

## Múzeum a kreatív szektorban. A stratégia megalapozása a Soproni Múzeumban

### *Museums in the creative sector: Laying the foundations for strategy at the Sopron Museum*

*Tóth Imre<sup>1</sup> – Csiszár Szabolcs<sup>2</sup>*

**Absztrakt:** A kulturális ipar fogalma és a kreatív iparhoz való viszonyának megítélése az elmúlt évtizedekben alaposan átértékelődött. Ugyanígy változott a múzeumok társadalomban betöltött szerepe is. Modern felfogások szerint az örökség gazdaságilag is hasznos tényező, sőt alapvető esszenciája is a hasznosság. Ez azt jelenti, hogy a kulturális örökség egy részét őrző múzeumok stratégiáiban egyre inkább érvényesülnek gazdaságossági szempontok, és elfogadottá válik a menedzsment–szemlélet. Az, hogy a múzeumok menedzszeri létszáma felduzzad, az intézmények humán erőforrás-struktúrája átformálódik és egyre többen dolgoznak az intézményműködtetés területén, számos feszültség forrása is. Ennek fő oka, hogy a múzeumokban relatíve kevesebb figyelem jut magukra a gyűjteményekre. Az ellentmondás azonban csak látszólagos, hiszen olyan alaptevékenységek, mint például a tudományos feldolgozás, illetve a dokumentáció – amellett, hogy gyűjtemények feldolgozásának nélkülözhetetlen elemét jelentik – olyan tartalmak előállítását is lehetővé teszik, melyek egyúttal a múzeumok piaci jelenlétét is erősítik. Egymásra épülő struktúrákról van tehát szó. A Soproni Múzeum stratégiája abba az irányba mutat, hogy az intézmény képes legyen felvenni a versenyt a szórakoztató ipar attrakcióival oly módon, hogy adottságai révén ezt a legmagasabb színvonalon végezze, közben pedig komoly szerepet töltsön be az oktatásban, és a társadalmi kohézió erősítésében is. Mindez átalakíthatja az intézményi finanszírozás gyakorlatát, szélesítve a bevételtermelő technikák palettáját.

**Kulcsszavak:** *múzeum, kreatív szektor, kulturális örökség*

**JEL-kódok:** *L83*

---

<sup>1</sup> TÓTH, Imre egyetemi docens  
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar  
Soproni Múzeum, igazgató

<sup>2</sup> CSISZÁR Szabolcs alpolgármester  
Sopron Megyei Jogú Város

**Absztrakt:** The concept of the cultural industry and the assessment of its relationship to the creative industry have been thoroughly re-evaluated over the past decades. Likewise, the role that museums play in society has also changed. According to modern approaches, heritage is a factor that can also be exploited economically – indeed, its usefulness is considered a fundamental essence. This means that economic considerations are increasingly present in the strategies of museums that preserve part of the cultural heritage, and a management-oriented approach is becoming accepted. The fact that the number of managers in museums is swelling, the human resources structure of institutions is being reshaped, and more and more people are working in the field of institutional operation is also a source of tension. The main reason for this is that relatively less attention is devoted to the collections themselves. However, the contradiction is only apparent, since core activities – such as scholarly processing and documentation, which are indispensable elements of processing collections – also make it possible to produce content that strengthens the market presence of museums. We are therefore talking about interdependent structures.

The strategy of the Sopron Museum points in the direction of enabling the institution to compete with the attractions of the entertainment industry in such a way that, by virtue of its inherent attributes, it does so at the highest possible standard, while at the same time playing a significant role in education and in strengthening social cohesion. All this may transform how institutions are financed, broadening the range of revenue-generating techniques.

**Keywords:** *museum, creative industry, cultural heritage*

**JEL Codes:** *L83*

---

## Bevezetés

„*We are ready to give our ideas and energy to help with the restructuring that will be needed as the country renews itself*”. Az idézet nem a londoni city valamely nagybankjának kommunikációjából való, hanem az angol közgyűjtemények, valamint a hozzájuk csatlakozó szervezetek által kiadott, és a kulturális tőke jelentőségéről szóló beszámoló bevezetőjéből. A kiadvány kevéssel a 2008-as gazdasági világválság után jelent meg, ami arra utal, hogy a kultúra gazdasági jelentősége látványosan megnőtt, e folyamat részeként pedig a múzeumok szerepe az utóbbi években szintén jelentősen ártértékelődik. Mit találhatunk e mögött a páratlanul optimista, önbizalmat sugárzó idézet mögött épp manapság,

amikor a kulturális szektort – hasonlóan sok más ágazathoz – ismét elhúzódozó krízis sújtja (Tóth, 2013). Tanulmányunkban azt vesszük szemügyre, hogyan reflektálnak a múzeumok a modern társadalmak problémáira, és miként kapcsolódnak a gazdaság kreatív ágazatába. Mindezzel együtt – a kérdést lokalizálva – vázlatosan a Soproni Múzeum stratégiai fejlesztéseit is bemutatjuk.

