

REGIONÁLIS HÁLÓZATI MODELLEK KIALAKÍTÁSA

az erdélyi magyar közművelődési-kulturális intézmények számára

A romániai magyar társadalom egészét vagy regionális, kistáji egységeit átfogó identitáskonstrukciók igen jelentős mértékben támaszkodnak a kulturális intézményekre, szervezetekre, csoportokra, illetve azok működésére. A kulturális intézmények az elmúlt másfél évtized során nem kaptak akkora figyelmet, mint az oktatási, egyházi vagy közéleti intézmények, ez azonban korántsem jelenti azt, hogy a kulturális intézményeknek a kisebbségi identitáskonstrukciók fenntartásában, fejlesztésében játszott szerepe kisebb vagy jelentéktelenebb lenne. Sőt, a vidékfejlesztés terén újabban előtérbe került elméleti és fejlesztéspolitikai elképzelések szerint arra kell számítani, hogy éppen a kulturális intézmények működése, illetve működési módja kerülhet kulcsszerepbe (lásd ezzel kapcsolatban például a Cristopher Ray által fölvezetett kultúragazdasági szemléletet, vö: C. Ray: Culture, Intellectual Property and Territorial Development. Sociologia Ruralis 38:3-20).

A kulturális intézmények, szervezetek, csoportok jelenlegi és várható társadalmi szerepköre szükségessé teszi olyan regionális hatósugarú szakmai központok megtervezését és kialakítását, amelyek professzionális módon tudják ellátni az adott területen a formalizált és nem formalizált intézményi struktúrák működéséhez kapcsolódó szakmai támogatási és szolgáltatói feladatokat. Kutatási pályázatunk¹ keretében arra törekedtünk, hogy egy adott térségre vonatkozóan (Székelyföldi térség) a kulturális intézmények helyzetének és működésének ismerve alapján fölvezöljünk egy térségi szolgáltató intézmény modelljét.

1. Szakmai kiindulópontok

Az utóbbi években egyre hangsúlyosabban jelentkeznek azok az érvek, amelyek a rurális, periferikus vidékekre irányuló helyi fejlesztésben, a térségi fejlesztésben a „kultúra” fontos szerepét hangsúlyozzák. Ezek az érvek többféle irányból, többféle megfontolás alapján fogalmazódnak meg. Az ilyen érvek és megközelítések a „kultúra” fogalom jelentését már nem csupán a „művelődéssel”, a kultúrafogyasztás különféle aktív és passzív formáival azonosítják. Ehelyett azt mondhatjuk, hogy a „kultúra” a közösségi élet különféle formális és kevésbé formális szerveződéseinek, eseményeinek összességét is jelenti, a beépített és nem beépített közvetlen környezettel való együttélés sajátos módját. A kulturális antropológia megközelítésmódjához nagyon közel álló kultúraértelmezés hasznos lehet számunkra abban, hogy a kulturális összetevőknek a fejlesztési munkában való helyét újradefiniáljuk. Ma már a

vidékfejlesztéssel foglalkozó szakmunkákban széles körben elfogadott követelmény, hogy a fejlesztést minél szélesebb körű és minél intenzívebb helyi részvételre kell alapozni, az endogén adottságoknak a fejlesztésbe való bevonása pedig alapvető követelmény. A kultúra fogalmának újszerű értelmezéséhez kapcsolódik az is, hogy a fejlesztési feladatok között ma már – a gazdasági vagy szociális jellegű beruházások mellett – jelentős helyet kapnak a lokális identitással, a közösségi imázssal kapcsolatos projektek is.

Mindezen megközelítések mögött végeredményben az a fölismerés áll, hogy a lokális vagy regionális léptékben kiépített identitáskonstrukció – s nem csupán a „termék”, hanem maga a mindennapi identitás megerősítési, identitás-újradefiniálási gyakorlat is – egészében és elemeiben is „érték”. Olyan helyi vagy regionális érték, amelynek létrehozásába a társadalmi szereplők sok időt és energiát fektettek, kisebb-nagyobb hatókörű közös társadalmi cselekvések sorozata révén építették ki. Ezek a termékek néha tárgyakban mutatkoznak meg (pl. épületek, emlékművek stb.), máskor jelentős társadalmi eseményekben (pl. ünnepek), nem egy esetben pedig csak társadalomkutató által fölfedhető mindennapi cselekvéssorok, magatartásmodellek vagy éppen hálózatok formájában.

Nem nehéz belátnunk azt, hogy ezeknek a kulturális „formáknak” a fejlesztésben való hasznosítása tulajdonképpen azt jelenti, hogy fejlesztéspolitikai elképzeléseinket az adott helyi vagy regionális közösség tényleges működési modelljéhez kapcsoljuk. Ez a szemlélet gyökeresen különbözik a csupán szép tárgyak gyűjtésére és konzerválására irányuló törekvésektől (lásd például: népi skanzenek, múzeumi gyűjtemények), de teljesen eltér attól a modernista fejlesztési gyakorlattól is, amely a régi szervezetek teljes eltörlésével igyekezett a feladatokat megoldani (pl. szocialista iparizáció gyakorlata).

Természetesen mindenfajta fejlesztési szemlélet és gyakorlat egész sor elméleti és módszertani kérdést vet fel. Az minden kétséget kizáróan igaz, hogy a helyi, regionális kulturális adottságokat messzemenően figyelembe vevő, ezeket kiindulópontnak tekintő fejlesztési gyakorlat meglehetősen „felpuhított” megoldásnak látszik. Ez kétségtelenül így van, hiszen az ilyen fejlesztési gyakorlatokban sok múlik a helyi szereplőkön, akár el is utasíthatják a fejlődési/változási lehetőséget. Többféle szakmai vitát lehetne nyitni arról, hogy az elmaradott térségekre rá kell-e, rá lehet-e erőltetni fejlődési forgatókönyveket, vagy elegendő arra törekedni, hogy változatok kínálatával, a helyi részvétel általuk választott mértékével összhangban maguk a helyi, regionális közösségek válasszák meg a társadalmi változás kívánt mértékét és módját (fejlesztőként elfogadva akár azt a helyzetet is, hogy a fejlesztés késlekedik vagy elmarad). A harmadik világ országaiban zajló, az elmaradott térségek fejlesztéspolitikai kísérleteit elemző post-development elméletek igencsak kritikusak mindenfajta beavatkozással kapcsolatban. Sőt, azt hangsúlyozzák, hogy a tár-

