

## A HATÁRMEZSGYÉN TÚL

*Beszélgetés a szemléletváltásról Újfalusi Gáborral, az OKM vezető főtanácsosával*

Újfalusi Gábor az Oktatási és Kulturális Minisztérium közművelődési főosztályának öt éve munkatársa, vezető főtanácsosa. Munkaterületének egy részét „örökölte”: a népfőiskolai mozgalom támogatási ügyeit, a Fonót és a táncháztalálkozót, a környezettudatos nevelést (éppen öt évvel ezelőtt került a minisztériumhoz az állatkerteknek nyújtandó műszaki - technikai fejlesztési pénz koordinálási feladata). Három éve hozzá tartozik a Hagyományok Háza felügyelete, általános ügyeinek képviselője. Munkakörének új területei a vidékfejlesztéshez kapcsolódnak.

Újfalusi Gábor: Szerencsém volt, mint az életben nagyon sokszor, mert több éve vagy évtizede itt dolgozó kollégáim helyettesítése révén szinte minden munkaterületen dolgoztam fél évig, három hónapig. Amolyan jolly jokernek használtak, így majdnem minden területet megismerhettem. A munkaköröm öröklött része tehát mozaikokból áll, mert egyedi igények szerinti foglalatosságot igényelnek, nem összefüggőek. Am azóta több, szívemnek tetsző, átfogó program elindításában és sikeres működtetésében veszek részt. A Közkincs Hitel Programban a vidékfejlesztés, a kulturális vidékfejlesztés infrastrukturális feladatköre az enyém. Szintén vidékfejlesztési programcsomag a Pankkk, amely az ifjúság kulturális esélyeinek a problémakörével foglalkozik.

Kálóczy Katalin: Korábban hosszú ideig intézményvezető voltál. Milyen szemléletváltást idézett elő nálad az, hogy gyakorló – hadd használjam a szót – népművelőből köztisztviselő, tehát a jogalkotáshoz, a végrehajtáshoz közel álló szakember lett belőled?

Újfalusi Gábor: Nem volt ez már korábban sem idegen tőlem. Az intézményvezetői munkakörben megvan ez a kettősség. Ahhoz, hogy egy igazgató valóra tudja váltani a kis közösségeivel együtt szőtt álmait (hiszen hosszú órákat beszélgettünk arról, hogy milyen lenne az ideális, jó programsorozat, hova, merre haladjunk, hogyan szemléljük a világot), olyan tudás kellett, amellyel ezeknek a feltételeit meg tudja teremteni az ember. Számomra a népművelő amúgy is köztes feladatot ellátó ember: érzékeli, összegyűjti az igényeket, utána pedig a saját készségei, képességei segítségével részt vesz annak a feltételrendszernek a megteremtésében, amelyben az adott közösség saját közegében jól érzi magát és fejlődni is tud.

Mint az Almássy téri Szabadidőközpont igazgatójának a teljes népművelői munkám jelentős hányada arról szólt, hogy megteremtsem ezeket a feltételeket az intézményben zajló programok számára. Minden gyakorló intézményvezető megerősítheti, hogy ebben a műszaki problémáktól kezdve a jogi, a munkajogi problémákon át, a gazdasági problémákig minden előfordul. Minden döntés-előkészítésnek a 90 százaléka ebből tevődik össze.

Kálóczy Katalin: Milyennek találtad akkoriban azt a jogi környezetet, az általuk megszabott feltételeket, amely a munkádat nagymértékben befolyásolta?

Újfalusi Gábor: Nagyon sokszor ütköztünk falba. Ez azt jelezte, hogy a közművelődési intézmények, főleg az önkormányzati intézmények számára nehézkes, bürokratikus viszonyokat teremt a jogi háttér, ilyenformán gátolva a fejlődést. Persze az élet akkor is túllép rajtuk. A közművelődési programok, a közművelődésben megragadható közösségek, a prog-

ramszerkezési technikák jobbra a civil szférához kapcsolódnak. Az intézmény állami szabályozás alá esik, fenntartója az önkormányzat. Költségvetésből gazdálkodóként vastag fal veszi körül. Ez azt jelenti: nem az a lényeges, hogyan tudsz jobban, hatékonyabban működni, hanem az, hogyan szabályosabb. A szabályok a közművelődési tevékenység lényegének válhatnak gátjaivá.