## **A múzeumok szerepváltozásai**

A múzeumok világszerte a kulturális örökség és identitás őrzésének és alakításának kulcsfontosságú szereplői. Az utóbbi évtizedek során működésüket sokkal nagyobb komplexitás jellemzi, mint korábban. Míg évszázadokkal ezelőtt a múzeumok kvázi kincstárak (uralkodói örökségek és hadizsákmányok őrzésére szolgáló „trezorok”) voltak, a 19. században elkezdődött a gyűjtemények „demokratizálódása”. A mindent újrakezdeni kívánó francia forradalom nyitotta meg elsőként a nép előtt az uralkodói gyűjteményeket, közkinccsé téve például a Louvre már akkor is felbecsülhetetlen értékeket képviselő anyagait. Ettől függetlenül a múzeumok még hosszú ideig megmaradtak a múlt objektivációit őrző intézményeknek, és ezt a szerepüket természetesen ma sem veszítették el. Ugyancsak fontos volt a múzeumok tudományosságban ellátott funkciója is. A nagy természettudományos és régészeti gyűjtemények és azok kezelői a természet- és múltfeltárás folyamatának meghatározó szereplői voltak. A 20. században, különösen annak második felében azonban a múzeumok szerepe újabb átalakuláson ment és megy ma is keresztül.

A 19. században elindult demokratizálódás korlátját jelentette, hogy a nyilvánosság zárt terébe kényszerített kulturális intézményként, a múzeumok (a színházakhoz, mozikhoz hasonlóan) mindenki által egyaránt elérhető helyen (közös helyiségben), de anyagi hozzájárulás ellenében váltak a nagyközönség számára hozzáférhetővé, és a belépődíjat széles néprétegek sokáig nem tudják megfizetni. Napjainkban az ingyenes választék (jogszabályokban is rögzített) biztosítása, illetve a hozzáférés szélesítése digitális tartalmak révén, a múzeumi kulturális szolgáltatások további demokratizálása felé vezet.

## A múzeumok és a piac

Manapság a fejlett országok kulturális politikájának a múzeumok igen fontos leágazásai, sőt részei az országok társadalmpolitikai konstrukciójának, az egymást váltó, de e tekintetben hasonlóan mérlegelő kormányzatok esélyegyenlőségi, sőt – nem túlzás – a nemzetpolitikai elképzeléseinek. Az ICOM 2007-es meghatározása szerint a múzeum olyan nyitott, a társadalom, illetve a társadalmi fejlődés szolgálatában működő non-profit intézmény, mely az ember és környezete tárgyi és szellemi örökségét gyűjti, őrzi, kutatja oktatási, tanulási és szórakoztatási céllal bemutatja (International Council of Museums, 2007). Az a kulturális szerepvállalás, melybe a múzeumok is bekapcsolódnak, hozzájárul az emberek önértékelésének és motivációjának fejlődéséhez, ezáltal tanulási hajlandóságuk növekedéséhez. Utóbbi pedig közvetlen összefüggésben áll egy-egy ország társadalmi-gazdasági fejlődésével, a társadalom folyamatos edukációja révén a kulturális intézmények (így a múzeumok is) szerepet vállalhatnak a gazdaság rugalmassá tételében. Mindez szorosan összefügg a kreatív, illetve kulturális ipar gazdasági szerepének alakulásával.

A kulturális ipar fogalmával először Theodor W. Adorno és Max Horkheimer 20. század negyvenes éveiben készült munkáiban találkozhatunk. Ők akkoriban még a kultúra „iparosításának” veszélyéről és a szórakoztató kultúra manipulatív természetéről értekeztek. (Curran, Gurevitch & Woollacott, 1977). Azóta ez a felfogás alaposan átformálódott, miközben számosan próbálkoztak a fogalom meghatározásával és a kreatív iparral való kapcsolatának feltérképezésével is. Jóllehet ezen a téren nincs tudományos konszenzus, az elméleteket összevetve elmondható, hogy a kulturális ipar a kreatív szféra egyik fő forrása, és az is kevés vita tárgya, hogy mindkettő gazdaságban betöltött szerepe jelentős mértékben növekedett az utóbbi időben (Mikecz, 2008).

Természetesen a kultúra „piacosításának” ma is vannak ellenzői, erre a múzeumi szakmán belül is tapasztalatokat szerezhetünk nap mint nap. A múzeumokban vigyázott tárgyi örökséget, mint a magas kultúra objektívációit, sokan a nagyközönség igényeitől és a 21. század kihívásaitól elzárkózva kívánják – amennyire lehet – korlátozott módon közléteni. Ezt a szemléletet tükrözi az is, hogy számosan a kiállítást is (a közönség igények figyelmen kívül hagyásával) tudományos publikációnak szánják. Mindennek az a következménye, hogy a múzeumok szakmailag ugyan kifogástalan, de a társadalomban csekély hatást kiváltó,

gazdasági értelemben pedig kiszolgáltatott intézményekként működnek. Ha azonban ennél a gyakorlatnál maradunk, a múzeumokban őrzött tárgyi és szellemi örökség demokratizálása is kevesebb eredménnyel jár.

