

Fenntartható múzeumok - a múzeumok szerepvállalásának jövője

Sustainable museums - the future of museums' engagement

Ásványi Katalin

PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Intézet
katalin.asvanyi@uni-corvinus.hu

Fehér Zsuzsanna

PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Intézet
feher.zsuzsanna@ludwigmuseum.hu

Jászberényi Melinda

PhD, habil. egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Intézet
melinda.jaszberenyi@gmail.com

Absztrakt

Hagyományos szerepükben a múzeumok a kultúra közvetítői, információforrás és kutatási terület. Mivel azonban a fogyasztók egyre inkább olyan termékeket és szolgáltatásokat követelnek meg, amelyek az érzelem, tanulás, lét és cselekvés érzését biztosítják, ma már foglalkozniuk kell a részvétel, tanulás és élményszerzés lehetőségével. Elvárás, hogy a múzeumok túlmutassanak a gyűjtés, a kutatás és a kiállítás funkcióinak nyújtásán, oktatói funkciót is lássanak el és foglalkozzanak a fenntarthatóság kérdésével. A kutatás során az alábbi főbb kutatási kérdésre kerestünk választ: Melyek a fenntartható múzeum ismérvei? Primer kutatásunkban a magyar kortárs múzeumokra vonatkozóan értelmezzük a fenntartható múzeum kritériumait, melyhez szakértői mélyinterjúkat készítettünk hazai múzeumi szakemberekkel. A tanulmányunk célja, hogy összehasonlítsuk a szakirodalomban azonosított és a kutatásunk alapján meghatározott ismérveket a fenntartható múzeumokra vonatkozóan és javaslatokat tegyünk ezen irányok kijelölésére a hazai kortárs múzeumok számára.

Kulcsszavak: múzeum, fenntarthatóság, társadalmi szerepvállalás, interjú

Abstract

In their traditional role, museums are cultural mediators, sources of information and research. However, as consumers increasingly demand products and services that provide a sense of emotion, education, existence, and action, they must now address the issue of participation, education, and experiencing. Museums are expected to go beyond the functions of collecting, researching, and exhibiting, to provide an educational function and to address the issue of sustainability. The research sought to answer the following major research question: What are the criteria for sustainable museum? In our primary research, the criteria of a sustainable museum for Hungarian contemporary museums was interpreted, for which in-depth expert interviews with Hungarian museum professionals were conducted. The purpose of this study is to compare the criteria for sustainable museums identified in the literature and specified in our research, and to make suggestions for these directions for Hungarian contemporary museums.

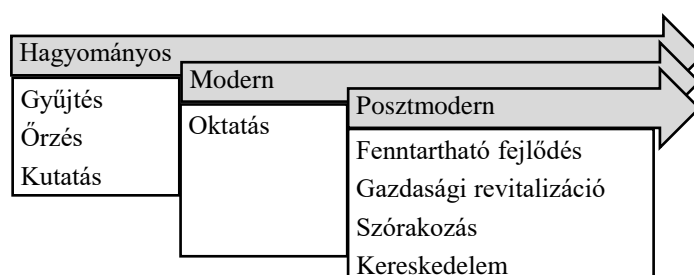
Keywords: museum, sustainability, social engagement, interview

1. Bevezetés

A múzeumok szerepe a társadalomban a több mint kétezer éves első megjelenésük óta igen sokat változott. Kezdetben a múzeumok hagyományos, tradicionális szerepe nem jelentett többet, mint kulturális, vallási és történelmi tárgyak bemutatása a legszűkebb, tanult társadalmi elit számára, mára ez mind a befogadóközönség, mind a szerepkör tekintetében változást hozott. (Arinze, 1999)

Az okostelefonok, a robotika, a big data mind nagyban befolyásolják a társadalom és az intézmények életét, melyek veszélyt jelenthetnek a túlzottan konzervatív intézmények számára, amennyiben nem tudnak alkalmazkodni a trendekhez. A 21. században a múzeumoknak is alkalmazkodni és az eddig betöltött szerepükön változtatni kell, melyre megoldást jelenthet, ha minél inkább *társadalmi intézménnyé* válnak. (VISSER, 2012)

1. ábra: A múzeumok szerepvállalásának fejlődése



Forrás: POP – BORZA, 2015:10

A múzeumok alapvető funkciója maga a gyűjtés, a műtárgyak beszerzése, melyre az összes többi funkció épül. Ezután következik a megőrzés, mely lényeges, hogy a jelenlegi és jövő generációi is láthassák a gyűjtött „anyagokat”. A harmadik szint a kutatás, mely még szintén a múzeumok hagyományos szerepkörének elemét képezi. A modern megközelítésben már megjelenik az oktatás, mint lényeges múzeumi funkció. A poszt-modern nézőpont viszont már a múzeumok fenntartható fejlődésben betöltött szerepét hangsúlyozza. (Pop – Borza, 2015) A múzeumok változó szerepköre azonban nem azt jelenti, hogy a korábbi szerepek kevésbé lennének fontosak, hanem az új szerepköröknek erre kell építeni, melyet az 1. ábra is mutat.

Jelen tanulmány célja, hogy a szakirodalom alapján strukturálja a múzeumok szerepvállalásának jövőjét, azaz azonosítsa a fenntartható múzeumok alapkövetelményeit. Primer kutatásunkban a magyar kortárs múzeumokra vonatkozóan értelmezzük a fenntartható múzeum kritériumait, melyhez szakértői mélyinterjúkat készítettünk hazai múzeumi szakemberekkel.

Fő kutatási kérdésünk: *Melyek a fenntartható múzeum ismérvei?*

A tanulmány végén összehasonlítjuk a szakirodalomban azonosított és a kutatásunk alapján meghatározott ismérveket a fenntartható múzeumokra vonatkozóan és javaslatokat teszünk ezen irányok kijelölésére a hazai kortárs múzeumok számára.

