

Vezetői program a Néprajzi Múzeum főigazgatói pályázata részeként

A Néprajzi Múzeum fejlesztési irányai/lehetőségei

2023 – 2028

1. Bevezető gondolatok – a lezáruló ciklus tanulságai

A Néprajzi Múzeum vezetőjeként képviselt **intézményi küldetésnek** megfelelően meghatározónak ítélem, hogy az intézmény Európa egyik legkorábbi néprajzi múzeumaként 1872 óta gyűjti, archiválja, óvja, kutatja és közvetíti a magyarországi, az európai és az Európán kívüli közösségek hagyományos és modern kulturális emlékeit. A Néprajzi Múzeum tárgyak, képek, szövegek, hangok és gondolatok gyűjteménye, amely a világ megismerésének gazdag és sokrétű forrása. A Néprajzi Múzeum társadalmi múzeumként a múltbeli és a jelenkori tárgykultúra, valamint a társadalmi jelenségek kutatásának és bemutatásának reflexív helyszíne, a néprajztudomány, az európai etnológia, a kulturális antropológia meghatározó magyarországi intézménye, múzeumtudományi műhelye. Gyűjteményének és tudáskészletének köszönhetően a Néprajzi Múzeum más tudományok és a művészet számára is kiindulópontot jelent a kulturális emlékezet, a kulturális sokszínűség és a változó identitások megértéséhez, elfogadásához és tiszteletéhez. A tudás, az élmény és a tapasztalat összhangjával lehetőséget teremt a közösségi és egyéni értelmezések, viszonyulások megfogalmazására. A Néprajzi Múzeum nyitott kulturális tér, ahol összeér a múlt a jelennel, a tudomány a tanítással, ahol kultúrák és generációk találkoznak és beszélnek egymással.

Az elkövetkező években számos szempontból **rendkívüli időszak következik** a Néprajzi Múzeum működésében. Az intézmény 150 éves története folyamán most kapott először lehetőséget arra, hogy saját igényeire tervezett és kialakított épületekben működhessen. Megteremtődtek azok az infrastrukturális feltételek, melyek a 21. század harmadik évtizedében elvárt múzeumi működés körülményeit is képesek biztosítani. A következő vezetői ciklus elsősorban a létrehozott feltételrendszert maximálisan felhasználó és arra építő tartalmi kibontakozást kell, hogy kezelje. Az intézmény gyűjteménye a magyar nemzeti kulturális örökség kiemelkedően értékes része és a nemzetközi anyag révén az emberiség kulturális értékeinek is fontos őrzőhelye. A Néprajzi Múzeum új épületeinek tervezése és megépítése, a **gyűjtemények átköltöztetése**, illetve az új épületben az állandó kiállítások első egységeinek a megvalósítása hatalmas jelentőségű és felelősséggel járó feladatként kiemelkedő színvonalon

és hatékonysággal teljesült. Ezeknek a kihívásoknak a megválaszolása szorosan összefüggött az utóbbi öt évben elvégzett munkával, a költözésselőkészítés komplex feladatrendjével. Az infrastrukturális fejlesztésekkel párhuzamosan az azok minőségéhez és jellegéhez méltó teljes **szakmai megújulás** programjának kidolgozása és megvalósítása is kihívásként jelentkezik az elkövetkező években. A következő időszakban ki kell, hogy bontakozzon a 2019-től kultúrstratégiai intézményként működő Néprajzi Múzeum tevékenysége annak érdekében, hogy megfeleljen véleményformáló központi intézményi küldetésének. A nemzeti, etnikai, regionális jellegzetességek megőrzése és újraértelmezése és egy ezekre építő, befelé a magyar nemzeti közösségi öntudatot és kohéziót erősítő önkép, illetve kifelé felmutatható **hiteles identitás** megalkotásában egyértelmű a Néprajzi Múzeum szerepvállalásának jelentősége. A Néprajzi Múzeum küldetése, hogy vezető szerepet játsszon a **nemzeti kulturális örökség** meghatározásában, az erre épülő identitások különböző szintjeinek (a helyitől a nemzetiig) formálásában. Az intézményben őrzött gyűjtemény gerincét olyan művelődéstörténetileg pótolhatatlan emlékanyag alkotja, amely a nemzeti történelemnek a reformkorban fogant eszméi alapján halmozódott föl. A gazdag magyar népi kultúra tárgyi forrásanyagát legteljesebben a Néprajzi Múzeum őrzi. A múzeum gyűjteményeinek vizsgálatán keresztül a magyar kulturális közösség identitását hitelesen képes formálni. A hagyományos és átalakuló, az újat kifejező-megjelenítő gyűjtemények az új múzeumközi kontextusban fölértékelődnek és hűen szolgálják a magyar társadalom múltra, közösségi emlékezetre alapozott önismeretét, a különböző hagyományok és kultúrák közötti megértést és ezek identitáspolitikai feladatait.

A kulturális javakhoz történő hozzáférés, a **kulturális akadálymentesítés** biztosítása kiemelt feladatként jelentkezik az elkövetkező években. Ezeknek a céloknak kell alárendelni minden, az intézmény előtt álló feladatot és erre szükséges fordítani minden erőforrást. Az elmúlt években elindított intézményi tervezési, stratégia alkotási folyamat következetes végigvitele biztosíthatja a rendkívüli felelősséggel járó komplex program megvalósítását. A lezáruló vezetői ciklus tanulságait is figyelembe véve egyértelmű, hogy ez a komplexitás – az intézményi küldetés megújulása a külső szerepvállalással párhuzamosan – úgy kell megvalósuljon, hogy a múzeum napi működése zökkenőmentes és eredményes legyen. Ezzel kapcsolatos tapasztalatokra a lezáruló ciklus során bőségesen szert tettem. Miközben egy korszerű és színvonalasan működő országos közgyűjtemény hétköznapi működését menedzseltem, a teljes új **kultúrstratégiai intézményi koncepció** kialakítását, a kormányhatározatokkal összhangban álló és a Liget Budapest programmal összehangolt tervezési folyamatot is irányítanom kellett. S ezekkel a területekkel párhuzamosan a teljes

gyűjteményi és intézményi költözés rendkívüli felelősséget igénylő projektjét is vezettem. A költözési feladatrendből a teljes befejezésig még folyamatban van a jelenlegi ideiglenes külső raktárakban lévő komplex archívumi gyűjtemény, a kerámiagyűjtemény és a szakkönyvtár végleges elhelyezését célzó szakasz. Ennek eredményes megvalósítása 2023-ban szerves folytatása az eddigi munkának. Az intézmény éves tevékenységéről beszámoló jelentések visszajelzései, illetve a közvetlen fenntartói reakciók igazolják, hogy sikeresnek ítélni az általam intézményvezetőként a lezáruló ciklusban végzett munka. 2019-ben a Néprajzi Múzeum Gyűjteményi Központjának átadása, 2021 augusztusában a Kossuth téri Igazságügyi Palota épületéből történő kiköltözés és a 2022 májusában Orbán Viktor miniszterelnök által megnyitott városligeti főépület átadása a legfontosabb dátumai a lezáruló vezetői ciklus eredményeinek. Az **elvégzett munka eredményei** is szerepelnek részletes elemzésekkel és adatsorokkal, illetve dokumentációval alátámasztva a 2022-ben megjelent *Örökség és változás. A Néprajzi Múzeum három évtizede 1989–2021* című kötetben, melynek szerzője voltam. A Néprajzi Múzeum kollektívájának kiemelkedő szakmai tevékenységét ismerte el Csák János miniszter Elismerő Oklevele, melyet 2022. október 27-én adott át ünnepélyes keretek között dr. Hoppál Péter államtitkár.

2.1. Gyűjteményfejlesztés – raktározás – nyilvántartás és digitalizálás

A fentiekben jelzett intézményi kihívások háttérben fundamentális szerepe van a múzeumi gyűjteményeknek. Minden infrastrukturális és szervezeti átalakulást a Néprajzi Múzeum egyedülálló gyűjteményeire ügyelve célszerű tervezni. Így lehet hiteles a kultúrstratégiai jelentőségű intézményi küldetésvállalás és program. A gyűjtemények jellemzői formálják a még folyamatban lévő (archívum, könyvtár, kerámiagyűjtemény) költözés feladatrendjét éppúgy, mint az új gyűjteményi állandó tárlat 2023 végére tervezett megvalósítását. A fejlesztési tevékenység várhatóan az elkövetkező években két területen zajlik. Az egyik a kultúrstratégiai küldetéshez kapcsolódó átgondolt és nagy felelősségű elengedhetetlen gyűjteménygyarapítás célzott feladata. Az új főépületben megvalósuló kiállítási és ismeretátadási projektekkel összefüggésben előtérbe kerül a **demonstrációs eszközök** beszerzése. Eredeti és másolati tárgyakkal kell élettellel megtölteni a kiállítások és az ismeretközvetítést szolgáló workshop terek egy részét, olyan darabokkal, amelyeket a látogató nemcsak kézbe vehet, hanem használhat is.

A másik **gyűjteményezési feladat** a kultúrstratégiai intézményi felelősséggel folytatott, a Néprajzi Múzeum gyűjtőkörébe tartozó tárgyak megmentését, közgyűjteménybe kerülését

irányozó projektekkel kapcsolatos. Nehezen tervezhető módon, de a tapasztalatok fényében rendszeresen szükségessé válnak ilyen jellegű konkrét gyarapítások, melyek az intézmény előtt álló más jellegű aktuális feladatkör ellenére is a küldetés részét képezik, s így ezek menedzselésére föl kell készíteni a múzeumot. Ennek érdekében a zárva tartás időszakában is aktív **Gyűjteményezési Bizottság**ot megerősítve célszerű működtetni. A teljes költözési programot követően (2024-től) az intézmény kiállítási és tudományos kutatási céljaival összhangban elengedhetetlen az **aktív szerzeményezés**hez (terepmunkákon) való visszatérés. A Néprajzi Múzeum központi szerepkörével összhangban együttműködő partnereivel is igyekszik összehangolni a szerzeményezési tevékenységét. A fölösleges párhuzamosságok elkerülése egyértelmű érdeke az érintetteknek, a hatékony forrásfelhasználás és az akaratlan konkurenciahelyzet elkerülése érdekében. Ezzel összefüggésben szerencsés az intézmény szerepvállalása a NKA vonatkozó pályázati kollégiumaiban.

A lezáruló ciklus tapasztalatai fényében is érdemes a pályázatokon kívül a szponzori és **mecénási támogatások** segítségével megvalósítható gyűjteménygyarapítás lehetőségével is számolni. A múzeumi gyűjteménygyarapítási jellemzők széleskörű megismertetése érdekében következetes kommunikációra készül az intézmény. Ennek részeként a felajánlásokból, vásárlásokból, gyűjtésekből származó kollekciónak és egyedi dokumentumok, műtárgyak kiválasztási szempontjait, a szakszerű döntés jellemzőit is bemutató reflexiókat készítünk (honlap, Hónap műtárgya, új szerzemények bemutatása).

Megnyugtató és gyakorlatilag véglegesnek tekinthető megoldást jelent a múzeumi műtárgygyűjtemények vonatkozásában a Szabolcs utcai **Néprajzi Múzeum Gyűjteményi Központ (NMGYK)**, illetve az előzményekben jelzett, jelenleg is költöző (tervezett befejezés határideje 2023. július) archívumi és könyvtári gyűjtemények vonatkozásában a **főépületi korszerű raktárak** rendszere. A QR-kódra épített a múzeumi költözés során kiválóan teljesített nyilvántartó rendszer elérte kapacitásának határait és ezzel szoros összefüggésben elindult a teljesen új, a továbbfejlesztést is biztosító, illetve az állami vagyon részét képező hatalmas értékű gyűjtemények biztonságosabb nyilvántartását is megvalósító új komplex **nyilvántartási rendszer** alkalmazása. A közbeszerzési eljárás eredményeként beszerzendő modern rendszer a Néprajzi Múzeum szakemberei által részletesen kidolgozott paraméterekkel és képességekkel kiegészülve készül. A költözési feladatrendszerhez igazodva, a nagy felelősségű **innovációs program** megvalósítása 2023 végére tervezett. A hazai és nemzetközi viszonyok között is elismerten magas minőségű gyűjtemény nyilvántartási állapothoz illeszkedik a raktári rendszerek minősége is. A gondos és szakszerű tervezés eredményeként megállapíthatjuk, hogy

jelenleg a hazai közgyűjteményi rendszer kiemelkedő állapotú raktározási feltételei jellemzik a Néprajzi Múzeumot. Kultúrstratégiai intézményként a jelenben is aktívan folytatjuk vonatkozó tanácsadói és támogató feladatunkat a hazai közgyűjtemények számos szereplőjével együttműködve.

A Néprajzi Múzeum egyik országos kompetencia központi feladatköre a néprajzi tartalmak digitalizációjával függ össze. A komplex költözési feladatrenddel összefüggésben kiemelkedő intenzitással zajlott a digitalizációs munka a múzeumban. Az előző években kialakított állományok szakmai tartalmi ellenőrzése, a metaadatok pontosítása után ugrásszerűen megnőtt a jelenleg is a hazai intézmények között az élvonalba tartozó digitálisan elérhető gyűjteményi állomány. A tömeges és ugrásszerű **digitális publikálás** eredményeként a fentiekkel összhangban 2025-re terveink szerint egyes gyűjtemények közel 100%-osan elérhetőek lesznek, ami a teljes műtárgyállomány közel 70%-a. Az intézményi digitalizálási tevékenység szervesen kapcsolódik a kulturális kormányzat által kiemelten kezelt területhez, a **Közgyűjteményi Digitalizálási Stratégiához**. A korszerű új szemlélet eredményeként a Néprajzi Múzeum digitálisan is elérhetővé tett állománya messze az országos átlag fölötti lesz. A múzeumi ismeretátadási program szerves részeként kibontakozó múzeumpedagógiai tartalomfejlesztés eredményeként **digitális tananyagok** készülnek.

A műtárgy- és az archívumi gyűjtemények alkalmazhatóságát, hozzáférési lehetőségét alapvetően befolyásolják a korszerű digitalizálás jellemzői. A Néprajzi Tartalmak Digitális Fejlesztése **kompetenciafeladat** keretén belül folytatódik az a kultúrstratégiai vállalásként is értékelhető konzultáció-sorozat és szakmai segítségnyújtás, amelyet a múzeum szolgáltató más intézmények számára az adatbázisok használatának és fejlesztésének kapcsán. A **digitális kulturális adatvagyonnal** való felkészült és felelősségteljes gazdálkodás ágazati koordinációval teljessé válhat ki. Ebben a munkában a Néprajzi Múzeum kiemelt szerepet képes betölteni.

A következőket és tudatosan végigvitt digitalizáció eredményeként megteremtődik a komplex **hálózatos szisztéma**, amely hatékony feltáró tevékenységet eredményezve járulhat hozzá az intézmény gyűjteményeinek sokrétű felhasználásához, társadalmasításához, összhangban a **kulturális akadálymentesítés** feladatrendjével. A Néprajzi Múzeum szakági téren **Kárpát-medencei** szinten képes a néprajzi digitalizációs tevékenység koordinálására és menedzselésére. A lezáruló vezetői ciklus végére kiépítettük az erdélyi múzeumokban őrzött gyűjtemények digitalizálási programját, melyet kultúrstratégiai vállalásként és forrásból végzett a Néprajzi Múzeum. Az erdélyi magyar városokban (Marosvásárhely, Csíkszereda,

Székelyudvarhely, Gyergyószentmiklós és Sepsiszentgyörgy) működő múzeumokban őrzött magyar vonatkozású néprajzi gyűjtemények digitalizációja és ezáltal a **nemzeti kulturális örökség** rendkívül értékes állományának felmérése és közzététele rendkívül sikeres program, melynek folytatása és kiterjesztése Kárpátalja, a Felvidék és a Délvidék gyűjteményeire is, a következő ciklus vállalásaként valósulhat meg.

Az elkövetkező években elengedhetetlenül szükséges a **múzeumi revízió** és a **digitalizáció** még szorosabb összekapcsolása. A digitalizálás a korszerű jelenlétet teremtheti meg az intézmény számára. Az építkezés, a költözés és a kiállítás-építés ideje alatt ez a terület változatlan intenzitással reprezentálja az intézményi küldetést, felhasználva a korszerű technológiákat. A műtárgygyűjtemények költözésével párhuzamosan zajlik az archívumi állományokkal kapcsolatos komplex tevékenység is. A korszerű múzeumi tevékenységnek a műtárgyak és a kiállítások mellett hangsúlyos elemei az archívumi információs bázisok gyarapítása, feldolgozása és közzététele is. Ezek **társadalmi hasznosságát** jelzik a kutatóknak nyújtott helyszíni szolgáltatások, illetve az internetes tanácsadások is. Ezt felismerve a Néprajzi Múzeum a feszített költözés előkészítési programmal összehangoltan 2023 végéig közvetlenül elérhetővé teszi a **könyvtári és archívumi kutatást**. Részlegesen már működnek ezek a tudásbázist elérhetővé formáló funkciók, de csak az utolsó költözési szakasz befejezését követően válik valóban megnyugtató és kiegyensúlyozott módon fenntarthatóvá a vállalás.

Az országos kompetencia-feladathoz kapcsolódó tevékenység eredményei érdemben támogatják egy, a kultúrstratégiai tevékenységhez szorosan kapcsolódó kialakítandó intézményi részleg, a **Népművészeti Tudásközpont** szakmai működését, garantálják hitelességét. A Néprajzi Múzeum az elmúlt időszakban folytatott következetes tevékenységének köszönhetően rendelkezik olyan országos lefedettségű szakmai hálózattal, amely lehetőséget biztosít a megyei jogú városi múzeumok, illetve a települési múzeumok néprajzi anyagának és tudástárainak becsatornázására. Ennek révén kialakítható egy olyan **országos szintű tudásbázis**, ahol a helyi gyűjtemények lokális és specifikált tudásközvetítésre válhatnak alkalmassá. A fejlesztés célja a Néprajzi Múzeum integrált gyűjteményi rendszerére épülő, kereshető adatbázis kialakítása, amelybe népművészeti jelentőségük miatt kerülnének a tárgyak, illetve dokumentumok (pl. mintalapok, minták) magas minőségben, nagy felbontásban. A Népművészeti Tudásközpont honlapján létrehozandó virtuális rajz- és tárgyválogatás fejlesztését célzottan a közösségek és az egyéni felhasználók szempontjai szerint szükséges formálni. A **kreatív ipari projekt** részeként az egyes tárgyokról professzionális, lehető legtöbb nézetben készült felvételek mutatják be a példaértékű anyagot. Az online felület

folyamatosan feltölthető és bővíthető hiteles, pontos adatokkal és újabb ismeretekkel, egyben a tárgyalkotó világ művészeti megismerésének és felfedezésének folyamatait, a népművészet felfedezésének egyes korszakait is közérthető módon, de tudományos hitelességgel bemutatva. A néprajztudomány és a vizualitás magas színvonalon, kreatívan, eladhatóan találkozik, így célunk a motívum adatbázisra és applikációra alapuló brand és termékcsoport továbbfejlesztése. Terveink között szerepel az is, hogy a termékeket a helyszínen vagy online működő webshop appon egyedileg megtervezhesse magának a vásárló.

Az **online fejlesztések** részeként a közvetlen és gyors lokális fölhasználás érdekében indokolt a kárpát-medencei népművészet gazdagságának, nagy regionális egységeinek virtuális térképen történő megjelenítése. A vonatkozó digitalizált múzeumi műtárgy- és dokumentumállomány interaktív online elérhetőségű térképre vetítése rendkívül újszerű megoldás. Ennek a fejlesztésnek köszönhetően nagyobb földrajzi egységek, országrészek, nagy régiók, majd megyék, néprajzi tájak, végül az egyes települések tárgyokban, dokumentumokban tükröződő népművészete lenne látható, kereshető és megismerhető. A jelzett program kibontakozásában természetes partnerként működünk együtt a Hagyományok Házával.

