

Bereczki Ibolya – Makranczi Zsolt

ágazati feladatokért felelős főigazgató-helyettes, Szabadtéri Néprajzi Múzeum

igazgató, Örökség Kulturpolitikai Intézet

Stratégiai látásmód a múzeumokban

Bevezetés

Az intézményi stratégia a múzeumok egyik legfontosabb dokumentuma, amely megfogalmazza a múzeum küldetését, a hosszútávú (jellemzően három-öt éves) célokat és a kulcsfontosságú területeket, valamint a megvalósításához szükséges személyi, tárgyi és költségvetési feltételrendszert. Készítését a hatályos kulturális törvény 42. § (4) b) pontja a következőképpen írja elő a múzeumi besorolású intézmények számára: „a fenntartó által jóváhagyott múzeumi küldetésnyilatkozattal, stratégiai tervvel, állományvédelmi tervvel, gyűjtemény gyarapítási és revíziós tervvel, továbbá múzeumi digitalizálási stratégiával rendelkezik, amely alapján szakmai tevékenységét folytatja.”¹

A stratégiai szemléletmód fontosságát a kutatás során eltérő súllyal határozták meg az igazgatók (125 válasz), középvezetők (163 válasz) online kérdőívünkre küldött 288 válaszukban a múzeumok fejlesztendő területeire vonatkozóan.

Melyik az a három fejlesztendő terület, amelyek a múzeumi szakemberek fejlesztéséhez leginkább szükségesek? (Hármat választhat!)							
Fejlesztési területek választadók (N)	Szakmai ismeretek	Digitalizálás, IT ismeretek	Együttműködési készség	Kommunikációs képességek	Online marketing	Pályázat-írás	Stratégiai tervezés
OM főig. (10)			50%	70%			70%
MHVM ig. (19)		42%		47%			63%
OSZM ig. (9)	67%	67%			44%		
Tem. M ig. (8)	50%	63%			50%	50%	
Ter. M ig. (35)	40%	66%					37%
KMK ig. (21)	57%	48%		48%			
KMGY ig. (23)	35%	57%				35%	57%
igazgatók (125)	42%	55%					44%
középvezetők (163)		52%		45%			49%
Összes válasz (288)		53%		42%			47%
		1.		3.			2.

¹ 1997. évi CXL törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=30818.416645 (letöltés ideje: 2021. január 29.)

A tíz megadott lehetőség közül három megjelölésére volt lehetőségük, és az összes válaszadó vizsgálatánál a digitalizálás, IT ismeretek (53%) fejlesztését tartják a legfontosabbnak és közel annyira (47%) a stratégiai tervezést, harmadik leginkább fejlesztendő területnek pedig a kommunikációs képességeket tartották (42%). Igazgató-középfőnök bontásban azt tapasztaltuk, hogy a két legfontosabb terület és sorrendjük megegyezik, az első helyen a digitális ismeretek, a másodikokon a stratégiai tervezés állt.² A kutatás során az igazgatói és vezetői kör számára feltett kérdések sorában szerepelt a vezetői kompetenciák jelentősége. Témánk szempontjából fontos, hogy az öt megadott választási lehetőség mellett az egyéb válaszok között több intézménytípus vezetőjénél szerepelt az emberi erőforrások menedzselése és az empátia, ugyanakkor sajátos módon a területi múzeumok vezetői közül többeknél a stratégiaalkotás, a stratégiai tervezés és az átadás is prioritást jelent.³ Miként érvényesül azonban mindez a gyakorlatban, az intézményi stratégia készítésében és alkalmazásában? A kutatás következő fázisaiban ezekre a kérdésekre is kerestük a válaszokat.

Intézményi stratégia

A *MúzeumokMa 2020* kutatásban a vezetőket, valamint a munkatársakat intézményük stratégiájáról a mélyinterjúk során kérdeztük meg.