2. Szakirodalmi áttekintés és módszertan

A múzeumok ma már olyan szakmai potenciállal rendelkeznek, amely biztosítja, hogy a *fenntartható fejlődés értékes és példamutató szereplőivé* váljanak (GUSTAFSSON – IJLA, 2017). A fenntarthatóság három pillérre épül: gazdaság, társadalom és környezet, így a szakirodalomban a

múzeumokra vonatkozóan is számos szerző ezt a három pillért alapul véve értelmezi a fenntarthatóság kérdését (Wickham – Lehman, 2015; Merriman, 2008), azonban egyre több tanulmány (Lambert, et al., 2014) mutat rá egy negyedik pillér fontosságára, a kulturális fenntarthatóság kérdéskörére a múzeumok esetében.

POP és BORZA (2015) a múzeum fenntarthatóságát befolyásoló tényezőket és azok mérhetőségét tárta fel, mely alapján megállapította, hogy a fenntarthatóság objektív mérésekor figyelembe kell venni a múzeum gyűjteményeinek méretét és annak szervezeti felépítését. A tanulmány négy dimenzió mentén vizsgálja a *múzeumok fenntarthatóságát: kulturális, társadalmi, gazdasági és környezeti hatás mentén*. A fenntarthatóság fogalmához kapcsolódóan a múzeumok általános célja a lehető legnagyobb kulturális, társadalmi és gazdasági hatás elérése, miközben a környezetre minimális hatással van.

- A környezeti fenntarthatóság az erőforrások hatékony felhasználását jelenti.
- A társadalmi fenntarthatóság leginkább a közösségek bevonásán keresztül valósul meg.
- A kulturális fenntarthatóság a gyűjtemények őrzését és minőségének fenntartását jelenti elsősorban.
- A gazdasági fenntarthatóság jelenti a kiegyensúlyozott és diverz költségvetést.

POP és BORZA (2015) modelljét alapul véve újragondoltuk a múzeumok fenntarthatósági szerepkörét az egyes pillérek mentén, és további forrásokkal kiegészítve újabb tényezőket azonosítottunk a múzeumok fenntarthatóságához kapcsolódóan.

2.1. Környezeti fenntarthatóság a múzeumokban

A környezeti fenntarthatóság esetében két szinten értelmezhetjük a múzeumok szerepvállalását, egyrészt, mint egy *szervezet*, mennyire figyel oda a múzeum épülete és működése szempontjából a környezetre, másrészt, mint *múzeum*, kulturális intézmény hogyan tudja felhívni a figyelmet a környezet fontosságára. A szervezeti fenntarthatósági koncepció fókuszba helyezi a tényezők elosztását és felhasználását, például az emberi és gazdasági erőforrásokat (WICKHAM-LEHMAN, 2015), a megújuló energiaforrások használatát, a vízfelhasználást, a hulladékgazdálkodást, a szennyezéskezelést, gépjármű gazdálkodást, vagy magának az épületnek az egyéb ökomegoldásait (ADAMS, 2010).

A múzeumok közelebb hozhatják a közönséget a *környezetvédelem témaköréhez kiállításokon keresztül* (BEDNO – BEDNO, 1999), a megőrzés ösztönzésével, a szennyezés tudatosságának növelésével, a természet sokféleségének értékelésével és védelmével, a termékek hatékony felhasználásával és a hulladék minimalizálásával (REEVES, 2002).

2.2. Társadalmi fenntarthatóság a múzeumokban

A társadalmi fenntarthatóságnak négy fő fókuszát azonosítottuk: a társadalmi felelősségvállalás, mely az alapja az egésznek, a társadalom minden csoportjának elérése, a múzeum, mint közösségi tér és az edukációs szerep.

JUST (2014) egy dán múzeum társadalmi szerepvállalásának bemutatásán keresztül mutat rá arra, hogy a múzeumok szerte a világon egyre inkább elkötelezik magukat olyan CSR *tevékenységek* mellett, mint a *közösségfejlesztés, befogadás - bevonódás, társadalmi és tanulási tevékenységek összehangolása*, mely egyben lehetőség, innováció és versenyelőny a múzeumok számára.

A rohanó és állandó változásokon keresztülmenő 21. században energiát kell szentelni a múzeumok közönségvárásokat kielégítő, tanító és kultúramegőrző szerepei közti összhang megteremtésének, melyek szükségességét mind a technológiák, mind az ideológiák cserélődése és szüntelen átalakulása idéz elő. Továbbá olyan kulcsfontosságú, állandó kihívásokra kell reagálni, mint a *partnerség a társadalom fejlődésében, a társadalmunk minden csoportjának elérése, és különböző célcsoportok differenciált érzékenyítése.* (Arinze, 1999)

A múzeumok, mint közösségi terek, új közösségi központokként jelennek meg (JUNG, 2011). A 21. századi múzeumot nem csupán intézménynek, hanem *élő szervezetnek* tekinthetjük, és olyan társadalmi platformnak, amely katalizátorként hat a közösségek fejlődésére. A múzeum és a látogató közötti kapcsolat a *megszólíthatóság, az interaktivitás és a bevonódás* dimenzióin keresztül valósul meg. (TUDORICU – CRACIUN, 2017)

VISSER (2014) kiemeli az *aktív közösségeket*, ezek olyan csoportok, akik rendszeresen találkoznak, és együtt alkotnak online vagy offline térben a közös érdeklődési körüknek, véleményüknek, értékeiknek megfelelően.

