



Arapovics Mária

## KÖZÖSSÉGI RÉSZVÉTELI ALAPÚ MŰKÖDÉS – A MÚZEUMOK TÁRSADALMIASÍTÁSA

„A múzeum nem önmagáért való,  
hanem a közönségért,  
a múzeumot eltartó társadalomért”.<sup>1</sup>

### Bevezető

Cseri Miklós, a szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeum főigazgatója a múzeumi szakemberek vezetőképzőjén a jövő múzeumának döntéshozóit egy történettel vezette be a vezetési ismeretekbe: „1987-ben az Arnheimben működő skanzen be akarta zárni a holland kulturális tárca. A múzeumi vezetés feladott egy hirdetést, hogy az április 23-24-i hétvégén jöjjön el mindenki, aki tiltakozik a bezárás ellen. Ezen a hétvégén 10 km-es forgalmi dugó keletkezett az Arnheimbe vezető utakon, s teljes tiltakozást váltott ki az intézkedés. Másnap leváltották a kulturális minisztert, és rövidesen elindult a múzeumok rekonstrukciójára és megújulására megfogalmazott DELTA program”<sup>2</sup> A holland skanzenre a tanulmány írásakor rákerestem, a malmi most is szépen örölnék, egy turisztikai oldal egy, az öt érzékszervünkre ható kiállítását ajánlj a látogatóknak.<sup>3</sup> Cseri Miklós szerint „társadalmi beágyazottság és elismertség nélkül nincs a múzeum mögött erő.”<sup>4</sup> A múzeum nagy tapasztalattal rendelkező és kiváló kapcsolatépítő vezetője, KÁLDY Mária külön tanulmányban is felhívta a figyelmet a társadalmi beágyazottság gyakorlatára a Skanzen és közösségeinek élő kapcsolatrendszerét bemutatva.<sup>5</sup>

Tanulmányom fókuszában az a kérdéskör áll, hogy miként lehet közösségi alapon működtetni a magyarországi múzeumokat, hogyan lehet a muzeális intézményeket társadalmiasítani. Azt vizsgáltam meg, hogy a társadalmi részvétel nemzetközi gyakorlatban elfogadott modelljét hogyan lehet intézményi szinten megvalósítani, milyen módszereket és eszközöket érdemes alkalmazni közösségi alapú működés tervezésekor. Írásom a kulturális kö-

zösségfejlesztés értékeinek és múzeumi lehetőségeinek továbbgondolására irányul, melyre a „Cselekvő közösségek – aktív közösségi szerepvállalás” címet viselő, az Európai Unió és a magyar kormány által finanszírozott EFOP-1.3.1. számú projekt szakmai vezetői feladatai is inspiráltak.<sup>6</sup> Tanulmányomban a projekt által létrehozott munkacsoportok és műhelymunkákon elhangzott előadásaimat továbbgondoltam, és a műhelyek ötletbörzéinek eredményeit is hasznosítottam.<sup>7</sup>

### A múzeumok és a társadalom

Múzeumaink, muzeális intézményeink jelentős részét – különböző korokban – helyi civil kezdeményezésre, közösségi összefogással hozták létre. Megalapításukat követően történelmi, társadalmi és gazdasági folyamatok hatására, szakmai irányítás mellett, főként állami és megyei tulajdonban, a 1990-es évektől helyi vagy megyei önkormányzati, a kevés magán fenntartó mellett esetenként helyi civil szervezeti keretben működtek. Ezen intézmények a fenntartás különbözőségei ellenére nyomon követhetően továbbra is aktív szervezői, mozgatórugói voltak az adott település vagy településrész kulturális-közösségi tevékenységének. 2013 óta a múzeumok többsége a helyi önkormányzatok kezelésében működik, állami költségvetési támogatással és egyéb bevételekkel gazdálkodik.

A döntő többségében társadalmi összefogással alapított múzeumok oldaláról nézve nem nevezhető új gondolatnak a társadalmi vagy közösségi alapon működtetett múzeum víziója, a társadalmi szerepvállalás erősítése, a muzeális intézmények „társadalmiasítása”. Az elmúlt kétszáz évet szemlélve a történelmi változásokkal együtt a múzeumok társadalmi szerepvállalása hullámzó volt. A közösség által alapított intézmények a pénzügyi terhek viselése következtében közigazgatási fenntartás

1 CSERI Miklós 2010a. 99.

2 CSERI Miklós 2010b.

3 <http://www.openairmuseum.nl/>

4 CSERI Miklós 2010b. 97.

5 KÁLDY Mária 2015.

6 A „Cselekvő közösségek, aktív közösségi szerepvállalás” projekt (EFOP-1.3.1-15-2016-00001) a Szabadtéri Néprajzi Múzeum (projektgazda), az Országos Széchényi Könyvtár és a Nemzeti Művelődési Intézet konzorciuma indította el 2016 szeptemberében és 2019 szeptemberéig tart. Célja a kulturális közösségfejlesztési folyamatok szolgálatába állítani a múzeumi, könyvtári és közművelődési területen működő helyi kulturális intézményeket; képessé tenni ezeket, az önkormányzatokat és a civil szervezeteket az aktivitásukban megerősített közösségek és kezdeményezéseik befogadására, támogatására, a közösségi aktivitás fenntartására, ezzel elősegítve a magyar társadalom kohézióját.

7 „Az intézmények társadalmiasítása” munkacsoport munkájában részt vettek: Aranyos Sándor, Arapovics Mária, Beke Márton, Balázs Ákos, Berényi Marianna, Bodó Márton, Bognárné Lovász Katalin, Borbély Zsuzsanna, Brachinger Tamás, Deme Péter, Eszenyiné Borbély Mária, Fehér Miklós, Gherdán Katalin, Kálóczi Lola, Kispálné Lucza Ilona, Málek Andrea, Monostori Éva, Páky Viktória, Róznerné Lipcsey Zsuzsanna, Sággy Ilona, Szalai Tünde, Tóth Máté, Vercseg Ilona



alá kerültek, a szakosodással járó feladatvállalások miatt hol a zárt, szakmai-tudományos fókuszú „elefáncsont-toronyhoz” hasonlított intézményi működés szemlélete, hol a nyitott, közművelődési feladatot ellátó, látogatóbarát szerep került előtérbe. Tudunk példákat a szélsőséges esetek bemutatására is, amikor egyik vagy másik feladat alárendeltségében jelent meg a múzeumi tevékenység.

Napjainkban társadalmi-gazdasági körülmények és szükségletek következtében szükséges újra gondolni a 21. századi múzeum szerepét. Az egyes egységeknek: a gyűjteményezési, szakmai-tudományos feladatoknak és az ismeretátadási, közösség-művelődési szerepeknek egymás mellett, egyenrangúan kellene megjelenüniük. A feladatok és szerepek esetében nem a „vagy”, hanem az „és” a megfelelő mellérendelő kötőszó. A hagyományos kutatómunka mellett a társadalmi szerep nem kérdőjelezhető meg az intézmények életében.

Pierre BOURDIEU<sup>8</sup> francia szociológus a kulturális tőke és a társadalmi egyenlőtlenségek összefüggéseinek vizsgálatakor rámutat az objektivizált kulturális tőke, Robert PUTNAM<sup>9</sup> pedig a társadalmi tőke hasznosságára. A társadalmi tőke gyarapítása, a cselekvő állampolgárok és a társadalom intézményeinek együttműködése, a kulturális közösségfejlesztés folyamata prosperáló gazdaságot eredményezhet, mely az egyén, a közösség és intézményei kölcsönös hasznát hozhatja. A nemzetközi múzeumi trendek között jelen van a „társadalmi szerepvállalás” megfogalmazása, a „társadalmi múzeum”, a „közösségi múzeum”, azaz a társadalmi igényeknek megfelelő múzeumi működés gyakorlata (például: Musée de l'Homme, British Museum). A hazai múzeumok küldetésében (ha van nyilatkozatuk!) jellemzően megjelenik a kulturális javak társadalmi hasznosítása, a társadalmi és gazdasági problémákra reagálás igénye. A gazdasági kényszerűség, az intézmény hosszú távú fenntartása, a célok és szerepek újra gondolását, az erőforrások (anyagi, humán, társadalmi tőke) hatékony bevonását igényli, ami a kapcsolatrendszer tágítását a hálózatok kialakítását is szükségessé teszi. A hosszú távú fennmaradás a közösségi alapú működéssel, a társadalmiasítás a helyi közösségi részvétellel, az intézmények nyitottabbá válásával valósítható meg.