Intézményvezetőként persze benne voltam azokban a körökben, ahol jelezni lehetett ezeket a problémákat, de a feltételeken nem tudtam változtatni. Ezen túlmenően pedig csak bosszankodni lehetett és olyan megoldásokat találni, amelyekkel ki lehetett kerülni ezeket az intézményi megkötöttségeket (például a szabadidőközpont mellett működő egyesület illetve alapítvány létrehozásával). Persze a határvonalainkon csak kis mértékben lehetett ilyen módon átlépni. Mit tehetünk mást? Leírtuk, jeleztük különböző fórumokon, de hát sem az érdekvédelmi szervezeteink, sem a szakmai szervezeteink nem elég erősek ahhoz, hogy törvénymódosítást, jogszabályváltoztatást kezdeményezhettünk.

Ezért kezdtem el harminc év terepen való munka után a minisztérium felé kacsingatni. Az volt a nem titkolt célom, hogy a bennem és a kollégáimban felgyülemlett tapasztalatokat, megoldásra váró kérdéseket valamilyen úton-módon, személyesen tudjam közvetíteni a minisztériumi szerkezetbe, eljárásrendbe. Hiszen – gondoltam én – azért van a minisztérium, hogy a feltételrendszerek figyelemmel kísérje, próbálja azokat az élethez igazítani. Ehhez van a jogosítványa, ebben illetékes, és vannak hozzá jó szakemberei, akik ezt meg is fogják tudni valósítani. Ezért aztán boldogan jöttem a minisztériumba. Fél évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy rájöjjenek, az élet itt sem egészen úgy zajlik, ahogyan elképzeltem. Azok a törekvések, hogy a szakmával való konzultáció alapján a jogszabályokat életszerűbbé tegyünk, lassan és nehézkesen válhatnak valóra. Nem megkérdőjelezve a hivatali eljárás eredendő természetét, távolinak érzem egy olyan intézkedési mechanizmus kialakíthatóságát, amelynek nyomán az intézmények széles körben és hamar megérzik, hogy történt valami az érdekükben.

Kálóczy Katalin: Érzékeny területre tévedtünk. Ha elvonnatkoztatunk kortól és helytől, egy minisztérium mint erre kitallált intézmény, hogyan képes a terepről, a szakmából érkező igényeket átfogalmazni a saját nyelvezetére, hogyan képes beilleszteni a saját szerkezetébe, és hogyan tudja azután az eredményt vissza-adni a szakmának?

Újfalusi Gábor: Tendenciákat tudok érzékeltetni. A minisztérium szemléletének, nyitottságának alapja a szakmai kezdeményezés, ennek fontos feltétele a kapcsolati tőke és a partnerség, amely jellemzi is a szakfőosztályunkat. A napi kontaktus, a napi kapcsolat ad esélyt arra, hogy a szakmai anomáliákat meg tudjuk fogalmazni, és feloldásukra közös javaslatot fogalmazunk meg.

Kálóczy Katalin: Melyek az élő kapcsolat csatornái?

Újfalusi Gábor: A közművelődési főosztály közvetlen kapcsolatot tart fenn országos civil szakmai szervezeteinkkel – a Magyar Népművelők Egyesületével, a Művelődési Intézmények Országos Szövetségével, a Kulturális Központok Országos Szövetségével stb. – és a megyei intézményhálózatunkkal,

amelyek a megyei szolgáltató/tanácsadó/módszertani intézeteink. Velük jó kapcsolatot építettünk ki. E hálózatnak a csúcsterve a Magyar Művelődési Intézet és Képzőművészeti Lektorátus és a Hagyományok Háza, a két saját intézményünk. Háttérintézményi szerepkörükben sok feladatot előretolt bástyaként, másokat kezdeményezőként oldanak meg: javaslatokat dolgoznak ki, elemzéseket, összehasonlításokat készítenek, eredményeket adnak közre stb.