A múzeumok képesek arra, hogy *érzelmileg és intellektuálisan vonzzák be* az embereket, és társadalmi *élményeket* biztosítsanak (BODNÁR, 2019). Fontos szerepet játszanak az emberek életének javításában, a közösségek létrehozásában vagy megerősítésében, a bűnözés csökkentésében és a társadalmilag befogadó társadalom létrehozásában közösségi szinten (Belfiore - Bennett, 2007, Azmat et al., 2018).

2.3. Gazdasági fenntarthatóság a múzeumokban

A múzeumok gazdasági fenntarthatóságát leginkább a *finanszírozás* oldaláról fogja meg a szakirodalom, de fontos ezt kiegészíteni a piacon betöltött szerepével, valamint az *innováció* és a *technológia* is sokat lendít ennek a pillérnek az erősítésében.

A múzeumok *pénzügyi fenntarthatóságának* összetevői az állami finanszírozás, adománygyűjtés, saját bevétel, egyéb jövedelemforrásokból tevődik össze, és fontos része az önkéntesek és az önkéntes órák száma is (ADAMS, 2010).

A múzeumok *kulturális vonzerőként* erősítik a városok kulturális kínálatát, sokszor eszközök a városok regenerációs folyamatában, sok esetben akár elsődleges attrakcióként vonzzák a turistákat és meghosszabbítják a látogatók ottlétét egy adott desztinációban, amely szintén gazdasági növekedéshez vezet (Trinh - Lam, 2016). A múzeumok szerepe kiszélesedett a 21. században, és *kulcsfontosságú partnerei és szereplői* lettek az örökség- és kulturális turizmusnak, valamint a kreatív és innovatív iparágaknak. (GUSTAFSSON – IJLA, 2017) A múzeumok hozzájárulhatnak a fenntartható fejlődéshez gazdasági szempontból hozzáadott értéket adva a gazdaság kreatív iparágainak; hozzájárulnak a jólét megteremtéséhez, a munkahelyteremtéshez és a foglalkoztatáshoz innováció, kreativitás és problémamegoldás révén a regionális és helyi gazdaságok számára (Reeves, 2002).

A minőség, a presztízs, az *innováció* és az ár-érték arány jelentősen befolyásolják a múzeumok fenntarthatóságát. Az integrált *piacorientált* megközelítés fontos mozgatórugó lehet az innováció és az ügyfélérték szempontjából, alátámasztja Camarero és Garrido (2008) megállapításait, és megerősítik, hogy szükség lehet az *innovációra* ebben az ágazatban. (VIRTO et al., 2017)

A *technológia* nem lételeme a közösségek életének, azonban jelentősen hozzá tud tenni, ha jól használják. (VISSER, 2012) Az információs és kommunikációs technológiai fejlesztések sokkal

szélesebb piacot biztosítanak a múzeumok számára, mint amit a fizikai látogatók jelentenek. (GUSTAFSSON – IJLA, 2017)

2.4. Kulturális fenntarthatóság a múzeumokban

A kulturális fenntarthatóságot a fenntartható fejlődés negyedik oszlopának tekintik, és úgy határozható meg, mint a tárgyi és immateriális örökség, a művészi produkció, valamint a különféle társadalmi csoportok, közösségek és nemzetek tudásának és készségeinek figyelembevétele, megőrzése és bemutatása (Lambert et al., 2014).

A kulturális lábat három funkció szerint különítettük el, egyrészt a gyűjtemények fenntartható kezelése, másrészt a minőség megtartása, valamint a művészet tartalmának felelőssége.

A múzeumok elsődleges céljai között szerepel a *demokratikus világnézetek terjesztése* is, mely célhoz azonban nagyon óvatosan kell közelíteni, hiszen ezt mind anélkül kell véghezvinni, hogy az politikai üzeneteket tartalmazna a befogadóközönség számára. (Arinze, 1999)

„*No more silent museums, give some noise.*” A múzeumok feladatai között is szerepel a világ egységének támogatása, az örök kampányolás a családok, közösségek, nemzetek közötti béke mellett. (Arinze, 1999)

GUSTAFSSON és IJLA (2017) kutatásában összekapcsolja a *múzeum fenntarthatóságát* azzal, hogy a múzeum *megfelel-e a közösség kulturális igényeinek*. A múzeumoknak azonban nemcsak az emberek által ismert és kifejezett igényeket kell kielégíteniük, hanem saját ajánlatokat, ötleteket is biztosítaniuk kell, amelyek felkelthetik a közösségek érdeklődését az adott téma irányába, hiszen a múzeumok fontos szerepet játszanak a *látogatók ízlésének és preferenciáinak meghatározásában*.

