

Nagy Magdolna

igazgató, Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ

Szu Annamária

fejlesztési osztályvezető, Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ

Mit jelent a szolgáltatói szemlélet a múzeumokban?

Bevezető

A múzeumok szolgáltatói jellegével kapcsolatban az elmúlt évtizedben számos kutatás és publikáció jelent meg Magyarországon, mivel a látogatói igények megismerése, kielégítése, a szükséges bevételek megszerzése folyamatos kihívást jelent az intézmények számára.¹ A téma fontossága miatt adta a szolgáltatói szemlélet meglétének, irányainak és fejlesztési lehetőségeinek kérdésköre a MúzeumokMa 2020 kutatásban is az egyik fókuszterületet.²

A szolgáltatói szemlélettel összefüggő alapvető kérdéseket a kvantitatív (online kérdőíves) felmérés mind a négy válaszadóinak, azaz az intézményvezetők, a középvezetők, a munkatársak és a szolgáltatók körében is szükségesnek tartottuk feltenni,³ hogy teljes képet kapjunk a hazai múzeumi világ belső és külső szereplőinek véleményéről és hozzáállásáról. Az összehasonlíthatóság miatt a múzeumi szakembereknek öt azonos kérdést tettünk fel, és a szolgáltatók számára is megfogalmaztunk ezeket kiegészítő, támogató kérdéseket.

A kutatás következő fázisában, a mélyinterjúkkal is érintettük a szolgáltatói szemlélet témáját: egyrészt, hogy összeegyeztethető-e a társadalmi szerepvállalással, másrészt pedig foglalkoztunk a Nonprofit Kft. működési forma bevezetésének lehetőségeivel. A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetések ezzel szemben nem érintették ezt a fókuszterületet.

¹ Legutóbb a 2017 és 2020 között megvalósított Múzeumi és könyvtári fejlesztések mindenkinek című kiemelt projekt egyik kutatási és módszertani fejlesztési témája volt.

² KASSAI Hajnal: *Kutatás a magyar múzeumok jelenlegi állapotáról és fejlődési lehetőségeiről*. Budapest, 2020. <https://mukk.skanzen.hu/20201125elindult-a-muzeumok-ma-2020-kutatas-eredmenyeit-ismerteto-publikacio-sorozat> (letöltés ideje: 2021. 01. 12.)

³ MAKRANCI Zsolt: *Bevezetés – a MúzeumokMa 2020 kutatás módszertana, a részt vevők köre*. Budapest, 2021. https://mukk.skanzen.hu/admin/data/file/20201201/publikaciosorozat-20201202_muzeumokma-2020_p02.pdf (letöltés ideje: 2021. 01. 12.)

Hogyan viszonyulnak a múzeumi szakemberek a szolgáltatói szemlélethez?

A múzeumi feladatok között a szolgáltatói szemlélet saját múzeumhoz viszonyított fontosságát 1-től 5-ig terjedő skálán értékelte a kvantitatív kutatási ütem 1615 válaszadója. A 16 tevékenység⁴ egyikét sem pontozták összességében 3,75 átlagpontnál alacsonyabban, ami ezen feladatok mindegyikének bizonyos szintű fontosságát mutatja. Ezek közül három kapcsolódik erősebben a szolgáltatói szemlélethez, mégpedig a versenyképes múzeumi szolgáltatások biztosítása, a bevétel növelése, valamint a közszolgáltatás nyújtása. A három feladat a többivel összehasonlítva kevésbé tűnik jelentősnek a múzeumi szakemberek életében, mindhárom válaszadói csoportnál csaknem azonos sorrendi helyen szerepel az átlagpontoszámok alapján. Így elmondható, hogy a múzeumi alapfeladatok, valamint a kultúrákövetítés és az ismeretátadás jóval fontosabb feladatnak bizonyul a válaszadók múzeumaiban. A közszolgáltatás nyújtását kevesebbre értékelik, csupán a kilencedik helyen szerepel. Az esélyegyenlőség és esélyteremtés utolsó helye előtt találhatók végül a versenyképes múzeumi szolgáltatások biztosítására, valamint a bevétel növelésére irányuló tevékenységek.