Természetesen országos konferenciákon, regionális vagy megyei rendezvényeken intézményekkel is találkozunk, és ilyenkor derül ki: sok helyen nem is tudnak a főosztály létezéséről, tevékenységéről, törekvéseiről, eredményeiről. Jómagam a budapesti népművelőket és a budapesti intézményeket ismerem jobban, naponta találkozom velük, tudok a programjaikról, hiszen ebben a városban élek. Értelmezési problémákkal szembesülök, túlhaladott konfliktusokkal találkozom, amelyek egyrészt rossz kommunikációra utalnak, másrészt viszont arra a téves beidegződésre, hogy mit tehet a minisztérium. Sokan vannak, akik a minisztériumra mint mindenható szervezetre gondolnak. „Felmegyek a miniszterhez” – 1954-es mozifilm! –, gondolják, elmondom a panaszaikat, s ott majd megoldják. S az illető szépen hazamegy, mert elintézte. De ez nem működik. Demokráciánk szép eredménye az önkormányzatiság. Kollégáinknak az önkormányzati és a kulturális törvény megszabta feltételek között kell hatékonyan lenniük. Nem lehet kikerülni a fenntartót, és a működési zavart bepanaszolni a minisztériumnak.

*Kálóczy Katalin:* Paternalista reflex?

*Újfalusi Gábor:* Igen. Azt gondolom, hogy helyi ügyekben helyben, a helyi közösségben, a helyi közösség támogatásával kell kiverkedni, kikényszeríteni és kihasználni a lehetőségeket és a törvény betűjét, a törvényt érvényesítve dolgozni. A minisztérium számára pedig olyan jellegű problémákat kell megjeleníteni – a szakmai szervezeteken és a megyei intézményeken keresztül –, amelyek hosszabb távra és az általános feltételrendszerre vonatkoznak, legyen szó akár gazdálkodásról, akár forrásbővítésről. Optimális esetben, országos léptékben, egy minisztérium ezekkel foglalkozik. Nem egyedi levelezésekkel tölt el munkaórákat, hanem ernyőt képez közösségek, intézmények és tevékenységek fölött.

*Kálóczy Katalin:* A közművelődési főosztály működésében milyen az arány a kezdeményező és a követő magatartás között?

*Újfalusi Gábor:* Kedvezően alakul. Az elmúlt egy-másfél évben a korábbiól jelentősen eltérő szemlélettel dolgozunk. Ez abból fakad, hogy fejlesztési lehetőségek, európai uniós források nyíltak meg előttünk. Az itt töltött öt évemből háromban arra volt lehetőség, hogy „követő magatartást” folytassunk. Kevés időt, kevés energiát fordítottunk a kezdeményezésre. Hagyományos, régi elosztási rend alapján működött a főosztály költségvetése is. A támogatási keret sokat segített a szakmának, sokan számítottak rá. Jól jött az a pénz. A baj az volt, hogy a támogatás szűk kört érintett, semmiféle újdonságot nem engedett be a rendszerbe, hiszen akkor borult volna az egész, megoldhatatlan problémát okoztunk volna: kit húzunk ki, kit nem? Ez a rendszer azt sugallta, hogy a gondot mindig a kevés a pénz okozza, hiszen ha az egyik évben van egy adott összeg, a következő évben az már kevés. Az így keletkezett feszültség feloldásához további pénzt kell szerezni. Ebben a mókuserékben elfedtük az igazi problémát: nem a pénz mennyiségéről van alapvetően szó, hanem a pénz elosztásának a módjáról.

Én azt gondolom, hogy ha megmaradt volna ez a régi folyamat, akkor a jelenlegi gazdasági helyzetben, támogatási keretösszeg híján, főképp leveleket írogatnánk: sajnálom, nem tudunk segíteni, mert a költségvetés nem engedi meg. A reaktív, nem kezdeményező, hanem csak lebonyolító - elosztó főosztályi tevékenység konzerválta volna az igazgatás korszerűtlen gyakorlatát.

Az állam szerepe, véleményem szerint, más. Ezt fölismerve, egy-másfél évvel ezelőtt nagyon keményen csatasorba álltunk: mi kezdeményezünk, szakmai koncepcióval, hosszú távú stratégiával egy szakmafejlesztési folyamat élére állunk. (Ami természetesen nem zárja ki a további szakmai vitákat, a módosításokat.) Kezdeményező magatartásunk célja, hogy el kell adni magunkat, a portékánkat, el kell érniünk bizonyos forrásokhoz, mozgósítani kell a szakmában meglévő erőket.