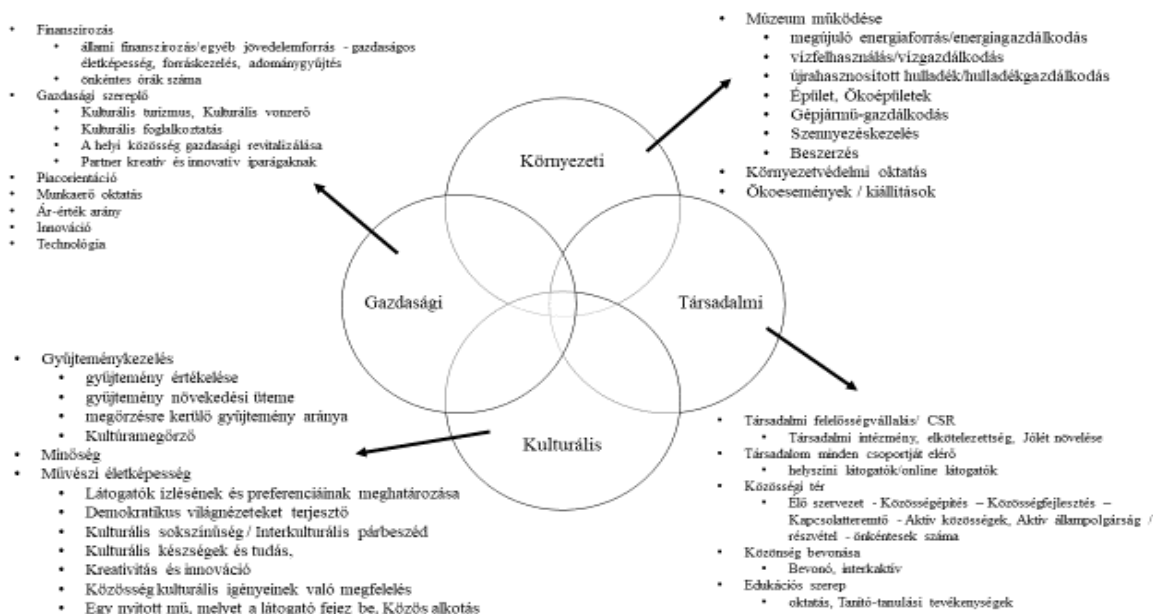
A 2010-es években a kutatások a látogatót aktív interpretátori szerepkörben vizsgálták, aki saját élményeire, asszociációira, kételyeire, identitására támaszkodva hozza létre a művel kapcsolatos értelmezését, így a múzeum *egy nyitott mű, amelyet a látogató fejez be*. (LAMBERT, 2010)

2.5. Szakirodalom összegzése

A 2. ábrán bemutatott modellben a négy pillér mentén azonosítottuk azokat az elemeket, amelyek erősíthetik egy múzeum fenntarthatóságát. Egyes elemek azonban nem csak egyértelműen egy pillérhez kapcsolódnak, hanem ezek a tényezők sokszor két pillér szempontjából is növelik a múzeum fenntarthatóságát, vagy akár mind a négy pillérre is hatással vannak.

A pillérek egymáshoz való viszonyát POP et al. (2019) alapján úgy értelmezzük, hogy a múzeumok alapvető tevékenysége maga a gyűjtemények megőrzése, ezért a kulturális fenntarthatóságra kell elsődlegesen törekedniük. Amennyiben a múzeum tesz a társadalomért a társadalom részeként működik a társadalmi fenntarthatóság jegyében, azzal növelheti a látogatók számát, mellyel javítja a gazdasági fenntarthatóságát. A környezeti fenntarthatóság érdekében tett lépéseivel, mely leginkább, mint szervezet, csökkenti az erőforrás felhasználásait, szintén a költségek csökkentésével egy gazdaságilag fenntarthatóbb intézményt tud megvalósítani.

2. ábra: A múzeumok fenntarthatóságának tényezői a szakirodalom alapján



Forrás: Saját szerkesztés

2.6. A kutatás módszertana

Kutatásunk célja a magyar múzeumi szakemberek fenntartható jövővel kapcsolatos szempontrendszerének megismerése, és empirikus kutatással alátámasztott jelentésrétegeinek a feltárása. A szakirodalom tanulmányozása során felismertük, hogy a fenntartható múzeum számos olyan problémát vet fel, amelyek megértéséhez a kortárs művészettel foglalkozó múzeumi szakemberekkel folytatott kvalitatív mélyinterjúk során közelebb kerülhetünk. Kutatásunk főbb kérdéskörei az alábbiak voltak: Milyen szerepet vállalhat egy múzeum a fenntartható jövő érdekében? Hogyan tud a múzeum a társadalmi változások katalizátora lenni? Hogyan érheti el egy múzeum, hogy széles réteg számára érhető és „fogyasztható” legyen? Nem valószínűségi mintavételt alkalmaztunk és meghatározott kritériumrendszer alapján választottuk ki a mintába bekerülő interjúalanyokat, olyan szakembereket kértünk fel, akik kortárs művészettel foglalkoznak, és múzeumban dolgoznak. 2019 őszén 15 magyar múzeumi szakemberrel készítettünk félig strukturált interjút. A szakemberek min. 5 éve dolgoznak múzeumi területen, restaurátor (1), múzeumpedagógus (3), főkurátor (1), kurátor (4), kurátor asszisztens (1), kommunikációs szakember (4), múzeum shop (1). Az interjúkérdéseket saját korábbi kutatásaink, múzeumi szakmai tapasztalataink és a releváns szakirodalom alapján állítottuk össze. Az interjúk hossza átlagosan 60-90 perc volt, a digitálisan rögzített hangfelvételek később legépelésre kerültek. A szövegek elemzése során nyílt kódolással feltártuk a releváns témákat, és az eredményeket összehasonlítottuk a szakirodalom vonatkozó fejezeteivel.

3. Eredmények

3.1. Környezeti fenntarthatóság

A mélyinterjúk során a szakemberek a múzeumok szerepét és felelősségét a környezettudatos működés és felhasználás, valamint a kiállítások és programok tematizálásában látják.

A múzeumok szerepvállalása a *környezettudatos látogatói attitűd formálásában* globális szinten is felértékelődött. Egyre több múzeum tekinti küldetésének, hogy látogatóit explicit módon vezesse rá arra, hogyan tudják a saját igényeiket úgy kielégíteni, hogy közben a környezetet, a természet erőforrásait is megőrizték a világ és a jövő generációk számára. A kortárs művészeti múzeumok *kiállításaiikon* keresztül szemléletformáló hatást gyakorolhatnak akár szélesebb tömegekre is, mivel a nem didaktikus úton eljuttatott üzeneteik mélyebb hatást válthatnak ki a látogatókban. „A kortárs művészet nagyon sokat foglalkozik a migrációval és a kapitalizmus kritikájával, ami szintén összefügg a klímakatasztrófával és az iszonyatosan felpörgetett termelés, valamint a természeti javak vége nélküli kizsákmányolásának globális hatásával. Ezek mind olyan témák, amik jelen vannak a kortárs művészetben, és mi is most pont egy ilyen kiállítással foglalkozunk.” (kurátor)

A fenntartható jövő mostanában lett nagyon aktuális a magyar múzeumok szempontjából, most került olyan helyzetbe Közép-Európa is, hogy érzékelje annak a jelentőségét, hogy ha nem tesz lépéseket a természet megóvásáért, hamarosan érezni fogja a negatív hatásokat. A kortárs képzőművészethez kapcsolódó *múzeumi foglalkozásokon* egyre gyakrabban alkalmaznak újrahasznosítható anyagokat, a cél a kevesebb papírhasználat, a kreatív és innovatív szemléletű tudásátadás.

