő, a múzeumot ismerők 42 százaléka, az összes megkérdezett 41 százaléka). Valamennyivel több mint minden tizedik megkérdezett egy intézménnyel azonosította a Janus Pannonius Múzeumot (13 százalék, 23 fő), míg körülbelül ugyanennyien más múzeumokat soroltak fel (kilenc százalék, 17 fő).

Ugyanakkor a válaszadók mintegy egyharmada (35 százalék, 62 fő) semmit nem tud a múzeumról, vagy nem válaszolt erre a kérdésre. Ebből - többek között - arra is gondolhatunk, hogy a múzeum ismertsége inkább 40-45 százalék körül mozog, ami a kutatás jellegénél fogva megközelítheti a valós helyzetet. A múzeum ilyen szintű ismertségéből a városi szintű látogatottság (Pécs lakosságának 20-25 százalék körüli becslült értéke) is valós helyzetnek tűnik. A megkérdezetteket múzeumba járási szokásaik alapján két nagy csoportra tudjuk bontani: az egyik nagy csoport évente többször (akár négyszer-ötször) is jár múzeumba (37 százalék, 67 fő), míg a másik csoport képviselői inkább csak alkalmanként, jobb esetben is csak három-öt

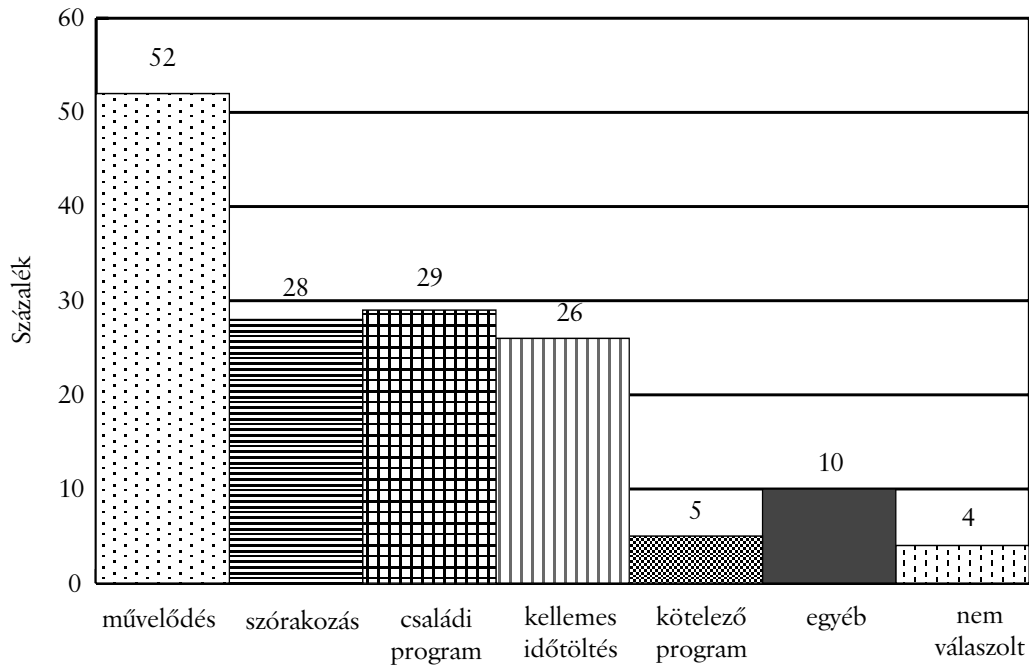
évente mennek el múzeumba (34 százalék, 62 fő), egy-egy kiállításra. Meghatározó ugyanakkor azok száma, akik valamennyire rendszeresen, megközelítőleg évente járnak el múzeumba (23 százalék, 41 fő). Minimális azoknak a száma, akik azt állították, hogy soha nem járnak múzeumba, számuk nem éri el a öt százalékot (négy százalék, hét fő).

A múzeumba járás legfontosabb oka még mindig a művelődés, a kulturális ismeretszerzés, a pécsiek közül minden második ember ez okból jár kiállítást megtekinteni (54 százalék, 94 fő). Megközelítően azonos súllyal szerepel az okok között családi programként a múzeumba járás, illetve szórakozásként vagy kellemes időöltés-ként (harminc százalék körüli értékkel).

Mind a kvantitatív, mind a kvalitatív kutatás esetében erős hangsúly helyeződött a múzeum családi kihasználtságára. Nem újdonság, hogy ahova el kell mennie a gyerekeknek, oda megy a szülő is. Amennyiben érdekes programokat tudunk kínálni a gyermekeknek, fel tudjuk kelteni a figyelmüket, aktív részeseivé tudjuk tenni a kiállítási tárgyakkal, restaurálásnak, régészet-