A program kibontakozása szorosan összefügg a Néprajzi Múzeum induló hálózatfejlesztési vállalásával, melynek első elemeként Erdélyben, Csíkszeredán nyílik meg az **Örökség Pont**, ennek közvetlen ismeretátadási – turisztikai – marketing célokat is összehangoltan tartalmazó küldetését, az Erdélyi Hagyományok Házához tartozó intézményekkel egyeztetve tervezzük kibontakoztatni. A csíkszeredai Örökség Pont pilot programként való értékelését követően folytatódik a hálózatépítés a jelenlegi határokon túli magyar nyelvterületen, további helyszíneken és a mai Magyarország területén is az UNESCO világörökségi helyszínekhez kapcsolódva. A Néprajzi Múzeum az utóbbi évtizedben aktív szereplőként vett részt a szellemi örökséggel összefüggő tevékenység színvonalas művelésében, és példaszerű együttműködésben vállalt szerepet az Agrárminisztérium vezetésével kibontakozó **Hungarikum** mozgalom működésében is. Az így szerzett tapasztalatok és kidolgozott módszertan alátámasztja az intézmény hiteles szerepvállalását és küldetésének kiteljesítését ezeken a területeken.

Szintén a jól koordinált együttműködésre és szinergiára építve a korábbi években is a Hagyományok Háza, a ELKH BTK Zenetudományi Intézet és a Néprajzi Múzeum sikeres együttműködésében megvalósuló **Tiszta Forrás program** kiteljesítése is várható. Ezen program részeként a Néprajzi Múzeum gyűjteményeiben őrzött és feldolgozott népzenei gyűjteményeknek a kiválasztott kárpát-medencei magyar településekhez (felvidéki és erdélyi

települések is részesei már a programnak) kötődő elemeit elektronikus formában átadjuk a helyben folytatott népi örökségápoló tevékenység támogatásának elősegítése céljával és közvetlenül segítjük ilyen jellegű munkájukat.

2.2. Állományvédelem

A gyűjteményi területhez értelemszerűen szorosan kapcsolódó állományvédelmi tevékenységi programot komplexitása miatt célszerű önálló egységként is hangsúlyozni. Az ún. hétköznapi múzeumi működésben is egyre fontosabb szerepet játszó állományvédelem területe a Néprajzi Múzeum előtt álló időszak kihívásai között tovább erősödik. A múzeumi gyűjtemények biztonságos költözését lebonyolító intézmény rendkívül gazdag átadható tudást gyűjt össze, mellyel az állományvédelem, a raktározás és nyilvántartás területein egyaránt érdemi segítséget kínál az érintett intézmények számára. A nemzetközi összehasonlításban is kiemelkedően biztonságosan megvalósított gyűjtemény költöztetések sikerében az állományvédelmi területen dolgozóknak meghatározó szerepe volt. Ez az állományvédelmi komplex program mintául szolgál más múzeumok gyűjteményeinek állományvédelmi prioritásainak felállítására is. Az ilyen jellegű **tanácsadás** már eredményesen működik a visszajelzések alapján a partner intézmények (Magyar Nemzeti Galéria – Szépművészeti Múzeum, Közlekedési Múzeum, Magyar Mezőgazdasági Múzeum, Iparművészeti Múzeum, Hadtörténeti Múzeum, Magyar Természettudományi Múzeum, Országos Széchényi Könyvtár, Magyar Nemzeti Múzeum és számos vidéki és határon túli magyar közgyűjtemény) tevékenységét javítva.

A Néprajzi Múzeum kiemelt figyelmet szentel a műtárgymegőrzésre, a megelőző állományvédelmi feladatokra, amely egyrészt állandóan ismétlődő munkafázisokból, másrészt jó helyzetfelismerést követelő összetett munkafolyamatokból álló tevékenység. Az előző időszak állományvédelmi szempontból elsősorban a tervezett költözéshez szükséges feltételek megteremtéséről szólt. A műtárgyköltöztetési feladatok után a hangsúly egyre inkább az új **kiállítások állományvédelmi szempontból megfelelő kivitelezésére** helyeződik át. A kiállítóterekben elhelyezett műtárgyak megfelelő bemutatásához szükséges támasztékok, installálási megoldások meghatározására, a műtárgykörnyezeti paraméterek folyamatos kontrollálására, a műtárgyak rendszeres karbantartására. A folyamatos figyelmet és jelenlét igénylő állományvédelmi munka mind a raktárakban, mind a kiállításokban a műtárgyak állagvédelmében eddig elért eredmények megőrzését és megtartását tartja kiemelt feladatának, amely egyrészt a műtárgykörnyezeti paraméterek következetes és rendszeres, folyamatosan visszatérő ellenőrzését, a mérési adatok dokumentálását, kártevők monitorozását, másrészt a

felmerülő problémákra történő azonnali, hatékony beavatkozást jelenti. A műtárgyszerzeményezés során újonnan beletárolásra kerülő tárgyak raktárba kerülés előtt szigorú **restaurátori ellenőrzés**en mennek át. Kártevő fertőzés gyanúja esetén a műtárgyak csak fagyasztásos vagy anoxiás kezelés, tisztítás és megfelelő raktári csomagolás elkészítése után kerülhetnek a végleges helyükre. Állományvédelmi szempontból a műtárgykölcsönzések a facility riportból kapott információk alapján kerülnek elbírálásra, külső helyszíneken kiállított tárgyak állapotának, műtárgykörnyezeti paramétereinek biztosítása érdekében. Rendszeres és nagy felelősségű feladata a Néprajzi Múzeum szakembereinek a helyszíni bejárások során az ellenőrzése a kölcsönzési kritériumok betartásának.

A Néprajzi Múzeum által országos kompetencia feladatként irányított **Múzeumi Állományvédelmi Program** folytatásában fontos a megelőző műtárgyvédelem szemléletének erőteljesebb érvényesítése. Tevékenysége szoros összhangban van a kulturális kormányzat által kiemelt állományvédelmi tematikával. Célja, hogy egységesítse és megteremtse az összhangot az intézkedési és fejlesztési rendszeren belül, segítse az elindítandó programok projekttervezését és az egyes fejlesztési tervek megvalósítását.

A Program az országos múzeumi hálózat állományvédelmi fejlesztéseinek összehangolásán túlmenően fontosnak tartja a **teljes magyar nyelvterületen** működő intézményekre történő kiterjesztését a hatékonyabb megvalósítás érdekében. Az ország területén működő muzeális intézmények állományvédelmi felelősi körének tényleges **hálózat**ként történő működtetése mellett feladatának tekinti a határon túli magyar nyelvterületen tevékenykedő, magyar vonatkozású gyűjteményekkel rendelkező intézmények munkatársainak bevonását az állományvédelmi akkreditált képzésbe, a szakmai továbbképzéseken való részvételbe, publikációk készítésébe, megosztásába, a rendszeres kommunikáció fenntartásával a naprakész információk eljuttatásába.

Az elkövetkezendő időszak kiemelt feladata a stabilitás előmozdítása elsősorban a múzeumokban foglalkoztatott szakembereket illetően, azaz a műtárgyállomány megőrzésével megbízottak számának növelése, helyzetük, kompetenciáik megerősítése, a szakemberrel való ellátottság és a gyűjtemények állapota közötti kirívó egyenlőtlenségek csökkentése érdekében az állományvédelmi területen dolgozó munkatársak továbbképzése, konzultációk, állományvédelmi és akkreditált **képzések** szervezése személyes jelenléttel és szükség esetén online formában is. A Program célja a megelőző állományvédelem minőségének további fejlesztése a fizikai körülmények javításával, a tárgyi feltételek, eszközkészlet optimálisshoz való közelítésével, az **eszközpark** bővítésével, kölcsönözhető berendezések biztosításával. A

Bizottság egyik prioritást élvező feladata a vegyszermentes kártevőmentesítés módszertanának mind szélesebb körben történő megismertetése, az ehhez szükséges kártevőmentesítő kamrák eszközkölcsonzését is lehetővé téve. A korszerű infokommunikációs technikák minél szélesebb körben való elterjedésének és befogadásának elősegítése a **mérőműszer program** továbbfejlesztésével, amely lehetővé teszi minden műtárgyas terület (raktár, kiállítótér) műtárgykörnyezeti paramétereinek folyamatos ellenőrzését, dokumentálását annak érdekében, hogy az intézmények alkalmassá váljanak a műtárgykörnyezetben bekövetkező változások észlelésére, azonnali beavatkozások megtételére és a hosszabb távú intézkedések előkészítésére.

A Múzeumi Állományvédelmi Program célkitűzése az állományvédelem területén végzett munkájának, eredményeinek a Program **honlapján** történő angol nyelven is elérhetővé tétele, valamint az állományvédelem szereplőinek és a társadalmi partnereknek (Pulszky; ICOM; tájház igazgatóság; restaurátor egyesület) a bevonása a megőrzés területén végzett munkába. Kiemelkedő a jelentősége az Állományvédelmi Program szakmai iránymutatásainak az **energiaválsággal** összefonódó kényszerű intézménybezárások területén. A gyűjtemények téli műtárgykörnyezeti helyzetével összefüggésben zajlik az Állományvédelmi Program és a Kulturális és Innovációs Minisztérium illetékes ágazati területeivel szoros együttműködésben folytatott nagy felelősségű munka. A Múzeumi Állományvédelmi Bizottsággal együttműködve 2023-ban elkészül a következő három esztendőre vonatkozó **középtávú stratégia**, mely mentén az új NMGYK működési lehetőségeire építve lendületet nyer a kapcsolódó szakfeladat. Nyilvánvaló, hogy a Szabolcs utcai bázis kiváló infrastrukturális adottságait felhasználva a Bizottság feladatrendjének kiteljesedése megvalósulhat. A korszerűen felszerelt új műhelyek, az oktatóterem, a kompetencia feladatot közvetlenül támogató szakkönyvtár és archívum működése a **hazai közgyűjteményi területen** közvetlen pozitív hatást generál.

Az intézmény további kompetencia feladatával sikeresen összehangolt koncepció szerint 2022-ben a „*Gyűjteményi menedzsment, gyűjteményi stratégia és állományvédelem a néprajzi muzeológiában*” című országos néprajzos **muzeológus képzés** megvalósítását indokolta a NMGYK és a városligeti új főépület megnyitása. Kiemelt cél volt a világszínvonalon megvalósult fejlesztés tapasztalatait közvetlenül és első kézből megismertetni a néprajzos muzeológus továbbképzés programjaként. A gyűjteményi bázis és a főépület példáin tanulmányozható, modellezhető az a jó gyakorlat, amelyet a NMGYK korszerű épülete, raktározási körülményei képviselnek. Bemutathatóak az állományvédelem legfontosabb eszközei és módszerei, megismerhetők a korszerű gyűjteménymenedzsment sarokkövei.

3.1 Az állandó kiállítási program

A múzeumi gyűjteményekre épülő ismeretközvetítési tevékenység legismertebb területe az állandó- és az időszakos kiállításoké. Az elkövetkező években a kiállításokkal kapcsolatos feladatrend évtizedek óta nem tapasztalt minőségben jelenik meg az intézményben, hiszen 1991 óta most készül először állandó tárlat. Az új épületben megvalósuló állandó tárlatok mellett a költözéseket követően kibontakozó komplex időszakos kiállítási stratégia kiteljesedése a ciklus egyik legnagyobb kihívása.

2022-ben elkészült az ütemezés szerint, az új épületben elsőként megnyílt **Kerámiatér** állandó tárlat (kb. 4.000 db műtárgy!), melyhez folyamatban van az ismeretátadási és tudásmegosztási eszközkészlet teljeskörű kidolgozása (audioguide, katalógus, ismeretterjesztő kiadványok stb.). Szintén a megnyitóra készült el az 500 négyzetméteres **ZOOM** című kiállítás, mely a hatalmas gyűjteményi állandó tárlat első elemeként működik, hangsúlyozottan a megszokottól eltérő nézőpontváltást képviselő korszerű bemutatási és értelmezési megoldásokat alkalmazva.

Folyamatban van a főépület első emeletére tervezett kb. 1.000 négyzetméteres állandó tárlat koncepcionális kidolgozása, mely az ifjúsági célközönséget megszólító korszerű szemléletű kiállításként készülhet el – a szükséges források birtokában 2024-ben. (Fölmerült egy alternatív lehetőség, mely a Nemzetpolitikai Államtitkársággal és a Magyarok Háza intézménnyel szoros együttműködésben, a korábban a budai várban működött „*Mi magyarok*” című tárlat egyes elemeinek korszerűsített bemutatásával számol. Ezen alternatíva részletes kidolgozása folyamatban van.)

Az intézmény legnagyobb tárlata és szolgáltatása a **gyűjteményi állandó kiállítás** 2.700 négyzetméteres alapterületen készül. Jelenleg a látványterv alapján a nemzetközi közbeszerzés előkészítése zajlik a kivitelezés elindítása érdekében. A Városliget Zrt-vel és Baán László miniszteri biztossal egyeztetett ütemezés szerint a tárlat 2023 decemberében nyílik. Az állandó kiállításokba az előzetes tervek alapján közel 10.000 műtárgy kerül összesen, érdemben javítva az intézményi gyűjtemények **hozzáférése**nek színvonalát és mértékét. Ekkora és ilyen komplexitású néprajzi kiállítás még soha korábban nem készült Magyarországon! Nemzetközi viszonylatban is kiemelkedőnek ígérkezik a gondos előkészítés, a lenyűgöző gyűjteményi egységek és a látványos bemutatási megoldások alapján. Tovább erősíti a Néprajzi Múzeumnak – s az intézményen keresztül Magyarországnak – a kulturális területen betöltött szerepét, hangsúlyozza értékeit. Az új állandó tárlat jelentőségét hangsúlyozza, hogy a Néprajzi Múzeum 150 éves története során ez csak a negyedik állandó kiállítása! Kulturstratégiai vállalásként iránymutató, szakági küldetését tölti be a múzeum azáltal, hogy referencia

tárlatként is értékelhető az új állandó kiállítás. Komplexitását és méretét érzékeltető érdemes összevetni néhány szempont alapján a korábbi Kossuth téri épületben közel harminc évig működött állandó tárlat paramétereivel, a 2023-ban megnyitni tervezettet:

A korábbi állandó kiállítás alapterülete 900 négyzetméter volt. Az új gyűjteményi állandó tárlat összesen 3.200 négyzetméteren valósul meg! Az 1991-es kiállításban csak magyar anyag szerepelt kb. 3.000 műtárggyal. Az új állandóban a közel 10.000 műtárgynak 25%-a származik a nemzetközi gyűjteményekből. Az országhatárokon kívüli magyar területekről 16%-a kerül be a kiállításba.

A Néprajzi Múzeum új állandó kiállításának tematikája központi kérdéskörnek számít az intézményi praxison túl is. Az állandó kiállítási tér lehetőséget kínál egy korszerű szemléletű, nagyszabású, látogatóbarát tárlat létrehozására. Az **interaktív** eszközökkel felszerelt kiállítás föl vállalja a hétköznapi kultúra egyes kulcselemeinek bemutatását és értelmezését, reflektálva a látogató mai életvilágára, ismereteire is. A Néprajzi Múzeum új állandó kiállításában kiemelt jelentőségű a látogató találkozása a műtárgyakkal. A főépületre általánosan jellemző a teljes körű, nyitott, **közvetlen hozzáférés**. A láthatóvá válás, a hozzáférhetővé tétel a múzeum és a nyilvánosság találkozási pontján jön létre.

A tárlat műfaja hangsúlyozottan saját gyűjteményi tárgyra épülő, a múzeum küldetésnyilatkozatával összehangolt üzeneteket megfogalmazó állandó kiállítás.¹ Hosszú távra készül – legalább egy évtizedre(!), ezért nem kíván aktuális szaktudományos és társadalmi paradigmákat megfogalmazni. Azt a történeti korpuszt törekszik korszerű prezentációs eszközökkel közkinccsé tenni, amely a kizárólagosan a Néprajzi Múzeumra jellemző történeti tudáshoz, de ezek időben változó reflexióihoz is hozzáférést enged. Az állandó kiállítás célja a múzeum legfontosabb célcsoportjait kiszolgáló **turisztikai látványosság, oktatási, ismeretátadási helyszín, a nemzeti identitásépítést és a világ diverzitásának megértését** egyaránt szolgáló tér megvalósítása. A tárlat struktúrája moduláris, ami lehetőséget ad a kronológiai, intézménytörténeti, társadalmi, tematikus és művészeti perspektívák egy kiállításon belüli váltására is. A sokféle, egymástól nagyon különböző célcsoport hasonló komplexitást követel meg a múzeum profilját és küldetését meghatározó három nagy tárgytípus – Kárpát-medencei paraszti tárgyak, nemzetközi anyag, kortárs tárgyak – együttes használatában. Egyes tematikus egységek lehetővé teszik, sőt megkívánják ezek együttes

¹ A tárlat koncepciójának nagy érdeklődést generáló bemutatása és egyben megvitatása a 2020 novemberében rendezett három napos nemzetközi konferencián is zajlott. Teljes anyaga elérhető a Néprajzi Múzeum honlapján. Lásd <https://www.neprajz.hu/hirek/2020/uton.html>. Letöltés: 2020. március 30.

bemutatását (például tárgy- és múzeumelméleti megközelítések, múzeumi kutatások tárgybiografikus elemzések), más témák azonban egy kiállítási egységen belül homogén anyagra támaszkodnak (például őshazakutatás, népművészet).

A 9 téma: *Zoom* (már 2022-ben megnyílt), *Tárgyéletrajzok*, *Múzeumgalaxis*, *Terepen*, *Kiállítások kora*, *Művészet és etnográfia*, *Népművészet*, *Őstörténetek*, *Örökség* azonos/hasonló struktúrára épül. Mindig egy úgynevezett magtémából indul és ebből bomlanak ki az egyes altémák. A közel hat éve zajló projektelőkészítő viták és műhelymunkák kirajzolták azt a *Mi a néprajzi múzeum?* többszintű értelmezésén nyugvó gondolati mezőt, amely intellektuális értelemben megalapozza egyrészt a kiállítás témáit, másrészt prezentációs-interpretációs eszközeit. A nemzetközi szcénában is aktuális ez az identitáskérdés. Miközben a néprajz **identitástudományi** megítélése széles körben elfogadott a néprajzi múzeumok identitásával foglalkozó kérdésfeltevés Magyarországon – sőt tágabb közegben, így Közép-Kelet-Európában – még esetenként meglepő reakciókat válthat ki. Kiemelt szerepet kapnak a gyűjteményi kiállításban a korszerű tárgyelméleti kutatások eredményei. A nemzetközi területtel párhuzamosan a magyar néprajztudomány és a magyar néprajzi muzeológia alapkérdései közül az új kiállítás kiemelten kezeli a *népművészeti* tematikát. A fogalom kritikai bemutatása, a Kárpát-medencei paraszti tárgykultúra számos díszített és díszítetlen tárgytipusán keresztül jut el a kiállítás a népművészetnek a művészetekre és a modern hétköznapi tárgykultúrára gyakorolt hatásainak vizsgálatáig. Az intézmény egyedülállóan gazdag vonatkozó gyűjteményeire építve, a kiállítás számos példán keresztül bemutatja a művészeti stílusok történeti rétegeit a paraszti környezetet átható díszítőművészetben, és a motívum, szimbólum, autenticitás és tárgykontextusváltás fogalmait. A tárlat célja, hogy a magyar népművészet tudományos, kutatáson alapuló hiteles eredményeit tárja a közönség elé: a társadalom egyes rétegeiben élő naiv, áltudományos elképzelések helyett valós történeti elbeszélés keretében mutassa be anyagát.