A szakemberek felhívták a figyelmet arra is, hogy a nagyszabású nemzetközi kiállítások megszervezése a *műtárgyak* és a műtárgykísérő kurírok százainak *utaztatásával* jár együtt, többnyire légiszállítás formájában, ami éves szinten már komoly hatással lehet a környezetre is.

3.2. Társadalmi fenntarthatóság

A múzeumpedagógusok a differenciált múzeumlátogatói célcsoport elvárásainak próbálnak megfelelni a hátrányos helyzetben lévő emberek bevonásával, *a múzeum akadálymentesítésével, mind fizikai, mind megértési értelemben*. Napjainkban a múzeumpedagógusok egyre *szélsősége-sebb célcsoportokat* is megszólítanak: hajléktalanokat, értelmi fogyatékos és demens embereket.

A kutatás során a múzeumi szakemberek rámutattak arra, hogy azokban a társadalmakban tud jól működni a látogatói bevonódás, ahol a múzeumlátogatás a *mindennapi élet részévé vált*, ahol a látogatónak vannak referenciapontjai a kiállításhoz, így *személyesen is tudnak kötődni*, mivel egyébként érdektelen lesz számukra. Az érdeklődés felkeltésében nagy szerepe van a múzeumi kommunikációs szakembereknek. A múzeumpedagógusok álltak az élére annak a kezdeményezésnek, hogy megszólítsák a *kulturálisan elszigetelt vagy társadalmilag, szociálisan háttérbe szorult, periférián lévő közösségeket*. A múzeum egy olyan közvetítő közeggé válik, amely egymástól távol álló kulturális csoportok találkozását és párbeszédét segíti. A közvetítő szerep három pillére lehet az integráció, identitás és az intellektuális közeg.

A múzeumok mindig is intellektuális közegnek számítottak, és nagyon sokan még sosem jártak múzeumban, vagy nem jutott el hozzájuk ez a szokás: „.....voltak mély szegénységben élő tanítványaim, és voltak börtönben élő tanítványaim is, ami szerintem számukra már azért is érdekes lehetett, hogy egyszerűen bejöhettek egy múzeumba, egy ilyen elitista közegbe, és részeseivé válhattak egy közös gondolkodásnak.” (múzeumpedagógus)

A múzeumpedagógiai programban nagyon fontos a *felzárkóztató tevékenység*. Sok esetben van lehetőség ingyenes jegyek megszerzésére, vannak *speciális foglalkozások*, ahol a résztvevők „nem szeparált foglalkozást kapnak, hanem találkoznak a látogatókkal, beszélgetnek velük, tehát kialakul a kapcsolat.” (múzeumpedagógus)

A múzeumi szakemberek a múzeum *oktatási szerepét* abban látják, hogy olyan dolgokra tudják megtanítani a közönséget, amit a mindennapi életükben valamilyen módon hasznosíthatnak. Három készséget emeltek ki, amelyek véleményük szerint a múzeumlátogatások során fejleszthetők: *a kognitív képesség, a kifejezőkészség és a tolerancia*. „Csomó olyan dolog van, amibe a múzeum be tud kapcsolódni, tehát az élmény szintjén tud valami pluszt adni az embereknek, ezáltal egy kicsit jobbítani őket vagy képezni, vagy okosítani.” (kurátor)

3.3. Gazdasági fenntarthatóság

A múzeumi dolgozók hagyományos szerepköre jelentős változáson ment keresztül. A kurátorok feladatai változtak meg talán leginkább, kevesebb gyűjteményhez kapcsolódó munkát végeznek, és megnövekedett a „menedzseri” és „adminisztratív” feladataik száma. Ebben az átmeneti helyzetben a múzeumi dolgozók elsősorban *saját értékrendjükhöz* igazodnak, és nem feltétlenül a külső elvárásoknak próbálnak megfelelni. A dolgozók hozzáállása és szemlélete olyan kérdésekben, mint a *piacorientáció, vásárlói érték* és az *innováció* nagymértékben befolyásolja a múzeumok fenntarthatóságát.

A folyamatos forráselvonások miatt a múzeumok többnyire csak rövid távra tudnak tervezni, ezért a kiállítási projektek megvalósításának a pénz mellett az idő lett a legnagyobb ellensége. „A nehézség abban van, hogy ehhez a típusú munkához nagyon sok pénz kell, mert nemcsak koncepció, hanem kiállításkivittelezés, műtárgyvásárlás és közvetítés is egyben... A gúzsba kötve táncolásnak a tipikus esete. A kutatáshoz idő kell, és az nincs, 2-3 hónap alatt kell egy kiállítást összerakni. Nagyjából fel tudjuk mérni, hogy egy-egy ötlet vagy egy kiállítás mennyibe kerülhet, és arra honnan lehetne pénzt szerezni, de az idők folyamán sokat romlott a helyzet, egyre nehezebb a forrást megtalálni.” (főkurátor)

A szakemberek három területet jelöltek meg, ahol a múzeumoknak véleményük szerint lemaradásuk van, és az elkövetkező időszakban jelentős fejlesztéseket kell eszközölniük: *innovációs újítások* a múzeumok valamennyi működési tevékenységében, *jelentős információs és technológiai fejlesztések* és a *vásárlói érték* növelése az élményszerű tudásátadáson keresztül.