Korábbi tanulmányomban megfogalmaztam, hogy a kulturális intézmények társadalmiasításához, a szakdolgozók szemléletváltása, paradigmaváltása szükséges hazánkban, a programszolgáltatás helyett a résztvevők, a közösségek bevonása, a hátrányos helyzetű csoportok megszólítása és aktivizálása szükséges a kulturális közösségfejlesztés eszközeivel.<sup>10</sup>

## A múzeumok feladatai

A nemzetközi múzeumi szakmai szervezet, az ICOM<sup>11</sup> (2004) definíciója szerint „a múzeum profitormentes, a társadalom és fejlődése szolgálatában álló, a köz számára nyitott állandó intézmény, amely az emberek és környezetük anyagi és szellemi bizonyítékait gyűjti, megőrzi, kutatja, közvetíti és kiállítja tudományos, közművelődési és szórakoztató céllal”.<sup>11</sup>

Az ICOM Múzeumok Etikai Kódexe így fogalmaz a múzeumok feladatait illetően: „a múzeumok lehetőséget biztosítanak a természeti és kulturális örökség megbecsüléséhez, élvezetéhez, megértéséhez és kezeléséhez. Alapelvek: a múzeumoknak fontos feladata, hogy fejlesszék közművelődési szerepüket, és magukhoz vonzzák az általuk szolgált közösség, település vagy csoport szélesebb köreit. A múzeumok közművelődési szerepének szerves része az érintett közösséggel való interaktív kapcsolat és a közösség örökségének fejlesztése”.<sup>12</sup>

A közösségi célokat preambulumban így fogalmazza meg az 1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről: „A kulturális örökséghez tartozó javak múltunk és jelenünk megismerésének pótolhatatlan forrásai, a nemzeti és az egyetemes kulturális örökség egészének elválaszthatatlan összetevői; szellemi birtokbavételük minden ember alapvető joga. Az e fogalomkörbe tartozó értékek különös védelme, megőrzése és fenntartása, valamint a nyilvánosság számára történő széleskörű és egyenlő hozzáférhetővé tétele a mindenkori társadalom kötelezettsége.”<sup>13</sup> A törvény 37/A. § szerint a muzeális intézmény

- a társadalom szolgálatában áll,
- a közösség számára nyilvános,
- a közösségekkel, településsel aktív kapcsolatot tart,
- alaptevékenysége körében nem gazdasági haszonszerzés céljából jön létre,
- a kulturális javakhoz széles körű és egyenlő hozzáférést biztosít.

A múzeum feladata a működési engedélyében meghatározott gyűjtőkörébe tartozó kulturális javak gyűjteménygondozása, ennek keretében azok gyarapítása, nyilvántartása, állományvédelme, tudományos feldolgozása és publikálása, hozzáférhetővé tétele, ennek keretében állandó és időszakos kiállítások rendezése, közművelődési és múzeumpedagógiai programok és kiadványok biztosítása, a kulturális javak digitalizálása, a kutatási tevékenység biztosítása.

## A múzeumok létrejötte

A műgyűjtés, a tárgyak gyűjtése, megőrzése, teaurálása az ókortól jelen van az emberek életében. A kincs-

8 BOURDIEU, Pierre 2008.

9 PUTNAM, Robert 2000.

10 ARAPOVICS Mária 2016.

11 ICOM = International Council of Museums (Múzeumok Nemzetközi Tanácsa)

ICOM Múzeumok Etikai Kódexe 2004. 7. <http://www.ace.hu/icom/PDF/etika.PDF> (Letöltés ideje: 2017. január 4.)

12 ICOM Múzeumok Etikai Kódexe 2004. 14. <http://www.ace.hu/icom/MKmelleklet.pdf> (Letöltés ideje: 2017. január 4.)

13 [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99700140.tv](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700140.tv) (Letöltés ideje: 2017. március 5.)

tárak, fegyvertárak, könyvtárakban őrzött kulturális örökségünk nyilvánossá tételét a felvilágosodás gondolkodóinak köszönhetjük. A mai értelemben vett múzeumokról azonban csak az 1750-es évektől beszélhetünk, mivel 1759-ben Londonban nyílt British Museum, melyet Sir Hans Sloane (1660–1753) alapítványából hoztak létre. 1793. augusztus 10-én nyílt meg Párizsban a Louvre is, mely kezdetben 500 képpel rendelkezett, és hetente két alkalommal volt látogatható.<sup>14</sup> A 18-19. században jöttek létre az első múzeumok, melyek magángyűjteményekből, állami vagy civil-közösségi kezdeményezésre alapítottak meg.

A múzeumokban a tudományközpontú és a közösségi-látogatóbarát szemlélet folyamatosan váltogatta egymást. Az alapítási közösségi szempontokat követően a 20. században a megőrzés, a tudományos igényű feldolgozás, a kutatás erősödött. Az 1970-es évek változást jelentettek, tudományos vizsgálatnak vetették alá a múzeumok társadalmi szerepét, a látogatói szokásokat, az oktatás és a turizmus területén végzett feladatokat. Az ICOM döntő szerepet vállalt a múzeumi oktatás, a baráti körök népszerűsítésében, az irányelvek kidolgozásában. A megváltozott szokások és az új igények hangsúlyosabbá tették a múzeumpedagógiai és a felnőttképzési, közművelődési szerepeket. A múzeumok társadalomban betöltött szerepének igénye megerősödött.

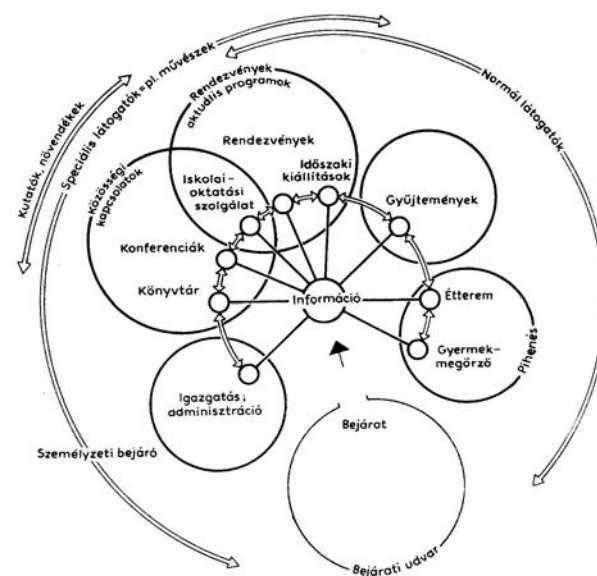
A nyugat-európai felvilágosodás mozgalmi hatással voltak a 18. századi Habsburg-birodalomra is. A Mária Terézia szorgalmazta népiskolai oktatásban – különösen az egyházi iskolákban – nagy szerepe lesz a könyvtárak, szertárak létrejöttének. 1777-ben Nagyszébenben az erdélyi szász Samuel Bruckenthal megnyitotta a nagyközönség számára könyvtárát, 1802-es végrendeletében ásvány-, festmény és pénzgyűjteményét a nagyszébeni gimnáziumra hagyományozta. Ebben az évben gróf Teleki Sámuel Marosvásárhelyen adja a nagyközönségnek a könyvtárát és ásványgyűjteményét, Széchenyi Ferenc pedig alapítványt tesz a nagy gonddal és áldozatokkal járó magyarországi vonatkozású műgyűjteményével a Nemzeti Múzeum megalapítására. Kazinczy Ferenc művelődési mozgalma, a múzeum 1837-es alapkövetétele és az első múzeumigazgatói triász (Pulszky Ferenc, Rómer Flóris és Hampfel József) megalapozzák hazánk múzeumügyét.<sup>15</sup>

A 19. század második felében a kiegyezést követő gazdasági fellendülését és a polgárság megerősödését követően jelentős közművelődési mozgalom bontakozott ki a vidéki Magyarországon is. A tudományos egyletekben és közművelődési egyesületekben összejövő polgárság alapvető célkitűzései között ott volt a múzeumok megalapítása. Magyarország legjelentősebb vidéki városaiban döntő részben a dualizmus idején, 1867–1914 között jöttek létre a múzeumok. A közösségi aktivitás jó

példája a Biharvármegyei és Nagyvárad Régészeti és Történelmi Egylet működése a dualizmus kori Nagyváradon, ahol polgári önszerveződéssel megteremtette a Bihar megyei régészeti, történelmi és néprajzi közgyűjteményeinek alapjait, a későbbi Körösvidéki Múzeum törzsgyűjteményét, létrehozva a nagyvárad múzeumot 1871-ben.<sup>16</sup> A hazai vidéki, megyei múzeumok döntő többsége helyi civil-közösségi kezdeményezéssel jött létre. A 20. század derekán inkább a kutatói szempontok kerültek előtérbe, ami az 1970-es évek közművelődési törekvéseivel változott. Az 1976. évi közművelődési törvény kötelezte a múzeumokat a nyitásra, a közművelődési osztályok felállítására, a közönség közelebb hozására.

