

SÁRI ZSOLT

„EGYEDÜL NEM LEHET MÚZEUMOT CSINÁLNI”

FÜZES ENDRE, A SKANZEN EGYKORI FŐIGAZGATÓJA

**I**A címben idézett, a Skanzenben szállóigeként ismert és használt mondat Füzes Endrétől származik, aki a rendszerváltás évtizedében vezette a szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeumot. Tevékenysége azonban jóval messzebbre mutat a nem egészen két főigazgatói ciklusnál: öt évtizeden keresztül volt meghatározó alakja a néprajzi muzeológiának.

**I**Jómagam 2001-ben, a Szabadtéri Néprajzi Múzeumba kerülésemtől kezdve találkoztam először személyesen Füzes Endrével. Bandi (bácsi), ahogy a Skanzenben és azon túl is azokban az időkben szólították, közvetlen, vidám természetével, világos múzeumi víziójával hamar felkeltette érdeklődésemet, hiszen a múzeumban olyan tisztelet övezte, ami már akkor is unikálisnak tűnt számomra, és az ez érzés az elmúlt csaknem húsz esztendőben tovább erősödött.

*a múzeumban olyan tisztelet övezte, ami már akkor is unikálisnak tűnt számomra, és az ez érzés az elmúlt csaknem húsz esztendőben tovább erősödött*

**I**Füzes Endre élete a 20. század több nagy korszakát is felöleli. A Horthy-korban, 1932. április 27-én született a Tolna megyei Döbröközön négygyermekes, MÁV-tisztviselőcsaládban. Iskoláit nagyrészt Rákosi diktatúrájában végezte. A pécsi Nagy Lajos Gimnázium után, 1951-ben a szegedi József Attila Tudományegyetem történelem szakán kezdte egyetemi tanulmányait, amelyet a budapesti Eötvös Loránd Tudományegyetemen fejezett be 1956-ban. Néprajz-muzeológia szakos diplomát szerzett. Szakmai munkássága a Kádár-korszakban teljesedett ki. 1955 és 1963 között a pécsi Janus Pannonius Múzeumban dolgozott néprajzos muzeológusként, majd csoportvezető beosztásban. 1964 és 1980 között a Művelődésügyi, majd a Kulturális Minisztérium Múzeumi Főosztályán dolgozott főelőadóként, később csoportvezetőként. Ezt követően 1986-ig az MTA Néprajzi Kutatócsoportjának tudományos főmunkatársa volt, ami után a Szabadtéri Néprajzi Múzeum főigazgatói széke következett, amelyben átvette az intézményét a demokratikus átmenet időszakán. 1996-tól

nyugdíjasként sem szakadt el szeretett tudományterületétől. Számtalan szakmai szervezet tagjaként aktív társadalmi életet élt: 1998 és 2001 között a Magyar Millenniumi Kormánybiztos Hivatalának munkatársa volt, majd a Magyarországi Tájházak Szövetsége elnökeként a helyi műemlékek és kisgyűjtemények fejlesztését segítette egészen a 2015-ben bekövetkezett haláláig.

¶ Füzes Endre néprajzi-muzeológiai munkássága e hosszú korszak tipikus karrierjének is tekinthető, még akkor is, ha 16 évig közigazgatási területen kapcsolódott a magyar múzeumi világhoz. Nem lett ugyan a szó klasszikus értelmében akadémiai kutató, mégis nevéhez köthető több, ma is meghatározó tudományos munka, amelyek alapvetően a magyar paraszti kultúra építészeti, gazdálkodási és tárgyalgó tevékenységéhez köthetők. Tudományos értekezései közül kiemelkedik a kicsépeelt gabona raktározásának, készletezésének tradicionális módozatait, eszközeit és építményeit bemutató munkája, amelyben megvizsgálta ezek európai összefüggéseit, valamint gazdasági és társadalmi determinánsait is.<sup>1</sup>

nevéhez köthető  
több, ma is  
meghatározó  
tudományos  
munka, amelyek  
alapvetően  
a magyar paraszti  
kultúra építészeti,  
gazdálkodási  
és tárgyalgó  
tevékenységéhez  
köthetők