Éppen ezért napjaink kulturális életének egyik kérdése (amire tapasztalatunk szerint és a fentebb elmondottak ellenére is nagyon hatékony válaszok is születnek), hogy miként lehetnek még demokratikusabbak a múzeumok, és általuk hogyan válhatnak még demokratikusabbá maguk a társadalmak.

Alapelvként érvényesül, hogy mindenkinek meg kell adni a lehetőséget a számára legmegfelelőbb közszolgáltatás – jelen esetben múzeumi élményszolgáltatás – igénybevételére. A „mindenki” ráadásul nem valamiféle ideálkategória, hanem valóságos tartalommal bír, sőt a múzeumügy kulcsterminológiájává válik. Ennek alapja a hozzáférés biztosítása (*mindenki* számára *adekvát* fogadóközegekben). Ez az a kulturális nevező, mely a legbiztosabban járul hozzá a szociális igazságosság szélesítéséhez és a társadalmon belüli törésvonalak kiigazításához. A múzeumok jelentős komparatív előnye, hogy – szemben a „történelmi szupermarketek” polcain kínált portékákkal – *hiteles* ismereteket nyújtanak.

Esetükben ráadásul olyan kvázi-nyilvános helyekről beszélünk, ahol a különféle szocio-kulturális csoportokban élő emberek (nem csupán látogatóként, hanem mint baráti kör tagok vagy önkéntesek) találkozhatnak egymással, közös tevékenységet folytathatnak, közös célért dolgozhatnak, s ez további közösségi funkciókkal gazdagítja az intézményeket. A tapasztalatok azt mutatják, hogy önkéntesek alkalmazásával például jelentősen javul a társadalom centrumán kívül élők, egyebek között az idősek köz- és önbecsülése csakúgy, mint az életminősége. A társadalmi megújulás szolgálata mellett a múzeumok képesek jelentősen erősíteni a közösségi összetartozás érzését is, segíteni a helyi és nemzeti identitás fejlődését. A kreatív szféra által nyújtott kínálat aktoraiként hozzásegítenek a különböző szociokulturális, eltérő etnikai kódokkal rendelkező csoportok, kisebbségek, „újonnan érkezők” társadalmi illeszkedését. A múzeumok ennek a folyamatnak nem csupán katalizátorai, hanem aktív alakítói, szervezői is. A közösségi tér megszerveződéséhez és szervezéséhez jelentős mértékben hozzájárul, hogy a múzeumok általában fizikai értelemben is egy-egy közösség centrumában, a város központjában, vagy forgalmas helyén találhatók, a közösségi lét, a városi minőség meghatározó elemét alkotva azon a helyen.

Mindezek a társadalomszerveződés csaknem versenytárs nélküli, ugyanakkor kihasználatlan kapacitásokkal rendelkező szereplőjévé tesszik a múzeumokat. Az ebben rejlő lehetőségeket számos helyen igyekeznek is kamatoztatni, és nyugodtan mondhatjuk, hogy ez az a terület, ahol a hazai múzeumok is utat találnak a megújulás felé, funkcióbővüléssel segítve önmaguk tovább élését, illetve fejlődését.

A világban látott példák azt mutatják, hogy miközben a múzeumi intézmények – külső szervezetekkel közösen kidolgozott – programokkal segítik (fél)periférikus helyzetű emberek egyéni biztonságérzetének javítását, képességfejlesztéssel, képzési programokkal, a munkaerőpiaci potenciál javításával járulnak hozzá a marginális helyzetből való kitöréshez. Ebbe olyan kezdeményezések is beleférnek, mint amilyenre például az angliai Essex megyei Colchester and Ipswich Museum adott példát. Az intézmény 2011-2012-ben alapítványi támogatással megnyitotta a Holytrees Museum kertjét a hajléktalanok előtt, akiknek számtalan programot is szerveztek. A szokványosnak éppen nem nevezhető múzeumi kezdeményezéssel nem csupán a kastélyparkba betelepülő fedél nélküli emberek egyéni helyzetén tudtak segíteni, hanem azt is elérték, hogy a társadalomban a szegényekről kialakult negatív képet megbillentsék, a sztereotípiákat megszüntessék. A program mindemellett azzal, hogy a figyelmet ráirányította a társadalomból kiszakadók nehéz helyzetére, számos további segítő kezdeményezést indított útjára. Mindezen közben a múzeumok előtt addig kevésbé kihasznált pályázati és egyéb támogatási források nyílnak meg, a projektek sikerei nyomán bővíthetnek a bevételek.