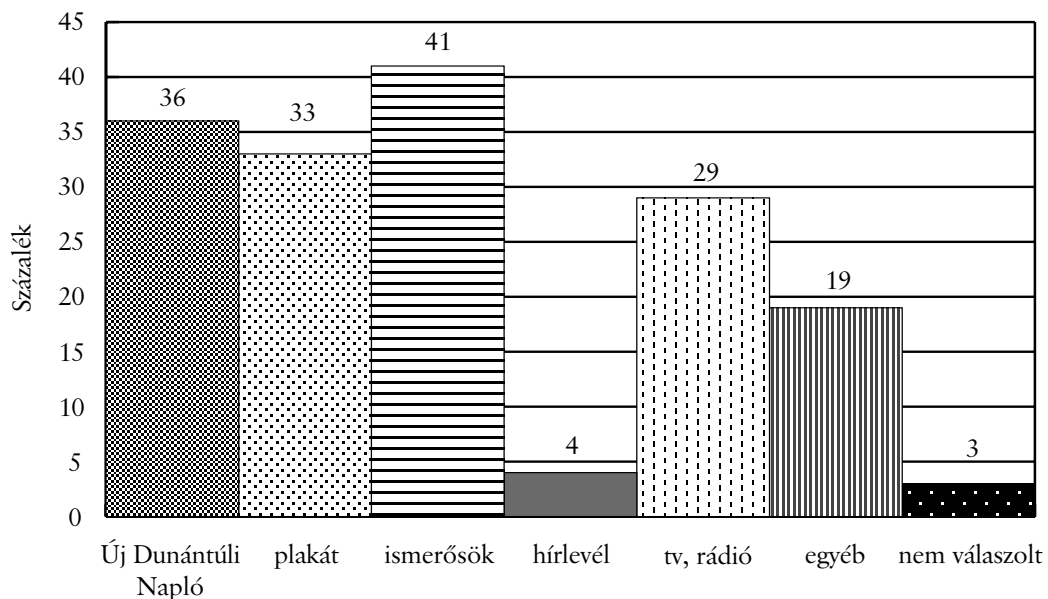
7. ábra. Milyen gyakran jár Ön pécsi múzeumba? (N=180 fő)



8. ábra. Milyen okból szokott Pécssett múzeumba járni? (N=180 fő; több válasz is adható volt)

nek, akkor mellékesen a kiállítással értékes programot tudunk biztosítani a szülőknek is. A múzeum jelen helyzetben tapasztalható hátrányát csak igen aktív munkával, erőteljes mar-

ketinggel és nyitással tudja ledolgozni. Ebben a munkában természetesen könnyebb szerepük van a híresebb, modernebb, látogatottabb múzeumi egységeknek.



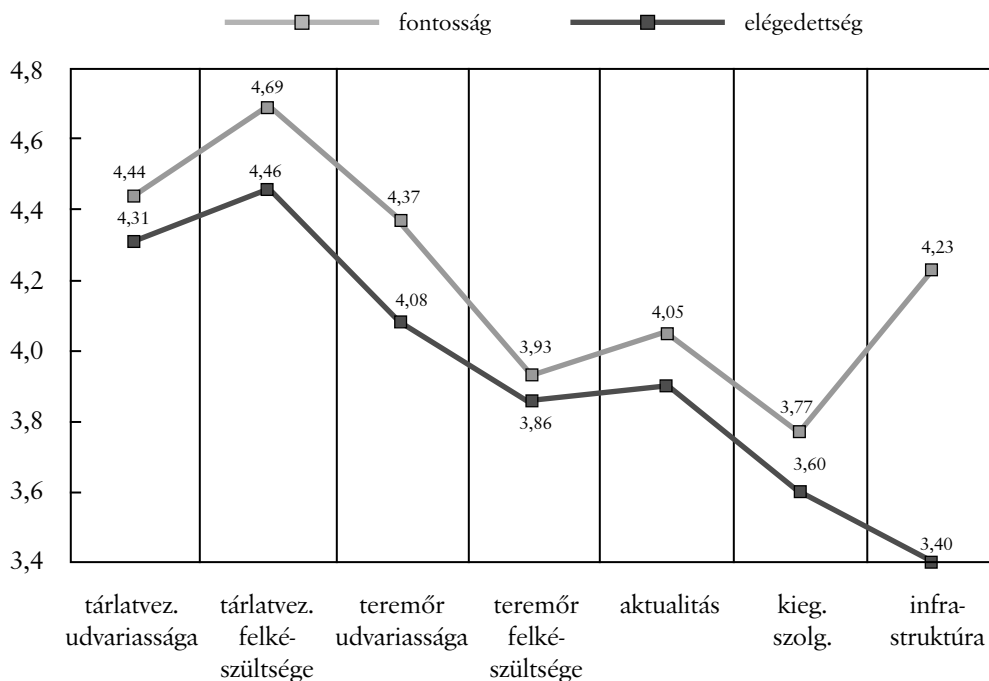
9. ábra. Honnan szokott értesülni egy-egy új kiállításról? (N=180 fő; több válasz is adható volt)

A leglátogatottabb pécsi kiállítások közé – nem meglepő módon – a kérdőíves megkérdezés alapján a *Csontváry Múzeum* (hatvan százalék, 104 fő), a *Zsolnay Múzeum* (54 százalék, 93 fő), valamint a *Vasarely Múzeum* (53 százalék, 92 fő) tartoznak. Szintén kiemelkedik még a *Régészeti Múzeum* mintegy negyvenszázalékos látogatottságával (68 fő), viszont a többi múzeum a mindössze átlagosan *húszszázalékos* szinttel elégedhet meg (*Néprajzi, Természettudományi, Várostörténeti*, valamint a *Modern Magyar Képtár*). A legkevesbé „népszerű” kiállítások sajnos még a tízszázalékos látogatottsági szintet sem érik el, mindössze négy-nyolc százalékos eredménnyel következnek (*Zsolnay Mauzóleum, Városi Galéria, Parti Galéria*, kulturális intézmények kiállításai).