3.4. Kulturális fenntarthatóság

A múzeumok környezetében felhalmozódott műveltség, szakmai tudás segíthet a jelen nagy kérdéseinek megválaszolásában. Az *értékőrzés* feladatának sikeres ellátása modellértékű lehet más területek számára is. A *fenntartható gyűjteményezés* az egyik alapfeladata a múzeumoknak, amely érinti a gyűjtési kör átgondolt koncepcióját, valamint a műtárgyvédelem folyamatos fejlesztését. A múzeumi kommunikációs szakemberek legnagyobb kihívásnak a *szakmailag kifogástalan tartalom és könnyen érthetőség* közötti egyensúly megtalálását tartják. Munkájuk nehézségét abban látják, hogy egyre nehezebb megfelelniük a látogatói elvárásoknak, mivel az *eltérő háttértudással, motivációval és nyitottsággal* érkező látogatók számára egyaránt *minőségi, érdekes, szórakoztató, élményszerű tudásátadást* kell biztosítaniuk.

A szakemberek véleménye szerint, aki eljut a múzeumba, az nyitottabbá és problémaérzékennyé válik, és a saját problémájára könnyebben talál valamilyen megoldási lehetőséget. Ma már a művészek is reflektálnak ezekre a tényezőkre, a műveiken keresztül bekerülnek a kulturális közegbe, és ezen keresztül érintkezhetnek az emberek az általuk felvetett problémákkal vagy megoldási lehetőségekkel. „Tulajdonképpen maguktól az intézményektől függ, hogy mennyire mernek nyitni a társadalom formálása szempontjából.” (kurátor)

Az új muzeológia megjelenésével bekövetkezett paradigmaváltások befolyásolták a szakemberek és a látogatók közötti párbeszéd módját (BODNÁR et al., 2017). Az intézmények és bennük a szakemberek egyre inkább visszalépnak az autokrata, felülről jövő, egyirányú kultúraközvetítő magatartásából, és a látogatót aktív interpretátori szerepkörben közelítik meg, aki saját élményeire, asszociációira, kételyeire, identitására támaszkodva hozza létre a művel kapcsolatos értelmezését, így a *múzeum egy nyitott mű*, amelyet a látogató fejez be.

Az interjúk során felszínre került, hogy a múzeumi dolgozók érzékelik a kultúra és a múzeum *országimázsra* gyakorolt hatásában rejlő felelősséget is. „Egy múzeum látogatói körének minimum 30%-a általában külföldiekből tevődik össze, és én azt gondolom, hogy a kép alapján, amit egy kortárs múzeumban kap egy látogató külföldiként, meg tudja ítélni, hogy mennyire nyitott, mennyire progresszív az adott intézmény, az adott város vagy akár az ország.” (kurátor)

4. Következtetések és javaslatok

A szakirodalom elemzése során azonosítani tudtuk, hogy a fenntarthatóság négy pillérje mentén mik azok az elemek, melyeken keresztül egy múzeum fenntarthatóbbá tud válni, ami a múzeumok szerepvállalásának a jövőjét jelenti. Az elemek többségét a hazai kutatás is megerősítette, azonban vannak, amelyek nem kerültek említésre a hazai szakemberek által, illetve olyan tényezők is vannak, melyekkel kiegészítettük az irodalmat (3. ábra).

A *környezeti fenntarthatóság* terén a hazai múzeumok kevesebb hangsúlyt fektetnek magának a múzeum épületének a fenntarthatóbb kialakítására. Azonban ha hosszú távon gondolkodnak, akkor érdemes nekik is egyre inkább figyelembe venni az ökológiai szempontokat, és odafigyelni az energia-, víz- és hulladékgazdálkodására, mely a gazdasági fenntarthatóság szempontjából is előnyös lehet, mivel általa csökkenthetőek a fenntartási költségek. Az interjúk azonban két új tényezőre is rávilágítottak, mely a szakirodalomban nem szerepelt: a műtárgyak utaztatásának környezeti hatására, melyre érdemes lenne alternatív megoldásokat találni a jelenlegi légiutaztatás kiváltására. Valamint megjelenik a környezettudatosság kifejezés is, mely több szinten jeleníti meg a környezeti fenntarthatóság szerepét a múzeum, a szakemberek és a látogatók oldaláról.

A *társadalmi fenntarthatóság* tekintetében a szakirodalom egyértelműen kiemeli a múzeumok számára a társadalmi felelősségvállalást, melyet tartalmában a hazai szakemberek is megerősítenek, bár nem használják erre a CSR kifejezést. Társadalmi szempontból az egyik legfontosabb feladata a múzeumoknak az esélyegyenlőség biztosítása, vagyis a minél szélesebb rétegek elérése és felzárkóztatása, amit elősegít az, ha a múzeum mint közösségi tér tud működni, és ily módon kellőképpen bevonja a múzeumlátogatókat, akár a művészekkel való személyes érintkezésen keresztül, és folyamatosan erősíti az edukációs szerepét. Az online látogatók fontosságát és az abban rejlő lehetőségeket a hazai szakma már felismerte ugyan, de még nem fókuszált erre tevékenysége keretében. A későbbiekben érdemes lenne erre építeni, hiszen a technológia fejlődésének köszönhetően így tovább bővíthető a látogatók köre, mely a gazdasági fenntarthatóság szempontjából is lényeges tényező. A szakirodalmat az interjúból nyert eredmények ezen pillére is bővíti, hiszen a társadalmi csoportok elérhetőségét a múzeumok fizikai és megértési szintű akadálymentesítésének oldaláról is megvilágítja.