Arra a kérdésre, hogy van-e a múzeumnak stratégiája, az összes válaszadó 73%-a felelt igennel, 11%-uknál éppen készült. A válaszadók 5%-a nem tudta, hogy van-e múzeumának stratégiája és 11% jelezte, hogy nincs az intézménynek ilyen dokumentuma.⁴

Van-e írott stratégiája a múzeumnak? (N=44)			
	Felsővezetők	Középvezetők	Összesen
	%	%	%
Van	73%	72%	73%
Nincs	15%	6%	11%
Nem tudja	0%	11%	5%
Készül	12%	11%	11%
Összesen	100%	100%	100%

² Az elemzés részleteit a kutatás Makranczi Zsolt által készített első körös összefoglalója tartalmazza.

³ A részleteket a kutatás Csordás Izabella által készített adatelemzése foglalja össze.

⁴ Ez azért sem mellőzhető körülmény, hiszen a múzeumi besorolás törvényi feltétele a fentebb idézettek szerint a stratégiai terv megléte.

A stratégia elkészítése intézményenként eltérő módon történik: néhány igazgató egyedül készíti el a dokumentumot, ilyenkor jellemzően a pályázatát tekintik múzeumi stratégiának. Más igazgatók az igazgatóhelyettesekkel közösen készítik. Nagyrészt azonban (köztük az összes éppen készülő stratégia esetében) nagyobb körben, az osztályvezetőkön keresztül akár a teljes munkatársi kör bevonásával, elképzeléseik és véleményük meghallgatásával készítik el az alapidokumentumot. „(...) alapvetően egy stratégia szerintem egyik oldalról team munka, a másik oldalról viszont a végleges formájában a vezetésnek, az igazgatóságnak kell, hogy legyen a terméke.” Két válaszadó jelezte, hogy a stratégiát az igazgatóhelyettesek készítik önállóan.

Kik készítik a múzeum stratégiáját? (N=44)			
	Felsővezetők	Középvezetők	Összesen
	%	%	%
Igazgató	23%	11%	18%
Igazgató az igazgatóhelyettesek bevonásával	8%	28%	16%
Igazgató a munkatársak bevonásával	46%	44%	45%
Igazgatóhelyettesek	8%	0%	5%
Nem tudja / nincs válasz	15%	17%	16%
Összesen	100%	100%	100%

A válaszokból még egy további mozzanat állapítható meg, mégpedig, hogy a múzeumi stratégia fogalmát a múzeumi szféra képviselői eltérően értelmezik.

A már említett (fő)igazgatói pályázat mellett többen a múzeum küldetésnyilatkozatát, vagy az éves munkatervüket tekintették stratégiának, miközben a küldetésnyilatkozat a stratégiának csak egyik részét – a „hova szeretnénk eljutni” állapotot – tükrözi. Azt azonban, hogy a célokat hogyan érjük el, (általában) nem. Az éves munkaterv pedig – értelemszerűen – egy rövidebb (egy esztendőnyi) időszakot ölel fel, így az kevésbé komplex.

A stratégia által kitűzött fő prioritások

A válaszadó felsővezetők közül legtöbben (27%) a stratégia legfőbb prioritásának a múzeumi alapfeladatok ellátását emelték ki:

- „Ugyanazok, mint a három alapfeladat.”⁵
- „Szakmaiság, tudományos munka, kiállítások szervezése, múzeumpedagógiai tevékenységünk, közművelődési tevékenységünk, tehát, hogy minél több látogatót vonzunk be.”

Másik nagy csoport (23%) számára – ahol éppen infrastrukturális fejlesztések zajlanak – a felújítás alatt álló jelenlegi és/vagy építés alatt álló új múzeumi épület elkészültének ütemterv szerinti haladása a fő prioritás.