Mégis, összességében a válaszadóknak csupán elenyésző aránya (6,2%) szerint nincs jelen múzeumában a szolgáltatói szemlélet. Kialakításának számos, szerteágazó belső és külső akadályát ismerhetjük meg. A legnagyobb problémának a munkatársak hozzáállása, hiányzó tudása és képességei bizonyulnak, de a múzeumi szervezeti és menedzsment hiányosságok is gátolják a szolgáltató szemlélet meghonosodását ezekben az intézményekben. Sokan említették az infrastrukturális, eszközbeli, anyagi lehetőségek hiányát és a szűkös együttműködések, mint gátló tényezőket, továbbá azt, hogy mivel nem elvárás, nem is foglalkoznak ezzel.

A válaszadók közel egyharmadának (32,5%) véleménye szerint múzeumuk részben szolgáltató szemlélettel működik. Ennek okát az előzőekben felsorolt indokok egy részével magyarázzák: a különböző erőforrások hiányával, a munkatársak hozzáállásával, továbbá szervezeti és vezetői problémákkal.

A kutatás egyik pozitív eredményének tekinthetjük, hogy a válaszadók közel kétharmada (61,3%) szerint a saját múzeumuk teljes mértékben szolgáltató szemlélettel működik. A 990 igennel válaszoló 90,6%-a, azaz 897 múzeumi szakember részletesen ismertette azt is, hogy miben nyilvánul meg saját múzeumában ez a szemlélet. Ezeket összesítve és általánosítva megfogalmazható, hogy a szolgáltató múzeum minőségre törekszik, innovatív, komplex szolgáltatásokat és élményt nyújt, izgalmas, interaktív,

⁴ Ezek: kulturális javak gyűjtése, kulturális javak őrzése, kulturális javak feldolgozása, kulturális javak kutatása, kulturális javak kiállítása, kulturális javakkal kapcsolatos ismeretátadás, nemzeti emlékezet őrzése, nemzeti identitás erősítése, közszolgáltatás nyújtása, kulturális alapellátás biztosítása, társadalmi szerepvállalás, kultúrákövetítés, ismeretátadási tevékenység, esélyteremtés és esélyegyenlőség, versenyképes múzeumi szolgáltatások biztosítása, bevétel növelése.