### Nemzetközi múzeumi trendek

A nemzetközi múzeumi trendek kialakításában meghatározó szerepe van a múzeumügy nemzetközi szervezetének, az ICOM-nak. A Museum folyóirat 1974. évi számában Manfred LEHMBRUCK múzeumépítészeti sémát tervezett meg a nyilvános és belső múzeumi terek kialakítására. Megtervezte az ideális múzeum diagramját, amit a magyar muzeológia jól ismerhet KOREK József 1988-ban(!) megjelent „A muzeológia alapjai” című tankönyvből. LEHMBRUCK ideális múzeumában az állandó gyűjtemények csak egy kis részét teszik ki a térhasználatnak, az időszaki kiállító tér aktuális rendezvényeknek is helyet ad, úgy, hogy a terek meghatározó része közösségi tér, közösségkapcsolati, múzeumpedagógia, rendezvényszervezői, gyermekmegőrzői és vendéglátói funkciókat szolgál.



I. sz. ábra. Manfred LEHMBRUCK ábrája az ideális múzeum megépítéséhez (In: KOREK József 1988. 140.)

14 KOREK József 1988.

15 KOREK József 1988.

16 LAKATOS-BALLA Attila 2009.

A múzeumok közösségi alapú működtetése, a társadalmiasítása egyszerre jelenti azt, hogy új partneri együttműködések jönnek létre, a régiók megerősödnek, másrészt az adott közösség problémái, tervei, konfliktusai is megjelennek az intézményi praxisban. Ez az igény már az 1960-as években megjelent. Hagyományosan a muzeológia a gyűjteményekre alapozva foglalkozik a műtárgyakkal az adott tudományterület szakmai kritériumai (forráskezelés, megőrzés, gyűjteményezés, kutatás, hozzáférhetővé tétel, interpretáció és kiállítás), fogalmi és módszerei szerint. Az 1960-as évektől megjelenik az „új muzeológia”, az új interpretációt és társadalmi problémákat megjelenítő irányzat.

WILHELM Gábor tanulmánya rámutat, hogy már az ICOM 1979-es, 9. Konferenciáján megfogalmazták a résztvevők az igényt a múzeum, mint társadalmi intézmény radikális átalakulására, az addiginál erőteljesebb társadalmi szerepvállalásra. 1980-ban a Santiagói Kerekasztalon az „integrális múzeum” fogalmán dolgoztak a múzeumok képviselői, akik közösségi múzeumokat kívántak létrehozni. 1984-ben Québecben a First New Museology Workshopon fektették le a MINOM, az Új Muzeológiai Mozgalom alapjait. Ez a lokális problémákra adható válaszokat, a helyi társadalmi, politikai és kulturális követelmények megváltoztatásában történő aktív részvételt helyezi középpontba. A québeci nyilatkozat kimondta, hogy a múzeumok feladata nem csupán a tárgyak megőrzése, hanem a múzeumoknak dolgozniuk kell a közösségek helyzetének javításán. Az „integrális múzeum” fogalma azt jelenti, hogy a múzeum az adott terület, közösség és örökség egységén belül felelős a társadalom érdekeiért, mint társadalmi menedzser.<sup>17</sup>

FRAZON Zsófia megfogalmazásában az új muzeológia „korszerű kritikai társadalom-, kultúra- és művészet-tudomány, illetve -elmélet születésének kulcsfogalma is.” Véleménye szerint a „jelentős gyűjteménnyel rendelkező, meghatározó társadalmi szereppel bíró magyarországi múzeumokban az elmúlt húsz-huszonöt évben lényegesen lassabban megy végbe az önreflexióra és az értelmező meta-funkciókra (is) épített muzeológiai fordulat, mint az elméleti szakirodalmat író és a gyakorlatot formáló nyugat-európai múzeumokban. Az intézmények társadalomformáló szerepe és társadalomkritikus hangja lényegesen gyengébb, és a kurátori munka elméleti megalapozottsága csak lassan válik az intézményi stratégia részévé.”<sup>18</sup>

Az avantgardhoz köthető, részvételen alapuló művészeti gyakorlatok, performanszok megjelentek a Ludwig Múzeum kiállításain, a Magyar Nemzeti Galériában, társadalmi kérdések a Néprajzi Múzeum vagy a Szabadtéri Néprajzi Múzeumban, de általános gyakorlatnak mind- ez még nem nevezhető.

VÍGH Annamária a „Múzeumok a változó világban” című tanulmányában rámutat arra, hogy a múzeumoknak aktív közösségi szintérenként kell funkcionálni. „A múzeumnak vállalni kell azt a szerepet, hogy saját eszközeivel bekapcsolódik a 21. század fontos társadalmi kérdéseinek, problémáinak feltárásába, lehetőleg hozzájárulva a megoldásokhoz is.”<sup>19</sup> A Magyar Tudományos Akadémia „Magyarország 2025” kutatása alapján a következő témákat érdemes megjeleníteni múzeumban: ökológiai problémák, a környezet túlhasznosítása, pusztítása, az energia-készletek csökkenése, a világgazdaság működési problémái, jelentős életszínvonalbeli különbségek, szegénység és gazdagság polarizálódása, munkanélküliség, migráció, pénzügyi bűnözés, társadalmi és demográfiai problémák, népességszökkenés a jóléti állomokban, kultúrák közeledése és ütközése, az oktatás ellehetetlenülése, informatikai robbanás, a funkcionális analfabetizmus jelentős aránya, az egészségügyi állapotok romlása, a bűnözés világméretűvé válása, terrorizmus.<sup>20</sup>

Nina SIMON „bestsellerré” vált „The Participatory Museum” című könyvében azt fogalmazza meg, hogyan juthatunk el a múzeumlátogató egyéni szintjétől a közösségi szintig, az „én”-től a „mi” átéléséig, hogyan válhat a múzeum közösségi szintérré.<sup>21</sup>

2013-ban a brit *Museums Association* széles körben folytatott kutatást a jövő múzeumának felmérése érdekében.<sup>22</sup> A *Museum 2020* vizsgálata felmérte a lakosság körében felmerülő igényeket, konzultációt folytatott a múzeumok kapcsolatrendszerét alkotó érintett szereplők körében, szakmai és helyi civil szervezetek bevonásával. A felmérés iránymutató lett a nemzetközi muzeológia számára. A konzultáció során azt a kérdést tették fel, hogy „2020-ban mit várnak majd el az emberek a múzeumoktól”, hogyan lehet a múzeumban teljesen megváltoztatni a helyzetet az egyének számára, hogyan nyújthat a múzeum jólétet és boldogságot. A második múzeumi kérdéscsoport a közösségről szól, hogy miként lehet megerősíteni, támogatni a helyi közösségeket, hogyan lehet növelni a részvételt. A harmadik kérdés a helyi társadalomra és kultúrájára irányult, arra, hogy hogyan tud a múzeum, a gyűjteménye és az általa létrehozott tudás hozzájárulni a helyi társadalom kulturális életéhez, hogyan tudja segíteni a múzeum az emberi jogok, az egyenlőség és a társadalmi igazságosság megvalósulását? A negyedik kérdéskör a környezetvédelemre, a fenntarthatóságra irányult, hogy hogyan tudja a múzeum védelmezni a természeti környezetet.