- „Alapvetően az, hogy készüljön el az új múzeum, költözzünk be, hogy ott olyan állandó kiállításokkal nyissunk, amik egy új és korszerű múzeumépülethez méltóak (...).”
- „Középtávú stratégia nincs, mert mi egy olyan több éves fejlesztésben vagyunk benne, ami tulajdonképpen egyenes vonalú pálya mentén halad, erről a pályáról jelen pillanatban nem is lenne módja letérni az intézménynek.”

Fontos prioritás továbbá a fenntartói elvárás, elsősorban a látogatószám növelés, ami egyben a népszerűsítést, valamint a bevételszerzést is magával vonja. Ezek mellett különböző részstratégiákban is kidolgozott területet emeltek ki, mint például a digitalizálás, múzeumpedagógia, revízió.

Nehézségek

A prioritások mellett a stratégiatervezés nehézségei is szóba kerültek. Néhányan hangsúlyozták, hogy jó stratégiát csak kiszámítható közegben lehet írni, sőt volt olyan válaszadó, aki számára a stratégia fontossága is megkérdőjeleződik a folyamatos változások miatt.

- „Stratégiát írni egy olyan állapotban lehet, ahol legalább egy pár évre szólóan előre látjuk a terepet (...).”
- „A stratégiához kell egyfajta kiszámíthatóság, kell egy három-öt éves kiszámíthatóság, és hát, valljuk be őszintén, hogy azért elég gyakran változtak

⁵ A szerk. megjegyzése: a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény szerint a múzeumoknak legalább öt alapfeladata van „A múzeum a kulturális javak tudományosan rendszerezett gyűjteményeiből álló muzeális intézmény, amely a kulturális javakat és a szellemi kulturális örökség elemeit tudományos, örökségvédelmi, oktatási és ismeretátadási céllal **gyűjti, megőrzi, feldolgozza, kutatja és kiállítja, továbbá egyéb formákban közzé teszi.**” http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=30818.416645 (letöltés ideje: 2021. február 1.)

bizonyos finanszírozási, szervezeti dolgok (...) a múzeum inkább egy ilyen alkalmazkodó szerepkört vett fel anno.”

- „Stratégiánk az volt, de, hogy ez mennyire készült az asztalfióknak, és mi volt a gyakorlat, az egy másik kérdés.”

A stratégia ismerete

Amennyiben a stratégiát nem csak egy kötelezően elkészítendő, a fenntartó vagy bizonyos pályázatok által elvárt dokumentumnak tartjuk, hanem a múzeum legalább középtávú fejlődését elősegítő keretrendszernek, akkor nagyon fontos, hogy a stratégiai elképzelésekkel a munkatársak is tisztában legyenek: tudják, mit miért csinálnak; értsék, mi miért történik.

A középvezetőknek feltett kérdésre, miszerint a munkatársak ismerik-e a múzeum stratégiáját, igen tanulságos eredményt kaptunk. A válaszok alapján a vizsgált múzeumok mintegy harmadában vannak a munkatársak többé-kevésbé tisztában az intézményük stratégiával! Ráadásul még ott sem feltétlenül, ahol egyébként a munkatársakat bevonták a stratégiaalkotás folyamatába.