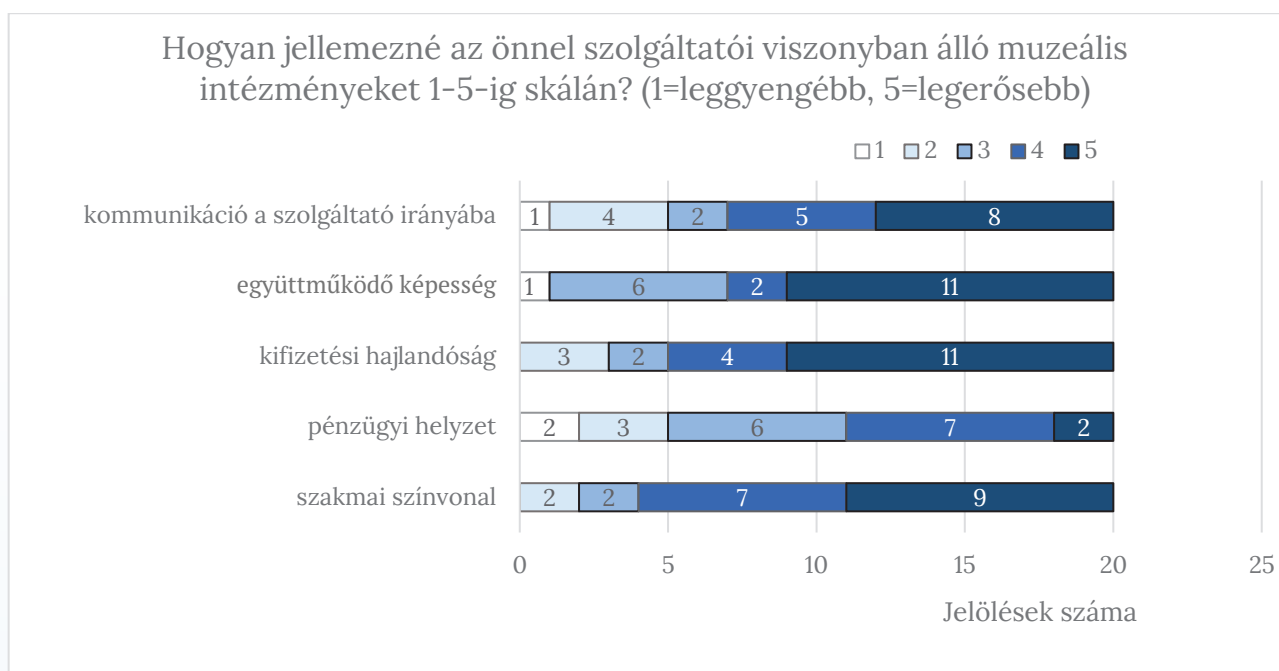
komfortos, rugalmas, továbbá tudatosan, tervszerűen, célorientáltan és jövőbe tekintően működik. Szemléletében a látogató az első, azaz meg kíván felelni a látogatói igényeknek, könnyen hozzáférhető akar lenni mindenki számára, felkelti az érdeklődést és a múzeumlátogatás igényét, és motivál erre, továbbá törekszik a látogató elégedettségének elérésére. Ehhez a fenntartó és a múzeum menedzsmentje pozitívan áll, részletesen megfogalmazza a szolgáltatói szemlélettel kapcsolatos elvárásait, és széles együttműködő partneri hálózatot alakít ki. Fontos a bevétel termelése, de a szolgáltató múzeum sem profitorientált intézmény. A szolgáltató szemléletű múzeumok munkatársai hozzáértők, szakmaiságuk megkérdőjelezhetetlen, együttműködők, elérhetők, nyitottak, pozitív értékeket képviselnek, problémamegoldóak és őszinték, továbbá kellemes munkakörben dolgoznak.

Hogyan látják a szolgáltatók a múzeumokat?

Az országos kutatás kitért a muzeális intézményekkel kapcsolatban álló szolgáltatók felmérésére is, hogy megismerjük, vajon a piaci alapon működő vállalkozások mit gondolnak a múzeumok szolgáltató szemlélettel történő működéséről. Bár alacsony számú válaszadás alapján készült az elemzés (86 kiküldött kérdőívre 20 válasz érkezett, ez 23,26%-os kitöltési arány), a válaszadók kompetens személyek voltak mind a profitorientált szolgáltató vállalkozások működésének ismeretét, mind a velük kapcsolatban álló muzeális intézmények szolgáltató jellegének megítélését illetően. A kapott eredmények bár nem reprezentatívak, de relevánsak és rámutatnak a múzeumok fejlesztendő területeire a szolgáltató jellegük erősítése érdekében.

A válaszadók 70%-a úgy ítélte meg, hogy az ügyfélkörébe tartozó múzeumok általában szolgáltató szemlélettel működnek, de javítandó területként megjelölték a kommunikáció színvonalát és tartalmát, a virtuális jelenlétet, az online szolgáltatásokat, a partneri viszony erősítését. Pozitív területeket is felsoroltak: a múzeumpedagógiát, a fizikai kiállítói tereket, a PR kommunikációt, a rendezvényszervezést sorolták ide.