A *gazdasági fenntarthatóság* kérdése a legproblémásabb a hazai múzeumok esetében, melyen sokat lehet javítani egy aktív, támogató közösséggel, amely akár önkéntes munkával, akár financiálisan is segíti a múzeumokat. A hazai múzeumi szakemberek nem emelték ki, pedig

szintén fontos hangsúlyozni, hogy a múzeumok egyre lényegesebb szereplői a kulturális turizmusnak, és megfelelő partnerek a kreatív iparágak számára, mely szerepkört érdemes lenne jobban kiemelni, és támaszkodni rá a gazdasági fenntarthatóság növelése érdekében.

A *kulturális fenntarthatóság* szempontjából három részre oszthatjuk a múzeumok felelősségét. Az első a gyűjteménykezelés, mely a múzeum alapvető funkciójából is adódik. A második a minőség megtartása, mely elsődleges, hiszen a könnyen érthetőség vagy a társadalmi csoportok könnyebb elérése nem mehet a szakma rovására, hiszen akkor a hitelességét veszíti el a múzeum, így leginkább azt kell figyelembe venni, hogy szakmailag kifogásolhatatlan legyen egy kiállítás, és egyéb eszközökkel érthetővé kell tenni a széles közönség számára. A harmadik tényező a művészi szabadság, mely lehetőséget ad a különböző célcsoportok elérésére, a múzeumlátogatók izlésének formálására, speciális, akár tabutémák feldolgozására és közös alkotásra is a közönséggel. Az interjúk azonban még egy érdekes szempontra is rávilágítottak, miszerint a múzeumok országimázs formálók is, mely szintén a kulturális pillér keretében erősíti fenntarthatóságukat.

3. ábra: A múzeumok fenntarthatóságának tényezői a kutatás és a szakirodalom alapján összegezve

KÖRNYEZETI	TÁRSADALMI	GAZDASÁGI	KULTURÁLIS
<ul style="list-style-type: none"> • Környezettudatosság • Múzeum működése • <i>megújuló energiaforrás/energiagazdálkodás</i> • <i>vízfelhasználás/vízgazdálkodás</i> • újrahasznosított hulladék/hulladékgazdálkodás • <i>Épület, Ókoépületek</i> • <i>Gépjármű-gazdálkodás</i> • <i>Szennyvesztéskészítés</i> • Műtárgyak utatztatása • Beszerzés • Környezetvédelmi oktatás • Ökoesemények/kiállítások 	<ul style="list-style-type: none"> • Társadalmi felelősségvállalás/CSR • Társadalmi intézmény, elkötelezettség, jólét növelése • Társadalom minden csoportját elérő • helyszíni látogatók/<i>online látogatók</i> • kulturálisan elszigetelt vagy társadalmilag, szociálisan hátrébe szorult, periférián lévő közösségek, hátrányos helyzetűek bevonása – felzárkóztató tevékenység, integráció, • <i>Múzeum akadálymentesítése – fizikai, megértési</i> • Közösségi tér • Elő szervezet – Közösségépítés – Közösségfejlesztés – Kapcsolatteremtő – Aktív közösségek, Aktív állampolgárság / részvétel – önkéntesek száma • Mindennapi élet részévé tenni, Személyes kötődés, Folytonosság – látogatók gyerekkortól felnőttkorig, Intellektuális közeg • Közönség bevonása • Bevonó, interaktív • Érdeklődés felkeltése • Művészek érintkezése a múzeumlátogatóval • Edukációs szerep • Oktatás, Tanító-tanulási tevékenységek • Élményszerű tudásátadás – Vizuális nevelés-educáció 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanszírozás • állami finanszírozás/egyéb jövedelemforrás – gazdaságos életképesség, forráskezelés, adománygyűjtés • <i>önkéntes órák száma</i> • Gazdasági szereplő • <i>Kulturális turizmus, Kulturális vonzerő</i> • <i>Kulturális foglalkoztatás</i> • <i>A helyi közösség gazdasági revitalizálása</i> • <i>Partner kreatív és innovatív iparágaknak</i> • Piacorientáció • Munkaerő-oktatás • Ár-érték arány • Innováció • Technológia 	<ul style="list-style-type: none"> • Gyűjteménykezelés • gyűjtemény értékelése • gyűjtemény növekedési üteme • megőrzésre kerülő gyűjtemény aránya • Kultúramegőrző • Minőség • Szakmailag kifogásolhatatlan tartalom és a könnyen érthetőség • Művészi életképesség • Látogatók izlésének és preferenciáinak meghatározása • Célcsoportokat differenciáltan érzékenyítő • Demokratikus világnézeteket terjesztő • Kulturális sokszínűség / Interkulturális párbeszéd • Kulturális készségek és tudás • Kreativitás és innováció • Közösség kulturális igényeinek való megfelelés • Egy nyitott mű, melyet a látogató fejez be, Közös alkotás • Országimázst alakítja

Forrás: Saját szerkesztés

Megjegyzés: dőlt – csak a szakirodalomban szerepel, félkövér – csak a kutatásban jelenik meg, normál – mindkét esetben megjelenik

5. Összefoglalás

Napjainkra fontossá vált, hogy a múzeumok is fenntartható intézmények legyenek, hiszen részt képezik a fenntartható közösségek létrehozásának és fenntartásának mind helyi, mind globális szinten. Részben a gyűjtemények gondozása és részben a közösség számára biztosított tevékenységeik révén a múzeumok hatékony eszközei lehetnek a kulturális, társadalmi, környezeti és gazdasági fenntarthatóság elérésének. A szakirodalom elemzése során felmerül az

a koncepció, hogy a múzeumoknak tovább kell fejleszteniük szolgáltatásaikat a közönségükkel szembeni eltérő megközelítéseket figyelembe véve. E nézet szerint a múzeumok javíthatják teljesítményüket azzal, hogy figyelmüket a belső szempontból – a megőrzésre, dokumentálásra és tanulmányozásra alapozva – egy külső perspektívára irányítják, különös tekintettel a látogatókra és a közönségre. (Bernardi, 2006)

A szakirodalom alapján azonosítottuk a fenntartható múzeumok ismérveit, melyet kiegészítettünk primer kutatásunk eredményeivel, ahol a magyar kortárs múzeumokra vonatkozóan vizsgáltuk a fenntartható múzeum kritériumait, és javaslatokat fogalmaztunk meg ezen irányok kijelölésére a hazai kortárs múzeumok számára.