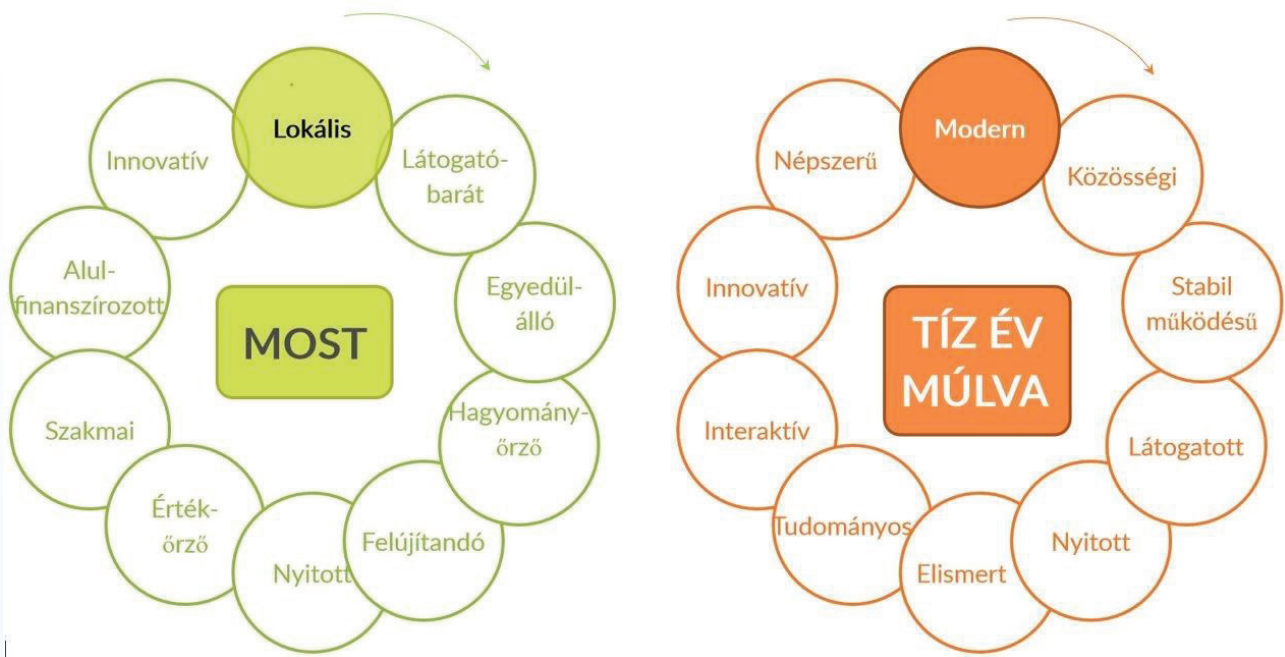
A munkatársak ismerik a múzeum stratégiáját?	
	Középvezetők
Igen	33%
Nem mindenki	11%
Nem tudja / nincs válasz	56%
Összesen	100%

Az alapidokumentumban megfogalmazott célok megvalósítása során azonban elengedhetetlen, hogy a statikus, külső szemlélő hozzáállásból (vagy jobb esetben, a rész ismeretéből) az egész stratégiát megismerő és megértő, és abban aktívan közreműködő magatartásforma és elköteleződés alakuljon ki a munkatársakban.

Stratégiai gondolkodás és a múzeumban folyó kutatások

A kutatás a múzeumok jelenlegi és jövőbeni (10 év múlva) 10 szavas öndefiníciójának összesítésében nincs az első 10 szó között. Vajon mi ennek az oka? A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés egyik fontos témája volt, hogy miként jelenik meg a tudományos munka a stratégiában/a múzeum alapfeladatai között az elméletben és a gyakorlatban akkor,

amikor a múzeumi feladatok fontossági sorrendjében a kutatás átlagosan 4,37 pontos jelentőségű?



A diagram szerinti rangsorolás vélekedésünk és a fókuszcsoportos beszélgetéseken elhangzottak szerint nem feltétlenül a tudományos munka háttérbe kerülésére utal, sokkal inkább több irányú pozicionálást vizionál, a kutatás szerepének át- és újraértékelődését erősítették meg résztvevőink.

A fókuszcsoportos beszélgetések során egyrészt szóltak az országos múzeumok vezetői egyfajta „inga” effektusról, ami harminc-negyven évvel ezelőtt szinte szobatudósként értelmezte és tette magas minőségi szintre a muzeológusok tudományos munkáját. Mindez azonban jelentős mértékben elszakadt a saját intézményük valós alapfeladataitól és alaptervékenységétől, s meglehetősen távol volt maguktól a múzeumlátogatóktól is.