### Digitalizáció és hozzáférés

A COVID-19 járvány idején számos kulturális intézmény (köztük is elsősorban a múzeumok és a színházak) komoly erőfeszítéseket tett a digitalizálás érdekében, illetve az online hozzáférés biztosítására. Jóllehet, ezt nem sorolhatjuk a közvetlen bevételtermelő mechanizmusok közé, akár már rövidebb távon is tartós változásokat hozhat a közönség elköteleződése terén, így a működés fenntartásában is. Magától értetődik, hogy nem pusztán a világjárvány kényszeríti ki a digitalizáció magasabb szintre emelését. A digitális kínálat iránti napi igény minden téren jelentkezik. Nem kivétel ez alól a „*culture on demand*” jelensége sem, azaz, hogy a kulturális kínálat mindenhol és minden időben a látogató (egyre

inkább felhasználó) rendelkezésre álljon. Ez a folyamat ráadásul lehetővé teszi olyan partícipatív modellek létrehozását, amelyben a kultúra-fogyasztó egyszersmind létrehozóvá (co-aktor) válik. A közönség bevonása tehát nem csak a múzeumlátogatásokon és a rendezvényeken való részvétel lehetőségére korlátozódik, hanem a tartalmak kidolgozására, valamint a kínálattal és a működéssel kapcsolatos kritikai észrevételek, javaslatok megfogalmazására is kiterjed, ezáltal a fejlődés egyik motorjává válik. Az aktív részvételnek ezen formája révén ráadásul a múzeumok és a társadalom demokratizálódási folyamata közötti kapcsolat is új elemmel gazdagodik. Itt csak mellékesen jegyezzük meg, hogy a kulturális tartalmak digitális formában való közreadása előbb vagy utóbb a közösségi finanszírozás (crowdfunding) lehetőségét, egyszersmind szükségességét is felveti, azaz aktuális kérdéssé válik, hogy a múzeumok digitális platformokon keresztül finanszírozzák működésük egy részét. Ez illeszkedik ahhoz a felfogáshoz, mely a kulturális iparágakat kulturális termékeket tömegesen előállító és terjesztő ágazatként definiálja. Ezek esetében a fogyasztás már nem is a helyszínen, hanem terjesztés és exportálás révén történik (Egedy, 2021). A cél, hogy a kulturális termékek (jelen esetben a kulturális javak és arra épülő szolgáltatások) a társadalom minél nagyobb része számára váljanak elérhetővé.

A digitális hozzáférés természetesen nem helyettesíti az élő kulturális élményt (sőt, az előzőekkel látszólag ellentmondó módon tanúi lehetünk a „*live experience*”, azaz a közvetlen, személyes élmény iránti vágy újrafelfedezésének), de az új tartalomszolgáltatási modellek egyszersmind új lehetőségeket teremtenek a növekedés számára. Az OECD tanulmánya szerint azok a múzeumi erőfeszítések és digitális platformok, amelyek a közönség elérését szolgálják, modellként szolgálhatnak a jóléti és szociális szolgáltatások számára például a távorvoslás, az idősgondozás, a vidéki vagy elszigetelt területeken élő diákok támogatása stb. terén (OECD, 2021).

A témával kapcsolatos különféle felfogások nagyjából közösek abban, hogy a kulturális és kreatív szektor magába foglalja a kulturális örökség, építészet és hagyományok tárgyi és szellemi értékeit és a legkülönbözőbb audio-vizuális és multimédiás formákat. Az is könnyen belátható, hogy a kreatív gazdaság majd’ minden ágazata (a vizuális művészetek, fotográfia, film, divat, design stb.) elérhető, illetve hozzáférhető a múzeumokban (Jeanotte et al., 2016).

Mindennek alapja maga a kulturális örökség, mely a kulturális és kreatív iparágak lelke, és az alapja a kulturális javakkal összefüggő szolgáltatásoknak. Utóbbiakat két részre oszthatjuk. Egyfelől a hagyományosnak mondható kulturális kifejezés- és tevékenységformákra (mint például a kézművesség, a fesztiválok és rendezvények), valamint a kulturális helyszínekre (mint a régészeti lelőhelyek, a múzeumok, a könyvtárak, a kiállítások).

Az UNCTAD által kidolgozott – a múzeumi működést is magában foglaló – koncentrikus körök szerinti modell a kreatív ipar magjához tartozónak tekinti az alapvető kreatív művészetek közé sorolható irodalmat, zenét, előadóművészetet és vizuális művészeteket. Az ezeket körülvevő, alapvető kulturális ágazati területeket a film, a múzeumok és könyvtárak fedik le. (A magunk részéről mi ezek közé soroljuk a színházakat és a zenei intézményeket is.) A tágabb kulturális iparágakhoz az örökségvédelmi szolgáltatások, a könyvkiadás, a hangrögzítés- és felvétel, a televízió és rádió, a videó és számítógépes játékok tartoznak. Az utóbbiakhoz kapcsolódó, érintett iparágak közé pedig a reklám, az építészet, a tervezés és a divat (United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2010).