¶ AZ MTA Néprajzi Kutatóintézetében az európai szinten is jegyzett *Magyar Néprajzi Atlasz* előkészítő munkálataiban vett részt, majd tizennyolc témacsoportban, összesen 49 térképen a kartográfiai feldolgozást és a tudományos értékelést is elvégezte, s kidolgozta a szöveges magyarázatok tudományos koncepcióját és szerkezetét. Kiemelkedő kutatásokat végzett a népi építészet terén, különösen a Dél-Dunántúl tradicionális népi építésze, illetve a parasztporta építményeinek mint gazdasági és építészeti egység összetételének, funkciójának és ezek változásának kérdésében. Tudományos kutatómunkájának szintéziseként értékelhetjük – tudományszervezői képességét is megmutatva – a *Magyar Néprajz IV. Életmód* kötetében az *Építkezés* fejezet szerzőinek összefogását és a kötet szerkesztésében végzett munkáját. Szerzőként, már a skanzenes tevékenységéhez és érdeklődéséhez kötődve *A népi építészeti emlékek védelme* című fejezetet jegyzi.<sup>2</sup>

¶ A pécsi Janus Pannonius Múzeumból hozott örökségként a gyűjteményalapú muzeológiai munka lett tevékenységének és látásmódjának a fókusz, és ez nem változott azokban

[1] Füzes Endre:  
*A gabona tárolása  
a magyar paraszti-  
gazdaságokban.*  
Akadémiai Kiadó,  
Bp., 1984.

[2] A népi építészeti  
emlékek védelme.  
In: *Magyar néprajz  
IV. Életmód* (főszerk.:  
Balassa Iván)  
309–333. Akadémiai  
Kiadó, Bp., 1997.

*Munkássága e hosszú korszak tipikus karrierjének is tekinthető, még akkor is, ha 16 évig közigazgatási területen kapcsolódott a magyar múzeumi világhoz.*

az években sem, amikor minisztériumi referensként más intézmények néprajzi anyagát is alaposabban megismerhette. A múzeumi gyűjtemények tudományos információs értékének elsődlegessége kapcsán fogalmazódott meg benne a kérdés: vajon „a gyűjtemények mennyiben alkalmasak az anyagi kultúra történeti alakulásának elemzésére és dokumentálására, mennyiben segítenek a falun és mezővároson élt parasztok és kézművesek életmódja különböző történeti szakaszainak rekonstruálásához?”<sup>3</sup> A hetvenes évek magyarországi néprajzi muzeológiájában újszerű módon ennek feltételét a minél teljesebb összefüggő tárgye gyűjtemények szerzeményezésében és azok tudományos dokumentálásában látta. Ezzel párhuzamosan állította össze a néprajzi muzeológia másik területének, a kiállítások rendezésének és a gyűjtemény interpretálásának szempontjait, aminek legfontosabb alapvetése, hogy a múzeumi kiállítások tudományos szintézisek, amelyekben a látogató számára az ismeretek legfontosabb hordozója és mediátora maga a tárgy és az általa nyújtott, illetve más forrásokból származó tudományos adatok szintézise. A néprajzi kiállítások elsődlegesen közművelődési szereppel bírnak, és nemcsak eredményei a tudományos kutatómunkának, hanem igen gyakran hozzásegítik a kutatást újabb összefüggések felismeréséhez. Az 1970-es években óriási felismerés, hogy a tudományos kutató, muzeológus a kiállítások – és ezáltal a múzeum – közművelődési szerepének elsődlegességét is megfogalmazza úgy, hogy mindez a tudományos kutatásokkal, a gyűjtemények feldolgozásával szimbiózisban él.

Ilyen előzményekkel és alapokkal vette át a szentendrei Skanzen vezetését 1986 őszén. Egy évtizedes irányítása alatt az intézmény fejlődése, tudományos és szakmai elismertsége hazai és nemzetközi szinten egyaránt fejlődött. A hetvenedik születésnapjára megjelent kötetben (*Ház és Ember. A Szabadtéri Néprajzi Múzeum Évkönyve 15.*, Szentendre, 2002) Cseri Miklós

*a néprajzi kiállítások elsődlegesen közművelődési szereppel bírnak, és nemcsak eredményei a tudományos kutatómunkának, hanem igen gyakran hozzásegítik a kutatást újabb összefüggések felismeréséhez*

[3] Füzes Endre: A múzeumok hozzájárulása az anyagi műveltség vizsgálatához. Der Beitrag der Museen zur Untersuchung der materiellen Kultur. Dissertationes Ethnographicae II. 1978. 37–47.