A „mai magyar vidéki” kulturális élet egyik jellemzője a marketingmunka igen minimális szintje. Ez természetesen a pécsi intézmények esetében is megtapasztalható. Ugyanakkor a múzeumba járók igénylik és várják azokat az információkat, amelyek egy-egy új kiállításról számolnak be. A legtöbben ma is *csupán ismerőseiktől hallanak az új kiállításokról* (43 százalék, 74 fő), és *majd tíz százalékkal kisebb* azoknak

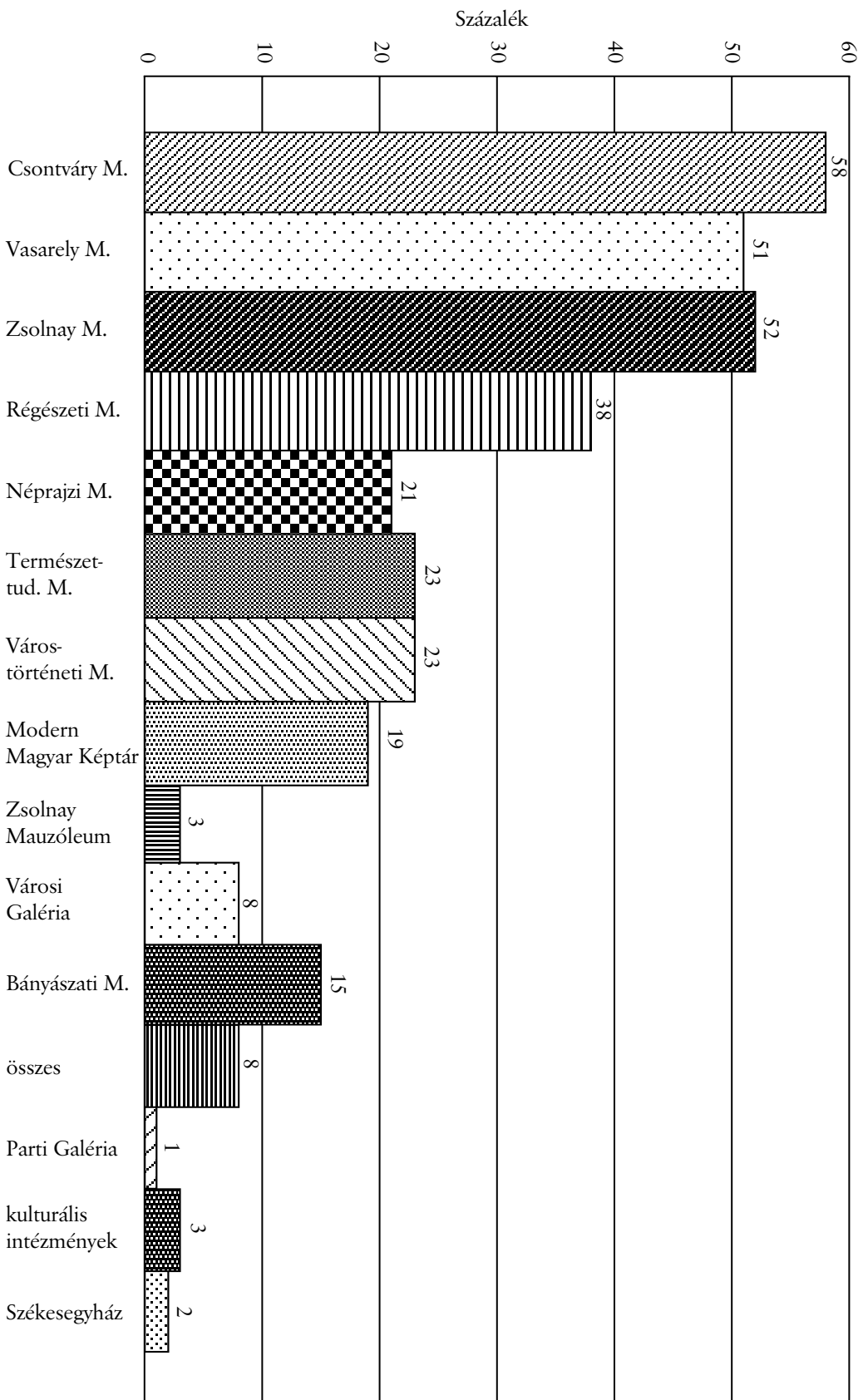
az aránya, *akik valamelyik helyi sajtótermékből* tudnak informálódni (az Új Dunántúli Napló használata 38 százalék, 65 fő, míg a plakátoké 35 százalék, hatvan fő, a helyi elektronikus médiaké pedig harminc százalék, 52 fő). Minimális a hírlevél szerepe, csupán négy százalék szokott ilyen módon értesülni új kiállításról.