A felmérés eredményeképpen a főbb célok között szerepel, hogy a jövő múzeuma:

17 WILHELM Gábor 2013. 8–29.

18 FRAZON Zsófia é.n. <http://tranzit.org/curatorialdictionary/index.php/szotar/uj-muzeologia/>

19 VÍGH Annamária 2010. 12.

20 NOVÁKY Erzsébet–HIDEG Éva 2010. 494–510.

21 SIMON, Nina 2010 <http://www.participatorymuseum.org/chapter1/>

22 <http://www.museumsassociation.org/campaigns/museums2020>

- biztosítson szélesebb hozzáférést a gyűjtemények, tudományos kutatások eredményeihez minél könnyebb módon,
- a társadalmi szerepvállalás növelése szükséges: a múzeum vállaljon szerepet esélyegyenlőségi kérdésben, a társadalmi feszültségek enyhítésében, a diszkrimináció csökkentésében,
- nyújtson szélesebb hozzáférést köznevelési és felnőttoktatási intézmények esélyegyenlőségi alapú fejlesztésében, támogassa a halmozottan hátrányos helyzetű tanulók/hallgatók iskolai lemorzsolódását csökkentő programokat, biztosítson alternatív tanulási útvonalakat a hátrányos helyzetű fiataloknak, felnőtteknek,
- támogassa a tehetségeket,
- környezettudatosságot népszerűsítő programokat valósítson meg,
- vállaljon aktívabb szerepet a fogyatékkal élők, időskorúak, hajléktalanok, börtönből szabadulók kulturális értékekhez való hozzáférésebe, segítse fiatalok bűnözők társadalmi reintegrációját,
- tegye mindenki számára elérhetővé és átláthatóvá gyűjteményeit és szolgáltatásait,
- mérje fel a látogatói igényeket, versenyképes szolgáltatásokat alakítson ki,
- határozottabb szerepet vállaljon a turizmusban,
- a közösség megtartásához, a közösségfejlesztéshez a múzeum: legyen jelen, folytasson konzultációt, vállaljon szerepet a helyi közösség életében, ismerje célközönségeit, folyamatosan tartson kapcsolatot közösségeivel, mérje fel a célcsoportok igényeit és építse be a tevékenységeibe, járuljon hozzá az élő közösségek megerősítéséhez.<sup>23</sup>

### A társadalmi szerepvállalás, közösségi részvétel

A társadalmi részvétel minden demokratikus berendezkedés alapja. A társadalmi tőke akkor erős, ha aktívak az állampolgárok, nagy a társadalmi részvétel a döntéshozatalban. Az állampolgári részvétel politikai részvételen és közösségi cselekvésben való részvételen alapul. Sherry ARNSTEIN részvételi létrája a helyi szereplők bevonásának mélysége alapján határozta meg a részvétel szintjeit a politikai döntéshozatalban. Minél nagyobb mértékű a lakosság szerepe a döntéshozatalban, annál magasabb lépcsőfokon állunk ezen a létrán, annál tökéletesebben valósul meg a társadalmiasítás.<sup>24</sup>

Legelső szintje „A részvétel hiánya”, létrafokai: „Manipuláció és a Terápia”. A középső szintjei a „Tokenizmus”, a „reaktív részvétel”, a „bemenet”, ezen belül a létrafokok: „Tájékoztatás – Párbeszéd – Kiengesztelés”. A legfelső szint a „Civil hatalom”, a Proaktív részvétel, a „bevonás” szintjei, fokai: „Partnerség – Küldötti ellenőrzés és a Polgári ellenőrzés”.

Hazánkban ez a legismertebb részvételi modell. Ugyanakkor az intézmények közösségi alapú működéséhez a múzeumok társadalmiasítására ez a politikai alapú modell nem igazán alkalmas. Egy későbbi, továbbfejlesztett társadalmi részvételi modell az *International Assotiation for Public Participation (IAP2)* öt fokozatú részvételi skála modellje.<sup>25</sup> Hazánkban kevésbé ismert, viszont az észak-amerikai kontinensen, az Egyesült Államokban és Kanadában környezetvédelmi vagy helyi döntéshozatalban alkalmazzák, de sikeres helyi fejlesztés valósult meg Ausztráliában a társadalmi részvétel erősítésére, Európában több országban a demokratikus deficit csökkentésére, vagy közel-keleti országokban a demokratikus döntéshozatal megismerésére. A „Nemzetközi Egyesület a Társadalmi Részvételért” a közösségi részvételi modellje (továbbiakban *IAP2*) a helyi szereplők részvételének erősítését szorgalmazza.

A közösségi alapú működés alapelvek, alapértékei:

- átláthatóság,
- alázatosság,
- nyitottság,
- mások iránti tisztelet,
- őszinteség,
- megbízhatóság, szavahihetőség,
- rugalmasság.

Az *IAP2* modellje szerint öt társadalmi részvételi szint átgondolása segíti a közösség bevonását a döntéshozatalba.

Ezek:

- tájékoztatás,
- konzultáció,
- bevonás,
- együttműködés,
- felhatalmazás.

Az *IAP2* modellje szerint öt társadalmi részvételi szint átgondolása segíti a közösség bevonását a döntéshozatalba. Az alábbi ábra bemutatja az öt részvételi szintet és főbb jellemzőit.

Az *IAP2* társadalmi részvételi skáláját közösségi tervezésre, demokratikus társadalmi részvétel segítésére fejlesztették, de szempontrendszere alkalmazható az intézmények közösségi alapú működtetésének modellezésére. Az intézmények társadalmivá, közösségivé tételének, a „társadalmiasításának” sikere azon múlik, hogy kellőképpen megtervezzük, átgondoljuk és magunkra formáljuk-e a bemutatott folyamatot. Az események, rendezvények akkor válnak eredményessé, ha kellőképpen informáljuk és bevonjuk az érintett szereplőket, ha kiépítjük és erősítjük a kapcsolatrendszerünket és bizalmi viszonyt alakítunk a partnereinkkel. A közösségi tervezés meghatározó az amerikai Környezetvédelmi Hivatal (*Environmental Protection Agency, EPA*) számára, ezért az *IAP2* társadalmi részvételi modelljének megvaló-

23 Museums 2020, <http://www.museumsassociation.org/campaigns/museums2020/2020vision>

24 ARNSTEIN, Sherry 1969.

25 IAP2's Public Participation Spectrum [http://c.ymcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/Foundations\\_Course/IAP2\\_P2\\_Spectrum.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.iap2.org/resource/resmgr/Foundations_Course/IAP2_P2_Spectrum.pdf)



## International Assotiation for Public Participation (IAP2)

A TÁRSADALMI RÉSZVÉTEL SKÁLÁJA					
A társadalmi nyilvánosság szintjének növelése					
	TÁJÉKOZTATÁS	KONZULTÁCIÓ	BEVONÁS	EGYÜTTMŰKÖDÉS	FELHATALMAZÁS
A társadalmi részvétel módja	Az érintettek informálása	Az információra visszajelzés kérése	Közvetlen találkozó az érintettekkel	Partneri együttműködés az egész fejlesztési folyamat során	Teljes mértékben az érintettek véleménye, döntése a mérvadó
Ígéret a résztvevőknek	Biztosítjuk az Információt	A visszajelzés hatására született döntésekről tájékoztatni fogunk	Közösen dolgozunk. A vélemények megjelennek az alternatívákban és a döntésről visszacsatolást adunk	Beépítjük a véleményeket a döntésbe. A vélemények, alternatívák kidolgozása, innovációk figyelembevétele, a megvalósíthatók kiválasztása	Végrehajtjuk a döntést. A végső döntés is az érintettek kezében van
Példák, eszközök	Hírlevél Web Ügyfélszolgálat Fogadó óra	Közmeghallgatás Fókuszcsoport Kutatás Közösségi találkozó	Műhelymunka Megszólítás	Állampolgári tanácsadó testületek Részvételi döntéshozatal	Állampolgári elbírálás Titkos szavazás Delegált döntéshozatal

2. sz. ábra. A társadalmi részvétel skálája, az IAP2 modell. Forrás: IAP2 modell alapján saját fordítás és szerkesztés.

sítására útmutatót készített<sup>26</sup>. Az ismertetőjük a közösségi tervezéshez nyújt segítséget, a társadalmi részvételi modell lépcsőzetes előkészítését fogalmazza meg, öt lépésben:

1. lépés: a közösségi részvételi működéshez szükséges folyamat előkészítése,
2. lépés: az érintettek azonosítása és elérése,
3. lépés: a megfelelő (adekvát) részvételi szint kitűzése (informálás, egyeztetés, bevonás, együttműködés, vagy felhatalmazás),
4. lépés: a nyilvánosság, a közösség részvételének, a döntési folyamatokba vonásához szükséges eszközök,
5. lépés: a társadalmi részvétel (közösségi alapú működés) folyamatában a közösségi célok és az intézményi célok egymásba illesztése, összehangolása.

A modell a helyi települési döntéshozatalt, a lokális projektek megvalósításához nyújt támogatást, de – véleményem szerint – alkalmas látogatók közösséggé szervezésére, a kulturális intézmények döntéseinek előkészítésére. A modell alkalmazását úgy javaslom, hogy az egyes intézményi feladatok tükrében gondoljuk át, hogy hol lehet számítani a közösség véleményének megismerésére, bevonására, mely feladat ellátásakor lehet partnerségben együttműködni helyi civil szervezetekkel.

Az alapvető értékek, melyeket minden döntésnél meg kell gondolni:

- egyének, látogatók véleményéről hogyan kapunk visszacsatolást?

- a helyi civil közösségek elérése, részvétele hogyan biztosítható?
- az esélyegyenlőségi szempontok, a széleskörű hozzáférés hogyan valósul meg?
- fenntarthatóság, környezet és természetvédelem szempontjai hogyan jelennek meg?

Az alábbi javaslataimat az IAP2 modell és az említett EPA segédlete alapján adaptáltam muzeális intézményi modellre.