¹ A kutatást a csíkszeredai KAM – Regionális és Antropológiai Kutatások Központja 2006-ban végezte az Illyés Közalapítvány támogatásával. Jelen tanulmány az elemzések összefoglalását, valamint a javasolt regionális szolgáltató központ modelljének bemutatását tartalmazza. Az elemzéseket is magában foglaló teljes anyagot külön kiadványban kívánjuk megjelentetni. A kutatásban részt vettek: Biró A. Zoltán (témavezető) Bodó Julianna, Gergely Orsolya, Kiss Adél, Jéré Ildikó, a HMKK munkatársai közül Benes Sarolta, Csomortáni Erika, Balló Beáta.

sadalmi részvételen alapuló fejlesztési gyakorlat is egyfajta erőltetett és rákényszerített modernizáció, hiszen a helyi közösségek részéről mindebben csak kevesen vesznek részt, s elsősorban azok, akik a részvétel révén az átalakító rezsim ágenseiként működnek.

Eltekintve a helyi, regionális fejlesztés igencsak aktuális szemléleti és módszertani vitáitól, esetünkben azt mindenképpen célszerű kiindulópontként elfogadni, hogy a helyi, térségi kulturális értékek fogalmának szélesebb körű értelmezése, illetve ezen értékeknek a helyi fejlesztési folyamatba való bekapcsolása mindenképpen túllépést jelent a kultúra elemeinek múzeumszerű használatán. De túllépést jelent a túlságosan technokrata, a helyi, a regionális életvilágot egyik napról a másikra lecserélő fejlesztéspolitikai szemléleten is.

A székelyföldi térségre vonatkoztatva az eddigi gondolatmenetet, az alapvető kérdés számunkra az, hogy a térség fejlesztésében érdekelt társadalmi szereplők (szakértők, intézmények, policy formáló testületek stb.) milyen módon, milyen mértékben tudnak számot vetni mindazokkal a lehetőségekkel, amelyeket a kultúrafogalom tágabb értelmezése – s ennek nyomán a térségi vagy helyi kulturális erőforrások jelentős mennyisége – a fejlesztési szemlélet és gyakorlat számára kínál. Ez a kérdés meglehetősen aktuális, hiszen a térségben – tapasztalataink szerint – a hagyományosan ismert, művelődéscentrikus értelmezés még széles körben elfogadott, s ugyanakkor rendkívüli módon leszűkíti a fejlesztésben használható kulturális erőforrások körét.

Amikor egy kisebb-nagyobb térség kulturális intézményrendszerének fejlesztésén gondolkodunk, akkor a szervezési és működési keretek funkcionális újragondolásának igényén túl a tartalmi - fogalmi beidegződések és tudások újraértelmezését is föl kell vetnünk. Nem csupán másként kell működniük a kulturális intézményeknek mint korábban, hanem más területekre (is) ki kell terjednie az intézményi működésnek. Ez a **kettős váltási igény** (kényszer) szemléleti és módszertani szempontból komoly kihívást jelent azok számára, akik a kulturális intézményhálózat(ok) fejlesztésén gondolkodnak vagy dolgoznak. Az új funkciók megjelölése mellett az új területek definiálása, illetve a térségi kulturális stratégiába való beépítése alapvetően fontos feladatnak tűnik. Az új funkciók elgondolása, kialakítása a kulturális intézmények, illetve az intézményi háló működésének módjában jelenthet lényeges módosítást, s ez elsősorban azt jelenti, hogy az intézmények működését összetett szolgáltatási funkcióként kell értelmezni. Az új területek definiálása pedig arra utal, hogy ezeket a szolgáltató funkciókat olyan területeken is alkalmazni lehet (és kell), amelyek – hagyományosan – nem tartoztak a kulturális tevékenységek vagy kulturális termékek fogalmkörébe.

Ahol ez a két változtatás – párhuzamosan – beindítható, ott nem csupán arra lehet számítani, hogy a lokális, térségi kulturális élet dinamikusabb és sokszínűbb lesz, hanem arra is, hogy a tág értelemben felfogott kulturális dimenzió az egyébként jóval komplexebb fejlesztési politika és gyakorlat meghatározó részévé válik. Ma még a vizsgált térségben ettől távol vagyunk, a kultúra szerepe a fejlesztési politikákban vagy a tényleges fejlesztési gyakorlatban inkább csak szlogen-szerűen jelenik meg, vagy még úgy sem. Maguk a kulturális intézmények sem tevékeny szereplői a helyi vagy regionális fejlesztési politikáknak vagy fejlesztési programoknak. Ez a helyzet nyilván nem kedvező, hiszen sokféle helyi, térségi

adottságot hagy kihasználatlanul. Ettől eltekintve azonban azt is érdemes mérlegelni, hogy a kulturális intézmények fejlesztése „csak a kultúra kedvéért”, csak az intézmények „fennmaradása” kedvéért ma már költséges mulatságnak tekinthető, és egyre kevésbé találni rá külső vagy belső finanszírozót. **A kulturális intézmények fejlesztése akkor ígérkezik igazán hasznos társadalmi beruházásnak, ha a fejlesztés során kialakított új funkciók és tartalmak a tágabb léptékű helyi vagy regionális fejlesztés integráns részeivé válnak.**

Kutatási programunk során kifejezetten abból az optikából vettük számba a térségi kulturális intézmények, azok működésének különféle aspektusait, hogy azok miként válhatnak a kulturális dimenzió jóval átfogóbb térségi fejlesztési policy-k, adott esetben pedig tényleges fejlesztési programok részévé. Ezért az elkészült tényfeltáró munkákhoz kapcsolódó elemzéseink az intézményrendszer működésének és hatékonyságának jellemzése során nem a „nagy létszám - nagy érték”, „nem a legjobb, de legalább van valami”, „minél nagyobb annál értékesebb” elveket követtük. Sokkal inkább abból a szemszögből igyekeztünk értékelni az adott helyzetet, hogy adott intézményi hálózat, annak ma rögzíthető működési módja, az intézmények mögött álló humánerőforrás-kapacitás és szakmai munka válhat-e, s ha igen, milyen eséllyel egy tágabb léptékű fejlesztési policy vagy fejlesztési gyakorlat integráns részévé. Ezt a követelményt tekintettük mérvadónak a térségi „központ” intézményi modelljének kidolgozása során is.