A megkérdezettek összességében közepesen elégedettek a múzeum nyújtotta szolgáltatásokkal, illetve a személyzeti háttérrel. A vizsgálatba bevont személyek véleménye szerint egy kiállítás esetében a legfontosabb – értelemszerűen a kiállított műtárgyak és szakmai követelmények mellett – a tárlatvezetők léte és szakmai felkészültsége. Mint az *ábrán* látható, a *tárlatvezetőkkel szemben megkövetelt viselkedés* (mind a felkészültség, mind az udvariasság tekintetében) jelentősen kiugrik a többi kategóriához viszonyítva. A tárlatvezetők megítélése jó; az udvariasságukkal kapcsolatos elégedettség némileg alacsonyabb a felkészültségükkel kapcsolatosnál, de mindkét érték négy feletti eredményt ért el az ötfokozatú skálán. A legkevesbé fontos kategóriák közé a látogatók körében a kiegészítő szolgáltatások (büfé, ajándékshopok, egyéb), a teremőrök felkészültsége, valamint az aktuá-



10. ábra. A pécsi múzeumokkal kapcsolatos fontosság – elégedettség





11. ábra. Milyen pécsi múzeumokat, kiállításokat látogattot már meg eddig?  
(N=180 fő; több válasz is adható volt)

tások tartoznak. Ugyanakkor a *teremőrök udvariasságával* kapcsolatos elvárások már magasabb szintet mutatnak. Érdekes módon az aktualitás sem tartozik a legfontosabb kategóriák közé, ugyanakkor az elégedettség sem tekinthető kedvezőnek ennél a kategóriánál.

Igen fontosnak tartják a megkérdezettek a *múzeum infrastrukturális* állapotát. A *legnagyobb eltérés* az elvárás és az elégedettség között itt tapasztalható. A kulturált szórakozás (mégpedig a magas szintű szolgáltatás) ma már alapkövetelmény a szolgáltatókkal szemben, így a múzeumlátogatók joggal várják el a pénzükért a minőségi és a kulturált kiszolgálást. Sajnos jelenleg ezt a múzeumokban nem kapják meg (az eltérés a két érték között megközelíti az egy egységet: 0,83!).

Szintén számottevő különbség tapasztalható a *teremőrök udvariassága* tekintetében. Mint azt a fentiekben már ismertettük, az egyik legfontosabb elvárás a teremőrök udvariassága, ugyanakkor a tapasztalatok nem ennyire kedvezőek. Több panasz is érkezett a teremőrök nem megfelelő viselkedésére, így az elégedettség velük szemben mintegy 0,29 százalékponttal kisebb, mint a fontossági megítélésük.

A múzeumba járók nagy része szerint (47 százalék, 81 fő) *az emberek azért nem járnak múzeumba, mert nincs rá idejük*. Rohanó világunkban természetesen elfogadható a magyarázat, azonban több szempontból is megtámadható, így például felhozható példaként a Cinema Cityk kirobbanó népszerűsége, a plazaéletmód vagy más, könnyedebb műfajú, de sok időt leköltő szórakozási formák térnyerése. Az idő hiányát kérdőjelezi meg a többi megközelítés is: az előző értékkel majdnem azonos mértékben (41 százalék, 71 fő) vélték úgy a válaszolók, hogy *azért nem járnak az emberek múzeumba, mert nem is ismerik azokat*, nem tudják, hol vannak, miket láthatnak bennük, egyáltalán, mi is az a múzeum, mi a szerepe, mit lehet ott csinálni. Véleményünk szerint ehhez a kategóriához lehet még sorolni a válaszadók további 34 százalékát (59 fő) is, akiknek véleménye szerint *az embereket nem is érdeklik a múzeumok*: unalmasnak, ridegnek, hidegnek, elzárt világnak tartják azokat.

Kevésbé befolyásoló véleményük szerint a belépők ára: mindössze minden tizedik megkérdezett vélte úgy, hogy *azért nem járnak az emberek múzeumba, mert drágának tartanak ezen szolgáltatásokat* (11 százalék, 19 fő). Véleményük szerint a múzeumi belépők más szórakozási formákhoz képest versenyképesek, ugyanakkor az általuk nyújtott szolgáltatások már nem képesek felvenni a versenyt amerikai mintájú társaikkal szemben.

Ennek a véleménynek adtak hangot azok is, *akik nem járnak múzeumba*. Az így válaszolókat mintegy negyven százaléka állítja azt, hogy azért nem megy el egy kiállításra sem, mert nem ismer egyet sem, nem érdekli őt egy kiállítás sem, ráadásul nincs is rá ideje. Az ár mindössze 14 százalék esetében befolyásoló, őket a drága belépőjegyek riasztják el attól, hogy megtekintsenek egy kiállítást.

Érdekes ugyanakkor megvizsgálni, hogy *mely esetben mennének el ezek az emberek mégis múzeumba*. A többségük *semmilyen esetben sem*: ilyenkor már nem számít az időtényező, sem az, hogy ismernek-e múzeumot: egyértelműen a tudunkra adják, hogy nem érdekli őket a múzeum nyújtotta élmény. Érdekes módon harminc százalék véleménye szerint olcsóbb jegyárak mellett elmennének múzeumba – azonban ismerve fentebb közölt adatunkat (miszerint 14 százalék körüli érték tartja drágának a jegyárakat), kétségbe vonhatjuk a motiváció ezen formáját. Sajnos szintén nem tekinthető jelentős befolyásolóerőnek a családi programok szervezése (14 százalék) vagy érdekes programok megrendezése (14 százalék).