A muzeális intézmények jellemzésére öt kategóriát adtunk meg, ezeket 1-5-ig skálán kellett a szolgáltatóknak értékelniük (1= leggyengébbnek 5= legerősebbnek ítélt). A legtöbben a múzeumok szakmai színvonalát értékelték a legmagasabbra: 80%-uk négyest, vagy ötöst adott erre. Összesen 75% gondolja úgy, hogy a kifizetési hajlandóság is kiváló (55%), vagy jó (20%), ami annak függvényében különösen pozitív, hogy a múzeumok pénzügyi helyzetét csak 10% ítélte kiválónak, 35% jónak, a válaszadók több, mint fele közepesre, vagy annál rosszabbra értékelte. Mindez azt mutatja, hogy a pénzügyi nehézségekkel küzdő múzeumok is igyekeznek a szolgáltatók felé a kötelezettségeiket teljesíteni.



1. ábra

A válaszadók több, mint fele (55%) kiválónak, 10% pedig jónak ítéli meg a múzeumok együttműködő képességét – habár a 35% gyengébb értékelés jelzi, hogy ezen a téren lehet még fejlődni.

A pénzügyi helyzet után a leggyengébbnek a múzeumok szolgáltatói irányába történő kommunikációját tartják: bár 65% pozitív véleménnyel van róla (8 db ötös, 5 db négyes értéket kapott), 35% gyengének értékelte.

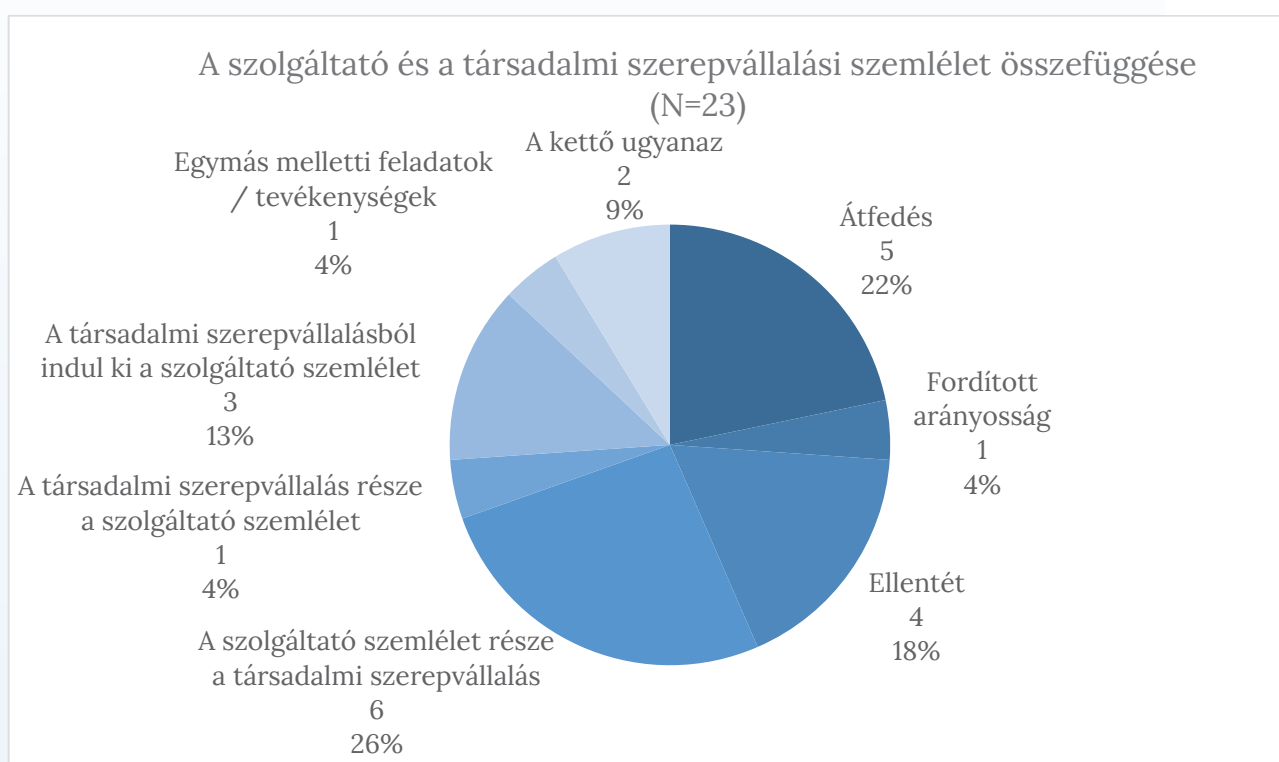
A szolgáltató és a társadalmi szerepvállalási szemlélet kettőssége