A Néprajzi Múzeum gyűjteményeit és kutatási perspektíváit alakító formációs folyamatként a 19. század végén, 20. század elején kiemelkedő szerepet játszottak az *őstörténetre*, rokon népekre irányuló kutatások. A gyűjteményi anyag értelmezéséhez fontos látnunk, hogy az őshazakutatási prekonceptió csupán a kutatás irányainak kijelölésénél, a helyszín választásánál volt irányadó, a gyűjtésnél, a terepen már nem: ott a mindennapi élet kutatása, a sajátos (tárgyi) kultúra dokumentálása került előtérbe. Az őshazakutatás, őstörténet, mint korszakokon átívelő, tudományos probléma/kérdésfeltevés bemutatását a különböző elméletek előretörése – háttérbe szorulása állandó időbeli hullámzásának felvállalásával lehetséges hitelesen elemezni.

A gyűjteményi kiállításban markáns szerepet játszik a *terepmunka*, mint az antropológia megkülönböztető jegye, a tudományszak legfontosabb módszertani sajátossága. Jellemzője, hogy térhez, lokalitáshoz köti a vizsgált kulturális jelenséget, társadalmi problémát. A terepről bekerülő tárgyak egy etnográfiai múzeum számára alapvető fontosságúak, összekapcsolják a kutatást a tárgyi világgal, a lokalitást az interpretációval, amelynek ebben az összefüggésben az ideiglenességét is indokolt hangsúlyozni. A kiállítási egység a terepmunkát mint időben és térben változó néprajzi és antropológiai módszert, ugyanakkor szemléletmódot bemutatva azt vizsgálja, hogy mit jelentenek a tárgyak, képek, szövegek, hangok a terepen és a múzeumban: a saját vagy más kultúrával való találkozást, a szereplők (kutató és kutatott) viszonyát, terek és idősíkok összekapcsolását vagy éppen szétválasztását, a szelekció értelmezését. A néprajzi gyűjtemények a kezdetektől fogva tartalmazzák a funkciójukon túllépő, esztétikai tulajdonságaikkal kiemelkedő tárgyakat. Ezek szerepe a gyűjteményeken belül, valamint az erre való reflexió korszakonként változó, és fontos tényező a „néprajzi tárgyak” egészének értelmezése szempontjából. A *művészet és etnográfia* kapcsolatát vizsgáló téma hangsúlyosan szerepelteti a Néprajzi Múzeum nem európai gyűjteményét. Ez a tematika valódi szinergiát képes generálni a Szépművészeti Múzeum és a Magyar Zeneháza fizikailag is közeli intézményeivel való szoros együttműködés részeként. Az új gyűjteményi kiállításban elengedhetetlenül fontos a *kulturális örökség* múzeumi értelmezésére hangsúlyosan építeni. Az örökség mint jelenség, a közös értékek megóvása mentén jelenik meg, hasonlóan a 19. század vége veszélyeztetettnek, mulandónak vélt tárgyainak múzeumi térben való megmentéséhez. A Néprajzi Múzeum egyedülálló emlékkollekciót őriz, közösségi identitások számára referenciát jelent. Az örökségközösség koncepciója magát az örökségtartalmat és az értékképzés jellegét is módosítja a múzeumi értelmezés keretei között.

A megvalósuló állandó kiállítás igazolja, hogy a Néprajzi Múzeum adottságai alapján kiválóan alkalmas a magyar kultúra nemzetközi reprezentáló tevékenységének fõlvállalására. Az új állandó kiállítás nyilvánvalóan normatív jellege kézenfekvõ.

3.2. Az idõszaki kiállítási program

A Néprajzi Múzeum új épületeiben kibontakozó tevékenységének egyik hangsúlyos feltétele a **középtávú idõszaki kiállítási program** kidolgozása és mûködtetése. Ezen programnak képesnek kell lennie jelentõs számú közönség vonzására, a szükséges publicitás megteremtésére és azon keresztül szponzori támogatás vonzására. A lezáruló ciklusban elindított elõkészítõ munka eredményeként 2028-ig kialakult az idõszaki tárlatok komplex

programja. Ezen program elsősorban az intézményben zajló tudományos és gyűjteményfeltáró tevékenység eredményeire épít, illetve a szintén korábban elindított együttműködésekre reflektál.² Számos, a nagy állandó tárlatban természetes módon csupán fölsvillantott tárgycsoportnak, tematikai elemnek a részletes bemutatását teszik lehetővé a tervezett időszakos tárlatok. Olyan időszakos tárlatok rendezése célszerű, melyek az intézmény új elhelyezésére építve kurrens, **turisztikai szempontokat** is érvényesítő tematikát képviselnek és a városligeti intézmények összehangolt szinergiára épülő vonatkozó tevékenységét is kihasználják.

Az időszakos kiállítások középtávú programjában indokolt a konzekvensen képviselt **társadalmi hasznosság** további erősítése. A Néprajzi Múzeum nyilvánosságot kiszolgáló funkciója szempontjából a társadalom tudásának élő forrása, ezért a **kortárs jelenségekre** is nyitottan reagál. A Néprajzi Múzeum tudásbázisának alapjaira építve kiemelt szerepet játszik a **vidéki és határokon túli** helyszíneken bemutatható **vándorkiállítások** menedzselésében, rendezésében. A lezáruló ciklus vonatkozó tapasztalatai, illetve a következetesen formált **nemzetközi kapcsolati háló** biztosítja az intézmény számára a kiállításcsereiben az egyenrangú szerepvállalást. A költözés miatti bezárás időszakára készülve kidolgoztunk az utóbbi években egy kínálati modellt, melyen különböző műfajú és tér- illetve eszköz igényű időszakos tárlatok szerepelnek. A 10 különböző vándoroltatható időszakos tárlat tematikai frissítése a kiállítási stratégiával összhangban zajlik. A **Liszt Intézetekkel** és a Kulturális és Innovációs Minisztériummal, Csaba Gábor által vezetett helyettes államtitkárságával rendszeresen egyeztetett, külföldön is bemutatható tárlatok érdemben segítik az állami kultúrdiplomácia célkitűzéseit. A Néprajzi Múzeum esetében – egyedülálló gyűjteményi adottságaira építve – az eleve nemzetközi szintre tervezett projektek megvalósításának lehetősége kézenfekvő.

2023-ban a tervezett **állandó gyűjteményi kiállítás** megvalósítása jelentősen leköti az intézményi kapacitásokat, ennek ellenére több időszakos tárlattal is készülünk:

2023 márciusában nyílik a költözési időszak során végzett gyűjteménygyarapítás eredményeit bemutató **újszerzeményi kiállítás** („Zárwatermő” címmel). A tárlat arra a jelenségre hívja föl a figyelmet, hogy még a költözések időszakában is felmerültek olyan gyűjteményezési

² Az alábbiakban tömören összefoglalt időszakos program kidolgozását hosszú, a munkatársi szakmai közösséggel folytatott előkészítő munka előzte meg. A pontos vezetői szempontokkal irányított, ezáltal összemérhető ötletjavaslatok összegyűjtését részletes tudományos tanácsi bemutatások/vita és részletező írásos kidolgozási fázis követte. Ez után az intézményben működő Tudományos Tanács több fordulóban megtárgyalta a programot és elfogadta azt. Így az erőforrások hatékony menedzselése segítheti a párhuzamosan zajló kiállítás előkészítési komplex munkát.

lehetőségek és feladatok melyeket az átmeneti zárva tartás ellenére is föl vállalt a Néprajzi Múzeum. Egyértelműen értékmentő tevékenység részeként a tudatos normatív múzeumi gyűjteményezés szempontjait szem előtt tartva zajlott a gyarapítás. Olyan látványos és egyedülálló gyűjtemények kerültek a 2018-tól 2022-ig tartó időszakban a múzeumba, mint egy lenyűgöző gazdagságú egyedülálló magyar népi kerámia vagy a pásztorművészeti kollekció. Ezen tárgyak olyan minőséget és olyan kvalitást képviselnek, hogy a speciális helyzet és az egyébként is hatalmas kerámiagyűjtemény jellemzőinek ismeretében is indokolt volt a megvásárlása. Szintén kihagyhatatlan lehetőségként került a gyűjteménybe az egyik utolsó budapesti lakásgaléria teljes anyaga magyar és közép-európai vonatkozású, rendkívül értékes népművészeti tárgyakkal. A rendkívül bőséges gyarapodások közül a nemzetközi kollekciót erősítő brazíliai indián archívumi gyűjtemény megszerzését is indokolt kiemelni, hiszen a több évtizedes állomásozó terepmunkaként létrejött anyagban a műtárgyak mellett világszínvonalat képviselő komplex archívum is bekerült a Néprajzi Múzeumba.

2023 áprilisában nyílik **Claudia Andujar** (Brazília) magyar származású világhírű fotóművész életmű fotókiállítása. A nemzetközi elismertség és az egyre növekvő népszerűség ellenére Claudia Andujar életműve Magyarországon még jórészt ismeretlen, eddig egyetlen kiállításon sem jelentek meg képei. A kiállítás lehetőséget teremt arra, hogy munkásságát megismerje a hazai szakmai és nem szakmai közösség, ezáltal helyet kapjon a magyar fotográfia történetében is. Andujar képeit leginkább kortárs művészeti fotókiállításokon mutatták be eddig. A néprajzi múzeumi bemutatás lehetőséget teremt arra, hogy szélesebb kontextusban, az antropológiai szemléletmód hangsúlyos bevonásával tárgyaljunk számos, a vizuális antropológia és a művészet kérdéskörébe tartozó, valamint a globalizációval, az ökológiai kérdésekkel és környezetvédelemmel, az őslakos jogokkal, az őslakosok reprezentációjával/önreprezentációjával és a kutatói/művészi etikával kapcsolatos problematikákat.

2023 októberében a külföldi intézményekkel folytatott együttműködés részeként nyílik meg a koreai fővárosban működő **Seoul Museum of History** által rendezett kiállítás. A tárlat a koreai nemzeti identitás jellegzetes elemét, a hagyományos viseletet és annak társadalmi komplex jelentéstartalmát mutatja be látványos eredeti műtárgyak és rendkívül korszerű digitális és interaktív eszközök segítségével. A szöuli múzeumban 2022-ben a Néprajzi Múzeum időszakos tárlata volt látható.³ Erre válaszul érkezik a külföldi kiállítás melyhez hasonló nem szerepelt még Európában.

³ Múzeumunk időszakos vándorkiállítása 2023-ban további két koreai helyszínen is látható lesz.

2023 őszén a Gyulai Vármúzeummal közösen **Erdős Kamill cigány témájú fényképeit** bemutató tárlatot tervezünk. A fotóanyag feltárását a Néprajzi Múzeum kultúrstratégiai küldetésével összhangban a néprajzi tartalmak digitalizálását koordináló kompetencia feladat részeként végezte el az intézmény 2022-ben. A soha korábban be nem mutatott, a cigányság etnográfiaját bemutató fotóanyag különleges értéket képvisel. A kiállítás szervesen illeszkedik a Néprajzi Múzeumnak a kisebbségekkel kapcsolatos átgondolt és kiérlelt feladatvállalásába is.

2023-ban további intézményi együttműködés eredményeként tervezzük közösen megvalósítani a rekonstrukció miatt bezárt **Iparművészeti Múzeum** időszakai tárlatának bemutatását. Fölismerve – a két intézmény másfél évszázados párhuzamos működéséből adódó számos kapcsolódási lehetőséget kínáltuk föl a bizonytalan ideig zárva lévő múzeum számára egy időszakai kiállítás sorozat lehetőségét – erre alkalmas tereinkre építve. Az első javasolt ilyen tárlat az **Esterházy kincstár** páratlan kollekcióját tárja a tervek szerint a látogatók elé.

2023-ban valósulhat meg a Kulturális és Innovációs Minisztérium, a Miniszterelnökség és a Külgazdasági és Külügyminisztérium összefogásával a Néprajzi Múzeum zsidó gyűjteményeire épülő **Kő kövön** című utaztatható időszakai tárlatnak az **Amerikai Egyesült Államokban** és **Kanadában** több helyszínre irányuló vándorkiállítása. A magyarországi vidéki zsidók és a magyarok együttélését az intézmény saját gyűjteményeire és korszerű múzeumtechnikai megoldásokra építve bemutató kiállítás érdemben hozzájárulhat hazánk nemzetközi megítélésének formálásához.

2023 második felében szerveződik a Néprajzi Múzeum egyedülálló hangszergyűjteményére épülő utaztatható vándorkiállításnak **Kínában pekingi** helyszínen történő bemutatása. A vándorkiállítás 2022-ben és 2023 elején erdélyi helyszíneken szerepel és ezen bemutatási alkalmaknak a tapasztalatait is felhasználva készülünk a távol-keleti szerepeltetésre.

2024-ben a program szerint elindulnak a megnyílt állandó tárlathoz kapcsolódó különböző tematikus időszakai kiállítások.

Ilyen időszakai tárlatként készül 2024 januárjában a **Művész tekintete** című kiállítás, mely az állandó tárlatnak a művészet és etnográfia tematikai egységére reflektál, kortárs művészekkel közösen megvalósított kutatási laborként. Az időszakai tárlat az intézményi kompetencia feladatként és kultúrstratégiai projektként is kiteljesedő **MaDok** kortárs muzeológiai program elemeként valósul meg.

2024 tavaszán nyitjuk **Melka Vince** etnográfiai szempontból kiemelkedő jelentőségű festőművészi életművét bemutató időszaki tárlatunkat. A Rudolf trónörökös festőjeként ismert művész a magyar népeletet ábrázoló látványos és izgalmas műveinek számos darabját a Néprajzi Múzeum őrzi. Fennmaradt alkotásainak legnagyobb része a Néprajzi Múzeum birtokában van. 60 db kvalitásos rajz és akvarell teszi ki az anyagot, melyet több ütemben NKA pályázatból restauráltattunk. Minden egyes mű szinte grafikailag megformált néprajzi tanulmány, amely emberközelbe hozza a bemutatott magyar falvak lakóinak mindennapi életét, foglalkozásukat, viseletüket. A Néprajzi Múzeum ezzel a kiállítással fontos szerepet vállal egy olyan festőművész munkásságának bemutatásában, aki négy évtizedig volt jelen Erdély képzőművészeti életében. Erdélyi intézményekben is találhatóak alkotásai, ez is indokolja, hogy a Budapesten megnyíló tárlatot terveink szerint vándoroltatni kívánjuk a székelyföldi múzeumi partnerekkel egyeztetve.

Ebben az évben már újtárra indulnak a különböző gyűjteményekben kitartóan folytatott kutatási projektek eredményeit közreadó időszaki tárlatok. Ilyen kiállításként nyílik meg a világitóeszköz gyűjtemény korábban soha nem látható tárgyait bemutató **Világosság – sötétség** című tárlat 2024 júniusában. Szintén gyűjteményi kutatásra épül a **Keménycserép** készítése és használata témáját föl vállaló időszaki tárlat, melynek háttérét ez európai jelentőségű, méretű és minőségű vonatkozó gyűjtemény biztosítja. A keménycserép gyártás és gyárak története a művészettörténészek által kellően kutatott, nem történt viszont meg a néprajzi feldolgozása ennek a kerámia típusnak. Ebben a Néprajzi Múzeum élen járhat, hiszen sok, jó részben korán, a 19. század végén sok helyen gyűjtött (millenniumi falu) tárgy, kellő számú inventárium és archív fotó áll együtt rendelkezésre.

Számos olyan műtárgyat tervezünk ezen kiállítások alkalmával a közönségnek bemutatni melyek akár egy évszázada a múzeumi raktárakban léteznek. Az Archívum korábban szintén a közönség által meg nem ismerhető jelentős gyűjteményei közül az **alföldi fényképészműtermek üvegnegatívjaiból** is készül egy időszaki tárlat (*„Vágtatlanul. Két tonna üvegnegatív”* munkacímmel) 2024 őszén a Múzeumok Őszi Fesztiváljának programelemeként. Fontos szempont a kiállítás esetében az érintett vidéki településeken megvalósuló vándoroltatás (pl. Mezőkövesd, Békéscsaba stb.). A korabeli fotózás emlékanyagának bemutatása kiegészül a felvételek elemzésén keresztül kibontható társadalmi változások, a viselet formálódásának elemeivel is szoros összefüggésben a helyi lokális identitás értékeivel.

Az időszaki stratégia egyik sarokköveként 2024-re tervezzük a magyar kulturális élet egyik óriási adósságának a rendezését! Az intézmény rendkívül gazdag saját gyűjteményeit is

felhasználva, de hangsúlyosan az **erdélyi magyar vonatkozású múzeumok gyűjteményeire** építve 2.500 négyzetméteren megvalósítani tervezett, hatalmas időszaki tárlaton mutatjuk be a magyar népi kultúra Budapesten még soha nem látott műtárgyait. A trianoni békediktátum által elszakított területről származó néprajzi gyűjtemények időszaki kiállításon történő bemutatása az intézmény emlékezetpolitikai szerepvállalásával összhangban valósul meg. Az ezzel kapcsolatos szakmai projekt már zajlik az érintett intézményekkel – Marosvásárhely, Csíkszereda, Gyergyószentmiklós, Sepsiszentgyörgy, Székelyudvarhely, Zabola múzeumai – összehangolt módon. „*A székely*” munkacímmel készülő tárlat idántitászórzó és képző szempontokat felvállalva jön létre. Elkezdődtek a kiállítás utaztatható verziójának külföldi bemutatását előkészítő tárgyalások, melyek eredményeként 2025-ben Koreában, Szöulban nyílhat meg a kiállítás.

A Néprajzi Múzeum középtávú időszaki kiállítási stratégiájának részeként elindított egy hangsúlyosan saját, korábban be nem mutatott gyűjteményeire épülő **afrikai tematikát** megcélzó sorozatot. Ennek első elemeként 2024 végén nyílhat meg „*A Mihinek – több mint kovácsok*” című időszaki tárlatot, melyben a célzott terepmunkára épülő kutatások eredményei mellett nigériai magángyűjtők kollekcói szerepelnek.

A korábban említett kínai helyszínen bemutatásra kerülő **hangszerkiállítást** további távolkeleti helyszínekre is tervezzük eljuttatni 2024 végén. Már zajlanak a **koreai kiállítás** előkészítő munkálatai a fentiekben jelzett szoros intézményközi együttműködés kibontakozásának részeként.

A 2025-re tervezett időszaki tárlatok között az utazó hangszertárlat további bemutatása is megjelenik. Az **Oszakai Világkiállítás** magyar vonatkozású projektjeként merül föl a nemzetközi környezetben kiválóan érvényesülő, a zenei üzeneteket tolmácsoló múzeumi hangszergyűjteményre épülő tárlat megvalósítása. A **népzene gyűjtés** és az ezzel összefüggő hangrögzítés terén Magyarország úttörő szerepet játszott. A Néprajzi Múzeum egykori munkatársaiként működő Bartók Béla, Kodály Zoltán, Vikár Béla vagy az intézmény vezetőjeként is dolgozó Lajtha László tevékenysége nemzetközi téren is messzemenően elismert. A Néprajzi Múzeum az Európában elsőként elindított viaszhengeres hangrögzítéssel összefüggő rendkívüli gyűjteményeit digitalizálta, és ennek a projektnek a tanulságai és eredményei egyaránt nagy érdeklődésre tarthatnak számot a világkiállításra tervezett látványos időszaki kiállításon.

2025 nyarára tervezzük az **afrikai sorozat** következő elemének megnyitását. Az *Egy terep három kutató – Magyar kutatók Kelet-Afrikában* című időszaki tárlat a múzeum korai afrikai gyűjteményeit és az aktuálisan zajló terepkutatások eredményeit mutatja be. A gróf Teleki Sámuel klasszikus 1889-es expedíciójából származó tárgyak és a későbbi kutatások, gyarapítások eredményei, így báró Bornemisza Pál (1901) gazdag gyűjtései, majd a centenáriumi Teleki-expedíció emlékei (Sárkány Mihály) mellett, a jelenben zajló terepmunkán megszerzett darabok is megjelennek a látványos tárlaton. Régi adóssága a Néprajzi Múzeumnak, hogy az Afrika-gyűjtemény egynegyedét kitevő kelet-afrikai gyűjteményt feldolgozza és a közönség elé tárja. E gyűjtemény három egymásra épülő terepgyűjtést foglal magában. A gyűjtők nem csak a múzeum gyűjteményét, hanem a magyar afrikanisztika irányvonalát is jelentősen befolyásolták. A három gyűjtemény és gyűjtő egyben három gyűjtési kontextust, módszert reprezentál és az útvonalak, valamint a gyűjtendő tárgyak kiválasztásával egymásra is utal.