Feltételezhetően ezektől az emberektől igen távol áll a múzeumi kultúra, és semmilyen, múzeumi szemmel nézve érdekes programmal nem tudnánk őket a múzeumba becsábítani. Ezért a múzeum tevékenységét olyan irányba kell fordítanunk, amely a célcsoport igényeit hivatott kielégíteni. Mint láttuk, az emberek egy része – ha ritkán is – jár múzeumba, tehát megvan a hajlandósága arra, hogy ilyen intézménybe elmenjen. Ugyanakkor hiányolja azokat az impulzusokat, információkat, ösztönzéseket, amelyek arra készítenék, hogy valóban meg is tegye ezt a lépést. Ezeket a lépéseket pedig a múze-

umnak kell megtennie potenciális látogatói felé: akár elektronikus, akár nyomtatott médiák formájában, akár utcai plakátokkal. Az előny a múzeum oldalán van: ismertsége (nevének és történelmének köszönhetően) igen jelentős; amennyiben színvonalas, ugyanakkor populáris programokkal tud előállni, képes lenne megtölteni a néhol üres kiállítótermeket.

Érdekes programok megtekintésére nyitott a lakosság, elég csak a Pécsi Napok kulturális programjaira gondolni. Felolvasóestekkel, koncertekkel, aukciókkal, videovetítésekkel vagy akár még divatbemutatókkal jelentős számú látogatói növekedést lehet elérni. A befolyásos szakmai és üzleti közönséget fogadásra alkalmas, magas színvonalú és infrastruktúrájú múzeumok bérbeadásával lehet megnyerni. A múzeumnak is fel kell ismerni, hogy a lobbitevékenység immáron elengedhetetlen feladata a kultúrával

foglalkozó szervezeteknek. A szponzoráció, a mecenatúra – amely Magyarországon gyerekcipőben jár, főleg a vidéki múzeumok esetében – nem koldulás, nem könyöradomány, hanem vállalati és nemzeti érdek is. Amennyiben fel tudunk ajánlani a cégek számára is értékes programokat, elvárható a támogatás.

### Szakmai mélyinterjúk

A kvantitatív lakossági megkérdezés mellett a kutatás kiegészítéseként a kvalitatív kutatási technikák közé tartozó szakmai mélyinterjúkat is készítettünk, amelyek keretében elsősorban a múzeum szakmai megítélésére voltunk kíváncsiak. A mélyinterjúk során különös figyelmet szenteltünk a szakmai fejlesztésnek, valamint a múzeum irányítása marketing szemléletűvé tételének a lehetőségére.

#### Mélyinterjú

##### Kérdéslista

##### Tervezet

Ismeri-e a Janus Pannonius Múzeumot?

Mi a véleménye a múzeumról?

Figyelemmel kíséri-e a múzeum tevékenységét?

Mennyire elégedett a kiállítások minőségével?

Mennyire elégedett a szakmai munkával?

Fontosnak tartja-e egy múzeum esetében az egyéb, „kísérő” programokat?

Milyen – ilyen típusú – programokat tart feltétlenül szükségesnek?

Melyek azok a programok, amelyek nem férnek be egy múzeum tevékenységébe?

Mennyire tartja emberbarátnak a Janus Pannonius Múzeumot?

Milyen változtatásokat tartana szükségesnek a múzeum életében?

Kellenek-e egyáltalán változtatások?

Véleménye szerint hogyan lehetne növelni a látogatottságot a Janus Pannonius Múzeumban?

Szükséges-e a múzeumi marketing? Mennyiben?

Milyen elképzelései vannak erről?

Ön szerint hogyan fogadnák az emberek, ha egy múzeumnak erősebb marketingmunkája lenne?

Rombolná-e a Janus Pannonius Múzeum imázsát, ha érdekesebb, „light”-osabb kiállításokat is szerveznének?

Milyen – ilyen típusú – kiállításokat tudna elképzelni?

Milyennek találja a Janus Pannonius Múzeum szakembergárdáját?

Milyennek találja a Janus Pannonius Múzeum kiállítási anyagát?  
 Szükség lenne-e változtatásra? Ha igen, milyenre?  
 Hogyan tudná megfogalmazni a Janus Pannonius Múzeum értékeit?  
 Milyen gyenge pontokat tud említeni a múzeummal kapcsolatban?  
 Véleménye szerint milyen a lakosság körében a múzeum megítélése?  
 Szokott-e látogatóként elmenni a múzeumba?  
 Látogatóként mi a véleménye a múzeumról?  
 Családtagjai szokták-e látogatni a múzeumot?  
 Mi az ő véleményük a Janus Pannonius Múzeumról?

Figyelemmel kísér-e más múzeumokat is szakmailag Pécsen? És Baranyában? És az országban?  
 Milyen különbségeket lát?  
 Megítélése szerint mennyiben különbözik a Janus Pannonius Múzeum minősége az ország többi múzeumáétól?  
 Milyen ötleteket lehetne áthelyezni a Janus Pannonius Múzeum kiállításába? És még?  
 Ön szerint előnyös vagy hátrányos, hogy a Janus Pannonius Múzeumnak ilyen sok, de szétszór-  
 tan található kiállítása van?  
 Szükség lenne-e változtatásra?  
 Ha igen, Ön mit változtatna meg?  
 Milyen egyéb szakmai javaslatai, elvárásai lennének a Janus Pannonius Múzeummal kapcsolat-  
 ban?