Amennyiben – a pályázati programban meghatározott feladat értelmében – egy térségi „kulturális központ” szervező funkcionális elgondolása a feladatunk, akkor a fentebb jelzett megfontolások szellemében a térségi kulturális helyzetképet a korábbitól eltérő szemszögből kell megfogalmazni. Érdemes eltekinteni a más megközelítésben és más értelmezési kontextusban egyébként hasznos ideológiai, mennyiségi, önigazoló megközelítésektől. Ebben az újabb megközelítésben a kulturális intézmény vagy az intézményi hálózat már nem csupán a hagyomány, a megőrzés, az identitásigazolás, az értékmentés eszköz(rendszer)e, s a kultúra tárgya már nem csupán az időtlen konzerválandó érték vagy a szűk értelemben vett közművelődési tevékenység. Ehelyett azt mondhatjuk, hogy a kultúra a lokális vagy tágabb léptékű közösségi identitás kialakulásának és működésének igen fontos társadalmi közege. S mint ilyen, a tágabb léptékű fejlesztési policy vagy fejlesztési gyakorlat meghatározó összetevője lehet. A kulturális intézményeknek, szerveződési formáknak, eseményeknek – legyenek azok formálisak vagy informálisak, rendszeresek vagy alkalmiak – ebben az értelmezési és funkcionális keretben kell megtalálniuk a helyüket és a szerepeiket.

A kultúrának ez a lényeges mértékű funkcióváltása – a vizsgálatunk keretét jelentő térségben – minden kétséget kizáróan a térségi versenyképesség egyik nagyon-nagyon lényeges meghatározója lehet. A tervezett térségi kulturális „központnak” értelemszerűen olyan szerepet kell betöltenie, amelynek működtetése nyomán a térségi kulturális intézmények hálózata alkalmassá válhat erre a hangsúlyos funkcióváltásra.

Kulturális helyzetkép: a térségi elemzések eredményeinek összegzése

A kutatási program keretében elemeztük mindazokat a szakmai publikációkat, kutatási jelentéseket, interjúanyagot

kat és adatbázisokat, amelyek valamilyen formában a térségi kulturális helyzetkép egészével vagy regionális/ágazati szegmensével foglalkoztak. Az elemzést négy nagyobb témakör szerint végeztük: 1. Térségi intézmények halmaza, 2. Térségi kultúrafogyasztási gyakorlat, 3. Térségi „önkép” a kulturális helyzetről, a térségi kulturális folyamatokról, 4. Elemzések és tanulmányok a kultúragazdaság szemszögéből. Az alábbiakban az elemzés eredményeit foglaljuk össze.

1. A térségi kultúráról egyértelműen állítható, hogy a térség földrajzi területéhez, településsűrűségéhez és lakosságszámához mérten **jelentős számú összetevőt tartalmaz, ugyanakkor működőképesnek nevezhető.** Ez a kijelentés az intézményekre, a szervezetekre, az eseményekre és a folyamatokra egyaránt érvényes. Fejlesztéspolitikai szempontból mindenképpen pozitív kiindulópontként kell kezelnünk a kulturális élet összetevőinek jelentékeny számát, sokféleségét, s nem utolsósorban azt a jel-lemzőt, hogy ezt a dimenziót dinamika jellemzi (újabb és újabb összetevők jelennek meg, meglévők változnak).

2. Kiemelten fontos jellemzőként kell hangsúlyoznunk a **kulturális mező pontszerű felépítődését.** Ez azt jelenti, hogy sok, egyenként önálló pályán mozgó entitás van, amelyek sem szervezetenként, sem funkcionális szempontból nem hangoznak össze. Nézzük meg kissé közelebbről, hogy mit is jelent ebben az esetben az önálló szervezeti és működési pálya! A közös referenciakeretet ebben a térségben a kulturális intézmények és folyamatok számára a nemzetiségi - ideológiai háttér adja. Ez fontos abban az értelemben, hogy a legkülönbözőbb helyzetekben és a legkülönbözőbb módokon segít az önértelmezésben és az önértékelésben, eligazít a közvetlen saját társadalmi vagy intézményi környezetben, legitimitást ad a szervezetnek, a fővállalt társadalmi szerepnek és a szervezetben dolgozóknak. Ami viszont nagyon fontos hiányosság: ez az önálló pálya mint szervezeti és működési modell a térségben mozgó sok-sok egyéni pályán mozgó entitás számára nem tud semmilyen egyéb hasznos referenciakeretet létrehozni és működtetni. Ily módon ennek az intézményhalomnak nincsen érdembeni belső struktúráteremtő képessége! (Sokszor mondják, hogy a szervezetek nem akarnak kooperálni, úgymond az emberekkel van a baj. Mások épp ennek az ellenkezőjét mondják, miszerint a felek akarnak együttműködni, de valamiért sose jön össze. Ez utóbbi érthető, mert a korlát az egyéni pályán mozgó szervezetek strukturális -funkcionális adottságaiban van!). Sőt azt lehet mondani, az egyéni működési mód az adott szervezetet „védi” attól, hogy fontos, pragmatikus referenciakeretekkel teremtsen kapcsolatot. Ehelyett még közvetlen intézményi környezetében is az individualizált kapcsolatokat preferálja.