A nagy alapterületű és sok műtárgyat föl vállaltan először a közönségnek bemutató kiállítás kísérő kamara tárlataként készül a *Szafari jelenségre* reflektáló kutatási projekt bemutatása. Ezen a kamara jellegű kiállításon tárgyakon, fotográfiákon és egyéb dokumentumokon keresztül mutatjuk be a szafari jelenségét, gyakorlatát, szerepét a kortárs Afrikában. Időrendben, a korai 'felfedező' kereskedelmi szafariktól jutunk el a mai szabadidős szafarikig.

2025-ben is folytatódnak a **gyűjteményfeltáró** kutatásokra építő időszaki tárlatok. Ezek részeként készül a magyar **Türelművegeket** bemutató kiállítás. A Néprajzi Múzeum egyedülállóan gazdag kollekciónal rendelkezik ebből a tárgytypusból is. A saját gyűjteményre építve a készítés bonyolult folyamatát is hitelesen dokumentáló elemek szerepelnek a projektben.

Az intézmény példaértékű gyűjteményi katalógus sorozatának folytatásával is összefügg a **Citerákat** feltáró és bemutató időszaki tárlat 2025 őszén. A legkorábbi tárgyak a 19. században kerültek a gyűjteménybe, Sárosi Bálint jóvoltából az összes típus Magyarország teljes területéről képviselve van. A típusok bemutatását kiegészítjük a nemzetközi gyűjteményekben lévő ázsiai domborúciterákkal, és az európai lapos változatokkal is. A gondosan előkészített kiállításban megjelenő műtárgyakat több éves restaurálási program eredményeként tudja bemutatni az intézmény.

Ez a tárlat szorosan összefügg egy várhatóan a látogatói érdeklődést különösen fölkelő látványos és nagy alapterületű időszaki kiállítással is. A Néprajzi Múzeumban évtizedek óta

zajló sikeres **restaurálási munka** eredményeit, a világszínvonalon lebonyolított biztonságos költözés tanulságait és a preventív állományvédelem rendkívüli jelentőségét is felvállaló tárlat a legkorszerűbb technikai és szakmai–módszertani jellemzőket is bemutatja. A néprajzi gyűjtemények jellemzően kompozit műtárgyai különleges kihívást jelentenek a szakemberek számára, viszont számos esetben a hétköznapi otthoni környezetben is alkalmazható megoldásokkal ismertethetik meg a látogatókat, érdeklődőket. Az ún. családi archívumok, az egyéni identitást különleges módon erősítő tárgyak megőrzésében a Néprajzi Múzeum szakemberei kézzelfogható ismereteket kínálnak a 2025-re tervezett tárlaton.

2025-ben tervezzük megnyitni a már gondosan előkészített kiterjedt nemzetközi együttműködésen alapuló „*Mítoszok hegye Mexikó ősi piramisai*” című időszakos tárlatot. A spanyol hódítás előtti korszakot felölelő időszak négy emblematikus kultúráját (olmék, maja, teotihuacani, azték) mutatja be a nagy alapterületű kiállítás. A mezoamerikai archaikus civilizációk piramisait rendkívül látványosan megidéző tárlaton a Néprajzi Múzeum vonatkozó saját gyűjteményei mellett mexikói és dallasi múzeumok válogatott tárgyai is szerepelnek. Európában ilyen komplexitású és gazdag anyagot bemutató tárlat még nem volt látható. Várható, hogy a külföldi partnerekkel egyeztetve a kiállítás a nemzetközi kiállításcsere számára is vonzó lesz.

2026-ban a tervezett időszakos tárlatok között megjelenik egy kamara tárlattal a korábban már elindított **afrikai sorozat**. A dél-etiópiai terepmunka (Omo-völgy) eredményeit közreadó tárlat a kulturális antropológiai kutatási módszertant alkalmazó kortárs projekt eredményeire épül.

Szintén folytatódnak a gyűjteményfeltáró kisebb időszakos kiállítások, melyekhez gyűjteményi katalógusok is kapcsolódnak. A sorozat következő elemei az **Erdélyi kályhacsempékkel** és a különleges üzeneteket is hordozó **Menyasszonyi koszorúkkal** foglalkoznak. Mindkét tárgy típus legnagyobb hazai kollekciónak a Néprajzi Múzeum őrzi és korábban soha nem kaptak komoly figyelmet. Népi kályhacserép kiállítása a Néprajzi Múzeumnak sohasem volt. A gyűjteményben 1450 darab Erdélyből származó csempe van! Közülük a 17-18. századból származik több mint 270 db, körülbelül 100 típusból. Utóbbiak miatt a kiállítás nemcsak a néprajzosok, keramikusok, gyűjtők, művészettörténészek és az erdélyi kultúra szerelmesei, hanem a régészek érdeklődésére is számot tart. A Néprajzi Múzeum textil- és viselet, valamint egyházi gyűjteménye szép számban tartalmaz menyasszonyi koszorúkat. A kollekciónak nagy többsége a hagyományos paraszti használatból került ki és egy jelentős része üvegezett keretben, nem

ritkán fényképpel párosítva található. Rendkívül látványos tárgycsoport, amelynek korunkban nagy aktualitása van. Kevés olyan tárgycsoport van, amely talán tömeges, a néprajzhoz nem kötődő, azon kívülálló látogatókat is megérinthet.

Szintén egy hagyományosnak tekintett néprajzi tárgyegyüttes a célterülete *A kendermagtól a vászonruháig* című időszaki tárlatnak. Az intézmény legnagyobb gyűjteményére a textilgyűjteményre épülő, hangsúlyosan a magyar hagyományos viseleteket és a háztartási textiliákat górcső alá vonó időszaki tárlat a kézművesség iránt érdeklődőket természetes módon fogja megszólítani.

A klasszikusnak ítélt kiállítások mellett a kortárs kutatásokat is célkeresztbe helyező projektekkel is készülünk 2026-ban. Ilyennek ítélt a *Katonadolog – a katonaság hatása a népi kultúrára* című időszaki kiállítás. Ezen tárlat kiterjedt közösségi gyűjtésre és a társintézményekkel való szoros együttműködésre épülve valósul meg. A kiállítás képet próbál adni a közoktatás után talán a legfontosabb, a népi kultúrára hatást gyakorló intézményről. A kutatás alapvetően két réteget vizsgálja ennek a hatásnak. Az első, közvetlenebb, a munkaruhává lefokozott gyakorlótól, a lövedékből készült gyűrűn a kutyatállá váló csajkáig a hadseregből különböző utakon kikerülő tárgyak utóéletét vizsgálja. A második a réteg, a kulturális diffúzió jelenségét, a hadseregben különböző etnikumok, rétegek, regionalitások találkozásából létrejövő kulturális csere hatásaira hoz példákat a katonaságban megszeretett lótisztító szerszámtól a szolgálati idő után honosított, új típusú cséplőgépig.

Hasonló kortárs kutatómunka eredményeire épül a *Fusi, buhera avagy tárgykészítés a hiánygazdaságban* című időszaki kiállítás. Az 1945 utáni időszakban a szocializmus, a hiánygazdaság idején milyen gazdálkodási, társadalmi, mentalitásbeli stratégiák mentén létrejövő válaszok születtek egy alapvetően megváltozó keretrendszer feltételeire? A téma időbeli gyökerei korábbra is visszavezethetőek, pl. a paraszti gondolkodás toposzaira (találékonyaság, „környezettudatosság”, szegénységre, hiányokra adott válaszok stb.) és tovább élhetnek akár a recycling art, új népművészet, biogazdálkodás, DIY stb. kategóriákban. Ez a projekt az intézmény tudományos együttműködési kapcsolati rendszeréhez is szorosan illeszkedik, hiszen a *WORK. Munka, társadalom és politika: munkahelyi kultúrák a szocializmus magyar modelljében, összehasonlító elemzés* Lendület kutatócsoport (2022–2027) tevékenységéhez kapcsolódva valósulhat meg. Az együttműködés lehetőséget teremt a Néprajzi Múzeum vonatkozó tárgy- és archívumi forrás csoportjainak feltárására, értelmezésére és az ezekhez kapcsolódó új kutatások elindítására, a korszak tárgyaival történő gyűjteményi gyarapításra.

2026-ban a jelzett afrikai tematika mellett a múzeum egyik korai és különleges nemzetközi gyűjteményi egységét bemutató időszakos tárlat is megvalósul. A múzeum óceániai gyűjtői közül a pszichoanalitikus néprajz világhírű képviselője, Róheim Géza (1891–1953) volt az egyedüli hivatásos etnológus. Egyebek mellett Közép-Ausztráliában, a délkelet-új-guineai Massim-térségben, Normanby szigetén végzett terepmunkát. Az 1929-es terepmunkája eredményeképpen közel 500 tárgyhoz jutott a múzeum. Ez a nemzetközi érdeklődésre is számot tartó **ausztrál gyűjtemény** évtizedekkel korábban volt csak bemutatva és akkor is csak töredékesen. A tervezett tárlat ezt a hiátust kívánja felszámolni.

2027-ben szintén egy, a Néprajzi Múzeum rendkívül értékes és korábban kevésbé ismert nemzetközi gyűjteményeit feltáró időszakos tárlatot tervezünk megvalósítani. Az *Amazónia indián világi* című tárlaton az intézmény munkatársaként kutató Boglár Lajos tevékenysége mellett a 2022-ben múzeumunkba került egy belga kutató (Rauschert) rendkívül gazdag amazóniai indián archívumának értékeit is megismerhetik a látogatók. A harmincéves időtávra kiterjedő intenzív állomásozó terepmunkára épülő gyűjtemény kiválóan kapcsolható a múzeum korábbi dél-amerikai gyűjteményi anyagaihoz. Olyan látványos kiállítás megvalósítása válik lehetségessé, amely a budapesti intézményt a világ legjelentősebb Amazónia kutató múzeumaival egyenlő szintre emeli.

Várhatóan szintén érdemi látogatói érdeklődést váltanak ki a kutatómunkára épülő és hazai, illetve külföldi társintézmények kollekciónak is bemutató olyan időszakos tárlatok, mint a *Haj kultúrtörténetét* felvállaló, vagy a *Seprűk – egy univerzális tárgytypus* című kiállítás.

A népi kultúra, a népi vallásosság és a szakrális művészet iránt érdeklődők számára jelent majd különleges élményt a **Népművészet évszázadai. Képek és szobrok** című időszakos tárlat. Ez a kiállítás egy eredetileg Székesfehérvárott 1969–70-ben megvalósult egykori időszakos kiállítás újragondolása és elemzése lesz. A magyar népi vallásosság tárgyi emlékeinek legnagyobb hazai seregszemléje volt az eredeti kiállítás, mely messze túlmutatott a néprajzi muzeológia keretein. Az elmúlt évtizedekben folytatott kutatások és a restaurálás látványos eredményei egyaránt megjelennek a tervezett nagy alapterületű kiállításon.

Szintén látványos magyar néprajzi kollekciónak mutat be az „*Izabella Háziipari Egylet*” – szlovákokkal közös nemzetközi együttműködés középtávú kutatási terv alapján kidolgozott projektje. A Néprajzi Múzeum gyűjteményeinek alakulása szorosan kapcsolódott a 19. század második felében meginduló háziipari mozgalmakkal. Az Izabella Háziipari Egyesület az egyik

legismertebb és legkiterjedtebb szervezet volt. Az Izabella háziipari egyesület működésének fontos emlékanyaga ma Szlovákiában van, ez az anyag azonban részben feltárt és az intézményben őrzött kapcsolódó gyűjteményi egységekkel látványos vándorkiállításon bemutatatható.

A *Malonyay Dezső: A magyar nép művészete* című időszaki kiállítás hosszú kutatást és munkacsoportot igénylő projektként valósulhat meg. A múzeumi munkatársak által elindított kutatás a Malonyay Dezső által szerkesztett, 1904 és 1911 között öt kötetben megjelenő, *A magyar nép művészete* monografikus vállalkozásra fókuszál. A Néprajzi Múzeum régóta adós egy olyan kutatással, mely a Malonyay-vállalkozás gyűjteményeiben fellelhető anyagát térképezné fel és tárná az érdeklődők elé ezt a lenyűgöző népművészeti kollekción.

Izgalmas probléma érzékeny kiállítási projektként készül az intézmény a *Zöld + Irtás* című tárlatra. Ebben a kiállításban ember és természet viszonya éppúgy adekvátnan megjelenik, mint a növénytakaró irtása a hagyományos társadalmakban. A kiállítás a természeti területekbe, a növényzetbe beavatkozó ember tevékenységét mutatja be a „hagyományos” közösségek példáin keresztül, de a kortárs problémákra, aggodalmakra reflektálva, annak társadalmi-kulturális hátterét is megvilágítva. A tematika egyik előnye, hogy a magyar és a nemzetközi anyag együtt szerepeltethető. Komplex, interdiszciplináris szemléletű kiállítás nagy alapterületen. A feldolgozás fókuszában a „zöld” mint természetben létező és mesterségesen előállítható materialitás (organikus létezők és mesterségesen előállított tárgyak színe) és a „zöld” mint fogalom adja.

A fentiekben tömören összefoglalt időszaki tárlatok mellett évente rendszeresen megjelennek sorozatok is a kiállítások között. Ilyennek tekinthető a már évtizedes hagyománnyal az intézményben kapcsolódó kamara tárlattal és programokkal egyaránt szereplő *Ars Sacra* fesztivál, melynek évente pontosított témáihoz igazítjuk az intézményi szerepvállalást is. Szintén évtizedes hagyománya van a *Hónap műtárgya* és a *Hónap kortárs műtárgya* sorozatoknak, melyek az éves munkaterv kidolgozásával rögzülnek, ezáltal érdemi reflexiót kínálnak az intézmény komplex tevékenységi formáira és az aktualitásokra is.

A kiállításokon kívüli látogatói hozzáférést az online virtuális terület is érdemben támogatja. Ezt fölismerve folytattuk az utóbbi időszakban az intézményi **honlap** tudatos fejlesztését és megújítását. A jelenlegi **virtuális kiállítások** mellett további egységek jelennek meg és az **online gyűjteményi katalógusok**, illetve a kereshető adatbázisok száma is növekszik. Az archívumi gyűjteményeket is feltáró fejlesztések között kiemelkedő a Bartók Béla népzenei

gyűjtéseit korszerű és tudományos szempontból is kiemelkedő minőségben megvalósító projekt.

A saját épületben, illetve a külső helyszíneken és a virtuális térben működő hozzáférést biztosító tevékenység kiegészül a népszerű **fesztiválokra** kidolgozott projektekkel. A Sziget Fesztiválon a korábbi években kidolgozott önálló és kiemelt jelenléteket biztosító tevékenység az elkövetkező időszakban is segíti a Néprajzi Múzeumra vonatkozó információk széleskörű megismertetését. Az elsősorban nemzetközi célközönséget megcélzó rendezvényt jól kiegészíti intézményi jelenlétünk a hangsúlyosan magyar anyanyelvű látogatókat célzó Művészetek Völgye programon. Egyetlen jelentős múzeumi szereplőként ezen a fesztiválon is kiemelt együttműködőként vettünk részt az utóbbi években. Nyilvánvaló, hogy a múzeumi terület központi szerveződésű országos rendezvényein is hangsúlyos szereplőként célszerű a Néprajzi Múzeum részvétele.

3.3. Ismeretközvetítési középtávú program

Rendkívüli jelentőségű stratégiai kérdés, hogy a Néprajzi Múzeum hogyan segítheti a magyar nemzetet a fenntartható fejlődés kapcsán megfogalmazott célok elérésének támogatásában? Az intézmény feladata a szakmai iránymutatás, konkrét, átfogó javaslatok megfogalmazása a néprajz, néphagyomány megjelenésének lehetőségeiben a tudásátadás, közelebbről a közoktatás területén is – hangsúlyosan a **Nemzeti Alaptantervvel** összefüggésben, valamint a felnőttkori tanulásban. Az intézmény adottságaira építve kiemelt szerepet vállal a közoktatásban, egyrészt az alapkompenciák fejlesztésében, támogatva, hogy a közoktatás színvonala tovább emelkedjen. Kiemelt ismeretátadási vállalása a nemzeti, kulturális identitás értékeinek, azok megélésének közvetítése, a **digitális kompetencia**, információs és kommunikációs képességek fejlesztése. A Nemzeti Alaptantervvel összefüggő konkrét tantárgyi kapcsolódásban a nép- és honismeret/társadalomismeret, földrajz, biológia, művészeti nevelés minden területe szorosan kapcsolódik az intézmény ismeretátadási küldetéséhez. A 21. századi korszerű kulturális intézmények számára elsőrendű a **felnőttkori terápiás programok** kidolgozása, a jó gyakorlatok széles körű megosztása.

A Néprajzi Múzeumban **módszertani központként**, a néprajzos múzeumpedagógiával foglalkozó szakemberek számára rendszeres tanácskozásokat szervezünk helyben, és „utazó konferencia” formában, természetes módon a határon túli, magyar lakosú területek bevonásával. Nemcsak néprajzi gyűjtemények munkatársainak, hanem minden olyan

múzeumpedagógus, muzeológus számára kínáljuk ezeket a projekteket az elkövetkező években, aki időszakos jelleggel dolgozik néprajzi-, honismereti tartalommal.

2023-tól **akkreditált továbbképzés** felújítása/indítása szerepel a terveink között, elsősorban pedagógusok és néprajzos múzeumpedagógiával foglalkozók számára. Ez a képzés posztgraduális módon, hon- és népismereteket oktató tantárgyakhoz kapcsolódóan teljeseedik ki. A **múzeumok és a közoktatás közötti** elsőrendű figyelmet igénylő és mindkét oldal számára fölmérhetetlenül fontos kapcsolat kiemelt jelentőséggel szerepel az elkövetkező évek feladatvállalásában. Bekapcsolódunk az országos **Lázár Ervin Program**ba foglalkozáskínálat bővítéssel, és tanári segédanyagok, valamint iskolában elvégezhető feladatok kidolgozásával (2023-ban 15.000 gyermek fogadásával!).

Ezek mellett különböző egyetemi szakmai együttműködésekkel összhangban veszünk részt **innovatív pedagógiai kutatásokban** (2023-ban pl. ELTE Kognitív Pszichológia Tanszék, és a Társas Elmék Kutatócsoport: *Mennyit tanulnak valójában múzeumi látogatásokról a gyerekek és a fiatal felnőttek? Milyen eszközökkel, interaktív fordulatokkal lehet elmélyíteni, és más helyzetekben is használhatóvá tenni a múzeumban szerzett tudást?*).

Rendszeres és szervezett lehetőséget biztosítunk egyetemi-, főiskolai (óvodai-, tanító-, tanár szakos) hallgatók részére **szakmai gyakorlat** végzéséhez, illetve szakdolgozati témák kidolgozásához; konzultációkat szervezünk múzeumi ismeretközvetítés és egyéb módszertani témakörökben. Ezzel szoros összefüggésben az ELTE-PPK: múzeumpedagógiai szaktanácsadó képzés kihelyezett gyakorlati helyszínékként működünk. 2023 és 2025 között három évig tartó együttműködést, dizájn- és formatervező **pályázatot valósítunk** meg „*Férc*” címen a MOME, a Képzőművészeti Egyetem, a Corvinus Egyetem és múzeumunk közreműködésében. A projekt alapját a múzeumunkban felhalmozódott és gyűjteménybe nem került textiltárgyak képezik.