A mélyinterjú keretében művészeket, történelemtanárokat, idegenforgalmi és városmarketinges szakembereket, valamint a fenntartó képviselőit kérdeztük meg.

### Eredmények

Jelenleg kicsi a kiállításokat ismertető anyagok, leporellók, plakátok száma. Igenis szükséges az ingyenes, többnyelvű (német, angol, horvát, szerb, japán, francia, spanyol), akár még színes szórólapok megjelentetése nemcsak az állandó kiállítások esetében, hanem az időszakos bemutatásokon is. Ezeket az anyagokat pedig el kell juttatni az idegenforgalommal foglalkozó helyszínekre is: a Tourinform irodáiba, a turisták által látogatott éttermekbe, rendezvényekre, helyszínekre. Jelen kell lenni a média egyéb formáiban is, ami természetesen egyrészt anyagi befektetés, másrészt kapcsolati tőke kérdése. Amennyiben van miről beszámolni, a médiák ezt szívesen megteszik, ez pedig már nem csak pénz kérdése. Mindenekelőtt a helyi lakosságot kell meggyőzni arról: érdemes büszkének lenni híres kiállításainkra, és emellett érdemes elláto-

gatni kevésbé híres, de sokszínű ismeretet nyújtó múzeumainkba. Az embereknek nincsen információjuk: oda mennek, amiről tudnak. Nem megoldott ennek a kérdése.

Jelenleg *nincsen egységes arculata*, nincsen egységes megjelenési formája a múzeumnak. Az emberek fejében nem tisztázódott, hogy tulajdonképpen a pécsi múzeumok nagy része egy szakmai fórum kezében összpontosul. Természetesen a földrajzi széttagoltság hátrányát nem tudjuk leküzdeni, de ennek előnyét ki kell használni. Városunk sajnos nem versenyezhet ilyen szempontból például Szentendrével, de a Múzeum utca meglátogatása összefonódhat a környék látnivalóinak bemutatásával. Ehhez pedig elengedhetetlen a múzeum szoros (nem szorosabb, egyáltalán érdemileg működő!) kapcsolata a turizmus helyi képviselőivel.

Tény, a múzeum egy tudományos szakmai műhely. Ugyanakkor annak eldöntéséhez, hogy kik tartoznak a célcsoporthoz, különböző ötletek kellenek. Például egy állandó, történelmi kiállítás célcsoportja az ifjúság, a történelemmel mélységében foglalkozó szakembergárda és a témáról érdeklődő helyiek. Egy földrajzi vagy vi-

lágtörténelmi fotókiállítás már populárisabb, tömegeknek szól, míg egy művészi kiállítás kevésbé tömegeknek készül. Külön kell választani a fővonalakat, mindenekelőtt tudnunk kell, mit akarunk, és azt, hogy kiknek akarjuk megmutatni. Ez értelemszerűen vonatkozik a múzeumra is. Közel kell hozni az embereket. Aktív résztvevőkké kell tenni őket, érdekessé és megközelíthetővé tenni ezt a „titokzatos” világot. A gyerekek nagy része egy időben régész akar lenni: hadd menjenek el feltárásokra, hadd menjenek be restaurálóműhelyekbe, és (természetesen szigorú felügyelet mellett) hadd végezzenek számukra fontos munkát – a nem annyira értékes, de annál nagyobb számú cserepeket válogathassák, ragasztgathassák stb.! Foglalkozások kellenek, ahol tevékenykedhetnek a gyerekek. Időutazásokat szervezni, feladatlapokat kiosztani, érdekes vetélkedőket összeállítani. Ne legyen meg ez a konzervatív távolságtartás a felnőttek esetében sem a művészeti helyek és a laikusok között.

*Fontos, hogy nyisson a múzeum, ne holt tér legyen, hanem lélegezzen együtt a világgal, vegye fel a fejlődés 21. századi lendületét, miközben a múzeumnak legyen súlya és rangja!*

Pécs városa különösen jó helyzetben van ilyen szempontból, hiszen leghíresebb múzeumaira (a művészeti múzeumok a „legerősebbek”) vagy a világörökségre épített kampány a többi kiállítást is maga után „húzná”.

Szakmai berkekben ugyanakkor felmerül egy állandó vagy külsőleg megbízott *népművelő és marketingosztály* létrehozásának szükségessége. Az osztály feladata a kiállításokkal kapcsolatos marketingfeladatok ellátása: a PR-tevékenységek lebonyolítása; támogatásszervezés; kapcsolattartás a médiákkal, befolyásos politikai és közéleti szereplőkkel, művészekkel, írókkal, költőkkel, közszereplőkkel; sajtófigyelés; a klasszikus marketingfeladatok elvégzése; a marketinginformációs rendszer kezelése, monitoringkutatások kivitelezése; a város és a megye lakosságának információval való ellátása, végső soron a látogatottság rövid távon lassú, hosszú távon dinamikus emelése, a múzeummal kapcsolatos eddigi negatív és konzervatív képzet megváltoztatása.

A városba látogató turisták nagy része a kulturális idegenforgalom céljából érkezik Pécsre, így az egyik legfontosabb célcsoportnak őket kell tekintenünk.