3. Megítélésünk szerint a kulturális mező pontszerű fölépítődéséből és működéséből vezethetők le az olyan pozitívumok is, mint a formális és nem-formális intézmények nagy száma, illetve az újabb és újabb intézmények létrehozására irányuló törekvés. Továbbá a pontszerű fölépítődés és működés **következménye a funkcionális heterogenitás,** a működés változékonysága is. Ez tulajdonképpen azt jelenti, hogy nem csupán a kialakult intézmények járják a „maguk külön útját”, hanem maguk az intézményesedési folyamatok (szerveződési

igények megjelenése, informális szervezetek létrejötte, a formalizálódás különféle lépcsőfokainak bejárása stb.) is – az esetek döntő többségében sajátos egyéni utak és módozatok révén zajlanak. A társadalmi igények és célok intézménnyé való kristályosodása rendszerint nem modellszerű vagy kipróbált pályákat követ, hanem rendszerint valamilyen egyedi utat, és a szerveződésnek, szerepvállalásnak ez az egyedisége óhatatlanul belekódolódik a kialakult szervezet struktúrájába, működési módjába. Tulajdonképpen azt lehetne mondani, hogy a térségben kialakult kulturális szerveződések az önellátó háztartások kialakulási és működési módját követik. Ami azt jelenti, hogy a kialakult és működő szervezetek között nagyon sok a tartalmi, formai hasonlóság, de ehhez magas fokú individualizáció társul. Az egyéni működési pálya szuverenitásának gyakorlása fontosabb, mint a szerepmegosztásos vagy funkció-megosztásos kooperáció. Az önálló individuumok szükség esetén (mértékkel, mint egymás határait tiszteletben tartó identitások) kooperálhatnak, de a kooperáció ne vezessen függőséget eredményező összekapcsolódásokhoz.

4. A létrejövési és működési pályák hangsúlyos individualizációja egy sor negatív jellemzőt is magyaráz. Elsősorban azt, hogy a szervezeti struktúrák többsége kizárólag a saját erőforrásaiból gazdálkodik, mindig csak addig nyújtózik, ameddig a takarója ér. Ez többek között azt jelenti, hogy az adott szervezet rendszerint nem profitál (nem profitálhat) azokból a szerveződési, működési tapasztalatokból, amelyeket mások alkalmaznak. Nincsen olyan közös tudás vagy tapasztalat, amely minden szervezetnek „vagyon” (közös tudása) lenne, és amelyből mindenki a maga során szabadon meríthetne. **Minden intézmény csak olyan mértékben formalizálódik, amilyen mértékben ezt saját tartalékai (tudása, erőforrásai, szervezeti kultúrája stb.) lehetővé teszik.** Ez érvényes az intézményi tagok tanulására (professzionizálódás), a kapcsolatteremtési kultúrára, a forrásbevonásra és sok más területre. Nem véletlen, hogy a térségi kulturális intézmények nagy részének komoly gondjai vannak az arculatteremtéssel, a marketinggel, a szervezéssel, a fejlesztési lehetőségek kihasználásával. Látnunk kell azt, hogy ebben a térségben a kulturális intézményhalmoz működésének legfontosabb előnyei és hiányosságai a pontszerű termelődés és a pontszerű működés modelljéből következnek. Nem lehet (nem érdemes) egyéb elvárásokat megfogalmazni a térségi kulturális szereplőkkel szemben – legyen szó tanulásról, forrásszerzésről, marketingről vagy bármilyen másról -, mint ami a pontszerű működési modellből levezethető. Ez a működési mód meghatározza azt, hogy a térségi kulturális szereplők mit tartanak lehetségesnek, fontosnak, szükségesnek és azt is, hogy mit nem. A saját működési modellből le nem vezethető, azzal össze nem kapcsolható fejlesztési vagy egyéb javaslatok számára csak akkor nyílhat esély, ha maga a pontszerű működési modell a térségi kulturális intézmények nagyobb részében módosul.

5. **A kulturális intézmények, rendezvények, programok elfogadottsága, társadalmi támogatottsága az esetek túlnyomó többségében magas.** Érvényes ez a kijelentés az ünnep jellegű kiemelt rendezvényekre, a települések reprezentatív eseményeire, de érvényes a színházi előadásokra, kiállítás-megnyitókra, koncertekre is. A társadalmi elfogadottság ki-mutatható az események látogatottságában, illetve az esemé-

nyekről való hétköznapi vélekedésben egyaránt. Ez az állítás természetesen többféle szemszögből is vitatható. Fölvethető az a kérdés, hogy az egyes rendezvények vagy események milyen kulturális/esztétikai értéket képviselnek, milyen gyakoriak, létrehozásuk mennyibe kerül és a beruházás milyen viszonyban áll a részvételi adatokkal stb. Úgy gondoljuk, hogy ezeket a kérdéseket szakmai elemzések, helyzetfeltáró vizsgálatok keretében mindenképpen érdemes lenne fölteni, hiszen az így nyerhető válaszok a kulturális intézmények és a térség tényleges kapcsolatáról közölhetnének nagyon hasznos információkat. Mindezek hiányában elfogadhatjuk azt, hogy a rendezvényeken való jelenlét magas aránya, illetve a támogató jellegű közvélekedés önmagában is olyan pozitív tény, amely a térségi intézmények munkájának további fejlesztésével foglalkozók számára fölhasználható kiindulópontot jelent.

Amennyiben a fejlesztés kiindulópontjaként kezeljük a társadalmi támogatás jelenleg tapasztalható formáit, annyiban érdemes közelebbről számba venni a jelenlegi támogatás kevésbé kedvező összetevőit is. Ha közelebbről megfigyeljük a kulturális intézmények munkájával, az egyes eseményekkel kapcsolatos közkeletű értelmezéseket és véleményeket, akkor azt találjuk, hogy ezek a vélekedések rendszerint nagyon rövid életűek, közvetlenül az események lefutásához kapcsolódnak, és csak néhány domináns jegyre összpontosítanak. Nem az intézmények egészére, egy tevékenységi forma egészére utalnak, hanem az éppen soros esemény egy-két olyan elemére, amelyek a beszélő személyes elvárásai, érdekei szempontjából fontosnak mutatkoznak. Az egyértelműen pozitív vélemények üzenete rendszerint az, hogy „ezért és ezért a rendezvény nagyon sikeres volt!” Indoklásként a pillanatnyi siker, a látványosság valamelyik eleme, a különösség valamilyen hordozója kerül előtérbe. Ezek a rövid lefutású, felfokozott értékelések a tömegkultúra-effektusra emlékeztetnek. Arra a magatartásra, amikor a fogyasztás pillanatnyi bűvölete mint egyéni pozitív élmény gyors megerősítést kér a közvetlen környezettől, s a rövid és gyors visszacsatolások révén maga a részvétel (a fogyasztás) helyzete legitimálódik. Ez az értékelési gyakorlat nyilván fontos közösségi támogatást jelent, de látnunk kell azt, hogy pillanatnyisága, érzelmi tartalma és felszínessége miatt nem igazán alkalmas arra, hogy a kulturális intézmény vagy esemény és a releváns társadalmi környezet közti mélyebb, termékenyebb összekapcsolódásnak keretet adjon. Az ilyen vélemények és magatartások által hordozott kapcsolat nem funkcionális, nem szervezeterősítő jellegű, nem igazán vezet támogató társadalmi háttér megszerveződéséhez. Akár azt is mondhatnánk, hogy ezek a pillanatnyi és efemer azonosulások nagyon fontosak a maguk nemében, de a kulturális intézményeknek és eseményeknek ennél jóval mélyebben kellene gyökerezniük közvetlen társadalmi környezetükben, a helyi társadalmi szereplőkkel való kapcsolatnak ennél jóval összetettebbnek, tagoltabbnak és termékenyebbnek kellene lennie. A tömegkultúra modelljére emlékeztető befogadási gyakorlat arra enged következtetni, hogy a társadalmi szereplők inkább szolgáltatásként tekintenek az adott intézmény működésére (mint a tévéműsorra), s nem olyan közösségi tevékenységi formára, amely egy időben az adott közösség működésének megjelenési módja is. A rendezvényeken való jelenlét nagysága, az érzelmileg is igazolt pozitív vélekedések halmaza, a média pozitív értékelése a szervezőkben, az intézmények munkatársaiban gyakran eltakarja a befogadás/részvétel modelljének fokozatos technicizálódását. Az intézmények és az