### A múzeumok közösségi alapú működtetésének lépései

#### 1. lépés: A közösségi részvételi folyamat előkészítése

A tervezéskor fontos leszögezünk, hogy a részvétel nem azt jelenti, hogy a közösséget, látogatókat „felhasználjuk” a céljaink elérése érdekében, hanem azt, hogy a múzeum kíván tenni a közösségi ügyekért, a résztvevőkért, a velük közösen meghatározott célokat szeretnénk megvalósítani.

#### 1.1. Bizonyosodjunk meg arról, hogy a közösségi működés lehetséges-e

A válasz érdekében gyors helyzetértékelés szükséges:

- fel kell mérnünk a szükségleteinket és a belső és külső erőforrásainkat,
- a legfontosabb partnereinket, a legfontosabb érintettek körét, és igényeiket kell összegyűjtenünk,
- meg kell fogalmaznunk a konkrét lehetőségeket, ahol a közösség segíteni tud a döntéshozatalban,

26 International Cooperation Public Participation Guide: Process Planning Public Participation Guide, <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-process-planning>



- ügyek és kényszerítő körülmények megfogalmazása, amiben a közösségi részvétel hatással van,
- mindezek ismeretében választhatjuk ki a megfelelő társadalmi részvételi szintet.

### 1.2. A kapcsolatteremtés fontossága

Társadalmi nyilvánosságról, közösségi részvételről csak úgy beszélhetünk, ha ismerjük egymást. Az intézményi dolgozóknak élő kapcsolatokkal, személyes, arcokhoz köthető kommunikációval kell rendelkeznie ahhoz, hogy igazi közösségi aktivitás alakuljon ki. A kapcsolat azt jelenti, hogy képesek vagyunk teljesen megérteni a másikat, és tekintettel tudunk lenni az igényeire, odafigyelünk a másik számára fontos ügyekre, törődünk a gondjaival. Amikor közösségi részvételi programot tervezünk múzeumban, mindenképpen különös figyelmet kell fordítanunk annak megtervezésére, hogy az érintett csoportokat *hogyan* ismerjük meg és miként tudjuk kialakítani velük a párbeszédet. A kapcsolatteremtés kulcsa abban rejlik, hogy sikerül-e egymást megérteni és bizalmat építeni.

Ha csekély tere van a nyilvánosság fórumainak, vagy nincs igazán lehetőség, idő az adott múzeumi tevékenység, vagy projekt során, akkor *nem érdemes a közösségi részvételt erőltetni*, inkább a hatékony információátadásra, vagy az erőteljes PR-ra érdemes koncentrálni, és célszerű megvárni, amíg kedvező körülmények lesznek egy másik alkalommal.

### 1.3. A fenntartó jóváhagyásának szükségessége a részvételen alapuló működéshez

Alapvető feltétel a folyamat sikeréhez, hogy a fenntartó támogassa a közösségi működést. Meg kell bizonyosodnunk arról, hogy a fenntartó támogatja a nyilvánosság bevonását, a társadalmiasítást. A közösségi működés szintjeinek megvalósításához elengedhetetlen a döntéshozók támogatása.

Érdemes átgondolni az alábbi kérdéseket:

- A fenntartó/döntéshozó nyitott, és jóváhagyta a társadalmiasított működést, azaz a közönség/látogatók/ múzeumi közösségek bevonását a döntéshozatal folyamatába?
- Milyen formában hagyja jóvá a fenntartó a döntést?
- Az átalakulást követően a fenntartó vagy a támogatók, szponzorok továbbra is biztosítani fogják a forrásokat?
- A rendelkezésre álló személyi állománynak van elegendő ideje a változás bevezetéséhez? Képesek a múzeumi dolgozók megfelelő időt tölteni az új feladattal?
- A látogatóknak, a helyi közösségnek van elegendő figyelme, kapacitása a közös gondolkodásra? Képesek erre? Ha nem, akkor tudjuk-e érzékenyíteni a látogatókat? Tudunk külön képzést szervezni számukra a részvételi működésről? Milyen forrásból tudjuk ezt biztosítani? Megadja a fenntartó önkor-

mányszat/minisztérium/támogató a szükséges segítséget hozzá?

- Milyen döntéseket, fognak közösségi részvétellel meghozni, milyen feladatokat lehet civil szereplők részvételére bízni? Milyen formális jóváhagyás szükséges a közösségi működés megerősítése érdekében?
- Milyen lépéseket szükséges megtenni?

### 1.4. Győződjünk meg arról, hogy a közösségi működésre van igény és az megvalósítható

Nem mindig lehetséges, hogy a civileket, a látogatók közösségeiket bevonjuk a nagy döntésekbe, vagy a főbb döntések minden aspektusába. Alapvető annak tisztázása, hogy adott kérdésben egyáltalán lehetséges-e közösségi részvételre gondolni, olyan természetű-e a feladat, amibe a lakosság véleménye bevonható. Nélkülözhetetlen annak azonosítása, hogy milyen eredményt szeretnénk elérni.

Mi lehet a jutalma a sikeres közösségi részvételnek? Legfőképpen a közösségi szereplők, a támogatók és a döntéshozók konszenzusos együttműködése.

A sikeres közösségi alapú működéshez az alábbiak szükségesek:

- forrás, támogatás a folyamathoz,
- részvételi kapacitás a munkatársak és az érintett résztvevők oldaláról (például kommunikációs tréning, feladat kiszervezése, közös problémamegoldás),
- befogadó környezet – bizalom,
- közösségi értékekbe vetett hit – jó kormányzás elve, közösségi alapú döntéshozatal,
- teljesítő képesség, elkötelezettség,
- teljes átláthatóság,
- a közösségi teljesítmény elismerése.

### 1.5. Fogalmazzuk meg a közösségnek adható ígéretet

Minden közösségi részvételen alapuló folyamat lényege, hogy meg kell fogalmazni a közösségnek adható ígéretet. Ez az ígéret arról szól, hogy a közösség mit várhat a muzeális intézménytől a folyamat végén. Ezt az ígéretet tiszteletben kell tartani a döntések meghozatalánál. Konkrét ígéret nélkül a közösségi partneri körünk a szerteágazó elvárásokkal néz a folyamat elébe, amiket nem lehet, vagy nem szeretnénk teljesíteni. Az ígéret megfogalmazásakor gondoljuk végig, hogy:

- csak olyat ígérünk, amit meg tudunk valósítani,
- csak olyat valósítsunk meg, amit megígértünk,
- hatékony kommunikációval be kell mutatni, amit közösen megvalósítottunk.

### 1.6. A szükséges erőforrások azonosítása és biztosítása

A közösségi működéshez azonosítani és biztosítani kell a humán erőforrásokat (munkatársak, önkéntesek, civil közösségek stb.), az anyagi erőforrásokat, a támogató szervezeti háttérrel és a szerződéses viszonyokat, a

jóváhagyó döntéseket annak érdekében, hogy a részvételi működés megvalósulhasson a remélt civil közösségekkel, látogatói csoportokkal. A megvalósulásért tenni is kell, fel kell mérni a munkatársak felkészültségét, és támogatni kell a hiányzó kompetenciák megszerzését, képzéseket kell szervezni, belső felkészítéseket kell tartani. (Ilyen például a kommunikáció, facilitáció és konfliktuskezelés – annak képessége, hogy az érdeklődők számára megfelelő módon meg tudjuk fogalmazni, mit jelent a részvételi, közösségi működés, mit jelent az intézmény társadalmiasítása és annak szintjei. Fontos, hogy megértsük a közösségi részvételi szándékot, képesek legyünk a civil közösség, a lakosság meghallgatására, a látogatói közösség facilitálására, annak támogatásában, hogy a közösségek megfogalmazzák a részvételi igényeik szintjét, annak a képessége, hogy a kialakult feszültséget a felek között meg tudjuk oldani.)

Mindezt a folyamat kezdetén, minél előbb szükséges tisztázni a munkatársakkal annak érdekében, hogy velük együtt lehessen megtervezni a közösségi működés feltételeit, és képesek legyenek képviselni a közös célokat a kapcsolatépítés, az érintettek bevonása érdekében. Támogató munkatársak nélkül nem lehet társadalmi részvételen alapuló működést megvalósítani!

### 2. lépés. Az érintett szereplők, partnerek azonosítása

A kapcsolatok a bizalmon alapulnak. A sikeres közösségi részvételi folyamat kialakítása érdekében meg kell tervezni a közösségi alapú működés (társadalmiasítás) programját. Az határozza meg, az alapozza meg az egész folyamat sikerességét, hogy a potenciális szereplők mennyire támogatók, mennyire együttműködők! Érintett lehet egyén vagy csoport, civil szervezet, helyi közösség, társintézmények, döntéshozók. Bárki, aki hozzájárulhat az általunk képviselt ügghöz.