A fejlesztési osztályunk fő feladata a közművelődés jövőjével kapcsolatos lehetőségek, többletforrások feltárása és olyan kommunikációs alap megteremtése, amellyel a népművelő kollégáim élni tudnak. Ez számunkra is tanulási folyamat volt, rengeteg energiánk fekszik benne. Nagyon sok fórumon, konzultáción érlelődött a fejlesztési elképzelés. Hosszú, izgalmas időszak volt, amely most a vége felé tart, legalábbis, ami a források megszerzését illeti. Maga a fejlesztés sosem zárul le. A mindig megújuló, állandóan csiszolandó s állandóan válaszokat kidolgozó stratégiáknak előbb-utóbb mindenhol meg kell születniük. A közművelődési főosztály elfogadott stratégiájával közelebb jutottunk ahhoz, hogy bekapcsolódjunk az országos fejlesztések vérkeringésébe. A mi szakmánk eddig kimaradt a területfejlesztési források fejlesztési célcsoportjából. Ezen kívántunk változtatni.

Két évvel ezelőtt tettük meg az első sikeres lépésünket. Közkinccs bizottságokat hoztunk létre, amelyek a Regionális Fejlesztési Tanácsoknak az állandó bizottságai lettek. A főosztály kezdeményezte a Közkinccs programot. Ezzel lehetőség nyílt arra, hogy az összes közművelődési szakember, az összes kolléga úgy fordulhat a saját régiós fejlesztési tanácsának a bizottságához, hogy az az ő ügyeivel is foglalkozni fog. Ez a lépés jelentette a szemléletváltást, a más jellegű államigazgatási munka kezdetét. Most is nagyon izgalmas időszakot élünk, most a kistérségekben fog létrejönni ugyanez.

*Kálóczy Katalin:* Lehet, hogy anakronisztikus kérdést teszek föl. A közművelődés eredendően nagyon is lokális természetű, tehát szűkebb térhez, többnyire kis helyhez, kisközösséghez kötődik, még az abból kifejlődő, kinövő nagyobb szabású rendezvény, program is azon nyugszik. Lehet-e akkor velük kapcsolatban országos stratégiáról szólni, lehet-e egy teljesen másfajta gondolkodással irányítottságról, központi gondolatról beszélni, amikor a közösség önszerveződő tevékenységének eredeti természete nem ilyen?

*Újfalusi Gábor:* Nagyon jó a kérdés. Ugyanis pontosan itt van az a határmezsgye, ahol tényleg megtörtént a szemléletváltás. A korábbi államigazgatási gyakorlat a maga központi támogatásaival sokkal jobban beleszólt a helyi tevékenységekbe, mint a mostani. Ma nincs ilyen, hisz csak helyi ügyekről lehet szó. Csak az a jó közművelődési forma, amelyet a helyiek akarnak. Nem lehet fölülről irányítani, mozgalmat kezdeményezni, hanem a meglévőket lehet esélyhez juttatni, lehetőségekkel helyzetbe hozni.

Jól dolgozik egy helyi Közkinccs bizottság például, ha tudja, hogy a régió három megyéjében hatvan, egyfelé tartó kezdemé-

nyezés van, és azt támogatja. Ekkor a három megyében hatalmas programsorozatok zajlanak le. Ettől a helyi közösség jobban érzi magát, jó közérzettel van otthon, szereti, amit csinál. Őket segíti a helyi politika, a helyi támogatási rendszer.

A minisztériumnak viszont nem dolga, hogy programokat találjon ki az emberek számára, hogy megítélje, mely rendezvények jók, mivel foglalkozzék a helyi közösség. Ehelyett lehetőségeket kell adnunk a számukra, hadd tegyék, ami számukra fontos. Magyarul: amikor azt mondom, hogy a kistérségek együttműködését, partnerségét próbáljuk segíteni, próbáljuk animálni, akkor a már látható folyamatok elindulásához adjuk meg a kezdő energiát. Azt kell segítenünk, ami mindenhol, országosan egyformán fontos. Ennek szellemében született meg például a kistérségi kerekasztal (Közkinccs kerekasztal) ötletünk. Legyen lehetősége az adott közösségnek elgondolkodni közös kulturális tennivalóin. Itt az állam minden résztvevő számára egyenlő esélyről igyekszik gondoskodni. Ez a lokalitás és a globalitás közti partneri viszony, együttműködés, amely végre nem arról szól, hogy a globális elsöpri, ledönti a lokálist.

*Kálóczy Katalin:* Beszélgetésünk utolsó részében a saját területéről szeretnék faggatni. Arról, hogy ott milyen folyamatok indultak el az új szemlélet jegyében. Elég tág munkaterületet kaptál. És ahogy magad mondtad, egy része szilánkszerűen adódik csak össze. Melyikben milyen fejlesztési folyamatokat sikerült elindítani vagy megerősíteni?