Minden kiállításunkhoz készítünk **hasznosítási tanulmányt**, amely tartalmazza a szakmai-, múzeumpedagógiai- és egyéb népszerűsítő programokat, ismeretterjesztő terveket, kiállításaink sokrétű feldolgozása, megértése és befogadása céljából. Tartalmazza a célcsoportokat, valamint az ismeretközvetítés módszereit, konkrét foglalkozásterveket és a kiállításához kapcsolódó kiadványterveket. A hasznosítási tervet a Tudományos Tanács vitatja meg és a főigazgató hagyja jóvá. A hatékony munkavégzés érdekében **Múzeumpedagógiai Dokumentumtár**at hozunk létre, amelyben elhelyezzük a kidolgozott oktatási programokat, a különféle tanári segédanyagokat és tájékoztató kiadványokat, hasznosítási terveket, valamint a főosztály munkájának dokumentációját. Fontos, hogy a múzeumi értékközvetítő munkáról is

rendelkezzünk archívummal, ami kutatható és feldolgozható lehet az utódok számára. A múzeumi **Örökség Pontok** működéséhez olyan edukációs tematikákkal járunk hozzá, amelyek tanévekhez kapcsolódóan, a gyűjteményi anyagra épülve biztosítanak különféle témákat és feldolgozási módszereket (egyéni-, csoportos-, nagyrendezvényi formában) diákok és fiatal felnőttek számára. Tovább bővítjük a Felelős Szülők Iskolájával a partneri együttműködésünket, a **Mozaik Múzeumtúra**, a Pedagógus Klub eseményeihez kapcsolódás és az információs hálózat növelése érdekében. 2023-tól kezdődően kidolgozunk egy junior programot (ifjúsági ágazatot) a sztánai **Nemzetközi Népismereti Filmszemléhez**. Ennek érdekében felvesszük a kapcsolatot és kooperációt indítunk a galántai *Kincskereső program* vezetőjével. A konferencia nyertes előadóit meghívjuk egy múzeumi látogatásra, és eseményt szervezünk kutatási anyagaiknak budapesti bemutatására. A múzeum főépületének közösségi tereiben és a MÉTA közösségi- és múzeumpedagógiai térben időszakos lehetőséget biztosítunk nemzetközi kapcsolataink megjelenítésére, amelyeket változatos formában, programszerűen és ütemezve működtetünk. A folyamatosan cserélődő anyagokat múzeumunk szakmai küldetéséhez illeszkedően válogatjuk ki és mutatjuk be partnereink prezentálása érdekében. A **MÉTA közösségi és múzeumpedagógiai teret** folyamatosan fejlesztjük, hogy a látogatói szokásrend reformját elősegítse, és minél hasznosabban betöltse szerepét múzeumi céljainkhoz. Lehetőségei olyan alapot biztosítanak, amelyre fokozatosan építhetünk belső és külső szereplőkkel egyaránt. (Egyetemi együttműködések, tanári klub, integrált és szenior programok, online jelenlét...) 2023 első felében kialakítjuk a legkisebbeknek szóló részét, nemzetközi piac/vásár tematikában. Továbbá felszereljük olyan kiállítási installációs elemekkel, amelyekkel naprakész reakciókat tudunk biztosítani **villámvárak** formájában: neves napok, ünnepek, jeles évfordulók, valamint különféle társadalmi folyamatok etnográfiai vonatkozásaira.

A múzeumpedagógiai ismeretközvetítési területen indokolt az aktív közreműködői hálózat szervezése, törekedve az önkéntesek alkalmazására is. Az **önkéntesség** a Néprajzi Múzeum tevékenységi formái közül számos területen hordoz korábban ki nem használt lehetőséget. Az ismeretközvetítési terület az európai uniós pályázati együttműködések egyik súlypontja lesz az új helyszínen működő intézményben. Közvetlen cél, hogy a **kulturális akadálymentesítés** programjának részeként hátrányos helyzetű társadalmi közegekből érkező látogatókkal (mint például hátrányos helyzetű gyerekekkel, hajléktalan csoportokkal) továbbra is törekszik az intézmény az érdemi kapcsolat kialakítására.

4.1. Tudományos kutatások

Az előző részekben jelzett tudásbázissal kapcsolatos kiállítási és ismeretközvetítési feladatok természetes módon kapcsolódnak a Néprajzi Múzeumban végzett tudományos kutatások témájához. A jelenben zajló gyors ütemű társadalmi átformálódás szükségszerűen elméleti szemléletváltásra, módszertani megújulásra készíti a társadalomtudományokat, annak érdekében, hogy az új társadalmi folyamatokat, jelenségeket is értelmezni tudják. Minden szaktudomány, így a néprajztudomány számára is időről időre szükséges a feladatok új meghatározása, a szemlélet és a módszerek megújítása. A jellemző tudományos irányok ismeretében megállapítható, hogy az etnográfia és az európai etnológia kutatásában a tárgyi világ kiemelt szerepet tölt be, s ennek természetes központjai a néprajzi múzeumok. A sikeres intézményi küldetés érdekében az erőforrások koncentrációjával több alapvető tudományos program előkészítése is indokolt.

A munkatársak szakirányú végzettsége és tudományos minősítése a Néprajzi Múzeumban, 2022-ben⁴

Összlétszám (teljes múzeumi létszám)	204
Szakirányú egyetemi végzettség, tudományos munkakör	78
Minősítettek (kandidátus, PhD, habilitáció)	17
Folyamatban lévő PhD, DsC	6
Középfokú nyelvvizsga (összlétszámra)	81

Az előző ciklusban kidolgozott és átmenetileg működtetett pályázati rendszer – amely a munkaidő kedvezmény érvényesítését az intézményi tudományos stratégiával összefüggő egyéni kutatásokra vonatkozóan tette lehetővé – működését a költözések lezárultával indokolt újraindítani 2023-tól. Az intézmény munkatársai által folytatott PhD kutatások témáik révén szorosan kapcsolódnak a gyűjteményfeltáró munkához, illetve az intézményi kutatási stratégiához és az új állandó kiállításhoz is.

Az előző fejezetben szereplő időszak kiállítások tudományos előkészítését is célzó projektek összehangolása kiemelten fontos az intézmény számára. Az erőforrásokkal történő hatékony

⁴ 2022. november 1-én érvényes adatok.

gazdálkodás is szükségessé teszi az ilyen jellegű koordinációt. A múzeum és forrásközösség középtávú program az elkövetkező években bontakozik ki terveink szerint.

Az utóbbi másfél évszázadban a Néprajzi Múzeumba került tárgyak sokrétű értelmezéséhez, illetve mai szerepük újragondolásához elkerülhetetlen a forrásközösségekkel való minél szorosabb kapcsolat kialakítása. Ebben a megközelítésben a múzeumi tárgyak nem csak egy eltűnő életforma rekonstruálásának és reprezentációjának a lehetőségét rejtik magukban, hanem aktív szerepet játszhatnak a múzeum és a forrásközösségek közötti kortárs dialógusok, értelmezések kialakításában, valamint hozzájárulhatnak az adott közösség örökség-diskurzusához is.

E megszólaltatások segítenek a gyűjtemények, tárgyak jobb megértésében. A minél gazdagabb értelmezés feltétele e tárgyakhoz való hozzáférés, illetve e tárgyakkal kapcsolatos (legkülönbözőbb forrású) tudásokhoz, ismeretekhez való hozzáférés. A múzeumi tárgyak újbóli megszólaltatása, illetve a forrásközösségbeli és a múzeumi ismeretek kapcsolatba hozása e körbe tartozik. Ez a kettő egyszerre gyakorlati szempontból hasznos és szakmai etikai szempontból kiemelkedően releváns. E kapcsolatok feltárásának módszertani megalapozása elősegíti a forrásközösség és örökség koncepcióinak minél jobb használatát.

A Néprajzi Múzeumban mind a magyar, mind a nemzetközi anyag esetében többször felvetődött az az igény (a 20. század közepétől), hogy a terepre visszatérve, a tárgyakat visszavíve vagy a terepet a múzeumba hozva „megszólaltassák” azokat. A múzeumi tárgyak újraértelmezései nyilvánvalóan gazdagíthatják a tárgyak alaposabb, mélyebb megértését. Ám ugyanez alkalmazható a *múzeumi* gyűjtemények megszólaltatására is. Középtávú programunkban kiállításfejlesztés, kutatás (NKFI, illetve önálló múzeumi kutatás) és kiadványsorozat egyaránt szerepel, mindhárom során kitüntetett figyelem irányul a forrásközösségekkel való együttműködésre, a múzeumi tudás körforgásának biztosítására.

A vonatkozó múzeumi kutatásokat feltétlenül folytatni kell, a hatékonyság érdekében szoros együttműködésben azon intézményekkel (Nemzetstratégiai Intézet, ELKH BTK, egyetemi tanszékek, közgyűjtemények), melyeknek tevékenységében hasonlóan hangsúlyosan szerepel ez a tematika. Ilyen nemzetközi partnereket is összefogó színvonalas kutatási programként tekintek a **Diószegi-gyűjteménnyel** kapcsolatos programra. Ennek megvalósításában a ELKH BTK Néprajztudományi Intézete mellett a mongol (Institute of History and Archeology of Mongolian Academy of Sciences, Mongolian National Museum) és a kínai partnerek (Institute

of Ethnic Literature Chinese Academy of Social Sciences, Chinese National Museum of Ethnology) közreműködése ígérkezik nemzetközi téren is kiemelt jelentőségűnek.

2023-ban a Diószegi centenáriumi évben indítjuk a széleskörű összefogással tervezett programot, melynek a **közép-ázsiai pásztorkodás és nomadizálás**, illetve a kapcsolódó magyar hagyományok közötti összefüggések feltárására irányuló projekt is a része lehet (katalógus, kiállítás, konferencia).

A Néprajzi Múzeum szélesebb körű intézményi összefogás révén kell, hogy továbbra is szerepet vállaljon a kárpát-medencei **roma-kutatásokban**, múzeumi feladatokban. A kutatások eredményei hozzájárulhatnak a romák társadalmi és munkaerő-piaci integrációjának felgyorsításához, valamint a kulturális másság jobb megértéséhez, amely elengedhetetlen előfeltétele az interetnikus konfliktusok megelőzésének és hatékony kezelésének. A korábbi vezetői ciklusoknak kiemelt területe volt a roma-integrációhoz kapcsolódó projektek (időszaki tárlatok, kiadványok, roma-holokauszt program, integrációs projekteken részvétel stb.) fejlesztése összhangban a Kulturális és Innovációs Minisztérium által is kiemelten kezelt területtel. A kialakult (hazai és nemzetközi) szakmai kapcsolati háló érdemben segíti egy, a tematikával kapcsolatos **Nemzeti Kutatási Fejlesztési Innovációs Hivatal** által támogatott pályázat előkészítését és sikere esetén 2023–2025 közötti megvalósítását.

NKFI támogatású élő négyéves pályázata kezdődött meg 2022 őszén a Néprajzi Múzeumnak az **Örökségkonstrukciók kortárs közösségi színtereken – Identitás, emlékezet, reprezentáció** címmel (Projektazonosító: 143735). Ezt a konzorciális pályázatot kezdeményezésemet elfogadva a szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeummal, az ELKH BTK Néprajztudományi Intézetével és a Debreceni Egyetem BTK Kutatócsoportjával közösen nyújtotta be a négy intézmény. A több helyszínen, összetett módszerekkel zajló alapkutatás fókuszában az „örökség” fogalma, a „hagyomány” felidézésének, az „örökség” megalkotásának diakron és szinkron folyamatai, a tradicionális paraszti kultúra felbomlása után az egykori hagyomány „utóélete”, az „örökség – közösségek”, a kulturális emlékezet és a reprezentáció kortárs tradíció-termelő gyakorlatai, az új hagyománykonstrukciók és ezek lokális, regionális és nemzeti identitás képzését szolgáló vetületei állnak.

Az új épület által kínált lehetőségek is indokolják a **Kerámiatérhez** kapcsolódó tudományos kutatásokat. A **MaDok-hoz** kapcsolódó folyamatban lévő tudományos kutatásra építve célszerű 2023-ban új irányokat és célokat is megjelölő középtávú kutatási programot indítani.

A digitalizálási tevékenységet összefoglaló részben már említett, tervezett **Népművészeti Tudásközpont** a kulturális alapellátás elveivel összhangban szolgáltató intézményi részlegként közvetlenül segíti az alkotó közösségeket, a képzés és oktatás értékteremtő tevékenységét. A múzeumi értékmentő és feltáró küldetés ezáltal teljesebben ki fokozott figyelemmel a társadalmi hasznosság szempontjaira. A tudásközponti kompetencia nyilvánvalóan összefüggésbe kerül a Néprajzi Múzeumnak a közelmúltban meghatározott egyik országos kompetencia feladatával, a néprajzi tartalmak digitális fejlesztésének országos központjával. A Néprajzi Múzeumban működő Népművészeti Tudásközpont a programban aktív szerepvállalással megjelenő **vidéki intézményi hálózat** (Békéscsaba, Pécs, Debrecen, Miskolc) múzeumi szereplőivel szorosan együttműködve teljesítheti ki küldetését. Az intézményi program tapasztalatai közvetlenül hasznosíthatóak lesznek a vidéki múzeumokban őrzött, szintén jelentős vonatkozó gyűjteményi anyagok feltárása és közzététele érdekében. A tervezett fejlesztés közvetlen együttműködési területként értékelhető a **NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft**-vel kapcsolatban is.

A népművészeti motívumkincs hozzáférhetővé tétele mellett még fontosabb aktív használatának, alkalmazásának így a mindennapi világunkba való visszakerülésének az előmozdítása. Ezért elérendő cél megfelelően fölkészült **kreatív ipari** szereplővel együttműködve látványos, online alkalmazás fejlesztése, ami a népművészeti tárgyakon található minták, díszítmények megismerésén túl, azok minőségi újra használatát is lehetővé tenné. A cél a népművészeti motívumrendszer olyan feldolgozása, melyben a hagyományos magyar motívumokat a mai számítógépes használatra előkészítve, vektoros grafikai gyűjteményként nyújthatjuk a fölhasználóknak. A kialakuló **Digitális Nemzeti Motívumtár** lényege a szakmai alapú katalogizálás, az egységes grafikai metodológián alapuló digitalizálás és vektorizálás, illetve az autenticitást biztosító szakértői hitelesítés. A **nemzetközi pályázat** által megvalósítani kívánt fejlesztés számos továbblépési irányt tesz lehetővé, építve a kialakított adatbázisra és innovációra. A projekt eredményeként készül el a digitalizált/vektorizált motívumállomány, amelyből egy online is elérhető alkalmazás segítségével a felhasználó szabadon, saját kreatív ötletei alapján új mintákat, díszítményeket alkothat. A minta, díszítmény készítő alkalmazás, online vagy helybe telepített eszközök (konzolok, interaktív fal) lehetővé teszik, hogy a mai fiatal és középkorú generációk is felfedezzék és alkalmazzák a magyarországi motívumkincset. Ezzel a fejlesztéssel korszerű módon sikerül egy-egy tájegység digitalizált, vektorizált motívumállományát visszavinni a helyi közösségekbe. Így a helyi identitást erősítve, az adott tájegységben élők újra alkothatják

a 21. századi technológiával és korszerű felhasználási formákon keresztül saját népművészeti hagyományait. Hasonlóan fontos, hogy az egy-egy népművészeti hagyománnyal nem rendelkező településen, például városban élő fiatal generációk is felfedezzék a modern informatikai megoldások, alkalmazások, látványos prezentációs eszközök segítségével ezt a hagyományt és újragondolják, újraalkossák, használják a saját elképzeléseik, ötleteik szerint.

Kiemelt jelentőségű a különböző szintű etnikai és anyanyelvi keretek, köztük a nemzetek, nemzeti kisebbségek, szórványok, diaszpórák, vallásfelekezetek közösségeinek múzeumi kutatása. A regionális és lokális kultúrák identitása iránti érdeklődés várhatóan tovább fokozódik napjaink politikai folyamatainak hatására. Különös jelentőséggel bír az **identitás-kutatás** a földrajzilag és politikailag széttagolt magyarságra nézve. A múzeumi regionális kutatások fontosságát indokolja az is, hogy a közép-európai régiók között erőteljesen érzékelhető a modernizációs egyenlőtlenség. Az identitással összefüggő aktuális és fontos témák kutatása, illetve az eredmények múzeumi bemutatása elsőrendűen fontos a Néprajzi Múzeum kiállítási és tudományos tevékenységének szempontjából. A lokális, regionális, a felekezeti, a szociális identitás mind része az egyének, családok és tágabb közösségek önmeghatározásának. Ezen folyamatoknak nem csupán dokumentálójaként, hanem tevőleges formálójaként is szerepe van a Néprajzi Múzeumnak. Nyilvánvaló, hogy ezen tematika kutatásában is messzemenően indokolt a korábbiakhoz mérten aktívabb együttműködés azokkal az intézményekkel, melyek már komoly eredményeket értek el a téma kutatásában.

A néprajzi társadalmi múzeumi tudományos tevékenység legeredményesebb, és a gyűjteményezés szempontjából egyértelműen leginkább költséghatékony módja a **terepmunka**. A múzeum nyitott gyűjteményeinek gyarapítása érdekében elengedhetetlen a magyar nyelvterületre, illetve a nemzetközi gyűjtemények fejlesztését célzó távolabbi régiókba irányuló terepmunkák újraélesztése és új, korszerű tartalommal való megtöltése. Az intézményi terepmunkák tervezése érdekében elengedhetetlen az intézmény belső pályázati rendszerének kidolgozása, mely az intézményi középtávú stratégia részeként működik várhatóan 2021–22-től.

4.2. A MaDok-program

A Néprajzi Múzeum kultúrstratégiai kulturális intézményi működésében hangsúlyos szerepet játszik a **fiatal generációk** érdeklődésére közvetlenül reagálni képes módszertani tudományos tevékenységi kör. A fiatalok számára vonzó múzeumi stratégia megbízható módon építhet a

már évtizedes tapasztalatokkal az intézmény által koordinált országos MaDok programra, melynek kiemelten hangsúlyos eleme a hálózati feladat. A jelenkor múzeumi dokumentációját célzó, országos hatókörű MaDok-program vezetése, a **hálózat** működtetése, nemzetközi szinten történő képvisellete a Néprajzi Múzeum kiemelt feladata. Elengedhetetlenül szükséges az összmúzeumi középtávú stratégiákban, programokban a MaDok-program súlyának megfelelő szerepeltetése. Ennek megvalósítását célozza, hogy az új városligeti épületben külön **MaDoK iroda** kialakítása is megvalósult, a kapcsolódó személyi fejlesztésekkel együtt. A múzeumi honlapon keresztül elérhető web-felület üzemeltetésén túl a jelenkori múzeumi dokumentációs munkát és tudományos projekteket támogató adatbázis háttértevékenységének támogatása szükséges. A program modulszerkezetű működése stabilizálódott.

Az első modul: *Kutatás – gyűjteményfejlesztés – hálózatépítés.* Hálózatban végzett, országos tevékenységként megvalósított kortárs gyűjteménygyarapítási, feldolgozási és kiállítási modul, amely évente ismétlődően, pályázati formában, a múzeumi gyűjtemények kortárs kutatásainak és gyűjteményfejlesztésének releváns módját és keretét adják – a feldolgozáson túl kiállítási tevékenység (rész) finanszírozásával.

Második modul: *Publikáció – szakmai tartalomfejlesztés.* A MaDok-program alapításától fontos elem volt a tudományos eredmények könyvalapú publikálása (*MaDok-füzetek* sorozat). A program tudományos és módszertani láthatóságát és a képzés és fejlesztés alapját jelenti egy ilyen fajta jelenlét. A papír alapú közreadás mellett fokozatosan az online közzététel erősítése a program célja. Kiemelt szempont az idegen nyelvről készült fordítások közzététele, illetve a vonatkozó magyar eredmények idegennyelvű közreadásának megvalósítása.