Ahhoz, hogy tudjuk, hogy kit érdemes bevonni, kivel szükséges partneri kapcsolatot építeni a közösségi részvételi folyamat megvalósításához, ahhoz először helyzet-elemzést kell végeznünk. Fontos végiggondolnunk, hogy kinek milyen érdeke fűződhet a közösségi működéshez. Érdemes áttekinteni, hogy a közösséget milyen helyi, milyen társadalmi témák érdekelhetik (például esélyegyenlőség, természetvédelem, helyi gazdaság, bevándorlás).

#### 2.1. Határozzuk meg a fontos érintettek körét!

Érdemes átgondolni az alábbi kérdéseket:

- Ki van nagy hatással a döntésekre?
- Ki/kik azok, akikre közvetett hatással lesz a döntés?
- Kiket szeretnél bevonni?
- Ki az, aki már most elkötelezett az ügyünk iránt?
- Ki az, akinek kellemetlen lesz a változás?
- Ki fogja befolyásolni a döntéseket?
- Melyik politikai döntéshozó lehet hatással a folyamatra?
- Ki képes kapcsolatot kialakítani a civil közösségekkel, üzleti körökkel, érdeklődőkkel? Ki tudná vezetni őket?



3. sz. ábra. Az érintettek köre (saját szerkesztés)

- Ki lesz felelős a döntés bevezetésért?
- Kinek a segítségével szükséges a döntés megvalósításához, végrehajtásához?
- Ki ellenzi a közösségi működés megvalósulását?

### 2.2. Az érintett partnerek a rangsora

Azonosítsuk azoknak a partnereknek a rangsorát, akik be kellene vonni a közösségi részvételi projektbe! A potenciális érintettekről, a bevonandók köréről érdemes egy listát készíteni, és el kell kezdeni a kapcsolatok építését. Meg kell bizonyosodnunk arról, hogy valamennyi szereplő elérésének megvan a felelőse, megvannak a megfelelő kapcsolattartók, kapcsolatépítők. A szereplők listája menet közben bővíthet. Minden érintettel meg kell találni a megfelelő kommunikációs csatornát.

### 2.3. Kapcsolatépítés

Amikor kialakult azon érintettek köre, akikkel kapcsolatot szeretnénk kialakítani, akkor az elejétől fogva igyekezzünk megérteni a bevonandó csoportok szempontjait, a megszólított közösségek, szervezetek, intézmények érdekeit és erre alapozva törekedjünk egymás megismerésére, a kapcsolat erősítésére. Közösségi részvételen alapuló működés nem megy egymás megismerése nélkül, meg kell tanulnunk kommunikálni egymással. Ahhoz, hogy bennünket megértsenek, elfogadjanak, nekünk is nyitottnak kell lennünk a másik irányába. A folyamatos párbeszéd az alapja a közösségi részvételnek, annak, hogy egy intézményben megtervezzük a közösségi programot, és kialakulhasson a társadalmiasított működés, vagy más szintre lépjen az intézmény.

### 3. lépés. A kívánatos részvételi szint kiválasztása

Első körben, érdemes megismerni a résztvevőket, a bevonható érintetteket, ezt követően rajzolódik ki a közösségi alapú működés szintje. A szint meghatározásánál



figyelnünk kell a hosszú távú és a konkrét céljainkra, amit világossá kell tenni a munkatársaink előtt is. De világosan kell megfogalmaznunk a közösségnek, a résztvevőknek azt az ígéretet, azt az üzenetet, amit a folyamattól kaphatnak, elvárhatnak az érintett szereplők.

A közösségi részvételi szintek esetében nincsen „legjobb” szint. Minden intézmény, minden település, minden projekt más és más. A helyzettől függ, az elképzelésektől, az egyeztetésekre való képességétől, a helyi közösségektől, a hagyományoktól, a bevonható szereplők körétől, hogy a részvétel melyik szintje valósítható meg az adott környezetben.

Az 2. sz. ábra bemutatja az öt részvételi szintet és a jellemzőit, amelyek:

- tájékoztatás,
- konzultáció,
- bevonás,
- együttműködés,
- felhatalmazás.

Javaslatom középpontjában az áll, hogy a törvényben bemutatott feladatrendszert nemcsak egészében, hanem egyes tevékenységekre vonatkozóan külön-külön is meghatározhatjuk.

#### Tájékoztatás

Ez a szint azt jelenti, hogy objektív információkkal látjuk el a látogatókat és a helyi közösséget, segítjük megérteni a problémákat, az alternatív megoldásokat. Ez a szint még nem jelenti, hogy a közösség részt vesz a működésben, viszont információkat kap a tevékenység egészéről, így megértik a döntési folyamatokat. Ez a szint rávilágít a tájékoztatás, az információátadás fontosságára. Pusztán a kommunikáció erősítése is elérendő szint lehet, hiszen a közösségi részvételt ez fogja elindítani. Ez a szint nem egyenlő az események PR kampányával. Folyamatos tájékoztatást jelent, segíti az átláthatóságot.

A cél és ígéret az, hogy a lakosság/helyi közösség információt kap az intézmény működéséről. Például egy kiállítás megrendezésekor átláthatóvá tesszük, hogy milyen forrásokból, kiknek a segítségével valósult meg, akár, hogy milyen szakmai kompromisszumokkal, az idő rövidsége, a források elapadása, az infrastrukturális adottságok következtében.

#### Konzultáció

A közönség, közösség visszajelzését biztosítjuk, felmérjük a véleményeket, alternatívák, döntések meghozásához szükséges egyeztetést tartunk. Ez a közösségi részvétel minimum szintjét jelenti. A közösségi részvételi cél a közösség véleményének megismerése és figyelembe vétele a döntéshozatalnál. Fontos elem, hogy tájékoztatást adunk a visszajelzés hatására született döntésekről. Az ígéretünk, hogy a közösség véleménye a döntéshozók elé kerül, és a döntésről visszacsatolást adunk.

Nagy munkával jár a tudományos kutatás, a fent bemutatott Museum Assotiation felmérése is erre utal. Nina SIMON a *Részvételen alapuló múzeum* című munkájában egy egyszerű visszacsatolási lehetőséget mutat be.<sup>27</sup> A new york-i Metropolitan Múzeumban kis jelvényt kaptunk a jegyvásárlást követően. Kifele menet sokan el szokták dobni ezt a kis jelvényt. A muzeológusok ezért átlátszó gyűjtőedényeket tettek ki, amelyekre a kiállítások címét írták rá. Azt kérték a látogatóktól, hogy abba a gyűjtőbe dobják be elmenetkor a belépőül szolgáló jelvényét, amelyik kiállítás a legjobban tetszett nekünk. Ezt a gyors visszakerdezést látogatói matricával vagy a belépőjeggyel is meg lehet oldani.

#### Bevonás

Közvetlen, közös munkát jelent a közösség szereplőivel, az, hogy a megszületett álláspontok bekerülnek a döntési folyamatba. A közösségi szereplőket meghívjuk a megvalósítás folyamatába, lehetőleg már a tervezéstől, és a közösségi vélemény megjelenik a döntés előkészítésében, így befolyásolhatja a döntési folyamatot.

A közösségi cél a közös munka kialakítása, a közvetlen véleményformálás, részvétel a döntés előkészítésében.

Az ígéret: a közösségi vélemények megjelennek az alternatívákban és a döntésről visszacsatolást adunk.

A bevonás egyik példája lehet, hogy a Cselekvő közösségek program kulturális intézmények számára készülő kézikönyveinek kidolgozásába a három partnerintézmény, a szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeum, az Országos Széchényi Könyvtár és a Nemzeti Művelődési Intézet bevonta a szakma fontos szakértőit, a társadalmi szervezetek képviselőit, így például a Közösségfejlesztők Egyesületét, a Pulszky Társaságot vagy a Magyarországi Tájházak Szövetségét, ami a következő szint elérését, az együttműködést eredményezte.

#### Együttműködés

Ez a szint a partnerség megvalósulását jelenti, azt, hogy a fontos döntések előtt kölcsönösen meghallgatjuk egymás véleményét, az alternatívákat együttesen dolgozzuk ki, az innovációk figyelembevétele, a megvalósíthatók kiválasztása, a vélemények lehető legteljesebb beépítése a döntésbe, lehetőség szerint konszenzusos döntések hozása.

A cél a közösségi alapú működés közös megtervezése, partnerség valamennyi döntési folyamatban.