Ezért feltétlenül szükségesnek tartják az idegenforgalmi szakemberekkel való *szakmai kapcsolattartást*: állandó és aktuális információkat az új kiállításokról, rendezvényekről; éves szintű eseménynaptárat; szakmai kommunikációt a tevékenységről; állandó tájékoztatást a nyitva tartásról és a változásokról. A konzultációk akár levélben is történhetnek, amennyiben az időkorlát játszaná a fő szerepet.

A konzultációnak másik fontos motívuma az, hogy a nem helyi hazai és külföldi újságírók és forgatócsoportok is, ha Pécsről forgatnak, készítenek idegenforgalmi anyagot, akkor elsősorban a Tourinform irodáihoz fordulnak. Amennyiben megfelelő a kapcsolat a múzeum és az iroda között, lényegesen hatékonyabban és költségkímélőbben lehet a kiállítótermeket a nagyközönség előtt propagálni.

Ugyanilyen fontos szerepet játszana – és itt már nem csak az idegenforgalomra gondolunk – az *on-line rendszerű kapcsolattartás* kiépítése és magas szintű alkalmazása. Ez a tevékenység a turizmusban főleg a külföldi látogatók esetén hatásos és immáron alapfeladat, de hazánkban is egyre inkább előtérbe kerülő média- és kommunikációs eszköz. Mindez természetesen vonatkozik a multimédiára is: jelenleg alig vannak CD-ROM-on kapható kiadványok. Piacképes kereslet lenne a Csontváry-CD-re, a Zsolnay-CD-re – főleg, ha meglenne a megfelelő internetes támogatás is hozzá.

A külföldre járó utazók elvárják azokat az alapvető szolgáltatásokat, amelyeket nyugaton megkap egy múzeum esetében. Így például a mozgóképekkel látványosabbá tett kiállítások, a modern kor eszközeinek becsempészése a régi tárgyak közé még a „legunalmasabb” kiállítást is izgalmasabbá teheti.

A múzeum *infrastrukturális fejlesztésén* kívül rendkívül meghatározó elem a *személyzet értékelése*. Mint a lakossági megkérdezésnél már beszéltünk róla, a látogatók igénylik és elvárják, hogy a múzeumi alkalmazottak minél felkészültebbek és udvariasabbak legyenek velük. A szak-

emberek szerint ez az elvárás külső megjelenésben éppoly fontos, mint például az udvariasság esetén. Magyar jelenség, hogy a legtöbb helyen – pénz és szakemberhiány miatt – elsősorban nyugdíjasokat vagy polgári szolgáltatókat alkalmaznak tárlatvezetőnek, idegenvezetőnek. A hozzáállás nem mindenhol egyforma, és előfordulhat az, hogy a megelőző viselkedés már elriasztja a nem ehhez szokott, bár érdeklődő külföldi turistát. És akkor itt még nem beszélünk a tárlatvezetők nyelvismeretéről, szakmai tudásuk frissességéről és állapotáról. Természetesen tudjuk, hogy ez főleg pénz kérdése, de alapvető szolgáltatások nyújtása nélkül, a színvonal emelése nélkül nem várhatjuk el az adott látogatottsági szint emelkedését.

A múzeum alapvető tevékenységébe elsősorban a kiállítások megszervezése, helyes szakmai kivitelezése tartozik. Ugyanakkor a jelenkor látogatói szokásaiba már beletartoznak olyan tevékenységek is, mint az emléktárgyak vásárlása, könyvek, katalógusok, ajándéktárgyak beszerzése. Ráadásul a vizsgált múzeum esetében a szétosztásnak köszönhetően az ajándékok és emléktárgyak biztosítása hálózati rendszerrel kellene hogy működjön: amennyiben a Csontváry Múzeumban valaki be akar szerezni Zsolnay-katalógust, megtehesse.

A modernizálás természetesen nem csak a fentebb foglalt dolgokat foglalja magában: az újítás a valóban új területeken is jelenjen meg, és ez nem más, mint az *internet*. Tegyük kíváncsivá a gyerekeket, tegyük a múzeumot és a kiállított tárgyakat elérhetővé. Legyen a hangsúly a fiatalságon ebben az esetben, hiszen ennek a médiának ők a fő használói: ha már nem tudunk rövid távon megfelelő alternatívát kínálni a fiataloknak, akkor legyen a múzeum érdekes „netezési” csomópont: jól megszerkesztett, állandóan megújuló oldallal várja az érdeklődő fiatalokat. Készüljön el a *virtuális képzőművészeti központ*, ahol a fiatalok vagy a felnőttek saját szórakoztatásukra híres vagy kevésbé híres festményeken, műtárgyakon gyakorolhatnak. Hosszabb távon akár skanzenszerűen is megoldható lenne a virtualitás: a számítógépen készült remekműveket – amit hangsúlyozottan „én” készítettem – lehessen akár a valóságban

el is készíteni, amit a látogató akár meg is vehet.

Célcsoportjaink között éppúgy, mint az infrastruktúra fejlesztésénél természetesen nem szabad elfeledkeznünk arról, hogy a múzeum jelenlegi épületei semmiben sem felelnek meg a mozgássérültek igényeinek.