Az előzőekben kifejtett örökség fogalom mindazonáltal nehezen meghatározható, annyi azonban bizonyos, hogy annak társadalmi és gazdasági vetülete egyre meghatározóbb. Hasonlóképpen vélekedik Brian Graham, G. J. Ashworth és J. E. Tunbridge, akik az örökség és a gazdaság kapcsolatáról írt tanulmányukban azt írják, hogy „(...) az örökség gazdasági tevékenység, iparág, mely a múlt struktúráit, képzettársításait és kulturális termékeit gazdasági haszonért bocsájtja áruba, amit le is mérhetünk munkalehetőségeken, a bevételen és a nyereségen. Másodszor, az örökségi helyek a gazdasági tevékenység helyszínének tekinthetők, fel lehet becsülni vonzerejüket, és hogy mennyire fogadják be vagy utasítják el a gazdasági funkciókat. A harmadik felfogás a legközvetettebb: az örökség változatos megnyilvánulási formái – főleg gazdasági célból – a hely arculatának kialakításánál és megismertetésénél.” (Graham, Ashworth & Tunbridge, 2004) Más szavakkal: az örökség a gazdaságilag igenis hasznossá válhat, sőt alapvető esszenciája is a hasznosság. Vonzerő lehet, illetve az arculat, a városimázs és annak marketingje kapcsán válhat fontossá. Adorno alapján úgy vélik, hogy a kulturális ipar és annak részeként az örökség ipar diffúz természetű, amelyet nehezen lehet elválasztani a hozzá kapcsolódó tevékenységektől (Tüske, 2021).

## **Finanszírozás és bevételtermetés**

A kulturális és kreatív szféra az utóbbi évek legdinamikusabban fejlődő gazdasági ágazata. A fenntartói pénz természetesen kevés. Már a 2008-as gazdasági válság kezdetétől egyre fájdalmasabb költségvetési kurtításokat szenvedett el a múzeumi ágazat. A kultúra iránti igény mindazonáltal nagyobb, mint valaha. A könyvtárak, koncerttermek, színházak zsúfolásig tele vannak, és ez alól a múzeumok sem jelentenek kivételt, ami lehetőséget ad a hagyományostól eltérő finanszírozási modellek alkalmazására.

A világ nagy múzeumainak egyik legfontosabb célja, hogy diverzifikált pénzügyi forrásokra támaszkodhassanak. A gazdasági válságok, és az azokkal járó költségvetési csökkentések ezt az igényt csak tovább fokozták. Mindezek mellett is határozott belső igény is, hogy az egyes intézmények a függőséget – elsősorban a fenntartóval szembeni anyagi kiszolgáltatottságot – csökkenteni tudják, mind nagyobb súlyt fektetve saját bevételtermelő tevékenységeikre, üzletek, kávézók, éttermek működtetésére, a copyright bevételek növelésére, bérbeadásokból, különleges rendezvények (esküvők, születésnapok, vállalati összejövetelek, konferenciák etc.) befogadásából származó jövedelmeik növelésére.

A világ néhány pontján szerzett tapasztalatok alátámasztják a koncepció helyességét. A már sokszor hivatkozott Nagy-Britanniában például eltörölték az állami múzeumok belépődíjait is. Azóta 80 százalékkal (!) szaporodott a 16 év alatti diákok száma a múzeumokban, de hasonló növekedést mutat az etnikai kisebbségekhez tartozó látogatók, és csaknem ugyanennyit az idős korosztályhoz sorolt érdeklődők száma. A racionális tervezési gyakorlat része, hogy belépődíjak híján a látogató közönség alternatív formában „vásárolja meg” a múzeumi élményt, hiszen jóval többet költ vezetőfüzetekre, prospektusokra, könyvekre, a múzeumi boltokban rájuk zúdított változó áru és színvonalú szuvenírokra. A látogatói érdeklődés elnyerésének másik fundamentuma az az infrastrukturális fejlődés, amely elsősorban a kormányzatok és a fenntartók intézkedéseinek és befektetéseknek köszönhető.

Természetesen látnunk kell a rendszer hibáit is. A gazdaságossági és menedzsment–szemlélet érvényesülése minden előnye mellett azzal a következménnyel járt, hogy noha a múzeumok menedzserei létszáma felduzzadt, modernebb az intézmények emberállománya, egyre többen dol-

goznak az intézményműködtetés ügyein, azonban relatíve kevesebb figyelem jut magukra a gyűjteményekre. Ugyanezt elmondhatjuk az önkéntes munkában rejlő lehetőségek kihasználásával kapcsolatban is.

Sokan emiatt úgy vélik, hogy az *olyan alaptevékenységek, mint például a tudományos feldolgozás, illetve a dokumentáció veszélybe kerültek. Egymással ekvivalens fogalmakról és folyamatokról van azonban szó.* Az alaptevékenységek egyik legfontosabbja, a digitalizálás például amellett, hogy a gyűjtemények feldolgozásának nélkülözhetetlen eleme, olyan tartalmak előállítását is lehetővé teszi, melyek a múzeumok piaci jelenlétét is erősítik. Egymásra épülő struktúrákról van tehát szó.

A jelenlegi gazdasági viszonyok arra engednek következtetni, hogy a strukturális változások tartósak lesznek, az intézmények a korábbi gyakorlathoz később sem fognak visszatérni. Hosszú távon kell tehát új megoldásokat, finanszírozási politikákat és gyakorlatot kialakítani.