A tudományos munka háttérbe szorulásához – főként a fókuszcsoportos beszélgetés megyei hatókörű városi múzeumok vezetői szerint – hozzájárult az a tény is, hogy az elérhető európai uniós támogatások a múzeumok számára más területeket prioritáltak, illetve a fenntartói elvárások is számos helyen főként a látogatószám növelését igényelték. Az ebbe az irányba kilendült inga egyensúlyba kerüléséhez, a stratégiai gondolkodásba beépülő tudományos tevékenység szükséges a beszélgetésben résztvevők – főként országos múzeumok első számú, vagy felső vezetői – szerint. Egy megyei hatókörű városi múzeum vezetője úgy véli, hogy „... kiüresedik a múzeumi program, hogyha nincs tudományos élet mögötte, és nem ismerjük a gyűjteményeinket.” Mindez akkor történhet csak meg, ha a múzeumi kutatások témái és

irányai maximálisan igazodnak az intézmény széles spektrumú tevékenységéhez, megalapozzák azokat a kiadványozásban, a kiállítási tevékenységben, a kommunikációs és az ismeretátadási területeken egyaránt. A múzeumi tudományos kutatásnak ezt a prioritását hangsúlyozta a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés egyik résztvevője, országos múzeum főigazgatójaként: „...az alapstratégia, a küldetés, minden arról szól, úgy kezdődik, hogy bármi, amiben a múzeum megnyilvánul, bármilyen formában, a mindennapi élet bármilyen területén, az tudományos alaposság nélkül elképzelhetetlen, és tudomány alatt értem a kommunikáció[s munkatársnak], vagy a restaurátornak, vagy akár a mérnöknek, vagy akárkinek is a kutatásait”.

Fontos szempont az is, hogy a fiatal munkatársak motiválásában legyen szerepe az intézmény stratégiai terveiben szereplő kutatásokba történő bekapcsolódás lehetőségének, illetve más együttműködések részesei is lehessenek a szakdolgozók: „...a múzeum nem képes önmagában megtartó erőt biztosítani. Főleg azoknak, akik fiatalon tudományos pályára vállalkoznak. Ezért mi arra törekszünk, hogy az egyetemmel működjünk együtt, ezeket a kollégákat vonják be különböző egyetemi projektekbe, legyenek óraadók. [...] Ez azért is fontos, mert egy egyetemen oktató kutató számára sokkal több lehetőség nyílik [...] akkor, ha valamilyen státusza van az egyetemen.”

A pandémia egyik sajátos, pozitív, de a múzeumi stratégiákra is érvényes hatásaként fogalmazta meg a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés egyik főigazgató résztvevője, hogy a múzeumi tudományos kiadványoknak nemcsak a nagy arányú digitális elérése valósult meg, hanem azok köznevelési, kommunikációs célú alkalmazásához is számos segédlet született és vált a legszélesebb körben hozzáférhetővé.

Összegzés

A kutatás nyomán megállapíthatjuk, hogy a stratégia jelen van a felső-és középvezetők gondolkodásmódjában, egyrészt azért, mert a múzeumi működés jogszabályi feltételrendszerébe beépült. Másrészt a menedzser szemléletű vezetési mód napjainkban elengedhetetlen a kulturális területen, ugyanakkor a múzeumi szemléletváltás folyamatához is nélkülözhetetlen. Mindezeket túl a tudományos/kutatási tevékenység elvégzését és annak nyilvánossá tételét egyes intézményekben a társadalom szolgálatának is tekintik, valamint a tudományos és kutató intézményekkel való együttműködés is a stratégiai látásmód meglétét erősíti. A múzeumi vezetők számára elérhető felnőttképzési formákban markánsan megjelennek az elvek és a jó gyakorlatok egyaránt.

A kutatási tapasztalatok alapján a stratégia alkalmazásának napi szintű rendszeressége, a stratégiai dokumentumok elkészítéséhez bevont munkatársak aránya, a széles körű hozzáférés módja, a rendszeres aktualizálás azonban még mutat hiányokat.