A szolgáltatói múzeumi szemlélet fókuszterületéhez kapcsolódóan számos válaszban markánsan megjelenik a társadalmi szerepvállalás témája is. Ezért a kutatás második, mélyinterjú módszerével elvégzett ütemében fontosnak tartottuk tisztázni, milyen összefüggéseket látnak az intézményvezetők és a középvezetők a két irányból. Többen vannak azok, akik szerint ez a két gondolat könnyen összeegyeztethető, míg kicsit kevesebben, akik nehézséget látnak abban, hogy ezeknek egyszerre feleljenek meg.

Válaszadóink kétharmada (66,7%) szoros összefüggést lát a szolgáltató és a társadalmi szerepvállalási szemlélet között. Szerteágazó elképzeléseket ismertünk meg a 23 részletes válaszból, amelyekből nyolc különböző kategóriát lehet megkülönböztetni:

- átfedés: kisebb vagy nagyobb mértékben jelen vannak közös pontok,
- fordított arányosság: az egyik szemléletet csak a másik kárára lehet fejleszteni, erősíteni,

- ellentét: a két szemlélet ellentétes egymással,
- a szolgáltató szemlélet része a társadalmi szerepvállalás,
- a társadalmi szerepvállalás része a szolgáltató szemlélet,
- a társadalmi szerepvállaláson alapul, abból indul ki a szolgáltató szemlélet,
- egymás mellettség: a két szemlélet egymás mellett van jelen a múzeumi feladatokban és kínálatban,
- a kettő ugyanaz