események működési módjának illetően „tömegkulturalizálódása” évről évre erősödő jelenség. Nem véletlen, hogy a térségben általában arra törekszünk, hogy egyre több esemény legyen, az ismétlődő események dimenziója fokozatosan növekedjen, minél többen vegyenek részt az eseményeken és lehetőleg minden visszajelzés pozitív legyen. Ebben a folyamatban az intézmény, illetve az esemény és társadalmi környezete funkcionálisan egyre jobban eltávolodik egymástól. Ennek a folyamatnak egész sor olyan összetevője van, amely részletesebb elemzést érdemelne, hiszen átstrukturálódik az események belső szerkezete és szereprendszere is. Témánk szempontjából csupán arra szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy ez a típusú változás a térségi fejlesztéspolitikai elgondolások számára két szempontból is kedvezőtlen. Az események belső szerkezetében bekövetkező „technicizálódás”, „tömegkultúrásodás” révén jelentős mértékben csökken az a szerep, amelyet az ilyen kulturális események a helyi, térségi identitás építésében játszhatnak. Ugyanakkor ez a folyamat rontja a feltételeit annak, hogy a térségben igazán hatékony kultúragazdasági gyakorlat épülhessen ki (megjegyzés: Látványos és jól eladható térségi kulturális „termék” tömegkultúra változatban is lehet előállítani és rendszeresen forgalmazni, de pontosan az identitáskomponensek hiánya az, ami a „termék” életciklusát rendkívüli módon rövidre zárja.). A fentiekben bemutatott folyamat még az elején tart, a közkeletű vélekedések világa azonban jól jelzi a változási trendet, amelybe a térség egyre több kulturális intézménye és eseménye egyre nagyobb mértékben belekerül.

1. Csupán jelzésszerűen utalunk – az előző pontban mondtak nyomán – a média szerepére. Mint korábban jeleztük, a média szerepe egyértelműen pozitív abban az értelemben, hogy minden kulturális intézményről és eseményről hírt ad, ha kell, többször is, és a híradás gyakorlatilag mindig pozitív. A médiaanyagokban mint prezentációs és értékelő célzatú diszkurzív formákban azonban ugyanazt a befogadói magatartást látjuk, mint a közkeletű vélekedések nagy részében. Azonnal reagálni, a lehető legjobbat mondani az intézményről vagy eseményről, kiemelni a méretet, a látványt, a rendkívüliséget előtérbe hozó elemeket és az egészet egy nap alatt elfelejteni, mert jön a másik intézmény, a másik esemény újabb túlfűtött értékeléssel. Nem véletlen, hogy ebből a bemutatási gyakorlatból gyakorlatilag teljes mértékben hiányzik a kritika, az adott esemény vagy intézmény társadalmi szerepének bármiféle analízise. Természetesen a prezentációs szerep ebben a formájában is pozitív, hiszen az intézmények és az események saját erejükből nem tudnák megoldani a média által fölkinált reklámot, s még csak fizetniük sem kell az egészért. Azonban látnunk kell azt – akárcsak a hétköznapi vélekedések esetében –, hogy **ez a gyakorlat tulajdonképpen csak arra jó, hogy legitimálja az intézményeket és eseményeket, minden szelekció, mérlegelés, osztályozás nélkül.** Mindebben nem csupán az a probléma, hogy a sok egymás után következő legitimációs kísérlet részben vagy teljesen kioltja egymást. Fontosabbnak tűnik az, hogy ezúttal is elmarad az intézmények/események és releváns társadalmi környezetük tényleges funkcionális egymáshoz kapcsolódása, s pontosan az a típusú, szélesebb körű társadalmi beágyazódás marad beteljesítetlen, amelyre a média – bevallása szerint – a bemutatások révén törekedni szeretne.

2. Az elemzés során többször utaltunk arra, hogy a kulturális helyzetképe foglalt négy fontosabb összetevő (intézmények, kultúrafogyasztási gyakorlat, önkép, kultúragazdasági tartalmak) jelenleg külön-külön és együttesen is csekély szerepet játszik a fejlesztési elképzelésekben és a tényleges fejlesztési forgatókönyvekben/programokban. Azonban azt is hangsúlyozni kell, hogy ennek a csekély szerepvállalásnak az oka alapvetően magában a kulturális „helyzetben”, még pontosabban a négyféle területhez tartozó összetevőkben keresendő. Az önmaguk útját járó, többségében individualizálódott kulturális intézmények, szervezetek és folyamatok a maguk önfenntartó, rövidtávon legitimitást kereső beállítódásaival és törekvéseivel eleve nem lehetnek fejlesztéspolitikai elképzelések és programok integráns részei. Nem nagyon lehetnek, mert fölépítésük módja és működésük logikája nem társadalmi részvételre, partnerségre való. Nem kedvelik a szerkezeti - funkcionális illeszkedést, a szerepmegosztást, a nagyobb léptékű, szerepleosztáson és felelősségen alapuló kooperációs mintákat. Ezt a szerkezeti és funkcionális alapú szerepvállalási korlátot mindenképpen tudomásul kell venni, ha ezeknek az intézményeknek a további fejlődési lehetőségeit, vagy a tágabb körű fejlesztési programokban való szerepvállalási lehetőségeit elemezzük. Tudomásul kell venni, mert a továbblépési, az együttműködési nehézségeket gyakran érzékeljük, de többnyire a kulturális intézményekben dolgozók személyi adottságaival, a szakmai ismeretek alacsony szintjével, a képzettség hiányával hozzuk összefüggésbe. Nyilván ez utóbbiakról is sok esetben szó van, s a rövid távú és korlátozott léptékű (vagy akár a hiányzó) fejlesztési lépésekért sok esetben maguk az intézményeket működtetők is felelősek. **A térségi fejlesztéssel és a kooperációval kapcsolatos fékező tényezők azonban a térségi kulturális intézmény- és folyamathalmaz kialakulási és működési szerkezetébe is mélyen bele vannak kódolva.**