Harmadik modul: *Esemény és program.* A MaDok szakmai közönségen (is) túlmutató szakmai/közönség rendezvényeket, sorozatokat is rendez, elsősorban beszélgetést, olvasószemináriumot. Ennek célja a kritikai múzeumi műveltség fejlesztése, közbeszédbe emelése, fenntartása. A programok hangsúlyosan a fiatal közönséget célozzák, szoros együttműködésben a felsőoktatási intézményekkel.

Negyedik modul: *Oktatás és kommunikáció.* A program kommunikációs modulja a tudások és tapasztalatok oktatási struktúrába illesztését szolgálják. Az oktatási modulban két elemet ötvözünk: egyfelől az egyetemi képzésben való aktív részvételt (mintaprojektek, mikrokutatások szervezésével) és felnőttoktatásban, a szakemberképzésben vállalt továbbképzési modellt.

Ötödik modul: *Nemzetközi kapcsolatépítés.* A MaDok-program az elmúlt években megerősödött módszertani fejlesztését követően 2023-tól beindítani tervez nagyobb léptékű,

érdemi kutatásokat. Ezáltal érdemben megerősíti hazai szerepét és kapcsolathálóját, s ezzel párhuzamosan középtávon előkészíti a nemzetközi szinten való megjelenést, a fejlesztett tartalmak és tapasztalatok integrálását, hosszabb távú nemzetközi együttműködések kiépítésével.

Együttműködő partnerek: Hazai és határon túli magyar közgyűjtemények, hazai felsőoktatási intézmények, ELKH BTK Néprajztudományi Kutatóintézet, külföldi partner intézmények.

A lezárult ciklusban pályázat eredményeként elkészült magyar és angol nyelvű módszertani kézikönyv (*Nyitott múzeum...*) és annak online változata hazai és nemzetközi érdeklődésre is számot tart. A program folytatásaként 2024-től tervezzük az NKFI pályázat által támogatott tudományos kutatásra épülő továbblépést.

4.3. Az eredmények közzététele, kommunikációja és marketingje

A 21. századi múzeumok történetében az edukáció, az interpretáció és a szolgáltatások mellett a múzeumi kommunikáció területe alapvető változáson ment át. A világ élen járó múzeumi szakítottak a korábban jellemző egyirányú kommunikációs formákra, főleg sajtókommunikációra, a nyilvános programok – rendezvények, kiállítások, foglalkozások – promóciójára épülő gyakorlatokkal. A jelenkor nyitott, átláthatóan működő múzeumainak részvételi, társadalmi projektjeiben, a közösségépítésben, a múzeumok identitásformáló szerepében a kommunikációnak minden eddiginél jelentősebb feladata van. A **múzeumi kommunikáció** fogalmának és gyakorlatának átalakulását az internet, a világháló térhódítása is gerjesztette. A múzeumok aktívan kapcsolódtak be az egyéni és közösségi cselekvési formákat is lehetővé tévő online médiumok – mára a mindennapokat is meghatározó – világába. A múzeumi honlapok az információátadás központjaivá váltak, ahol a digitális gyűjteményi adatbázisok épp olyan fontos szerephez jutottak, mint a különböző online alkalmazások, hírek, informatív közlések, ismeretterjesztő formák.

Ebben a változásban a Néprajzi Múzeum is élen jár: különböző célcsoportokat, saját hangjukon megszólítva az online és offline térben egyaránt dinamikusan kommunikál, szem előtt tartva az intézmény küldetési nyilatkozatát, valamint kultúrstratégiai szerepkörét. A területért felelős Kommunikációs Főosztály feladata, hogy kutassa, fejlessze a múzeumi kommunikáció

területét, működtesse a különböző kommunikációs csatornákat, azokra szöveges, képes és audiovizuális tartalmakat készítsen az alább felsorolt csomópontok mentén:

- Tudomány- és gyűjteménykommunikáció.
- A nemzeti identitás fejlesztése.
- Az országimázs építésben – együttműködve más intézményekkel – való aktív részvétel.
- A múzeumi gyűjteményekhez kapcsolódó digitális tartalmak hasznosítása, a meglévő formák folyamatos fejlesztése, a technológiai fejlődés figyelembevételével.
- Múzeumi programok, kiállítások szerteágazó kommunikációja.
- Magyar és nemzetközi sajtókommunikáció.
- Belföldi és nemzetközi turisztikai célok támogatása.
- A közösségi média felületek (Youtube, Facebook, Instagram, Twitter stb.) fejlesztése, azokon nemcsak tartalomgyártás, hanem közösségépítő tevékenység.
- Az új főépület közösségi tereiben elhelyezett multimédiás felületek hatékony kiaknázása, a különböző igényű, képességű látogatók célzott tájékoztatása.
- Az intézmény kultúrstratégiai feladatainak támogatása, az ezzel kapcsolatos szakmai hálózatok működtetésében, fejlesztésében való részvétel. Ilyen a 2022 óta működő vállalkozás, az egész magyar nyelvterület néprajzi eredményeit közvetítő, havonta jelentkező televíziós magazin, az *Etnokultúra* folytatása vagy a MaDok munkájához kapcsolódó közösségi média tevékenység, közösségi gyűjtőkampányok, tematikus virtuális és analóg csoportok működtetése. Terveink szerint ezt kiegészítve az állományvédelmi és a digitalizációs területen 2023-tól indítunk olyan hírleveleket, amelyek kifejezetten a szakmai közösség munkáját és párbeszédjét segítik.

A Néprajzi Múzeum számára a fokozottan érzékelhető jelenléthez elengedhetetlen a differenciált, hatékony és komplex kommunikációs stratégia és marketingmunka. Ez utóbbiak nem helyettesíthetik a tartalmat, de nélkülük lehetetlen eredményeket elérni. Ebből a szempontból a Néprajzi Múzeumnak a lezáruló ciklus tapasztalatait is fölhasználva célszerű lépnie. Az elektronikus kommunikáció, a megújult rendszeres elektronikus hírlevél, a honlap felhasználása vásárlások, megrendelések bonyolítására kibővíti a múzeum mozgásterét. A Városliget Zrt. szakembereivel közösen kidolgozott helyzetfelmérés eredményeit figyelembe véve alakította ki a múzeum **PR és marketing stratégiáját**. komplex látogatóvizsgálatot célszerű indítani a főépület megnyitását és az új állandó tálat átadását követően 2023–24-ben. Kommunikációs szempontból kiemelt feladat a téli energiaválsággal terhelt időszakban a kapcsolódó értékközpontú, releváns tartalommal bíró üzenetek tervezett, tudatos célba

juttatása, a múzeum helyének és szerepének erősítése a köztudatban. Továbbra is hangsúlyos az általános-, közönség-, szakmai- és sajtókommunikációban az épületváltás és költözés pozitív elemeinek hangsúlyozása, jelentőségének kiemelése. A Néprajzi Múzeum küldetése szerint megújuló, sokszínű, a jelen folyamataira is érzékeny, felelősen gondolkodó intézmény, ezek az elfogadottságot, kedvező megítélést biztosító pillérek változatlanok. A lezárult ciklusban elkészült **új arculati kézikönyv** tartalma komplexitásával meghatározó az új főépület belső tereiben, kapcsolódó kommunikációs felületein is. A hatékony kommunikáció érdekében a sajtókapcsolatok folyamatos bővítése és a meglévő kapcsolatok megerősítése is fókuszban marad. 2023 tavaszától a fentiek ismeretében és következményeként a nemzetközi sajtó és szaksajtó felé is határozottabban nyitott a múzeum a Városliget Zrt. munkatársaival közösen kidolgozott program részeként, a megújuló múzeum nemzetközi kommunikációs térképen való elhelyezése céljával.

Az elkövetkező ciklusban kitűzött marketing célkitűzések és fókuszpontok a fentiekben tömören jelzett kommunikációs működéssel szoros összhangban kell hogy működjenek. A Néprajzi Múzeumnak küldetéséhez hűen kell végeznie tevékenységét az új, megváltozott főépület adottságaira építve. Az intézmény fölkészült szakmai közössége a több mint 300 méter hosszú, több tízezer négyzetméternyi térrel bíró modern épületet értékes tartalommal és a mai kor elvárásainak megfelelő programelemekkel tudja megtölteni. A múzeum az új épületben azon dolgozik, hogy a hagyományokra és a gyűjteményekre építve egy modern, a nyugati trendeknek is megfelelő új perspektívát adjon a látogatók számára, melyben a múzeumi időtöltés a múlt tisztelete mellett egyet jelent a közösségi léttel is: egy olyan helyet teremt, mely közösségi funkciókat is képes ellátni és amely képes a jövő generációit megszólítani kiállítási tematikáival, szolgáltatási portfóliójával. Egy olyan modern múzeumot, amely találkozási pont és amely képes jelentésközösséget kialakítani a látogatókkal.

Az intézményi törekvések arra irányulnak, hogy a Néprajzi Múzeum képes legyen megfelelni a szakmai elvárások mellett a posztmodern, az élményt előtérbe helyező turizmus feltételeinek is. A turisztikai attrakciók számára is a legfőbb cél az élményteremtés és ezzel az értékátadás, mely csak akkor lehet sikeres, ha a látogató érti az értéket, hiszen ami az attrakció számára érték, előfordulhat, hogy semmit nem jelent a fogyasztó számára. Fontos tehát, hogy a helyi érték kapcsolódjon össze az egyén értékeivel.

Az intézményi marketing egyik legfőbb célkitűzése, hogy a Néprajzi Múzeum néhány éven belül képes legyen a Budapest városmárka szerves részévé válni, egy olyan kihagyhatatlan

turisztikai attrakcióvá lenni, amely épülete és tevékenysége folytán is referenciapontként szolgálhat számos más hazai, de akár határon túli kulturális intézmény számára is.

A múzeumot modern, a nyugati sztenderdek mentén működő kulturális intézményként pozicionáló törekvések fényében a szolgáltatási portfólió, közte a **múzeum shop** is megújulásra volt hivatott. 2022-ben elindítottuk a múzeumi boltban a gyűjteményi motívumokra, az érvényes arculati elemekre épített termékstruktúra kialakítását. Ezt a projektet a látogatók preferenciáit figyelembe véve folytatjuk és terveink szerint a múzeumi shop gazdasági jelentősége, az intézményi költségvetéshez való hozzájárulása tovább erősödik. A távlati cél az, hogy az **Etnoshop** az múzeumi küldetéssel összhangban működő modern üzenetközvetítő eszközzé váljon, mely elérhető árszínvonalon felel meg a legmagasabb minőségi sztenderdeknek, széles célközönséget megszólítva. Konzekvens munkával el kell érünk azt, hogy vásárlók asszociációkat társítsanak hozzánk, vagyis tudatosan kell építenünk magát a márkát és meg kell találnunk a megfelelő képzettársításokat is. A megnyitás óta eltelt néhány hónap eredményei alapján látható, hogy az Etnoshop önmagában, megjelenésében és kínálatában kellően impozáns ahhoz, hogy képviselhesse a múzeumi szakmai tudást, az intézményi márkát és a kiállításokat.

Az intézményi marketing tevékenység operatív szintre lebontott főbb feladatai 2023–2028 között:

- a turisztikai kapcsolatok erősítése beutaztató cégekkel, szállodákkal és az iparág fontos szereplőivel látogatók akvirálása céljából. A látogatószám-növelés irányába tett lépések a szolgáltatások egyes elemeinek sikerességéhez is hozzájárulnak
- szponzorkapcsolatok kialakítása és létesítése
- a múzeum shop formatervezett jellegének fejlesztése, a gyűjteményhez való mind szorosabb kapcsolódás kialakítása és nemzetközi árukészlet fejlesztése
- etnoshop.hu brand felépítése
- a coworking tér kihasználás optimális módjának kialakítása és üzleti modell felépítése
- Etknow szakkönyvesbolt portfóliójának bővítése
- a marketing megoldások témájában fontosnak tartom a digitális megoldások alkalmazását, így a mobilapplikáció 21. századi elvárásoknak megfelelő funkciókkal történő fejlesztését is.

A fentiekben tömören tárgyalt intézményi szintű kommunikáció hangsúlyos területe az önálló egységként is meghatározható szakmai eredmények közreadásának komplex programja.

Természetes módon a lezáruló ciklust a költözések, a bezárás alatti speciális helyzet adta keretek között kellett menedzselni ezen a területen is. A nyitással egy időben azonban aktívan és komoly erőforrásokat mozgósítva indítottuk el a munkát ezen a téren is. Ezzel összefüggésben kiemelten sikeresnek értékelhető a közvetlenül a 2022 májusi nyitást követően megvalósított háromnapos nemzetközi konferencia, melyen az európai néprajzi és antropológiai múzeumok igazgatói vettek részt és a közvetlen és azóta érkezett visszajelzések alapján messzemenően sikeresnek ítéhető. A tapasztalatok ismeretében és a konferencia rendkívül ösztönző szakmai kapcsolaterősítő jellegére építve tervezi a Néprajzi Múzeum a folytatást, melyen a megnyíló óriási állandó tárlat értékeire kívánjuk fölhívni a figyelmet. A 2024-ben megvalósítani tervezett nemzetközi konferencia közvetlen kapcsolatban van az intézmény kiállításainak nemzetközi porondon való megmérettetésének szándékával is.

A költözés és a Covid-időszak során megvalósított projektek között, illetve a gyűjteményi digitalizálással összefüggésben rendszerezett program-elemek részeként is számos publikációs és tudásmegosztó elképzelés működött sikeresen. A tudományos kutatások eredményeinek közreadása szorosan kapcsolódik a múzeumi kiadványok tematikájához. Az intézményhez kötődő **PhD kutatásokra épülő monográfiák** megjelentetése az elkövetkező években is folytatódik a terveim szerint. A Néprajzi Múzeum tudományszervező feladatai közt szerepel több, az egész szakmát érintő kiadvány szerkesztése, a hazai és külföldi néprajzi intézményekkel való kapcsolattartás, konferenciák, műhelyviták szervezése, valamint a nemzetközi kutatási programokba való bekapcsolódás. **A néprajz helyzete a magyar közgyűjteményekben** tematikájú kutatás és összefoglaló munka elkészül 2023-ban. A létrehozott információs bázist, tanulmányokat, adatokat és a különböző intézmények működését dokumentáló fotókat először online megoldással tesszük közzé 2023 első felében. 2023 végére tervezzük a szerkesztett kötet kiadását. A vonatkozó adatbázis online megoldása lehetővé teszi hosszú távon is a néprajzi szakág közgyűjteményi helyzetének aktualizált bemutatását és a tudásmegosztás korszerű eszközeként az intézmény kultúrstratégiai vállalásainak részeként működni 2024-től.

A múzeum számos rangos publikációt jelentetett meg – kiállítási és gyűjteményi katalógusokat, monográfiákat, konferencia- és tanulmányköteteket, folyóiratszámokat –, továbbá online adatbázisokat, katalógusokat és kiállításokat adott közre az elmúlt időszakban is.

Indokolt azonban a kiadványstruktúra felülvizsgálata, a terjesztési–ismeretátadási jellemzők szempontjainak érvényesítése. Jogos elvárás, hogy a szakmai kiadványok megvalósítása ne mehessen az egyéb szakmai tevékenységek finanszírozásának rovására. 2023-ban elkészül az intézményi **kiadványstratégia**, mely a korszerű közreadási megoldásokat tartja szem előtt és a

nemzetközi tapasztalatokra is épít. A **Néprajzi Értesítő** (intézményi évkönyv) a Múzeum és a néprajztudomány egyik fontos és nagy hagyományú (1900-tól jelenik meg!) orgánuma, folyamatos megjelenítése az intézmény alapvető feladata. Az idegen nyelvű elemek növelésével, a megfelelő rezümék támogatásával a kiadvány nemzetközi elismertsége is növelhető. Ezzel összhangban jelenik meg az említett nemzetközi konferencia előadásait angol nyelven közreadó következő kötet.

Fontos elv, hogy a múzeumi kiadványok anyagi ráfordítása arányban legyen a várható bevétellel. Az intézmény **ismeretterjesztő kiadványainak** súlyát növelni szükséges. Ezen belül a **Magyar Népművészet** sorozat folytatásával, amely közvetlenül segíti a kézművesek, népi iparművészek, a népművészet iránt érdeklődők igényeinek kielégítését. A Néprajzi Múzeum ismertségét, társadalmi presztízsét egyértelműen növelik a tárgygyűjteményekre épülő ismeretterjesztő kiadványok. A gyerekeknek szóló, a múzeumpedagógiai tevékenységhez kapcsolódó kiadványok típusbővítése, korszerűsítése rendkívül fontos.

A hazai múzeumi területen a **mecenatúra** közvetlen tudományos és publikációs szerepvállalása még kevésbé terjedt el. Egyes tárgyak, tárgyegyüttesek megvásárlását lényegesen könnyebben sikerül mecénások, esetleg társadalmi összefogás segítségével megvalósítani, mint erre a Néprajzi Múzeumi gyakorlatban is több sikeres példa volt az utóbbi években. Úttörő jelleggel tervezem külföldi mecénás támogatásával a kevésbé látványos, ám az intézményi tevékenységi hálónak kiemelten hangsúlyos területeit is erősíteni az elkövetkező években. Mecénás támogatása teszi lehetővé a Néprajzi Múzeum nemzetközi vonatkozású fotógyűjteményének értékeit feltáró színvonalas katalógus-sorozat indítását. A Festetics-gyűjtemény, illetve a Bíró Lajos által készített fényképek külföldi mintákat követő **impozáns albumokban** történő megjelenítése az intézmény nemzetközi pozicionálását érdemben segítheti. Megítélésem szerint a múzeum fotógyűjteményének további óriási kiaknázatlan értékei vannak.

A múzeumi gyűjtemények intézményen belüli meghatározó szerepével összhangban a nemzetközi tapasztalatok is igazolják, hogy folytatni kell a tárgytípológiára épülő múzeumi tárgytörténeti kutatásokat, a gyűjteményeket feltáró **gyűjteményi katalógusok** kiadását. A gyűjteményi katalógusok elemző–feltáró jellemzőinek meghatározásában a hazai néprajzi gyűjteménnyel rendelkező múzeumok közös szempontjait is célszerű érvényesíteni. A lezáruló vezetői ciklus időszakában megjelent 7 kötet a múzeum Közép-Európában egyedülálló sorozattal rendelkezik. A megjelent összesen 25 kötet (!) egyértelmű nemzetközi elismertsége is indokolja, hogy megújult formában – **online verziót** is alkalmazva – folytassa az intézmény gyűjteményfeltáró publikációs munkáját. A program részeként olyan tárgytípusok feltárása és közzététele is indokolt a nemzetközi jelentőségű korpuszok mellett, melyek különösen nagy

érdeklődésre tarthatnak számot a tárgyalkotó népművészettel foglalkozó közösségek részéről (pl. sótartók, kürtök, botok, mézeskalács ütőfák, pásztorfaragások stb.).

A jelenben is aktuális a népművészeti örökség átadása célzottan egy-egy tematika, földrajzi egység népművészeti örökségének digitális formában és papír alapú kiadványban történő bemutatásával a Néprajzi Múzeumban nagy hagyományokkal bíró magyar **népművészeti sorozat** (27 kötet 1924 és 2006 között) folytatása, illetve korábbi kiadványainak újra kiadása segítségével teljesebben ki. Ezek a pótolhatatlan értéket képviselő mintakincset és formai gazdagságot bemutató kiadványai az intézménynek, amelyek újrakiadása költséghatékonyan és rövid határidővel megvalósítható. Számos népművészeti tematikájú időszakos kiállítási katalógus is alkalmas a népi kultúra örökségnek átörökítését elősegíteni. A hiánypótló és máris elérhetetlen korábbi kiadványokat korszerű megoldásokkal kiegészítve célszerű megjelentetni, a régi akvarellek és tárgyfotók kombinációjával. A népművészeti kiadványok újrakiadása papír alapon is indokolt a 21. század második évtizedében is, hiszen a népművészeti alkotók, a közösségek számára az ilyen publikációk kínálják a szó szoros értelmében a legjobban alkalmazható „mintákat”!