### **A Soproni Múzeum. Múlt és jelen**

A Soproni Múzeum 1868 óta működik. Területi múzeum, melynek fenntartója Sopron Megyei Jogú Város. A több mint 150 éves intézmény az elmúlt években infrastrukturális és szemléletbeli megújuláson esett át. Ez utóbbinak része a változás állandóságának elfogadása és igenlése, amihez világos és eltökélt jövőképpel, jól felépített stratégiával kell rendelkezni. Az is stratégiai elképzelés, hogy a múzeum a kulturális örökség őrzéséből és hasznosításából (!) az egyetemességre, a lokalitás lehetőségeinek kiaknázására és a környezet fenntartására törekszik. A koncepcionalitás a mindennapokban egészen konkrét formákban jelenik meg. A lokalitás például nem csupán a hagyományosnak mondott helyi szellemi-kulturális értékek közvetítéséről, hanem például a helyi gazdaság jelenkori termékeinek népszerűsítéséről is szól (Mint ahogy a múzeum egyik legnépszerűbb kiállítóhelyének kertjében megvásárolható piknik-kosarak tartalma is a helyi vagy régióban működő termelők cikkeit kínálja a látogatóknak, összekötve a múzeumi látogató élményt a szórakozással, a kikapcsolódással és a környezettudatos gondolkodással. Utóbbit szolgálják az olyan – eredendően nem múzeumi „attrakciók” – mint az említett helyszínen berendezett ún. rovarhotel és a hozzákapcsolódó pedagógiai programok.)

A válság és a változó környezet a fenntarthatóság elérésének irányába terelte a múzeumi menedzsmenteket. A fenntarthatóság kifejezést

némileg parafrázálva, és finánciális kontextusba helyezve, a Soproni Múzeum önmagát „fenntartható múzeumként” definiálja. Stratégiai tervének utolsó, de távolról sem a leglényegtelenebb fejezete azt a célt fogalmazza meg, hogy amennyire csak lehetséges, önfenntartóvá váljék. Ennek elérése érdekében az intézményi vezetés célul tűzte ki, hogy meghatározott időn belül megnöveli a múzeum látogatóinak számát úgy, hogy az Sopron „must see” látványosságainak egyike legyen, és világszínvonalon legyen képes bemutatni Magyarország egyik legjelentősebb örökséggel rendelkező városának történetét és jelenkorát, beleértve annak meghatározó szellemiségét.

A múzeum természetesen nem nélkülözheti a központi támogatásokat, de a hatékony közgazdasági gondolkodás nem csupán a költségvetési pénzek felhasználásának gyakorlatát járja át, hanem a bevételtermelő tevékenységek átgondolt fejlesztését is. A múzeum valamennyi (!) szakmai produktumának létrehozása során szem előtt tartják a kereskedelmi szempontokat.

El akarja érni továbbá, hogy az intézmény része legyen valamennyi soproni életének már kisgyermekkortól kezdve. A Soproni Múzeumnak határozott célja, hogy a társadalmi szocializáció folyamatába, a reziliencia és esztétikai érzékenység kialakításának érdekében már egészen kisgyermekkortól bekapcsolódjon. A társadalom tagjainak gyakorta szegényes vizuális kultúrája gyakran gátolja a kreativitási képességek és tudás érvényre jutását. A múzeum e téren kiválóan fejlesztheti a gyerekek tárgyakhoz való viszonyát, esztétikai érzékét és a „learning by doing” módszerek alkalmazásával hatékonyra teheti az iskolai edukációs folyamatot. Az esztétikára fókuszáló tanulás (a tárgy és környezete), a történelemre fókuszáló tanulás (a tárgyak történeti, társadalmi dimenziói), valamint a technikai-kutatói attitűdöt szolgáló tanulás (felfedezés) mind-mind fontos eleme a szociális és politikai tanulási folyamatoknak, melyet jól szolgálnak a múzeumban zajló kulturális diskurzusok és interkulturális dialógusok.

A múzeumi munkában a fejlesztés és integráció speciális formái is teret kapnak. A 2017-ben létrehozott Gyermekmúzeum például a társadalmi hátrányokkal küzdő emberek – a kiállítás jellegéből adódóan elsősorban fiatalok és gyermekek – beilleszkedését segíti. A múzeumban alapvetően óvodai csoportokat fogadnak, de kínálnak foglalkozásokat a kisiskolás korúak számára is. Mellettük azonban a tanulásban akadályo-

zottaknak, az értelmi sérülteknek és a speciális nevelési igényű gyerekeknek is szerveznek múzeumi órákat. Két és fél éve járnak a Macskaköbe az ún. *Öröm csoport* tagjai, eleinte kéthetente, mára heti rendszerességgel, hogy speciális zene- és művészetterápiás foglalkozáson vegyenek részt, melyet gyógypedagógus szakértő támogatásával vezetnek a múzeum munkatársai. A pedagógiai szakszolgálattal együttműködve önértékelési zavarral küzdő gyerekeket fogadtak a részvételi videózás workshopon, de folyamatosan zajlik művészetterápiás foglalkozássorozat állami gondozott gyerekeknek (Soproni Múzeum, 2019). Kezdeményezések történtek annak érdekében is, hogy az idős, demenciával küzdő emberek számára múzeumi foglalkozásokkal, a múzeumban őrzött tárgyi emlékek felhasználása révén, és az emlékek felidézésének élményével nyújtsanak segítséget.