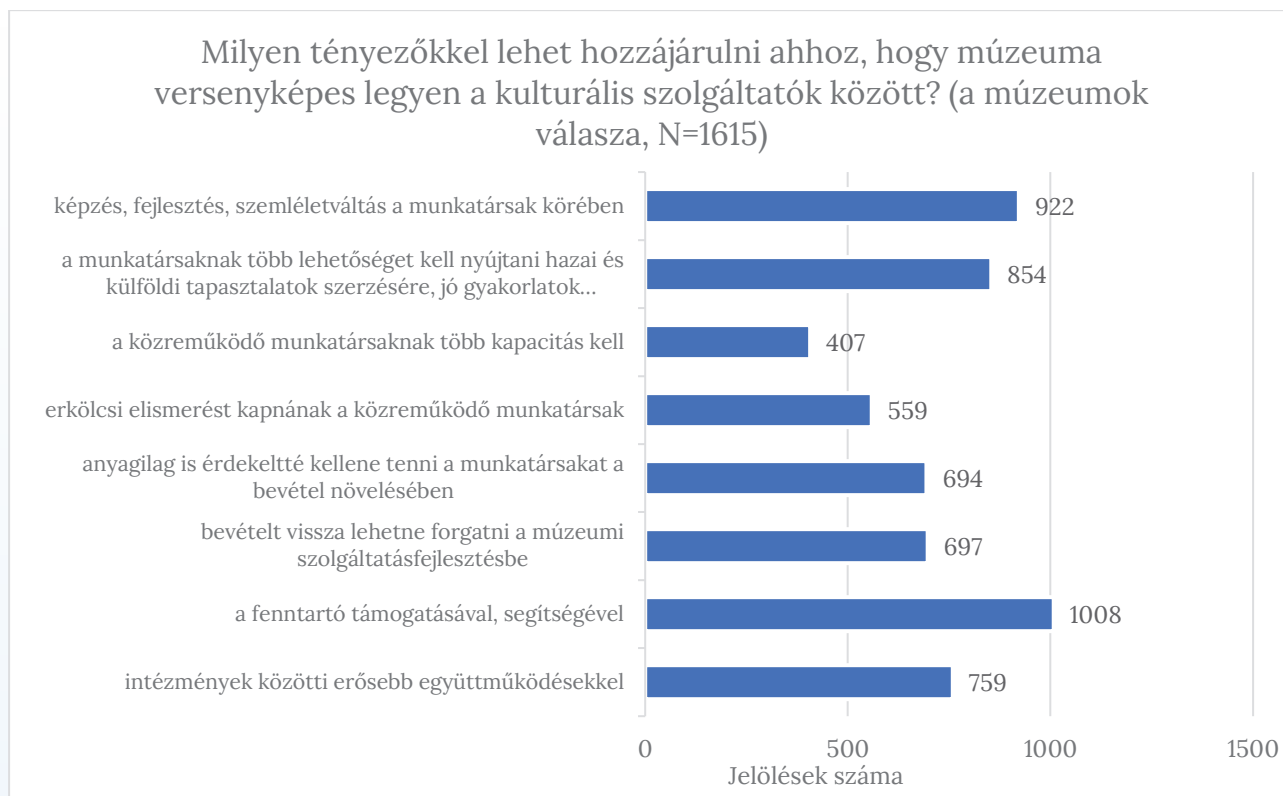


2. ábra

Szolgáltatói szemlélet és versenyképesség

Érdekes kérdésként merül fel, hogy milyen tényezőkkel lehet hozzájárulni ahhoz, hogy egy múzeum versenyképes legyen a kulturális szolgáltatók között? A válaszok sokban összecsengenek a szolgáltatói szemlélettel nem rendelkező múzeumok indokaival. A hazai múzeumi szakemberek közel kétharmada (62,4%) szerint elengedhetetlen hozzá a fenntartó támogatása. 57,1%-uk véli úgy, hogy szükséges a munkatársak képzése, fejlesztése, szemléletváltása. Több mint felük (52,9%) szerint a munkatársaknak több jó gyakorlatot lenne érdemes megismerni személyesen, 42,9% szerint anyagilag is érdekeltté kell tenni őket, 34,6% szerint fontos az erkölcsi elismerésük, továbbá 25,2% szerint több kapacításra van szükségük mindehhez. 46,9% véleménye, hogy a múzeum

együttműködéseit is erősíteni kell ahhoz, hogy versenyképesse válják, és 43,2% gondolja azt, hogy a bevételt vissza kell forgatni a szolgáltatásfejlesztésbe.