Az intézmény az új épületbe költözést követően 2023-tól alkalmassá vált egy nemzetközi, és hangsúlyosan a magyar nyelvterület egészére figyelemmel lévő **konferencia-sorozat** elindítására. Ehhez kiváló segítséget nyújtanak a határokon túli magyar közgyűjteményekkel kötött együttműködési szerződések, és a Néprajzi Múzeum külföldi néprajzi múzeumokkal évek óta működő szakmai kapcsolatai. A korszerű szempontokat problémaérzékeny megközelítéssel tárgyaló rendezvényekkel a nemzetközi tudományos „vérkeringés” részévé válhat a közgyűjtemény. A közép-európai országok múzeumi szférája számára is értékelhető egy jól felépített, tematikus tanácskozás-sorozat. Nem elhanyagolható szempont a határok átjárhatóságát is figyelembe véve a **magyar kisebbségek identitásának** és kulturális életének alapintézményeiként működő múzeumok felé is ez az üzenet.

A változó szaktudományi feladatrendhez, illetve az országos hatókörű MaDoK programhoz kapcsolódik a **Tabula folyóirat** és a **MaDoK kiadványok** sorozata. A Tabula megjelentetését a korszerű közreadási megoldásokhoz igazodva már a lezáruló ciklusban online oldottuk meg. A döntést a folyóirat szerepének erősödése pozitívan igazolta. Az **online megjelenés** adta előnyök indokolják, hogy továbbra is így jelenjen meg ez az orgánuma az intézménynek.

Hangsúlyossá tervezem formálni a Néprajzi Múzeum **e-könyv** publikációinak sorozatát. A korábbi évtizedek példaértékű, értékes és szakmailag messzemenően hiánypótló, illetve népszerű kiadványait sorozat jelleggel tervezem e-könyvként publikálni. Az intézmény

nemzetközi pozicionálását, a kutatók tudományos eredményeinek hatékonyabb közreadását is érdeemben elősegíti ez a közzétételi megoldás.

5.1. Kapcsolatok hazai intézményekkel és szervezetekkel

A hálózatos működés kiváló példajaként is értékelhető MaDoK program szorosan kapcsolódik a Néprajzi Múzeum egyre erősebb szakmai együttműködéséhez is. Az intézmény valódi **integrációs szerepet** tölt be a Kárpát-medence magyar vonatkozású néprajzi gyűjteményeinek egészét illetően. Ennek szerves részét képezi a hazai vidéki és a **határokon túli magyar** néprajzi gyűjteményeket őrző intézményekkel való szoros együttműködés. Főigazgatóként több évtizedes elmaradást pótoltam, mikor sorra látogattam a határon túli magyar vonatkozású múzeumokat és szoros együttműködést kezdeményeztem az intézményekkel. Szintén a közvetlen szakmai kapcsolattartást erősítette, hogy az utóbbi években az **országos néprajzos muzeológus továbbképzésre** meghívjuk a határon túli magyar gyűjteményekben dolgozó kollégákat, ezáltal is szerepet vállalva korszerű szakmai ismereteik gyarapításában.

A magyar nyelvterület valamennyi néprajzi gyűjteményével két további területpontra indokolt a közvetlen kapcsolatteremtés. Az egyik az **országos kompetencia feladat**ként 2016-tól kibontakozó korszerű **digitalizációs tevékenység**, melyre egyértelmű iránymutatással szolgálnak a nemzetközi tapasztalatok. A Monari nyilvántartási rendszer sikeres akkreditációját követően az intézmény tovább folytatta tervszerű célzott fejlesztéseit a rendszeren kiemelt figyelemmel a revíziók és a költözés menedzselésének elvárásaira. 2018 végére a kialakított munkacsoport programjának eredményeként kivételesen megbízható eszközként használható fejlesztés segíti a Néprajzi Múzeum nyilvántartási tevékenységét. Erre építve indul és zajlik a tervek szerint 2019–2020-ban a gyűjtemények költöztetése.

Az együttműködési tevékenység egyik csomópontjaként értékelhető a **néprajzi muzeológiai szakági** együttműködésének, továbbképzésének országos szintű koordinálása.

A „néprajzos muzeológusok továbbképzése” kompetenciafeladat megújítása az előző főigazgatói ciklusban megkezdődött. A frontális előadások és ezektől független szakmai kirándulások megrögzült évtizedes rendszerét kísérleti formákkal, több kerekasztal-beszélgetéssel, kisebb-nagyobb létszámú workshopokkal, téma és lokalitás erőteljesebb kapcsolásával sikerült korszerűbbé, interaktívabbá, adekvátábbá formálni. Újítás volt a korábbi gyakorlathoz képest a határon túli néprajzos kollégák megszólítása és aktív részvétele is. A

néprajzos muzeológus szakma pozitívan fogadta a változásokat, amelyek azonban – a Néprajzi Múzeum költözése miatt – nem tudtak egyfajta új továbbképzési folyamattá kristályosodni. A következő öt évben reális célkitűzés a tematikában egymásra épülő, a muzeológusok aktivitására számító és a helyszínül választott vidéki „kulturális örökség” közeg adottságait a képzési célokba komponáló, fokozatosan egyfajta szakmai fórummá váló programsorozat felépítése.

A 2022-es továbbképzés nélkülözötte az elméleti megközelítéseket, a muzeológiai gyakorlatra összpontosított, középpontba helyezve a raktározás, műtárgymozgatás, állományvédelem, archívumi kutatás és a jelenkor dokumentálása problematikáját. Lehetőséget nyújtott ugyanakkor a jelentős százalékban fiatal korosztályhoz tartozó muzeológusokkal és gyűjteménykezelőkkel való párbeszéd megindítására, a továbbképzésre vonatkozó igények feltérképezésére. A szakmai továbbképzés jövőjét érintő kérdőíves és workshop jellegű tájékozódás meglepően egybehangzó eredménnyel zárult. A kollégák részéről leginkább preferált lehetőség egy minimum két-, de inkább háromnapos, kifejezetten szakmai fórum jellegű, változó helyszínen megrendezett együttlét, amelynek tematikája évről-évre egymásra épül. A lehetséges témasorozatok közül a többség részéről elementáris igény mutatkozik a néprajzi tárgytipusok (textil, bútor, mesterségek, kerámia, földművelés stb.) részletes feldolgozására, az elméleti megközelítésektől a tezaszépítésen át a leltározási és állományvédelmi kérdésekig. Ez az igény rámutat a felsőoktatási képzőhelyeken oktató muzeológiai (és általában anyagi kultúra) ismeretek hiányosságaira, a Néprajzi Múzeum e téren kiteljesíthető küldetésére, de egyúttal a közös szakmai gondolkodás és problémamegoldás lehetőségére is. Felmérésünk szerint közel ekkora deficitet jelent a néprajzi muzeológiai kánonba mindezidáig be nem illesztett etnográfiai-antropológiai témák megvitatása, ezek néprajzi muzeológiai feldolgozása, a múzeumi reprezentáció kereteinek kialakítása.

A következő főigazgatói ciklus kihívása lesz tehát a közel 130 fős országos muzeológus közeg szakmai közösséggé formálása a továbbképzések rendszerén keresztül. Az évente megrendezésre kerülő háromnapos program a **kultúrstratégiai szerepvállalás fontos eleme**, a rá fordítandó évente 6-7 millió forint bőségesen megtérül a vidéki muzeológia színvonalának javítása, egy minden szereplő számára inspiráló szakmai közeg építése révén.

A múzeum által kezdeményezett és koordinált **szakági muzeológusképzés** mint országos szakmai kompetenciafeladat, lehetővé teszi a néprajzi muzeológia teljes spektruma számára az aktuális szakmai kérdések hozzáférhetőségét, a tapasztalatcserét és a szakmai kapcsolatépítést. A néprajzos muzeológus továbbképzés olyan, **intézményen túlmutató, teljes szakágat érintő**

szakmai és tudományos fórum, amely az országos és a helyi intézmények számára egyaránt lehetőséget teremt az eredményesség és hatékonyság növelésére. Meggyőződésem, hogy a teljes magyar nyelvterület néprajzi értékeit őrző és feltáró-bemutató gyűjtemények szakembereinek különösen hasznos egy, a jelenlegi határokon átívelő képzési alkalom. Fontos szempontként kívánjuk érvényesíteni a középtávú koncepció jellemzőjeként, hogy a szakági képzéseket a **munkahelyi előmenetel** szempontjából hangsúlyos alkalmanként kívánjuk kezelni. A továbbképzéseken való részvétel feltétele lehet akár munkaköri besorolásnak, minősítésnek is.

Az intézmény által lebonyolított komplex költözések szakmai tapasztalatait a helyszíni bemutatókon, konferenciákon túl indokoltnak vélem egy interneten széleskörben elérhető tudásbázist kialakítva megosztani. Saját tapasztalatom is alátámasztja, mennyire hiánypótló lehet egy ilyen a nyilvántartási – állományvédelmi – gyűjteményezési – logisztikai tematikát főlvállaló, a jó megoldásokat filmekkel, fotókkal, technikai paraméterekkel is közreadó **gyűjteményi költöztetési adatbázis**. Az általam tapasztalt nagy nemzetközi érdeklődés is indokolja ezen korszerű módszertani–szakmai segédletnek az interneten angol nyelven is elérhető kialakítását is.

A Néprajzi Múzeum koordináló szerepe mellett a szakág nemzetközi vonatkozású, hazánkban is alkalmazható ismereteit is be kell mutatnia. Nyilvánvaló, hogy a világháló kínálta tájékozási lehetőségeken túl intenzív kölcsönös tapasztalatszerzés szükséges. A Néprajzi Múzeum munkatársai számára a **nemzetközi együttműködésben** partnerként szereplő múzeumokkal munkatársi cserelehetőségeket célszerű kialakítani, mint erre jó példa volt a záruló ciklusban megvalósult koreai együttműködés.

Az **intézményi feladatmegosztás** a hazai múzeumok, az ELKH BTK Intézetei, illetve az egyetemi tanszékek között érzékelhetően javult és erősödött az utóbbi években. Sikeresen megerősítettük a Néprajzi Múzeum helyzetét, eredményei közreadását a hazai, elsősorban a néprajz területén működő tudományos intézményekkel, közgyűjteményekkel, egyetemi néprajzi tanszékekkel és társadalmi szervezetekkel összehangoltan. A Néprajzi Múzeum egyenrangú félként, a kölcsönösség elvére ügyelve hangolja össze tevékenységét partnereivel. Beigazolódott, hogy a szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeummal kapcsolatban az évtizedes munkatársi viszony eredményeként nem korlátozzák rossz értelemben vett korábbi beidegződések a két intézmény közötti kooperációt. A kibontakozó együttműködés részeként a költözés után a készülő kiállítások összehangolása, a revíziókkal összhangban a részleges műtárgycsere, a gyűjteménygondozás és a műtárgyvédelmi stratégia egyeztetése is

nyilvánvalóan előnyös lehetőség mindkét intézmény számára. Számos kölcsönösen előnyös együttműködés indult el az utóbbi időszakban, melyek folytatása a költözést követően természetes módon kibontakozik. A Nemzetstratégiai Intézettel számos szakmai együttműködésre épülő programot valósítottunk meg az elmúlt évtizedben. A Hagyományok Házával kötött együttműködési megállapodás pedig szintén számos sikeres programot eredményezett.

Az intézmények újragondolt **kapcsolati hálója** és együttműködési területei előnyösen befolyásolhatják az intézményenként széttagolt forrásanyag, szaktudás összetársadalmi hasznosítását. A Néprajzi Múzeum többszörös – az utóbbi években már eredményesen visszaigazolt – integratív és kapcsolódási potenciállal rendelkezik. Az intézmény értékeit előnyösen lehet kamatoztatni a magyarországi kulturális élet sokszínű palettáján és a **nemzeti kulturális politika céljainak** érvényesítésében.

A Néprajzi Múzeum munkatársai több hazai felsőoktatási intézményben tanítanak, ezek korábban koordinálatlan egyéni szerepvállalásként működtek. A lezáruló ciklusban kezdeményezőként föllépve **együttműködési megállapodásokat** írt alá az intézmény a hazai **felsőoktatás** több szereplőjével is (ELTE, MOME, Debreceni Egyetem, Szegedi Egyetem, Kolozsvári Egyetem). Ezáltal kialakultak azok a keretek melyek mentén a folyamatos, hosszú távú **tudásfejlesztés** feltételeit az egyetemek és a Néprajzi Múzeum közösen sikeresen alakíthatják. A már jelzett generációváltással összefüggésben az utánpótlásképzésben az intézmény fokozott szerepvállalása elismert és kedvelt múzeumi gyakorlati helyszíneként is. Kiemelt jelentőséggel bír a tervek szerint 2023 szeptemberétől Budapesten induló **Néprajzi muzeológiai specializáció** megvalósításában, hogy az ELTE Néprajzi Intézete és a Néprajzi Múzeum együttműködik. A közös munka annak érdekében indul, hogy a néprajzos–etnográfus egyetemi hallgatók képzésében a korszerű néprajzi múzeumi módszertan és elméleti tudás erőteljesen szerepeljen, ezzel érdemben segítve a végzősök pályakezdésének esélyeit és szintén pozitívan befolyásolva a Néprajzi Múzeum generációváltásból adódó új munkavállalóinak hatékony fölkészítését.

A Néprajzi Múzeum több szakmai szervezetnek és társadalmi egyesületnek központja. Ez nyilvánvalóan olyan funkció, melyet az új épületbe költöző múzeumnak is indokolt vállalnia. A legfontosabb ilyen kapcsolatot a **Magyar Néprajzi Társasággal** működtetheti az intézmény. A Társaság elsőrendűen alkalmas a Néprajzi Múzeum tevékenységének a szakmai, illetve a tágabb társadalmasítási céljainak közvetítésében az együttműködésre. További szoros szakmai kapcsolata van intézményünknek a **Magyar Kulturális Antropológiai Társasággal**, melynek

irodája szintén a főépületben működik a **Magyar Fotótörténeti Társasággal** egyetemben. A közvetlen szakmai és tudományos, illetve gyűjteményi kapcsolódások mellett általános múzeumágazati küldetést is vállal a Néprajzi Múzeum, amikor a **Pulszky Társaság Magyar Múzeumi Egyesület** irodáját is befogadta az épületébe. Ezáltal a legnagyobb múzeumszakmai szervezet programjai is jelentős részben a múzeumunkban valósulnak meg.

5.2. Az intézmény nemzetközi kapcsolati programja

A vezetői program vonatkozó részletes fejezeteiben már kifejtésre került a Néprajzi Múzeum időszaki kiállítási stratégiájának a nemzetközi partnerekkel megvalósuló komplex rendszere. Szintén szerepeltek a tudományos kutatásokat tárgyaló fejezetben a nemzetközi együttműködésben megvalósuló projektek. Ezek mellett célszerű külön is fölhívni a figyelmet a Néprajzi Múzeum nemzetközi kapcsolati stratégiájának jelentősebb elemeire. Indokolja ezt, hogy a korábbi épület infrastrukturális feltételei miatt megnehezedett a nemzetközi kiállításcserekből az intézményi szerepvállalás, illetve a költözés miatti átmeneti bezárás is korlátozó módon befolyásolta a Néprajzi Múzeum nemzetközi téren kifejtett működését. A 2022-ben megnyílt új főépület viszont ideális kiállítási feltételeket biztosíthat a legkifinomultabb külföldi biztonsági – állományvédelmi elvárásokat megfogalmazó partnerek részére is. S éppen a költözésekkel megvalósult fejlesztések teszik különösen vonzóvá a budapesti intézményt, amit a megnyitás óta tapasztalt különösen élénk nemzetközi érdeklődés is igazol. Az alábbiakban röviden összefoglalt középtávú stratégia és program elemeit Csaba Gábor helyettes államtitkárral és munkatársaival részletesen megismertettük a közelmúltban, miként a Liszt Intézetek számára is összeállítottunk és elküldtünk ajánlást a Néprajzi Múzeum általuk is közvetlenül hasznosítható projektjeiről.

A korábban már említett, a megnyitásra időzített háromnapos nagy **nemzetközi konferencián** az **Európában** működő néprajzi–etnológiai és antropológiai múzeumok igazgatói első kézből tájékozódtak a Néprajzi Múzeum új működési feltételeiről és megvalósuló tartalmi programjáról, méltán elismerésre méltó gyűjteményeinek értékeiről.⁵ A tanácskozás közvetlen sikerén túl különösen értékesek az akkor a külföldi partnerekkel folytatott egyeztetések, tárgyalások, melyek mentén elindult a középtávú szakmai partnerségi program. A **svéd**

⁵ A következő, ebben a körben megvalósítani tervezett nagy konferenciát az intézmény új gyűjteményi állandó kiállításának megnyitását követően 2024 tavaszán tervezzük megvalósítani. 2026-ban a modern néprajzi és antropológiai múzeumok gyűjteményezési tevékenységét tárgyaló nagy nemzetközi tanácskozást tervezzük intézményünkben megrendezni.

National Museums of World Culture és a hatalmas gyűjteményekkel bíró *Nordiska Museet* vezetői egyaránt jelezték a hosszú távú közös programok iránti érdeklődésüket. A Ljubljanában működő *Slovene Ethnographic Museum* igazgatója, Ralf Ceplak Mencin tölti be a nemzetközi múzeumi szervezet néprajzi szakágát összefogó *ICOM-ICME* elnöki pozícióját. Elnök főigazgató kollégánk örömmel vállalta az új épületben a Kerámiatér megnyitását is. A **szlovéniai** intézmény és a Néprajzi Múzeum gyűjteményeinek formációs folyamatai sok hasonlóságot mutatnak, és a szlovén intézmény szintén a modern néprajzi–antropológiai irány meghatározó intézményeként működik. Közös kutatási programot és hosszú távú tudományos–kiállítási együttműködést indítottunk el 2023-tól. Hasonló gyűjteményi és módszertani összefüggések erősítik a varsói *National Museum of Ethnography* intézményével az együttműködést. Robert Zydel főigazgató már jelezte, hogy munkatársaival hosszabb tanulmányutat terveznek a budapesti fejlesztések alapos megismerésének céljával. Az 1888-ban alapított **lengyel** társintézmény gyűjteményei és a Néprajzi Múzeum kollekciónak értelmezéséhez érdemben járul hozzá a közös kutatómunka. 2023-tól a költözés miatt félbe maradt különleges gyűjteményfeltáró projektet tudunk újraindítani a zágrábi és a belgrádi néprajzi múzeumokkal szoros együttműködésben. A még a 19–20. század fordulóján a Néprajzi Múzeumba került balkáni műtárgyak azonosítása és elemzése a **szerb** és a **horvát** múzeumi munkatársakkal közös programként bontakozik ki. Az illetékes belgrádi és zágrábi múzeumok vezetői a konferencia alkalmát is fölhasználták a részletes szakmai konzultáció előkészítésére. Magyarország kultúrájának horvátországi megismertetése érdekében a közvetlen múzeumi kapcsolaton túl a **zágrábi Liszt Intézettel** is elindított a Néprajzi Múzeum egy ígéretes együttműködést. Állandó kiállítási elemek bemutatásán túl időszakos vándorkiállítás is készül már 2023 elején Zágrábban.