A múzeum jelenkori fejlesztései (a 2019-ben átadott, fentebb már említett Deák téri Lenck-villa, és a kézirat készítése idején az építésének befejező szakaszához érkező ún. Múzeumnegyed látogató tereinek kialakítása, tervezői, belsőépítészeti és muzeológiai kiképzése és tartalomfejlesztése) során mindezek mellett tekintettel van arra, hogy múzeumépület már maga is a kommunikációs folyamat része. A modern közönségforgalmi terek, kommunikációs szituációk, az információk és a kínálat alakítása elsődlegesen hat az eladhatóságra és a finanszírozásra.

### **A hiányzó láncszem. A múzeum és a felsőoktatás kapcsolata**

A lehetőségek köre azonban tág, és ezek közül mindegyiket sikerült kihasználni. A legfontosabb út az edukáció irányába nyílik. A helyi – kreatív gazdasághoz köthető – egyetemi képzés és a múzeum kapcsolata például jelenleg nem intézményesült. A kreativitás kérdéseire a rendszerszemlélet felől közelítő Csíkszentmihályi Mihály fejtegetéseit alapul véve magunk arra a következtetésre juthatunk, hogy a múzeum – az ott megőrzött alkotások és hagyományok révén – esszenciális módon képes megjeleníteni az egyéni teljesítményt, valamint a kreativitást alapvetően meghatározó kulturális közeget. Eszközei (pl. a kiállítások) révén ugyanakkor egyik tényezője lehet a kulturális közeg átalakítására képes társadalmi mezőnek, melynek döntő szerepe van abban, hogy az egyén mely alkotásai válnak a társadalmi közeg részévé (Csíkszentmihályit idézi: Ságvári, 2005.). Az intézménnyel közös székhelyű Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdasági Kara, illetve az egyetem Alkalmazott

Művészeti Intézete ebben a tekintetben kézenfekvő partnernek látszik. Előbbivel a duális képzés területén nyílna mód az intézményesített kooperációra, ám erre még nem került sor. Az Alkalmazott Intézet vezetője elméletben lát lehetőségeket arra, hogy vizuális felületek fejlesztése, karbantartása terén tervezőgrafikus hallgatók gyakorlatot tölthessenek múzeumokban. A tervezőgrafika mellett építőművészetet és formatervezést lehet az intézetben hallgatni, emellett jelenleg indul a design és művészet menedzsment szakirány, ezeknél azonban egyelőre nem látni együttműködési lehetőségeket. A múzeumi szakemberek felsőoktatásba történő bevonását tudja elképzelni, mivel a hallgatók nagyon szegényes tudásanyaggal érkeznek hozzánk, a művészettörténeti képzésük fejlesztése ily módon megoldható lehetne. Ennél nagyobb lenne az igény arra, hogy a múzeumba el tudják vinni a hallgatókat, tekintettel arra, hogy a mai hallgatói generáció gyakorlatiasan gondolkodik. Kézenfekvő kooperációs lehetőségnek látszik, hogy a hallgatók műhelytapasztalatot szerezhetnek vagy inspirálódhatnak múzeumi környezetben, vagy akár egy restaurátor műhelyben. Ugyancsak lehetőség kínálkozik arra, hogy az intézet hallgatóit alkalmazott művészként kiállítási installációk tervezésébe, vagy grafikai megvalósításba vonják be, mely által közvetlenül megvalósulhatna a múzeumi világ és az innováció összekapcsolása. A felsőoktatás modellváltása nyomán a felsőoktatási partnereknek is erősíteniünk kell a bevételszerző képességüket, de különbséget kell tenni egy állami költségvetésből fenntartott muzeális intézmény és egy piaci szereplő között. A felsőoktatási rendszer edukációs céljait követve, az Intézet évközben gyakorlatilag ingyen munkaerőt kínálhata múzeumnak és más kulturális, non-profit intézményeknek. A diákok különböző tervezői feladatokat kaphatnak, melyhez értelmezhető, konkrét feladat kiírások, tisztázott keretek szükségesek (Személyes interjú, 2020. október 16.).

### **Következtetések**

Nem csupán a Soproni Múzeum számára döntő kérdés, hanem általános dilemma, hogy a múzeumok ragaszkodjanak-e tradicionális szerepükhöz, vagy a kommercializálódás útjára lépjenek. Az intézmény stratégiája – meglátásunk szerint – abba az irányba mutat, hogy a múzeum képes legyen felvenni a versenyt a szórakoztató ipar attrakcióival. Adottságai révén azonban ezt a legmagasabb színvonalon tudja végezni úgy, hogy

közben komoly szerepet játszik az oktatásban, a társadalmi kohézió erősítésében. A Soproni Múzeum hozzá kíván járulni a város nemzetközi szerepvállalásához, határozott részt vállalva képzési, oktatási programokban, előre lendítve Sopron kulturális és gazdasági életét. Mindez természetesen a „segíts magadon” elve alapján az intézményi finanszírozás gyakorlatát is átalakíthatja, és szélesítve ezzel a bevételtermelő technikák palettáját.