Az ígéret: a kulcskérdésekben a vélemények, alternatívák együttes kidolgozása, innovációk figyelembevétele, ezek közül a megvalósíthatók kiválasztása, és a vélemények lehető legteljesebb beépítése a döntésbe.

Viszonylag ritkán szól bele a lakosság abba, hogy a gyűjtemény melyik darabját restaurálja a múzeum. A Magyar Nemzeti Múzeum és a Veres Pálné Gimnázium

27 SIMON, Nina 2010. <http://www.participatorymuseum.org/>

partnerségen alapuló akciója volt 2015-ben, amikor az iskola alapításának 200. évfordulója alkalmából restaurálták Veres Pálné teljes alakos festményét, ami addig a múzeum raktárában állt. A festmény nem volt ismert alkotás, de szerencsés együttállást jelentett, hogy a múzeum igazgatója, Csorba László akadémikus a Veres Pálné Gimnázium egykori történelemtanára volt, és ismerte az iskola igazgatóját, Gelencsér Sándort. A belvárosi iskola kerületi alapon is jó kapcsolatot ápolt az intézménnyel, diákjai iskolai közösségi szolgálatot teljesítettek a Magyar Nemzeti Múzeumban. Az évfordulót megelőző készülődésben az iskola alapítványa és a szülői szervezetek összefogtak a múzeummal és közösen kerestek forrást a festmény restaurálására. A múzeum ígérete az volt, hogy sikeres akció esetén a neves évfordulóra a kép megújul és a programon bemutatásra kerül, illetve egy másolatot kap belőle a gimnázium. Alapítványi támogatásból és a Nemzeti Kulturális Alap pályázatán elnyert összegből megvalósult az egyébként raktárban tartott kép restaurálása, melyet az V. kerület nagyszabású rendezvényén megismert a publikum, valamint az iskola könyvtárában is bemutatták. Elkészült a kép másolata is, mely azóta – rangos helyen – az iskolában a névadó iránti tiszteletet erősíti a diákokban, tanároknak. Talán a történet kommunikációja még nem elégséges módon valósult meg.

#### *Felhatalmazás*

A döntéshozatal átadása a közösségi szereplőknek, a feladat kiszervezése.

A közösségi részvétel célja, hogy a lakosság/helyi közösség döntsön az adott kérdésben, az intézmény tiszteletben tartsa azt, elfogadja ezeket a döntéseket, s megvalósítsa a közösség által eltervezett programot.

Az ígéret az, hogy a végső döntés is az érintettek kezében van, az intézmény megvalósítja, végrehajtja a döntést.

A Szépművészeti Múzeum 2006-ban az információs pultnál önkénteseket vont be a feladat ellátásába. Napjainkra olyan professzionálisan működik mindez, hogy az önkéntesek képzésére, megszervezésére külön önkéntesekből álló mentorcsapat kapott felhatalmazást, az intézménynek már szinte csak infrastruktúrát kell biztosítani a pult működtetéséhez, magát a Docent Programot, a tárlatvezetők képzését a Múzeumi Baráti Kör működteti.

A teljes felhatalmazásnak, a kiszervezett feladatnak, viszont sajnos, negatív példáit is említhetjük, amikor a kávézót, vendéglátó helyet magánvállalkozónak bére adja az intézmény és közössége már nincs hatással az árakra, vagy a múzeumi shop függetlenül működik, és nem árusít a kiállításokhoz kapcsolódó termékeket. Célszerű ezért megtervezni, egyeztetni a feladatok átruházását.

#### *4. lépés. Közösségi részvétel a döntéshozás folyamatában*

A másik fél álláspontjának megismerése elengedhetetlenül fontos a folyamatban. A párbeszéd kialakításá-

nak megteremtéséhez az egyik legjobb módszer, ha kis csoportokat alkotunk, ezeket párbeszédköröknek is nevezhetjük. A közösségi részvételi döntéshozatalnak a megértése kulcsfontosságú. Akkor valósulhat meg a közösségi alapú működés, ha minden érintett szereplő számára érthető és követhető a folyamat és a döntéshozatal mechanizmusa. Érdemes vizualizálni, képben, prezentációval is segíteni a tisztánlátást. A belső munkatársaknak és a külső partnereknek egyformán látniuk kell, mely döntés-előkészítési pontokon jelennek meg a közösségi szereplők.

A folyamathoz az alábbi kérdések megfontolása szükséges:

- Melyek a közösségi alapú működés kulcsfontosságú lépései, és hogyan ütemezzük a folyamatot?
- Melyik pontoknál vonjuk be a társadalmi partnereket?
- Hogyan fogjuk a közösséget, a lakosságot tájékoztatni a működési folyamatról?
- Milyen döntési folyamatot állítunk fel?
- Hogyan építhetők be az alternatívák?
- Ki hozza meg a végső döntést?

A jelentős közösségi kezdeményezések azok, ahol a társadalmiasítás teljes folyamatába már a tervezéstől bevonták a közösség szereplőit. Ha kezdetektől részt vesznek az érdekeltek a döntéshozás folyamatában, akkor megértik és magukénak érzik a közösségi alapú működést, végigkísérik a feladatokat.

#### *5. lépés. A közösségi működés megfelelő eszközei a társadalmiasítás folyamatában*

Amikor feltérképezzük a döntéshozatal menetét, láthatóvá válik, hol kap szerepet a közösség a folyamatban, milyen pontok mentén tud elköteleződni az ügyünkért. Az érintett szereplőket folyamatosan tájékoztatnunk kell a döntésekről, fontos azonosítani az eszközöket, amelyeket együttesen alakíthatunk az elérni kívánt célok érdekében.

Csak világos célok és eredmények ismeretében állíthatjuk fel a kiválasztott eszközöket és alakíthatjuk a környezetet. Ennek hagyományos módszerei a plakát, hirdetés, szórólap, honlap, facebook, sajtó. Nem hagyományos eszközei a program „megzenésítése”, például dalban vagy kiállítás, kreatív ötletek útján.

#### **A közösségi alapú működés, a társadalmiasítás összefoglalása**

A múzeumok közösségi alapú működése, a muzeális intézmények társadalmiasítása nem teljesen új gondolat, hiszen ezeket az intézményeket eleve a közösség hozta életre. A változó környezet és a történelmi-gazdasági tényezők átalakulása napjainkban a múzeumok közösségi funkcióit előtérbe helyezte. Változást jelent, hogy az információszerzés jelentős része áthelyeződött a virtuális térbe, ezért az egyén meg tudja szerezni a szükséges tudást a múzeumon kívül is. A tudományos eredmények nehezen fogyasztható interpretációja helyett az élmény-



központú bemutatásra, a közösség átélésére került át a hangsúly, ami a múzeumok közösségi funkciójának erősítését, a közösségi szintérré alakulásának folyamatát eredményezte.

Jelen tanulmány azt vizsgálta meg, hogy milyen lépések megtétele szükséges ahhoz, hogy egy múzeum nyitottabbá váljon a helyi közösséget foglalkoztató kérdések iránt, és közösségi részvételi alapon kezdjen működni. Az IAP2 társadalmi részvételi modell adaptálása abban segíti a múzeumot, hogy a munkatársai meg tudják határozni, hogy a helyi közösséget a részvétel melyik fokán képesek bevonni a döntéshozatalba. Tájékoztatás – Konzultáció – Bevonás – Együttműködés – Felhatalmazás fokozatai közül melyik az, ami az adott tevékenység, feladat és a helyi közösségi-civil szereplők szempontjából megvalósítható a közösségi részvétel esetében?

Az alábbi pontok az intézményi lépéseket foglalják össze:

- a cél, üzenet, küldetés megfogalmazása a munkatársakkal együttesen (a Mission Statement újragondolása),

- a fenntartói jóváhagyás megszerzése,
- helyzetelemzés,
- az SZMSZ, az intézményi stratégiai dokumentumok módosítása, a különböző tevékenységi stratégiai célok megfogalmazása, az intézményi cél, üzenet, küldetés kontextusában,
- képzés, kompetenciafejlesztés,
- tevékenység mátrix felállítása az ICOM 2004. etikai kódexe, illetve a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény alapján,
- stakeholder (érintett szereplők) elemzése,
- a megfelelő részvételi szint kiválasztása a közösségi szereplőkkel (Tájékoztatás – Konzultáció – Bevonás – Együttműködés – Felhatalmazás),
- az érintettek és a tevékenységmátrix összekapcsolása,
- gondos változásmenedzsment,
- a közösségi eredmények kommunikációja,
- a párbeszéd, a közösségi működés folyamatos ápolása, fenntartása.

## IRODALOM

ARAPOVICS Mária

2015 *Közösségi művelődés és önkéntesmenedzsment országos múzeumokban.* in: Civil Szemle Folyóirat 2015/4. 11–23.