A kutatásaink alapján mindenképpen szükségesnek találjuk a múzeum tevékenységének megújítását. Ennek keretében elsősorban a fő célcsoportok irányában történő *nyitást* tartjuk a legfontosabbnak. A kommunikáció több lépésben és több szinten is megvalósulhat.

Fontos kérdés továbbá, hogy a múzeum egészének a megújítása szükséges-e rövid távon, vagy a *híresebb kiállításokra terelődjön* a nagyobb hangsúly. Véleményünk szerint mindenképpen az utóbbit kell választani. Jelenleg – mint már korábban hangsúlyoztuk – három komolyabb, nemzetközi szemmel is magas minőségi színvonalúnak mondható kiállítás van: a Csontváry, a Vasarely és a Zsolnay Múzeum, valamint a világörökség részét képező Ókeresztény Mauzóleum és a Sírkamrák.

Ennek megfelelően három egységként kell kezelni a kérdéskört:

- Exkluzív kiállítótermek és kiállítások (a Csontváry, a Vasarely, a Zsolnay Múzeum és a Világörökség);
- Standard kiállítótermek és kiállítások (például Néprajzi, Régészeti, Természettudományi, Várostörténeti, valamint a Modern Magyar Képtár).

Vizsgálataink alapján a fejlesztést elsősorban a *most* eladható szolgáltatások további fejlesztésével lehet kezdeni, majd ezt követi a továbbiak (második csoport) fejlesztése. A három legnevesebb múzeum nemzetközi nivóra emelése már megfelelő háttérrel ad a további, hasonló szintű tervek kivitelezéséhez.

## Versenyanalízis

A hatékony marketingtervezés elengedhetetlen feltétele az intézmény versenytársainak, minden olyan szolgáltatásnak vagy terméknek az ismerete, amely a potenciális múzeumi látogatókat arra készíti, hogy a múzeumi szolgáltatás

helyett valami mást válasszanak. A másik termék vagy szolgáltatás melletti döntés alapja és motiválója pedig alapvetően az a többlet lesz, amiért a fogyasztó úgy érzi, úgy gondolja, hogy valamiben hasznosabbat kap a pénzéért, legyen az anyagi, erkölcsi vagy presztízsből fakadó haszon. Így a múzeum az általa felkínált szolgáltatásokkal bekerül egy olyan stratégiai csoportba, melynek tagjai azonos célpiacra irányítják szolgáltatásaikat. Ez a stratégiai csoport, vagyis a felsorolt kulturális szolgáltatók köre egymást átfedő fogyasztói szegmenseket céloz meg, és ezzel igyekszik a piacon egyre nagyobb részesedést szerezni az ismertség és/vagy a profit tekintetében.

Ennek megfelelően az azonos fogyasztói igényeket kielégítő szolgáltatók viszonya a verseny piaci közelítésével jellemezhető, vagyis a múzeum figyelmét a jelenlegi és lehetséges kulturális piaci szolgáltatók körében meghatározható közvetlen és közvetett versenytársak körére összpontosítja. Véleményünk szerint:

- *A közvetlen versenytársak* körébe sorolható minden olyan múzeum, galéria, hangverseny, színház, könyvtár, amely közel azonos szolgáltatást nyújt a művelődés piaci versenyében, valamint szervezeti felépítésük és működésük hasonló jellegzetességeket mutat. Hagyományos kultúráközvetítő szerepet bírnak.
- *A közvetett versenytársak* szintjén jelenik meg valójában az összes többi kategória, mozik, „plazák”, könyvesboltok, internet, szórakoztatócentrumok, sport, a szabadidő eltöltésének különböző válfajai, vagyis mindaz a tevékenység, ami az egyén szabadidő-fogyasztásában helyet kap.

A múzeumnak a marketingstratégia megvalósításakor, annak alapjaként fel kell térképeznie a kultúrafogyasztás és a szabadidő eltöltésének speciális piacán tevékenykedő intézményeket. A szegmenson belül megjelenő más múzeumok fenyegetése mellett jelentősebb a helyettesítő termékek, illetve szolgáltatások versenye, és a globalizáció következtében egyre gyakoribb új belépők fenyegetése, melynek egyenes következménye a vevők erősödő alkupozíciójából fakadó veszély.

A fenti döntés-előkészítés, helyzetelemzés alapján meghatároztuk a marketing- (üzleti) terv stratégiai döntési területeit, valamint a középtávú feladattervet.

Az ezzel kapcsolatos tájékoztatást az ismertető következő fejezetében tesszük közzé.

### THE MARKETING PLAN OF THE MUSEUM DIRECTORATE OF BARANYA COUNTY “FROM COMPETITION TO IMPLEMENTATION”

ZOLTÁN HUSZÁR - JUDIT W. MÜLLER

In the framework of a competition launched by the Ministry of Cultural Heritage the Museum Directorate of Baranya County (Janus Pannonius Museum) commissioned the University of Pécs to prepare a marketing plan of the museum in 2001. For working out the plan, the previous plans and development strategies, secondary information on museums and culture, primary information coming from questionnaires and interviews as well as relevant legal regulations were considered and processed. The final plan incorporates four main areas: the market-oriented theoretical background in case of museums; collecting and processing relevant information necessary for decision-making; strategic guidelines with an emphasis on marketing activities; the implementation plan for the coming year, and a cost analysis.