A múzeum tehát a kreatív szektor jelentékeny aktoraként kívánja meghatározni önmagát és ennek megfelelően alakítja saját jövőbeli szerepét. A múzeumi alaptevékenységek (gyűjtés, restaurálás, rendszerezés, feldolgozás, dokumentáció és megőrzés) mellett a Soproni Múzeum saját piaci jelenlétét is erősíteni kívánja, még hozzá oly módon, hogy a szűkebb értelemben vett, hagyományos (gyűjteményi) és a kreatív munka között fennálló – meggyőződésünk szerint látszólagos, illetve túlértékelt – ellentmondásokat egységes és rugalmas szervezeti-működési struktúrában feloldja. A gazdag örökségben rejlő lehetőségeket többdimenziós szemlélettel kell kezelni és a jövő érdekében kihasználni. Ennek eredménye, hogy (amint a történelem nem letűnt korok tudománya) a múzeum nem a múlt intézményeként, hanem a munka jövőbeni kulturalizációjának, kulturális értékeken alapuló fejlődésének támaszaként definiálja önmagát. Magyarországon az EU átlagánál alacsonyabb a kulturális és kreatív szektor részesedése a gazdaságban. Szerény eszközeivel a Soproni Múzeum ennek változásához is hozzá kíván járulni. Hogy tudjuk, milyen eredménnyel, ahhoz az elméleti alapok lefektetése mellett a hatásmechanizmusok vizsgálatára és mérésére, a hozzájárulás mennyiségi meghatározására is szükség van. Ennek módszertani kérdései azonban jelen tanulmány témáján kívül esnek.

## Felhasznált irodalom

- Adorno, T., Horkheimer, M. (1977): *The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception in Mass Communication and Society* (Eds.), K. Curran, M. Gurevitch, J. Woollacott) *Mass Communication and Society*. (pp. 349–383.). London: Edward Arnold.
- Egedy T. (2021). *A kreatív gazdaság városföldrajza a budapesti agglomeráció példáján*. Budapest: Csillagászati és Földtudományi Kutatóközpont.
- Graham, B., Ashworth G. J., & Tunbridge J.E. (2004). Az örökség a gazdaságfejlesztési stratégiákban. In Erdősi P., & Sonkoly G. (Eds.), *A kulturális örökség* (pp. 393-419). Budapest: L'Harmattan.
- International Council of Museums (2007). *Museum Definition*. Retrieved January 15, 2022, from <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>.
- OECD (2021). *Economic and social impact of cultural and creative sectors. Note for Italy G20 Presidency Culture Working Group*. Retrieved Oktober 10, 2021, from <https://www.oecd.org/cfe/leed/OECD-G20-Culture-July-2021.pdf>.
- UNCTAD (2010). *Creativ Economy Report 2010*. Creative Economy: A Feasible Development. 7.
- Ságvári B. (2015). *A kreatív gazdaság elméletéről*. Budapest: ELTE-ITHAKA. Információs társadalom és Hálózatkutató Központ.
- Soproni Múzeum (2019). *Kultúráközvetítés a múzeumban*. Retrieved December 17, 2021, from <https://sopronimuzeum.hu/2019/11/15/kulturakozvetites-a-muzeumban/>
- Személyes interjú (2020). *Kutatás a Muzeális és felsőoktatási intézmények együttműködéséről. Strukturált interjú tervezet felsőoktatási intézmények részére*. Interjúalany: Dr. Lenkei Balázs intézetigazgató, egyetemi docens, DLA formatervező művész, Soproni Egyetem Simonyi Károly Műszaki, Faanyagtudományi és Művészeti Kar, Alkalmazott Művészeti Intézet. Interjúztató neve: Szabadhegyi Zita. Interjú ideje: 2020.10.18. Kézirat.
- Tóth I. (2013). Múzeumi éthosz, szemlélet és megújulás. Nagy Britannia. *Magyar Múzeumok*, 2013. 08. 27. Retrieved Oktober 26, 2021, from [http://archiv.magyar-muzeumok.hu/tema/1372\\_muzeumi\\_ethosz\\_szemlelet\\_es\\_megujulas](http://archiv.magyar-muzeumok.hu/tema/1372_muzeumi_ethosz_szemlelet_es_megujulas).
- Mikecz D. (2008). Kreatív ipar: a tehetség haszna. *Információs társadalom*, 8. 4. sz. 142-143. DOI: <https://doi.org/10.22503/inftars.VIII.2008.4.18>
- Tüske T. (2021). Sopron város örökségkezelése és múltképe a kiállításai és rendezvényei tükrében. Egyetemi szakdolgozat. ELTE BTK. Témavezető: Dr. Czoch Gábor. Kézirat.