* * *

Az elemzési eredmények egyértelműen jelzik azt, hogy az egész térségi kulturális „problémakör” kezelése átgondolt és összehangolt kezelést kíván. Ezt indokolja az intézmények működésének magas fokú individualizáltsága és efemer jellege, a térségi kulturális elit szakmai és pozícióbeli bizonytalansága, a térségi kulturális folyamatok szisztematikus nyomon követésének hiánya és természetesen annak az igen jelentős intézményi potenciálnak és térségi kulturális erőforráskészletnek a térség érdekében való „hasznosítása”, amely ma a lehetségesnél jóval alacsonyabb határfokon működik. Azt természetesen nem mondhatjuk, hogy a térségi intézmények és folyamatok ma látható sokfélesége, sokirányúsága, törekenysége és kiszolgáltatottsága ne tartalmazna egész sor hasznos és eredményes komponenset. Így például többek között azt, hogy az ilyen alacsony fokozatú intézményesült, labilis és képlékeny rendszer igen sok – és a maga helyén nagyon fontos! – személyi „játszmára” ad lehetőséget. A kutatási anyagok alapján azt semmiképpen sem javasolnánk, hogy ezt az intézményhalmazt és működési gyakorlatot valamiféle centralizált rendszerbe kellene belekényszeríteni, bármilyen hatékony legyen is az. Ami a jelenlegi helyzetkép ismeretében lehetséges – és vélhetően hasznos is – lenne, az olyan térségi komplex szolgáltató csomag, amely nem kényszerít, de ösztönzi és segíti az intézményesülési, professzionizálódási folyamatokat. Ha egyetlen kifejező szójátszóval szeretnénk jellemezni a jelenlegi

rendszer és gyakorlatot, akkor azt kellene mondanunk, hogy inkább naivan bájos, mint hatékony. A „naiv báj” kifejezés egyfelől sérülékenységet, változó működési színvonalat, személyfüggőséget, szűkre szabott horizontot és hasonlókat jelent. Másfelől viszont újra és újra megújuló kísérletezési kedvet, sok kölcsönös segítséget és közösségi összefogást, sok élményt és személyes kapcsolatot, alkalmazkodási képességet és hasonlókat. A várható és szükséges küszöbön álló institucionalizálódás és professzionizálódás fokozza a hatékonyságot és a versenyképességet, többé-kevésbé fölszámolja a naiv bájot. Elindul a tagolódás, a szétfejlődés, lesznek versenyképesebb és kevésbé versenyképes intézmények, s jelentős százalékban minden bizonnyal megmaradnak az efemer, nem formalizált, ideig-óráig működő intézmények is. Ez a váltás vélhetően akkor is elindul, ha nem lesz a folyamatra átgondoltan ráségítő térségi szolgáltató intézmény. A fölvázolt helyzetkép alapján azt kell mondanunk, hogy mindenképpen célszerűbb a várható folyamatok elébe menni.

Javaslat térségi szolgáltató intézmény kialakítására

1. Szolgáltatások rendszerének kialakítása

1.1. A szolgáltatások szükségességének indoklása

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a térség intézményeinek nagy hányada önerőből nem tudja saját institutionális és professzionizálódási folyamatait tovább vinni. Saját erőből nem képesek érdemben továbblépni az intézményi szervezethez és a szakmaiság jelenleg tapasztalható szintjein. Ennek részben személyi korlátja van, de ezek mellett fontosabbnak tűnnek a struktúrák kialakulásából és működési módozataiból adódó belső korlátok. Ebben a helyzetben olyan térségi szolgáltató -fejlesztő intézményi funkció kialakítása és működtetése szükséges, amely az institucionalizálódás és a professzionizálódás jelenlegi szintjére pozitív értelemben hatást tud gyakorolni.

A térségi kulturális intézmények és folyamatok ma nem vesznek részt érdemben a térségi fejlesztési politikák alakulásában, illetve a tényleges fejlesztési programokban. Ez a helyzet – tekintettel az igen jelentős kulturális endogén kapacitásokra – több szempontból kedvezőtlen. Egy jól működő térségi szolgáltató - fejlesztő központ működése jelentős hatást érhet el abban a tekintetben, hogy a térségi kulturális intézmények fejlesztéspolitikai részvétele érzékelhetően jelentősebb legyen.

A kulturális jellegű tanulási - fejlesztési feladatoknak a térségben jelenleg nincsen igazi gazdája. Ugyanakkor az tapasztalható, hogy a létező megyei intézményrendszer továbbtagolódik, a fejlesztési - szolgáltatási funkciókat eddig fölvállaló egyes intézmények térségi hatóságára bővülés helyett szűkebb lesz. A regionális és helyi politikai érdekek alapján folytatott intézményi szétaprózódás ellensúlyozásaként célszerű olyan szakmailag megalapozott térségi intézményi funkciókat működtetni, amelyek a térségi kulturális intézményrendszer reális helyzetére és szükségleteire hangolódnak rá.