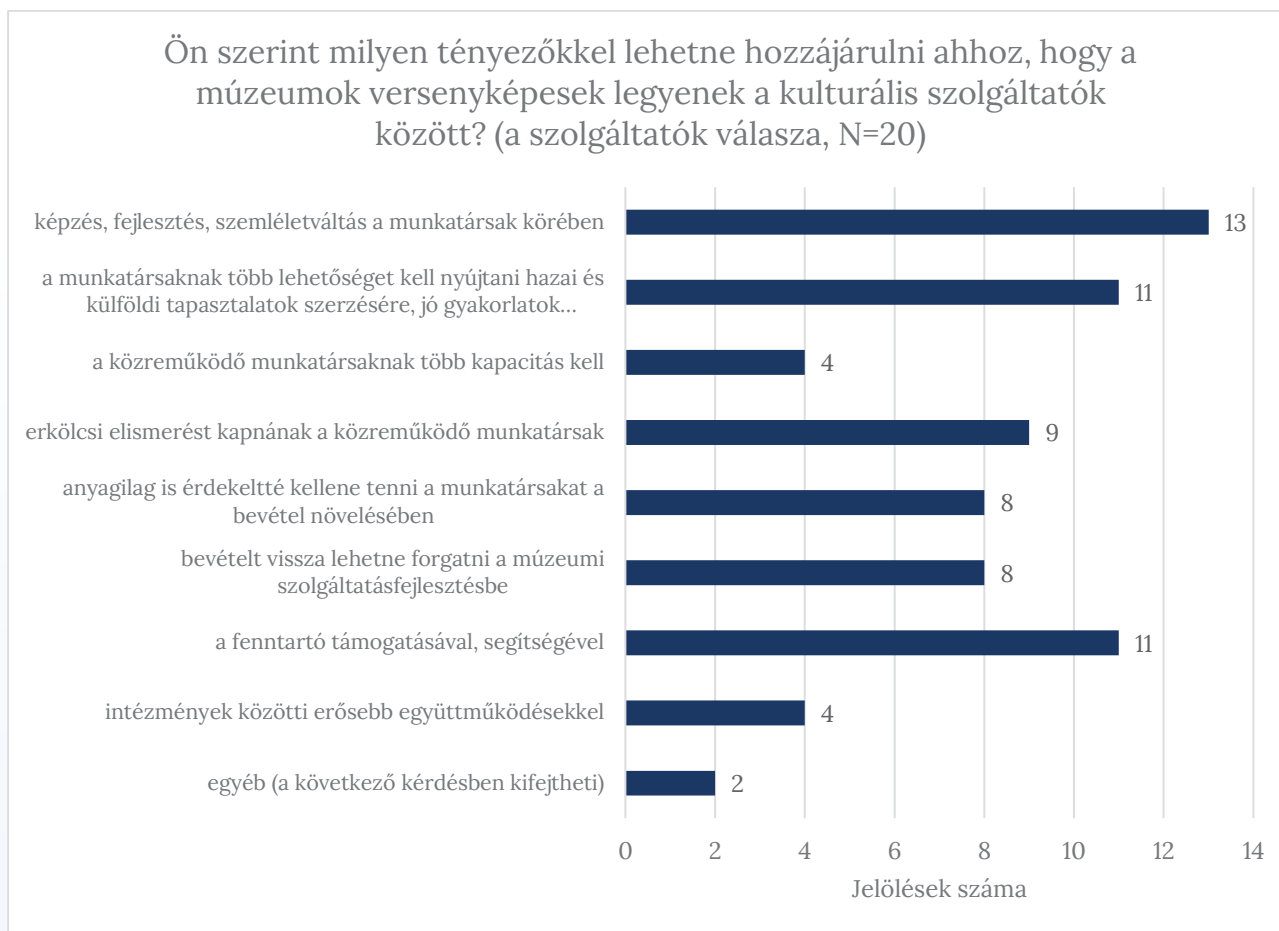


3. ábra

Ezen felül egyes múzeumi szakembereknek az a véleménye, hogy mindehhez magasabb intézményi költségvetés és bérfejlesztés szükséges, át kell alakítani a szervezetet, infrastrukturális fejlesztésekre, felújításokra is szükség van, és erősíteni kell a múzeum PR – marketing tevékenységét.

A szolgáltatókat is megkérdeztük arról, hogy szerintük miben nyilvánul meg a múzeumok szolgáltató szemlélete. A válaszok nagyon széles skálán mozogtak: az együttműködő készséget, partnerséget 3, a rugalmasságot 2, a rendezvényeket 2 válaszadó írta be. Egy-egy említést kapott a kiszámíthatóság, az ügyfelek magas színvonalú kiszolgálása, a nyitottság minden érdeklődőre és a maximális szakmai háttérrel a legjobb megoldások kínálása. Egy kitöltő a tárlatvezetést, a virtuális tárlatokat, a kiállításokat, másvalaki a szakmai anyagok laikusok számára érthetővé tételét említette meg a szolgáltató szemlélet ismérveként.

A szolgáltatóknak is feltettük ugyanazt a kérdést, amit a múzeumoknak, hogy miben látják a muzeális intézmények versenyképessége növelésének lehetséges módjait. Az előre megadott válaszok közül többet is megjelölhettek, illetve egyéb kategóriában további javaslatokat tehettek a kitöltők.