Olaszországból elsősorban a *MUDEC Museum of Cultures of Milan* intézményével indult újra a szakmai kapcsolat. A múzeumi archívumokban őrzött fotógyűjteményekre építő tudományos feltáró program elindításáról egyeztettünk Carolina Orsini főigazgatóval. A múzeum nemzetközi kapcsolatrendszerének kiemelt eseménye lesz 2023-ban, a *Velencei Építészeti Biennálén* való részvétel. A magyar pavilonban a Néprajzi Múzeum új főépületére épülő kortárs projekt kerül bemutatásra, melynek eredményeként a Liget-projekt értékeire és a magyar építészek kiváló teljesítményeire is föl hívja a figyelmet a *Ludwig Múzeummal* közösen megvalósítani tervezett projektünk.

Svájcból a *Museum der Kulturen Basel* intézményének a budapestivel méltán összemérhető etnológiai kollekciónak kínálja a kézenfekvő szakmai közreműködés alapját. A vezető

németországi intézmények közül a Drezdában működő *State Ethnographic Collections of Saxony* és a hamburgi *Museum am Rothenbaum Kulturen und Künste der Welt (MARKK)* elsősorban a 21. századi megújuló néprajzi–antropológiai társadalmi múzeumi küldetéssel összefüggésben iránymutató és a kortárs érzékenységű projektek irányában nyitott. Így a Néprajzi Múzeum MaDok programjának részeként indulhattak el az egyeztetések. Speciális a helyzete a gigantikus múzeumi beruházásként idén szeptemberben megnyílt berlini *Humboldt Forum*nak, melynek kiállítási tapasztalatai közvetlenül formálják a Néprajzi Múzeum készülő új állandó tárlatának megvalósítását. Lars Christian Koch igazgató jelezte, hogy mindkét intézmény újrainvitálását követően nyitottak a kutatási és szakmai tapasztalatcserére, közös kutatások kidolgozására. A nyugat-európai vezető intézmények közül a legígéretesebben az **Egyesült Királyságban** működő nagy hagyományú *Pitt – Rivers Museum*mal formálódik a szakmai együttműködés. **Belgiumból** az antwerpeni *Museum aan de Stroom* munkatársaival már az új raktárbázis és a főépület tervezési fázisában fölvevük a kapcsolatot, hiszen az általuk működtetett intézmény is hosszas költözést követően folytatja példaértékű múzeumi tevékenységét. **Észtországból** az új állandó tárlatuk megismerésével összefüggésben kerültünk kapcsolatba a *Estonian National Museum* (Turku) munkatársaival, s ezt követően indult el a kiállítások és gyűjteményfeltáró projektek újrainvitálása. A Néprajzi Múzeum bezárását megelőzően éppen Észtországban folytatott több helyszínen is bemutatásra kerülő vándorkiállítási programot. Hasonló projekt kidolgozásával indulhat újra a szakmai kapcsolati háló – mint ezt Kertu Saks igazgató is megerősítette találkozásaink alkalmával.

A szomszéd országok közül a már említett szlovén, szerb és horvát együttműködések mellett kiemelten fontos a **romániai** intézményekkel a szakmai kapcsolat. Ennek részeként a bukaresti *Muzeul Național de Istorie a României* munkatársai jártak intézményünkben tapasztalatszerzés céljából – hangsúlyosan az új múzeumi fejlesztésekre nyitottan. A bukaresti *Örökségvédelmi Hivatallal* együttműködve zajlik Szinte Gábor 1912–13-as hagyatékának és a romániai fatemplomok kutatásának összevetésén alapuló projekt, melynek eredményeként 2023-ban lát napvilágot egy román–magyar kiadvány.

Turócszentmártoni *Slovak National Museum – Etnográfiai Múzeum* és a pozsonyi *Slovak National Museum* különösen a Néprajzi Múzeumban őrzött, a Trianon előtti gyűjtésekből származó különleges értéket képviselő **szlovák** kollekciónak miatt keresik intézményünkkel a kapcsolatot.

Az Európán kívüli nemzetközi kapcsolatok számos szereplőjéről és eleméről a vezetői program korábbi fejezeteiben már szó esett. Így a **kínai** és **koreai** projektekről, vagy a **mongóliai**

együttműködésekről. További koreai szakmai együttműködés indul 2023-ban a szülői *National Hangeul Museum*-mal. A program részeként a koreai identitás meghatározó elemének a jellegzetes írásnak a kulturális hatásaira reflektáló időszaki tárlat is bemutatásra kerülhet a Néprajzi Múzeumban. A mongóliai szakmai kapcsolatok is kiterjednek a közvetlen kiállítási területen túlra. Így a magyar pásztorkodást és a mongol nomád állattartást bemutató közös album/kiadvány megvalósításával összefüggésben is zajlik a közös munka. Ebben partnerünk a *Mongol Akadémia Történettudományi és Néprajzi Intézet* is. 2023-tól indul az új alapítású ulanbatori *Dzsingisz Múzeum* és a Néprajzi Múzeum együttműködése.

A **japán** együttműködésekkel összefüggésben a korábban jelzett oszakai projekt mellett indokolt jelezni, hogy a gifui *Museum of Modern Ceramic Art* munkatársaival elindult egy intézményünkbe bemutatásra kerülő vándorkiállításról az egyeztetés. A tárlat várható megvalósításának időpontja 2024 lesz. A **Türk Tanácsal** való szakmai együttműködéssel összhangban a Néprajzi Múzeum aktív szerepet vállal közép-ázsiai térségben is a szakmai kapcsolatok erősítésében. Ennek részeként a kirgiz kulturális miniszter idei látogatásával összefüggésben fotókiállítást tervezünk bemutatni a **Kirgiz Köztársaságban** 2023-ban. Szintén az egykori turkesztáni területről származó gyűjteményekkel összefüggésben zajlik a **kazahsztáni** fotókiállítás és kiadvány projektje. A Néprajzi Múzeum archívumának pótolhatatlan és egyedülálló gyűjteményeire építve tervezünk fotókiállítást a **Baskír Nemzeti Múzeumban**. A Néprajzi Múzeum nagyszerű anyagokkal rendelkezik olyan gyűjtések tekintetében, amelyek a szélesebb közép- és belső-ázsiai régiót célozták. Az ilyen korábbi kutatások áttekintése, feldolgozása, az anyagok publikálása, illetve „visszavitele” a terepre nem csak kurrens, nemzetközi kutatási trendekbe jól illeszkedő vállalás, de itthon és a „terepen”, az egykori kutatási területeken található mai országokban is nagy figyelmet generál. Mind Mongóliából, mind Kazahsztánból, Kirgizisztánból is nagyon pozitív visszajelzéseink vannak az egykori magyar kutatók ottani terepmunkáinak megismertetésével kapcsolatban.

Az amerikai kontinensről a **mexikói, Egyesült Államokat és Kanadát** érintő időszaki kiállítási projektekről szintén volt említés a vezetői programban, miként a **brazíliai** gyűjteménygyarapításról, illetve a tervezett időszaki projektről is írtam. 2023-ban egy terepmunkára épülő gyűjteménygyarapítást is megcélzó tudományos expedíció valósul meg **Bolíviában**. Az évtizedes előmunkálatokra építő hibrid projekt a Néprajzi Múzeum munkatársa által folytatott régészeti és antropológiai kutatómunkát egyaránt lehetővé teszi.

Hasonló terepmunkára épülő kutatások eredményei jelennek meg a korábban már jelzett afrikai kiállítási projektekben. **Nigéria, Etiópia, Botswana, Zambia, Tanzánia** és **Kenya** terepein folytatott expedíciókra épül a középtávú afrikai programja a múzeumnak.

A Néprajzi Múzeum az arab kultúra magyarországi megismertetésének kiemelt helyszínéként működött a korábbi évtizedben is. Ezt a hagyományt folytatva a Budapesten működő **arab országok** diplomáciai képviselőivel (14 ország!) együttműködve rendezték meg 2022 októberében Kövér Lászlónak az Országgyűlés elnökének védnökségével és megnyitásával az *Arab Napot*, melynek folytatására szintén megállapodás született.

6. Struktúraváltás és vezetői elvek

Az induló ciklus intézményvezetői kihívásai között kiemelkedő jelentőséggel bír az új intézményi **Szervezeti Működési Szabályzat** kialakítása. A költözés eredményeként egyes korszerű és korábban részben kényszerből háttérbe szorult intézményi funkciók (kommunikáció, kiállítás-menedzsment, oktatási terület) felerősödtek, illetve a két új épület működésbe lépésével a jelenlegi struktúra teljes átalakítást igényelt.

A jelenleg az intézményben dolgozó közép- és felsővezetők szakmai fölkészültsége, illetve elkötelezettsége kivételesen erős bázist jelent. A múzeumban dolgozó gazdasági igazgató fölkészült és kiváló partner az esetenként gyorsan változó körülmények közötti szakszerű és a törvényeket, jogszabályokat messzemenően figyelembe vevő gazdálkodásban. Különösen annak függvényében látom ezt fontosnak, hogy a Néprajzi Múzeum korábbi **intézményi költségvetési** struktúrája is alapvetően átalakult az utóbbi években. Kiemelt kultúrstratégiai intézményként hangsúlyos a múzeumszakmai, valamint az ismeretközvetítésen túlmutató kiegészítő tevékenységek magas szintű ellátása a kulturális missziót támogatva, konstruktív módon egyfajta piaci szemlélet érvényesítésére is ügyelve. Az innovációk alkalmazása a kultúrában igényli a hatékony működési – finanszírozási megoldások alkalmazását is. Ezzel összefüggésben a Néprajzi Múzeum – hasonlóan a kultúrstratégiai körbe tartozó többi múzeumhoz – 2023-tól múzeumi Kft. létrehozását tervezi. A megváltozott körülmények számtalan új kihívás elé állítják az intézményt. Több oldalról is jelentős elvárás nehezedik a múzeumra, szakmai és gazdasági tekintetben egyaránt, amelyre csak a folyamatosan magas minőségben végzett munka jelent megoldást. Szükséges, hogy képes legyen prosperáló módon működni és szervezni a napi munkafolyamatait mellett a jövőbeli terveit is. Ezért látjuk szükségesnek egy gazdasági társaság létrehozását, mely lehetőséget teremt a szolgáltatások

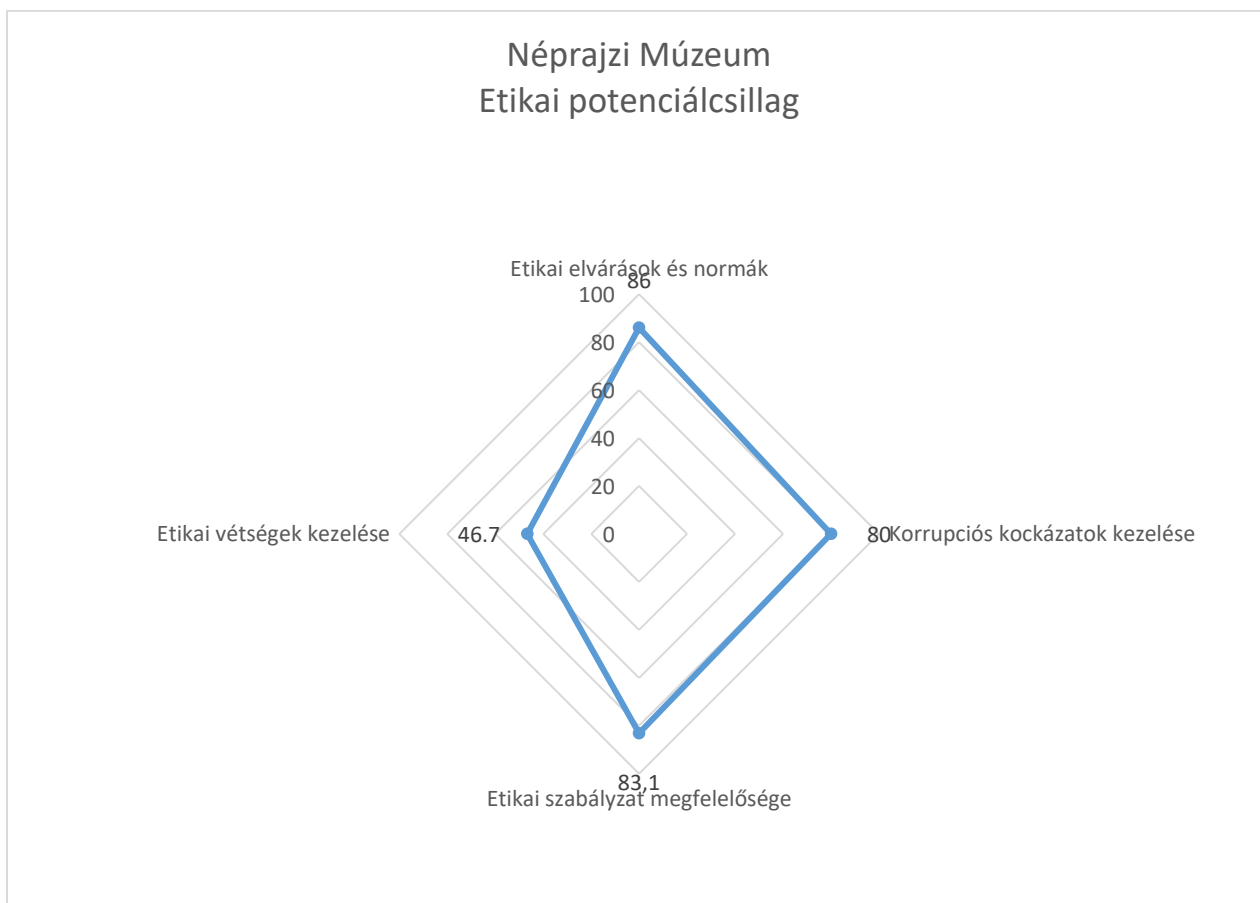
piaci viszonyokhoz mért kommercializálódására, hozzájárul céljaink hatékony eléréséhez és gördülékenyebbé teszi a napi munkamenetet.

Az említett tevékenységi kör ellátására jön létre a gazdasági társaság, **Néprajzi Múzeum Kft.** néven, mely a tulajdonosi joggyakorló Néprajzi Múzeum által delegált, nem múzeumszakmai feladatokat ellátó társaság. Vezető tisztségviselői és munkatársai az alapító múzeum jelenlegi munkatársaiból kerülnek ki. A Kft. az alapító irányításával végzi feladatait, mivel az alapító élhet az utasítási jogával. A múzeum által létrehozott gazdasági társaság egyik fő tevékenységi köre a digitalizálási portfólióhoz kapcsolódik, valamint a múzeumi bolt és könyvesbolt termékfejlesztéséért felel. Kiemelt feladat a korábbi fejezetekben már jelzett Örökségpont hálózat létrehozása, mely a magyar nemzeti kultúra és nyelvterület földrajzilag is behatárolható területén jön létre. Maguk az örökségpontok hálózati struktúrában és önállóan is képesek továbbítani a hagyományos paraszti és népi kultúra értékvilágát, a nemzeti kulturális örökség vetületeit, szellemi és tárgyi identitását. Mindezeket túl tükrözik az anyaintézmény kultúrstratégiai szerepvállalását is. A fentieket szakmai workshopok, rendezvényszervezési teendők és egyéb marketingtevékenység egészíti ki.

A költözéssel összefüggésben a Néprajzi Múzeum munkatársai által kiválóan elvégzett feladatok jellegében és arányaiban igazolták a **projektszerű működés** előnyeit. Az egyes részprojektekre szervezett csoportok tevékenysége várhatóan a „normális működés” éveiben is megkönnyíti az intézményi területek közötti kommunikációt, csökkenti a párhuzamosságokat és hatékonyabbá teszi a munkavégzést. Az intézményi hierarchia és a projektszervezetek közötti egészséges kapcsolat kialakítása és fenntartása egyértelműen intézményvezetői felelősség.

A határozott irányvonalat követő, mégis sokszínűségéről ismert intézmény működtetésében alapvető jelentőségű a munkatársak irányába gyakorolt bizalom. Azaz a vezető abból indul ki, hogy a közösen elhatározott tervek megfelelő színvonalon, határidőre teljesülnek. Ehhez viszont szükséges a következetes **ellenőrzés**. A kölcsönös bizalom fenntartása és a hatékony feladatteljesítés érdekében rendkívül fontos a folyamatos kommunikáció, a belső **információáramlás** biztosítása, az értékelés és visszacsatolás vezetői felelőssége. A FEUVE, a rendszerbe épített vezetői ellenőrzési formák és eljárások rendszerbe állítása, a belső ellenőrzés intézményesítése, az ún. „kemény” és „lágy” **integritás kontroll**ok komplex alkalmazása igen komoly, felelősséggel járó feladat. A múzeumi területre különösen igaz, hogy a rendezett munkavégzés értékeket teremt, illetve ment meg. Ezen elveknek a gyakorlati alkalmazását érdemben segíti, hogy az számos különböző telephelyen végzett tevékenységek

lezárultával a két épületben összehangolt munkába járást ellenőrző **beléptető rendszert** vezetünk be, illetve egységes akkreditált elektronikus **iratkezelési szoftvert** is működtetünk az intézményben. A következetes vezetői ellenőrzés jelentőségét alátámasztják az intézményi és vezetői ellenőrzések eredményei, melyek összességében igazolták a gazdálkodási és vagyonkezelési tevékenység szabályszerűségét. A főigazgatói felelősség kiemelt területe a megfelelő kontroll környezet kialakítása az intézményben. A **Nemzeti Adó- és Vámhivatal** költségvetési szervek vezetői számára szervezett szakmai továbbképzéseken (ÁBPE) is rendszeresen részt vettem az elmúlt időszakban. Az ott megismert elemző és értékelő módszertan segítségével több, az intézmény vezetésében jól hasznosítható és az elvégzendő feladatok kijelölésében is meghatározó eszköz közül a kiemelt jelentőségű etikai területre vonatkozó értékelést szerepeltetem pályázatomban.



Vezetőként a közbizalom és jóakarát bázisára építve a motiváltság és a tisztesség elveit hangsúlyozva kívánom a szervezeti és személyi integritást erősíteni. Céloom, hogy a múzeum munkatársai azonosuljanak az intézményben betöltött szerepükkel, és a múzeum értékrendjét követve végezzék tevékenységüket. A vezetői programban tömören megfogalmazott komplex

feladatrendet rendkívülinek ítélni keretek között, megújult és átalakult szervezeti és intézményi struktúrával kell megoldani. Ehhez a bonyolult és esetenként komoly kihívást jelentő feladathoz kérem a munkatársi közösség és a fenntartó Kulturális és Innovációs Minisztérium segítségét, megértését, türelmét és támogatását. Hiszem, hogy a Néprajzi Múzeum célkitűzései szerint dinamikusan fejlődve, új épületeibe átköltözve és új tárlatait megvalósítva a hazai és nemzetközi múzeumi világ jelentős, bizonyos esetekben meghatározó tényezőjévé válik.

7. Összegzés

Összegzésképpen megfogalmazhatjuk, hogy a magyar kulturális örökség egyik legjelentősebb szegmense a muzeális néprajzi gyűjteményekben folyó munka. Az itteni alap- és alkalmazott kutatások komoly muníciót adnak a néphagyományban rejlő örökség mind szélesebb körben történő megismertetéséhez. A Néprajzi Múzeum valódi integrációs szerepet tölt be a Kárpát-medence magyar vonatkozású néprajzi gyűjteményeinek egészét illetően. Ennek szerves részét képezi a hazai vidéki és a határokon túli magyar néprajzi gyűjteményeket őrző intézményekkel való szoros hálózati együttműködése. A kultúrstratégiai szereplők újragondolt kapcsolati hálója és együttműködési területei előnyösen befolyásolhatják az intézményenként széttagolt forrásanyag, szaktudás össztársadalmi hasznosítását. A Néprajzi Múzeum többszörös – az utóbbi években már eredményesen visszaigazolt – kapcsolódási potenciállal rendelkezik. Az intézmény értékeit előnyösen és közvetlenül lehet kamatoztatni a magyarországi kulturális élet sokszínű palettáján és a nemzeti kulturális politika céljainak érvényesítésében.

Dr. Kemecsi Lajos

Pomáz, 2022. november 28.