így jellemezte Füzes főigazgatói időszakát: „Megítélésem szerint Füzes Endre vezetői tevékenysége Szentendrén két szakaszra, két egymásra épülő, de mégis eltérő minőségű időszakra osztható. Az elsőt, gyakorlatilag a kinevezés első öt évét (1986–1991) az ismerkedés, a korábban elkezdett fejlesztések lezárása, a továbblépéshez szükséges alapok lerakása jellemezte. A második szakasz 1992-től számítható, amikor is Füzes Endre elkészítette a *Koncepció a Szabadtéri Néprajzi Múzeum fejlesztésére (1992–1996)* című programját, amelyben egy korszerű, az európai modern tendenciáknak és a hazai kihívásoknak egyaránt megfelelő múzeum képét vázolta fel. Ez az az alapvetés, mely főbb pontjaiban mind a mai napig érvényes, s amelynek mentén számunkra, utódok számára egyértelmű a feladat, világos a cél. Hogy mennyire helytálló ez a koncepció, mi sem bizonyítja jobban, mint az, hogy Füzes Endre 1994. júniusi sajnálatos visszavonulása után az új vezetés a múzeum irányítását és fejlesztését zavartalanul, zökkenőmentesen folytathatta.”<sup>4</sup>

¶ Cseri Miklós írásában részletesen bemutatta Füzes főigazgatói munkásságának eredményeit. Ezért csak azokra az elemekre kívánok rámutatni, amelyekkel modernizálta, részben új pályára állította a Skanzen-t. A múzeum állandó kiállításainak (tájegységeinek) építését nemcsak felgyorsította – 1987-ben átadták a Kisalföld tájegységet, megvalósította a Nyugat-Dunántúl tájegységet (1993), átadták a bajai tímárműhelyt (1992), a sükösd-i lakóházat és a szalafői kerített házat (1995) –, hanem kialakította azt a szemléletet, amelynek alapjai a mai napig érvényesek a szentendrei intézményben. Ő volt az, aki a mára általános követelményként végrehajtott közbeszerzések alapját jelentő versenyhelyzetet felismerve vont be külső vállalkozókat a múzeumi kiállítások építésébe.

¶ Gyűjteményalapú múzeumi víziója és szemlélete tükröződik abban az innovatív, nyitott szellemű megközelítésben is,

kialakította  
azt a szemléletet,  
amelynek alapjai  
a mai napig  
érvényesek  
a szentendrei  
intézményben

[4] Cseri Miklós:  
Füzes Endre  
és a Szabadtéri  
Néprajzi Múzeum.  
In: *Ház és Ember.*  
A Szabadtéri  
Néprajzi Múzeum  
Évkönyve 15. 10–11.  
Szentendre, 2002.

*Egyszerre tudott kapcsolati hálót kialakítani a politikai és a piaci szereplőkkel, a tudományos élet képviselőivel, a hagyományörzőkkel és a látogatókkal egyaránt.*



A Szabadtéri Néprajzi Múzeum kispaládi lakóházának helykijelölő bizottsága: Barabás Jenő, Morvay Judit, Kodolányi János, Kozma János, Nagy Sándor, Erdélyi Zoltán és Füzes Endre, 1968  
Fotó: Balassa M. Iván, Szabadtéri Néprajzi Múzeum



A Szabadtéri Néprajzi Múzeum Nyugat-Dunántúl tájegységének megnyitója. Füzes Endre, Gunda Béla és Andrásfalvy Bertalan, 1993  
Szabadtéri Néprajzi Múzeum

hogy országos összehasonlításban is az elsők között karolta fel és indította el a múzeumi archívum és a műtárggyűjtemény számítógépes nyilvántartásba vételét.

¶ Fűzes felismerte a nyitott, látogatóbarát múzeum fontosságát. Kiemelkedő figyelmet fordított a múzeumi marketing, public relation és közönségfogadás tevékenységére. Vezetőként nemcsak a szervezeti struktúrában önállósította, de kiemelt költségvetési forrást is biztosított a területnek. Így nem csupán infrastrukturális fejlesztéseket hajtott végre a korszerű bejárati épület és rekreációs terek kialakításával, hanem sajtótájékoztatók, célcsoportokat megszólító programajánlatok (iskolák, szállodák, turistabeutaztatók), fizetett hirdetések, turisták által forgatott lapokban irányított riportok segítségével mutatta meg a vezetésével kidolgozott, a múzeum célkitűzéseire alapozott programok rendszerét, amely alapján csak olyan tevékenységek, kézműves és folklórprodukciók kerülhettek be a múzeumba, amelyek szervesen kapcsolódtak a kiállításokhoz. Mindezek mögött, szinte elsőként a múzeumi szakmában, a vezetésével elkészített hosszú távú közönségszolgálati koncepció, majd ötéves marketingterv állt.