4. ábra

A versenyképesség növelését segítő három legfontosabb tényezőnek mind a múzeumok (3. ábra), mind a szolgáltatók (4. ábra) ugyanazokat jelölték meg⁵: a szemléletváltást generáló képzéseket, a hazai és külföldi jó gyakorlatok megismerésének fontosságát, ami nem képzelhető el a fenntartó támogatása nélkül. A szemléletváltás elősegítését szolgálják a Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ módszertani fejlesztései⁶ és képzései, azonban ezt a folyamatot folytatni kell nem csupán központi módszertani fejlesztésekkel és továbbképzésekkel, de az egyes múzeumoknak is ösztönözniük kellene a hazai és külföldi tapasztalatcseréken való részvételt, a jó gyakorlatok megismerését is. Annál is inkább igaz ez, mert a MúzeumokMa 2020 országos kutatásnak részeként elvégzett

⁵ Az első három legfontosabb tényező sorrendjében volt csak különbség közöttük: a szolgáltatók között legtöbb jelölést a képzés, míg a múzeumok válaszaiban a fenntartói támogatás kapta és második helyre került a képzés.

⁶ A szolgáltató múzeumi szemlélet erősítését szolgáló módszertani fejlesztés eredményeként született meg a Múzeumi iránytű sorozat 19. száma, a Szolgáltató múzeum <https://mukk.skanzen.hu/20190903muzeumi-iranytu-19> (letöltés ideje: 2021. 01. 12.)

fókuszcsoporthoz tartozó interjúk⁷ során hat múzeumi példát is hoztak arra, hogy a külföldi tapasztalatszerzés motiváló erőként hat a munkatársakra. A külföldi múzeumok látogatása a jó gyakorlatok gyűjtésén túl lehetőséget teremt számukra, hogy a nemzetközi porondon megismertessék saját és a múzeumuk tevékenységét, eredményeit. Néhány idézet a fókuszcsoporthoz tartozó interjúkból:

„...nemzetközi kapcsolatok és a nemzetközi kutatásokban való együttműködés. Ez azoknak a kollégáknak, akik ezekben hosszú évek alatt részt vehettek, ez egy nagyon fontos motiváló erő volt.”

„...ez egy lehetőség azoknak, akik ezzel élni akarnak, nemcsak a hazai porondon, hanem a nemzetközi porondon is meg tudják magukat mutatni a kutatásaikkal, kiállításaikkal külföldre tudnak menni. Ez egy vidéki múzeum, főleg egy kisebb területi múzeum esetében egy nagyon fontos motiváló erő.”

Van olyan múzeumigazgató, aki nem motivációs eszközként, hanem munkaköri kötelességként tekint a hazai konferenciákon való részvételre: *„én kötelezővé tettem, hogy minden muzeológusnak évente két konferencián részt kell vennie, az egyiket hallgatónak, a másikat pedig előadónak. Részt kell venniük a szakmai közéletben is.”*

Összegzés

A kutatások rávilágítottak, hogy a múzeumok jó úton járnak a szolgáltató szemlélet elsajátításában, amelyhez hozzájárultak az utóbbi évek központi módszertani fejlesztései, szakmai továbbképzései és konferenciái. A szolgáltatáscentrikus működés meghonosítása nem valósítható meg a munkatársak ezirányú fejlesztése, minél több hazai és külföldi jó gyakorlat megismerése nélkül. Számos múzeum küzd anyagi és/vagy létszámkeret nehézségekkel, ezért anyagi okokból, vagy alacsony létszámuk miatt nem küldik el a munkatársakat továbbképzésekre, konferenciákra, tanulmányutakra. Végezetül álljon itt egy gondolat, amelyet az egyik múzeumvezető fogalmazott meg arról, hogy miért szükséges nehéz helyzetben is a munkatársak fejlesztésébe invesztálni: *„Egy intézményvezető legjobb befektetése a munkatársak szürkeállománya, és aki ellentétesen gondolkodik, gondolja, hogy konferenciára, vagy egyebekre nem engedi el az embert, az igazából nem megspórol, hanem pazarol.”*

⁷ A négy fókuszcsoporthoz tartozó 29, többségében első számú múzeumi vezető vett részt.