Jelen tanulmányban csak kortárs múzeumok szakembereivel készítettünk interjút, melyet érdemes lenne további múzeumokra is bővíteni, valamint egy keresleti oldali kutatással is kiegészíteni, hogy lássuk a fogyasztói elvárásokat a múzeumok fenntarthatóságával kapcsolatban. A nemzetközi tapasztalatok, best practice-ek gyűjtése és elemzése pedig további irányokkal egészíthetné ki modellünket.

Irodalomjegyzék

- Adams, E. (2010): Towards Sustainability indicators for museums in Australia. Collection Council of Australia Ltd.
- Arinze, E.N. (1999): The role of the museum in society. Public lecture. National Museum, Georgetown, Guyana.
- Azmat, F. - Ferdous, A. - Rentschler, R. - Winston, E. (2018): Arts-based initiatives in museums: Creating value for sustainable development, *Journal of Business Research*. 85, 386–395
- Bedno, J. – Bendo, E. (1999): Museum exhibitions: Past imperfect, future tense. *Museum News*. 78(5) 38-43.
- Belfiore, E. (2002): Arts as a means of alleviating social exclusion: Does it really work? A critique of instrumental cultural policies and social impact studies in the UK. *International Journal of Cultural Policy*, 8, 91 –106.
- Belfiore, E. - Bennett, O. (2007): Rethinking the social impacts of the arts. *International Journal of Cultural Policy*. 13, 135–151.
- Bernardi, C. (2006): The sustainability of museum growth: A system dynamics approach. In *Proceedings of the 24th International Conference of the System Dynamics Society, Nijmegen, The Netherlands, 23–27 July 2006*; pp. 23–27.
- Bodnár D. (2019): Múzeumi látogatói élmény. *Turizmus Bulletin*. 19 (3) 38-51.
- Bodnár D. – Jászberényi M. – Ásványi K. (2017): Az új múzeológia megjelenése a budapesti múzeumokban. *Turizmus Bulletin* 17 (1-2) 45-55.
- Camarero, C. - Garrido, M. J. (2008): The role of technological and organizational innovation in the relation between market orientation and performance in cultural organizations. *European Journal of Innovation Management*. 11 (3) 413-434.
- Chhabra, D. (2009): Proposing a sustainable marketing framework for heritage tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 17, 303–320.
- Crooke, E. (2006): Museums and community. In S. Macdonald (Ed.). *A companion to museum studies* (pp. 170–185). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Gustafsson, Ch. - Ijla, A. (2017): Museums – A Catalyst for Sustainable Economic Development in Sweden, *International Journal of Innovative Development & Policy Studies* 5(2) 1-14.

- Jung, Y. (2011): The art museum ecosystem: a new alternative model, *Museum Management and Curatorship*. 26(4) 321-338.
- Just, F. (2014): CSR and Museums. Social responsibility and its many faces at museums, *intercom*. Taipei Symposium, 122-135.
- Lambert, T. S. – Boukas, N. – Yerali, M. C. (2014): Museums and cultural sustainability: stakeholders, forces, and cultural policies, *International Journal of Cultural Policy* 20(5) 566-587.
- Lambert, T. S. (2010): Re-conceptualizing Museum Audiences: Power, Activity, Responsibility. *Visitor Studies*. 13(2) 130-144.
- Merriman, N. (2008): Museum collections and sustainability. *Cultural Trends*. 17(1) 3-21.
- Pop, I.J. - Borza, A. (2015) : Factors Influencing Museum Sustainability and Indicators for Museum Sustainability Measurement, *Sustainability*. 8(1) 1-22.
- Pop, I.L., Borza, A, Buiga, A, Ighian, D., Toader, R. (2019): Achieving Cultural Sustainability in Museums: A Step Toward Sustainable Development, *Sustainability* 2019, 11, 970;
- Reeves, M. (2002): Measuring the economic and social impact of the arts: A review. London: Arts Council of England.
- Sandell, R. (2003). Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change. *Museum and Society*, 1, 45 -62.
- Trinh, G., - Lam, D. (2016): Understanding the attendance at cultural venues and events with stochastic preference models. *Journal of Business Research*. 69, 3538–3544.
- Tudoricu, A. D. - Crăciun, A. (2017): The challenges of the 21st-century museum: dealing with sophisticated visitors in a sophisticated world. *International Journal of Scientific Management and Tourism*. 3-4 61-73.
- Virto, N.R - López, M.F.B. - Martín, S.S. (2017): How can European museums reach sustainability? *Tourism review*. 72(3) 303-318.
- Visser, J. (2014): Museums in times of social and technological change. Lecture. Canadian Museum Association Conference. Toronto <https://themuseumofthefuture.com/2014/04/18/museums-in-times-of-social-and-technological-change/>
- Wickham, M. – Lehman, K. (2015): Communicating sustainability priorities in the museum sector. *Journal of Sustainable Tourism*. 23(7) 1011-1028.

Marketingkutató / piackutató módszertani kérdései