Tekintettel az egyes intézmények és folyamatok nagyfokú individualizációjára, illetve a mikroregionális érdekekre, a kialakítandó új intézmény esetében csak a hálózati alapon működő, szolgáltató jellegű modell kialakítása tűnik járható útnak. Minden más változatot a kisebb-nagyobb térségi érdekek negligálnak. Ugyanakkor a nagymértékben individualizálódott intézmények és folyamatok halmaza is folyamatosan elutasít minden

„felettes”, integrátori szerepben fellépő intézményesülési kísérletet. Ezért a szó szoros értelmében véve nem is szolgáltató, hanem „ki-szolgáló” hálózat létrehozására van csupán érdembeli esély.

A szolgáltató - fejlesztő intézményi struktúrát szükségszerűen a pontszerű működési mód szakmai tudomásulvételére, valamint fokozatos megváltoztatására kell alapozni. Ezt a célt csak innovációs mozzanatoknak a hálózatba való fokozatos és nagyon tudatos beépítésével lehet elérni. Röviden ez annyit jelent: a térségben lévő intézmények számára pragmatikus (vagyis: nem a legitimációs játszmák és igények kielégítésére korlátozódó) referenciakeretet kell létrehozni és tartósan működtetni, ami – egy idő után – a pontszerű halmazba belső strukturálódási (szerkezetváltási) folyamatokat visz bele.

Egyidőben, egy projekt keretében kell megoldani két nagyon fontos feladatot:

- a térségi szereplők felé irányuló szolgáltatáscsomag kialakítása és működtetése

- a térségi szereplők meghatározó körét bevonó, hálózati jellegű fejlesztési - tanulási platform kialakítása és működtetése.

Mindez azt jelenti, hogy a juttatások (szolgáltatások) és a tanulás/fejlődés KERETÉT együtt, egy térségi intézményi struktúrában kell működtetni.

Megjegyzés:

A fentebb felsorolt indoklások részben a nagyszámú térségi vizsgálat eredményeit, részben pedig a fejlesztéspolitikai vagy innovációs célokat követő hálózatépítési szakmai modellek előírásait követik. Természetesen a tényleges kivitelezési folyamat többféle formában képzelhető el és oldható meg, de azt nyomatékosan kell hangsúlyoznunk, hogy az indoklások körében felsorolt szakmai elveket minden kivitelezési változat esetében célszerű betartani.

1.2. A szolgáltatások részletes kifejtése

A szolgáltatáscsomag modulja 3 komponensre épül (módszertani központ, kutatási/dokumentációs központ, szaktanácsadási szolgáltató). Javasolt tematikai területek:

1.2.1. Intézmények létrehozása és működtetése

MÓDSZERTANI KÖZPONT

Szakirodalom (elmélet és módszertan)

Vonatkozó jogi szabályozás

Térségi sikeres gyakorlatok gyűjteménye

Forrásbevonási gyakorlat szakmai anyagai

Vezetési és intézményi kultúra, humánerőforrás-menedzsment, reklám, pr, marketing, szakmai anyagok

KUTATÁSI/DOKUMENTÁCIÓS KÖZPONT

Intézményekre és folyamatokra vonatkozó térségi kutatási anyagok, adatbázisok

Térségi intézményi adattár

SAKTANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁS

Intézményszervezési, bejegyeztetési tanácsadás

Médiakapcsolat, közönségkapcsolat, reklámtanácsadás

Ügyvitel, pénzügyek

Forrásbevonási munka

1.2.2. Kulturális események és rendezvények szervezése

MÓDSZERTANI KÖZPONT

Szakirodalom (rendezvény- és eseményszervezés)

Sikeres gyakorlatok gyűjteménye

KUTATÁSI/DOKUMENTÁCIÓS KÖZPONT

Térségi események és rendezvények adattára

Vonatkozó kutatási anyagok és adatbázisok

Médiaanyagok gyűjteménye

SAKTANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁS

Szervezési szaktanácsadás

Pr, reklám, marketing szaktanácsadás

Forrásbevonási szaktanácsadás

1.2.3. Felnőttképzés/szakképzés

MÓDSZERTANI KÖZPONT

Felnőttképzési szakmai anyagok (elmélet és módszertan)

Az országos felnőttképzési rendszer dokumentumai

EU policy és programdokumentumok

KUTATÁSI/DOKUMENTÁCIÓS KÖZPONT

Térségi felnőttképzés társadalomtörténeti dokumentumai

Vonatkozó kutatások anyagai, adatbázisok

SAKTANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁS

Felnőttképzés szakmai előkészítése és akkreditációja

Didaktikai, szervezési szaktanácsadás

Támogatás szakelődők beszerzésében (curriculumgyűjtemény oktatók és tananyagok szerint)

1.2.4. Helyi, kistérségi fejlesztésben való szerepvállalás (kulturágazdaság)

MÓDSZERTANI KÖZPONT

Kulturágazdasági szakirodalmi anyagok

Sikeres programok példatára

EU és országos vidékfejlesztési dokumentumok, kulturális projektek dokumentumai

KUTATÁSI/DOKUMENTÁCIÓS KÖZPONT

Vonatkozó térségi, országos kutatások és adatbázisok

Térségi kulturágazdasági adatbázisok

SAKTANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁS

Kulturágazdasági projektek tervezésére és szervezésére vonatkozó szaktanácsadás

Szakmai és pályázati konzorciumok szervezése

Megjegyzések:

Tekintettel arra, hogy a tervezett hálózati tevékenység kialakítása csak fokozatosan lehetséges, nem feltétlenül szükséges már az első lépésektől minden szolgáltatói funkciót életbe léptetni. Mindenképpen szükség van az intézmény indításakor egy olyan beruházásra, amely legalább 5-6 területen rendszeresen biztosítja a szakmai szolgáltatásokat. Többféle indulási csomagot ki lehet dolgozni attól függően, hogy milyen jellegű és milyen léptékű beruházásra van lehetőség az intézmény indításakor.

A szolgáltatáscsomag kialakításakor figyelembe kell venni azt, hogy a terjesztésre alkalmas információk egy jelentős része – jó koncepció és szervezés esetén – magából a rendszerhez tartozó intézményhalmazból származik. Ez többféle előnyvel jár, többek között csökkenti a költségeket, ugyanakkor olyan belső információkkal tölti fel a rendszert, amelyeknek a struktúraépítő szerepe általában magasabb, mint a kívülről bejövő információk esetében.