*Újfalusi Gábor:* Szám szerint talán kevés, de fontos eredmény született, amelyekről azt remélem, hogy hosszú távon is láthatók és hasznosak lesznek. Az egyik legfontosabb az állatkertekkel kapcsolatos. Megszállott szakemberek csapatával találkoztam, akiknek az élete az állattartás, a fajok megőrzése, a fenntartható fejlődés, a környezeti nevelés és ezek komplex megvalósítása, ami azután a látogatók élményeiben érvényesül. Egy öt éves program végén járunk, amelynek során az állatkertjeink láthatóan megújultak. Bárhol, bármelyik állatkertünkre igaz: a fejlesztések szembeszökőek, megjelennek az állattartás korszerűsödésében, a ketrecek lebontásában, az élménytetések, látványtetések megvalósításában, azokban a programokban, amelyek a látogatókat egy kicsit közelebb hozzák az élővilághoz. Nőtt is az állatkertek látogatottsága.

A másik és számomra mindig alapvető tevékenység – amiért „érdemes élni” – a fiatalsággal való foglalkozás. Fontos számomra, hogy mit mondanak a tizen- és huszonevesek arról, amit mi gondolunk. Jó megfürdeni a gondolatainkat az övékben, véleményükből rengeteg okos ötlet születik. A Pankkk (Program a Nemzeti Kortárs Könnyűzenei Kultúráért) programunk a kortárs könnyűzene támogatását tűzte ki célul (nem a zenei irányzatot jelöli tehát, hanem rövidítés). Elindulásakor sokan rossz véget jósoltak neki, mondván: miért kell az üvöltő rockzenét egyáltalán támogatni, hát az nem is kultúra, nem is érték, fogalmunk sincs arról, hogy mekkora kárt okoz és így tovább. Pedig nagy szerepe van a zenének a fiatal emberek szocializációjában. Az ő saját zenéjüknek. Minden korcsoportnak megvolt a saját kis klubrendszere, a saját zenéje, az övé, amelynek épp az a lényege, hogy eltér az előző generációtól. Ha ebben megerősítjük őket, esély lesz arra, hogy ki tudjuk húzni a diszkóból a fiatalokat. Az üzleti élet átvette az egész korosztályt, elvitte őket a „szombat esti lázba”, a könnyű, gyors szórakozásba, a pénteki, szombati nagy mulatásba. A Pankkk program nem tud és nem is akar versenyezni

a piaci, üzleti világgal, hanem alternatívát kínál. Azt az alternatívát, hogy legyen egy hely a faluban és bárhol másutt, ahova a fiatalok be tudnak menni, ahol a saját kortárs csoportjukból alakul és játszik egy zenekar. Azt a zenét játssza, ami az övék, arról is beszélgetnek, miközben óhatatlanul előkerülnek a világ dolgai. Lehet, hogy a következő héten már kiállítás rendeznek ugyanabban a térben vagy klubban, ahol a zene miatt összejöttek. A Pankkkot ezért tartom fontos és nagyon sikeres programnak. Szeretnénk is a művelődési házakba beszuszakolni, hogy újra legyenek ifjúsági klubjaik. Az első évben nem volt áttörés, de most úgy látom, hogy sokkal nagyobb számban fognak beszállni a művelődési házak, ha júniusban meghirdetjük a második évadot. A visszajelzések alapján a Pankkk sikertörténet.

A harmadik eredmény – és mind közül ez a legfontosabb – , hogy folytatódik a főosztályi fejlesztési folyamat, amelynek kidolgozásában részt vehetek. Hosszú távú, a minisztériumi szinthez illő programokat alkotunk, amelyekből a közművelődési szakma profitálhat. Ezért érdemes dolgozni, mert hiszen nem csak a forrásokról van szó, hanem a szakma fennmaradási, megmaradási esélyeinek megerősítéséről. Legyen bármilyen gazdasági megszorítás, gondolkozzék bárhogyan is egy önkormányzat, a közösségeknek szükségük van közös kulturális tevékenységekre, közösségi terekre, művelődési házakra, amelyekhez szakember, népművelő kell, és amelyhez a minisztérium közművelődési főosztálya is kell.

*Kálóczy Katalin*