*csak olyan tevékenységek, kézműves és folklórprodukciók kerülhettek be a múzeumba, amelyek szervesen kapcsolódtak a kiállításokhoz*

¶ Valószínűleg a közigazgatási tapasztalata segítette abban, hogy felismerte a stakeholderek jelentőségét (még akkor is, ha talán soha nem használta ezt a kifejezést). Egyszerre tudott kapcsolati hálót kialakítani a politikai és a piaci szereplőkkel, a tudományos élet képviselőivel, a hagyományőrökkel és a látogatókkal egyaránt. Ő maga nem volt menedzserigazgató, de tisztában volt ennek fontosságával, és a kilencvenes évek elején utat engedett a szemlélet múzeumi közegben való működésének, ha máshogy nem, az erre fogékony kollégák helyzetbe hozásával.

¶ Harminc év távlatából látható, hogy a kilencvenes évek elején mennyire szükséges volt a kádári szocializációban működő, szociotechnikára (és a fehér asztalra, mondjuk ki: a borozásra, pálinkázásra) épülő kapcsolati háló és a modern, kapitalista, menedzser típusú szemlélet összekapcsolása.

¶ A rendszerváltás után szinte azonnal reagált a megváltozott társadalmi, politikai, fenntartói környezetre. 1991-ben az előző évtizedekben kialakult és a korábbi rendszernek megfelelő

a korábbi  
piramisszerű  
(mindenki  
mindenkinek  
főnöke) struktúra  
helyett az ún.  
mátrix rendszer  
bevezetése volt,  
mely egymás  
mellé rendelt  
osztályok laza  
szerveződéséből  
áll, amelyek felett  
a magasabb rangú  
vezetők látják el az  
irányító és ellenőrző  
szerepeket

szervezeti struktúrárt külső szakemberekkel térképezte föl, és az analízis megfogalmazása után megkezdte a régi struktúra lebontását, egy modern intézményi szervezet kialakítását. Ennek legfontosabb eleme a korábbi piramisszerű (mindenki mindenkinék főnöke) struktúra helyett az ún. mátrix rendszer bevezetése volt, mely egymás mellé rendelt osztályok laza szerveződéséből áll, amelyek felett a magasabb rangú vezetők látják el az irányító és ellenőrző szerepeket. Egy hibrid struktúrárt hozott létre, megtartva az osztályokba szervezett részlegeket, de a feladatrendet teammunkába csoportosította és működtette. Ezzel párhuzamosan egyfajta generációváltást is elindított az akkor alig negyedszázados közgyűjteményben.

¶ Ekkor is a türelem, a megértés, a kompromisszumokra való törekvés és ezzel párhuzamosan a konfliktuskerülés jellemezte, amely valószínűleg nyugalomra és konszenzusra törekvő alkataból eredeztethető. Kiváló szociotechnikus volt, aki magában hordozta plebejus indíttatását, az iskolákban megszerzett magas műveltségét (komolyzene iránti rajongása közismert, és e rajongás széles körű tudáson nyugodott), kiváló kommunikációs képességét, kapcsolatteremtő habitusát. Vezetői stílusa kapcsolatitőke-alapú volt, amely részben minisztériumi működéséből fakadt, másrészt közismert, legendás charmeja is segítette ennek fenntartásában. Füzes erre időt szánt, beszélgetett, odafigyelt, reagált. A kapcsolatrendszer és a kapcsolatorientáltság túlélte a rendszerváltást.

¶ Kevés vezetőről mondható el, hogy tudatosan készült arra, hogy megfelelő kezekben hagyja az intézményt. Tudatosan „építette fel” utódját. Közismert Cseri Miklós és Füzes Endre barátsága, amely mögött egy szerteágazó, mély szakmai kapcsolat is állt. Segítette azokat a fiatalokat, akik később a múzeum vezetésében is meghatározó szerepet kaptak. Ennek a szemléletnek és tudatosságnak nemcsak a folytonosság megteremtése, de az intézmény zökkenőmentes irányítása is köszönhető. Hitvallása („egyedül nem lehet múzeumot csinálni”) szerint minden vezetőnek csapatot kell létrehoznia, akik ott állnak mellette, akikkel közösen lehet nemcsak hazai, de nemzetközi szinten is elismert múzeumot létrehozni.

¶ Ma már látszik: Füzes Endrének mindez sikerült!



# ARTMAGAZIN



9 771785 306328 >

25<sup>n</sup>é 1990-2015

---

Az élet akarát –  
Interjú Judith Hervével

---

Csúcsok és csalódások –  
2018 a műkereskedelemben