Induláshoz javasolt minimális szolgáltatáscsomag elemei:

- Könyv, illetve CD alapú szakirodalmi anyag a szaktanácsadási és képzési munkához. Ez részben anyagi beruházást igényel (szakkönyvek vásárlása), részben humán erőforrást (elektronikus anyagok összegyűjtése és célszerű rendezése).

- Országos és EU-s dokumentumtár (kulturális politikák, felnőttképzés joganyaga, adminisztratív dokumentációja,

KULTURÁLIS STRATÉGIA – KÖZMŰVELŐDÉS-TERVEZÉS

policy dokumentumok). Ez az anyag ma már minimális költség-
gel és viszonylag kevés munkával elektronikus formában össze-
rakható).

– Rendszeresített szaktanácsadás személyi (ügyfélfogadás)
és elektronikus szolgáltatás révén legalább az alábbi területe-
ken: nonprofit szervezetek létrehozása, forrásbevonás, ren-
dezvényreklám és marketing, szakmai partnerkeresés rendez-
vényekhez és forrásbevonáshoz, weblapkészítés).

– Térségi hírlevél szerkesztése és terjesztése

– Időszaki szakmai rendezvények a hálózathoz tartozók
bevonásával (kifejezetten a hálózat építését indirekt módon
támogató témákban)

– Modell jellegű felnőttképzési program működtetése.

Egy ilyen „minimális szolgáltatáscsomag” létrehozása és
működtetése az anyagi vonatkozásokat illetően nem jelen-
tős. Indítható lesz egy irodafelület, internetkapcsolat, mini-
mális eszközigény és – jó szakmai irányítás mellett – három
állandó, fiatal munkatárs közreműködésével. Természetesen
nagyobb beruházás esetén komplexebb szolgáltatáscsomag is
létrehozható. A 2. fejezetben megjelölt tevékenység egy mi-
nimális szolgáltatáscsomag működtetése mellett vagy pro-
jektberuházás formájában is kialakítható.

2. A tanulásfejlesztési hálózat működésének részletes kifejtése

A tanulásfejlesztési hálózat lényege az, hogy megtervezzük
és megszervezzük az adott térségre vonatkozó háromszintű
kulturális fejlesztéspolitikai folyamatot.

A szint: 4-6 fős intézményi csoport

– az A szinten teljesítendő feladatcsoport

– a B szinten teljesítendő feladatok menedzselése

– a C szinten teljesítendő feladatok menedzsentje

B szint: 10-20 fős hálózat fizikai térben eltérő helyeken
dolgozó, részidős vagy alkalmi munkaviszonyban lévő munkatársakkal, akik a maguk helyén fontos kulturális intézmények
vagy programok munkatársai, stabil csoport, tényleges köz-
reműködői és végfelhasználói szerepkörrel

– a B szinten teljesítendő feladatcsoport

– a C szinten teljesítendő feladatcsoport menedzsentje

C szint: a térségben kulturális intézményekkel vagy pro-
gramokkal foglalkozó szereplők köre (nem stabil csoport, ön-
kéntes, hálózatszerű kapcsolódás, elsősorban konzultatív és
végfelhasználói szerepkörrel)

– a C szinten teljesítendő feladatcsoport

MEGJEGYZÉS:

A teljes rendszer kivitelezhető Virtual Based Community
formájában is, ez a változat a hagyományos fizikai intézmény
alapeit veszi alapul.

3. Intézmény sajátos szerepéből adódó alaptevékenységek (A 1. és 2. pontban javasolt kétféle tevékenység végzé- séhez szükséges alapvető intézményfejlesztési feladatok)

A 1. pontban javasoltuk azt a minimális szolgáltatáscsoma-
got, amellyel az egész intézményi szerkezet elindítható, s amely-
hez kapcsoltan a 2. pontban jelzett modul menet közben ki-
fejleszhető. Amennyiben lehetőség van olyan beruházásra,

amely mindkét modul egyidejű indítását lehetővé teszi, eb-
ben az esetben az alábbi személyi és tárgyi feltételeket kell
megteremteni:

– személyi feltételek (képzettség, munkakörök, munkafolyamatok, egyéni képességek: szervezés, kommunikáció)

– dokumentációs bázis technikai és logisztikai kereteinek kialakítása

– infrastruktúra, eszközpark

– szakirodalmi bázis fejlesztésének feltételei (könyv, CD tematikus gyűjtemények)

– a teljes program arculatának megtervezése

– a teljes program és a részelemek reklámja

– szakmai kapcsolatháló (kifelé)

– tevékenység monitoring megtervezése

Megjegyzések:

1. A javasolt intézményi hálózat legfeljebb 8-10 munkatárssal működtethető optimálisan, amennyiben a munkatársakat sikerül szakmailag fölkeszíteni arra a szemléleti és stílusváltásra, amelyet ebben az intézményben következetesen érvényesíteni kell.

2. A tervezett intézmény infrastrukturális és eszközigénye nem tartalmaz speciális vagy költségigényes összetevőket.

3. Fontos elem: az időszaki szakértői bedolgozói munka szervezeti kereteinek kialakítása.

4. A kivitelezés és a hosszú távú működtetés biztosítása érdekében a legcélszerűbb megoldás olyan intézményi szerkezet kialakítása lehet, amely konzorciális alapon, több intézmény erőforrásainak és kapcsolatrendszerének összekapcsolása révén, ÚJ TÉRSÉGI INTÉZMÉNYKÉNT jön létre. Mivel a létrehozandó új szerkezet sokkal inkább „program jellegű”, nem pedig falakkal jellemezhető intézmény, ugyanakkor már a virtual based community modellje szerint fokozatosan tovább virtualizálható, ezért nem a fizikai hely és nem a tulajdonos a fontos aspektus, hanem a működés. Ma a térségben több olyan intézmény van, amely önállóan is rendelkezik a szükséges anyagi erőforrásokkal, ezért egy konzorcium kialakítása esetén nem az anyagiak, hanem a szakmai alapelvek megértése/elfogadása és következetes érvényesítése jelenti a legnagyobb feladatot. Javasolt konzorciumi szerkezet: szakmai intézmények, 3-4 lokális önkormányzat, 3-4 jelentősebb helyi kulturális intézmény. A „program” jogi keretét egyesületi forma alkotja. Működését a konzorcium által kidolgozott szabályzat határolja be.