2016 *A közösségfejlesztés alapfogalmai és a kulturális közösségfejlesztés paradigmája.* In: Kulturális Szemle Online Folyóirat. III. évfolyam 6. szám. 2016. évi 2. szám. <http://kultuszemle.nmi.hu/6-szam/hazai-tudomanyos-muhely/arapovics-maria-a-kozossegfejleszt-es-alapfogalmai-es-a-kulturalis-kozossegfejleszt-es-paradigmajai>

ARNSTEIN, Sherry R.

1969 *A Ladder of Citizen Participation.* In: Journal of the American Institute of Planners Vol. 35 No. 4, 216–224.

BOURDIEU, Pierre

2008 *A társadalmi egyenlőtlenségek újratermelődése.* General Press Kiadó, Budapest

CSERI Miklós

2010a *Szemléletváltás a múzeumokban.* In: BERECZKI Ibolya–SÁGHI Ilona (szerk.) *Élmény és tudás. Múzeumi iránytű 4.* Sza-

badtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Képzési Központ, Szentendre 97–104.

2010b *A tudományos stratégia mint a változások generátora.* In: BERECZKI Ibolya–SÁGHI Ilona (szerk.) *Múzeumvezetési ismeretek I. Múzeumi Iránytű 8.* Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Képzési Központ, Szentendre 94–103.

FRAZON Zsófia

é.n. *ÚJ MUZEOLÓGIA* címszó, <http://transit.org/curatorialdictionary/index.php/szotar/uj-muzeologia/> (Letöltés ideje: 2017.01.04.)

*ICOM Múzeumok Etikai Kódexe 2004.* 14. <http://www.ace.hu/icom/MKmelleklet.pdf> (Letöltés ideje: 2017.01.04.)

*International Cooperation Public Participation Guide: Process Planning Public Participation Guide* <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-process-planning> (Letöltés ideje: 2017. január 31.)



- KÁLDY Mária–NAGYNÉ Batári Zsuzsanna  
2014 *The Hungarian Open Air Museum and its Communities*. In: *Museums and Communities: Is this Relationship an Object of Desire?* In *Exhibit your culture – Community learning in museums and cultural organizations*. Edited by KORENCHY-MISZ, Aniko and LINDSEY, Nikki. Published by the CETAID Partnership. 85–95.
- KOREK József  
1988 *A muzeológia alapjai*. Tankönyvkiadó, Budapest
- LAKATOS-BALLA Attila  
2009 *A Biharvármegyei és Nagyváradi Régészeti és Történelmi Egylet jegyzőkönyvei*. In: *Miscellanea Historica Varadinensia I. Tanulmányok Nagyvárad újkori történetéből*. Szerk.: EMÓDI András. Partium Kiadó, Nagyvárad 201–210.  
*Museums 2020 Discussion Paper* <http://www.museumsassociation.org/download?id=806530> (Letöltés ideje: 2017. január 31.)  
*Museums 2020 Public perceptions of – and attitudes to – the purposes of museums in society*, <http://www.museumsassociation.org/campaigns/museums2020/23072012museums2020-consultation> (Letöltés ideje: 2017. január 31.)  
*Museums 2020 Stakeholder perceptions of – and attitudes to – the purposes of museums in society* <http://www.museumsassociation.org/download?id=954916> (Letöltés ideje: 2017. január 31.)
- LEHMBRUCK, Manfred  
1974 *Musée et architecture*. In: *Museum*, 1974. XXVI. 3/3. 190–203.
- NAGY Magdolna–MÓDLI Éva  
2015 *Múzeumok és közösségeik*. <http://www.mokk.skanzen.hu/admin/data/file/20160118/muzeumok-es-kozossegek-kutatas.pdf> (Letöltés ideje: 2017. január 31.)
- SIMON, Nina  
2010 *The Participatory Museum*. <http://www.participatorymuseum.org/> (Letöltés ideje: 2017. január 31.)
- NOVÁKY Erzsébet–HIDEG Éva  
2010 *Az MTA jövőkutató bizottsága tagjainak vélekedése Magyarország 2025-beli jövőjéről*. In: *Magyarország 2025*. Tanulmánykötet a Magyarország 2025 című akadémiai kutatás alapján. Gazdasági és Szociális Tanács, Budapest. 494–510.
- PUTNAM, Robert  
2000 *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster
- VÍGH Annamária  
2010 *Múzeumok a változó világban* In: BERCZKI Ibolya–SÁGHI Ilona (szerk.): *Múzeumvezetési ismeretek I. Múzeumi iránytű 8. Szabadtéri Néprajzi Múzeum – Múzeumi Oktatási és Képzési Központ, Szentendre, 10–19.*
- WILHELM Gábor  
2013 *Az új muzeológia fogalmi és problémái*. In: *Néprajzi Látóhatár 2013/2*.  
1997. évi CXL. törvény a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről. [https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=99700140.tv](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99700140.tv) (Letöltés ideje: 2017. március 5.)
- Internetes források  
*Museums 2020 Discussion Paper* <http://www.museumsassociation.org/download?id=806530> (letöltés ideje: 2017. január 31.)  
*Museums 2020 Public perceptions of – and attitudes to – the purposes of museums in society*, <http://www.museumsassociation.org/campaigns/museums2020/23072012museums2020-consultation> (letöltés ideje: 2017. január 31.)  
*Museums 2020 Stakeholder perceptions of – and attitudes to – the purposes of museums in society* <http://www.museumsassociation.org/download?id=954916> (letöltés ideje: 2017. január 31.) [https://www.academia.edu/8450031/Museums\\_and\\_Communities\\_Is\\_this\\_Relationship\\_an\\_Object\\_of\\_Desire\\_In\\_Exhibit\\_your\\_culture\\_Community\\_learning\\_in\\_museums\\_and\\_cultural\\_organizations\\_2014\\_](https://www.academia.edu/8450031/Museums_and_Communities_Is_this_Relationship_an_Object_of_Desire_In_Exhibit_your_culture_Community_learning_in_museums_and_cultural_organizations_2014_) (letöltés ideje: 2017. január 31.)  
<http://www.epa.org>  
<http://www.iap2.org>  
<http://www.museumsassociation.org>  
<http://www.museumsassociation.org/campaigns/museums2020/2020vision>  
<http://www.openairmuseum.nl/>  
<https://www.ricksteves.com/watch-read-listen/read/articles/folk-museums-in-the-netherlands>



Mária Arapovics

## TRANSITION TO SOCIAL MUSEUM – COMMUNITY PARTICIPATION BASED OPERATION

The changing environment and the transformation of historical-economic factors these days highlighted the community functions of museums. The paper focuses on the social museum, analysing how museum institutions in Hungary can be operated with communities in the focus, how museum institutions can transform into social museums. The paper adapts the internationally copied public participation model of the International Association for Public Participation (IAP2) to cultural instituti-

ons in Hungary. The analysis points out what methods and tools are recommended to use in community based operation, what steps need to be taken so that a museum can become community space. The proposal for development assuming paradigm shift was inspired by the project named 'Acting Communities – active involvement in community participation' financed by the EU and the EFOP project of the Hungarian government.

Mária Arapovics

## FUNKTIONIERUNG MIT GEMEINSCHAFTLICHEM BEITRAG VERGESELLSCHAFTLICHUNG DER MUSEEN

Die wandelnde Umwelt sowie der Umbruch der historisch-ökonomischen Faktoren heben heutzutage die Gemeinschaftsfunktionen der Museen hervor. Im Fokus der Studie steht das gesellschaftliche Museum und die Untersuchung der Frage, wie die Museen in Ungarn aufgrund von Beteiligung der Gemeinschaft betätigt werden können, wie museale Institutionen vergesellschaftlicht werden können. Der Aufsatz adaptiert für die ungarischen Kulturinstitutionen das Modell International Association for Public Participation (IAP2), das in der internationalen Praxis der öffentlichen Planung angenommen

wurde. Die Analyse hebt hervor, welche Methoden und Mittel sich bei der Planung der Funktionierung auf gemeinschaftlicher Grundlage eignen, im weiteren was für Schritte nötig sind, damit ein Museum zur gemeinschaftlichen Stätte wird. Der Entwicklungsvorschlag, der einen Paradigmenwechsel voraussetzt, wurde vom EFOP Projekt inspiriert. Der Projekt mit dem Titel „Handelnde Gemeinschaften – aktive gemeinschaftliche Rollenübernahme“ hat die kulturelle Gemeinschaftsentwicklung zum Ziel und wird von der Europäischen Union und der ungarischen Regierung finanziert.





Mohácsi busók a Múzeum Örökség fesztiválján (CSAPÓ Krisztián felvétele)

