

Hang és fény a hátsó utcából

Kiállítási koncepcióépítés jó gyakorlata Hollandiában

Mihalkov György

Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, Elméleti Intézet

Designelmélet MA, Designkurátor specializáció, 2. évfolyam

Konzulens: Horányi Attila PhD, egyetemi docens

Tartalom

1.	Bevezető	3
2.	Előfeltevés	3
3.	Az előfeltevés igazolása: a holland jó gyakorlat	6
4.	A kutatási probléma	7
5.	A holland és a magyar múzeumok kiállítás-konceptióépítési gyakorlatának vizsgálata	8
5.1	Kutatási módszertan.....	8
5.2	Holland gyakorlatok: <i>Hátsó utca</i> , Hang és fény	10
5.2.1	Holland munkamódszer.....	15
5.2.2	Párhuzamosan futó szálak, organikusan fejlődő közös projekt	17
5.3	Magyar gyakorlatok felmérése.....	17
6.	Tanulságok.....	20
6.1	A hiányzó kutatások és auditálások.....	20
6.2	Mission Statement	22
6.3	Célcsoport-szegmentáció	27
6.4	Kiállítási koncepció	27
6.5	Bejárás, hozzáférés.....	28
6.6	Perszonalizáció, participáció	29
7.	Miért fontos mindez? Tervezett lépések, fejlesztési irányok.....	31
7.1	A célcsoportkutatás és validálás múzeumi adaptálása	32
7.2	Kiállítási koncepciótervezés.....	32
7.3	A múzeumi oktatás lehetőségei	33
7.4	Esélyegyenlőség, sokszínűség, befogadás.....	34
8.	Felhasznált irodalom.....	35
9.	Mellékletek	37

Ábrajegyzék

1. ábra:	Negatív visszacsatolás a múzeumi élményekről.....	4
2. ábra:	A megkérdezettek által megjelölt intézmények területi eloszlása	9

1. Bevezető

A múzeumi szakmában évek óta gyakran felmerül a kérdés, hogy a kiállítás pontosan hol helyezkedik el a kulturális, művészeti szcéna tengelyén, melynek egyik végpontját a szórakoztatóipar, a másikat pedig a magas kultúra és az oktatás jelenti. A két pólus jelentősége egyértelmű, mivel minden múzeum, mint szabadidős kikapcsolódás, szórakoztatóipari termékekkel száll versenybe, és ezzel egyidejűleg próbál megfelelni annak a látogatói elvárásnak is, hogy minél több új ismeretet nyújtson. Vajon a szélesebb közönség elérésének tényleg az a megoldása, hogy a tudományos színvonal rovására elmozdulnak a kiállítások az öncélú szórakoztatás irányába? Századunkban, a mentális kapitalizmus¹ korszakában ez a két pólus összemosódik és betagozódik egy új iparágba, a figyelemnyújtás szolgáltatásába, amely gazdasági jelentőségében megelőzi az összes többi termelési tényezőt.² Tehát a kétpólusú – tudományra és szórakoztatásra felosztott – dimenzió érvényét veszítette, és a kérdés mára sokkal inkább az, hogy a múzeumi kiállítások milyen mennyiségű figyelmet tudnak magukra irányítani, és hogy ez a figyelem mivel kelthető fel a mai látogatói közönségben. Munkám középpontjába ezért annak feltárása került, hogy az intézmények (kommunikációjuk során) felhalmozott figyelem-tőkéje miképpen váltható be a látogatószám növelésére, valamint a megszerzett figyelmet hogyan tudja fenntartani az adott kiállítás a látogatás során.

2. Előfeltevés

Kutatásom alapjaként tekintek arra az előfeltevésre, hogy a hazai múzeumok nem, vagy csupán mérsékelten képesek a látogatóik figyelmét felkelteni, illetve a látogatás során megtartani. Állításom igazolására középiskolások és egyetemisták körében végzett, nem reprezentatív felméréssel kerestem a választ.

A célközönség korosztályi meghatározását két szempont indokolta, egyrészt a dolgozat későbbi szakaszában bemutatott kiállítások elsődlegesen megjelölt célcsoportja, másrészt a kiválasztott korosztály jellemzően az egyik legfontosabb múzeum látogatói csoport. Ezt támasztja alá az Oktatási és Kulturális Minisztérium 2007 és 2008 között elvégzett országos

¹ Georg Franck, „The economy of attention”, *Journal of Sociology*, sz. November (2018. november): 6–18.

² Franck. 15.

A negatív jelzőkből készült szófelhő jól szemlélteti, hogy a leggyakrabban, 21-szer megemlített szó az unalmas, de az érdektelen és a monoton is többször előfordul.

Az eredményből jól látszik, hogy többségben vannak a negatív jelzők, tehát igaznak tekinthetjük az állítást, miszerint a hazai múzeumok nem, vagy csak mérsékelten képesek az egyik legfontosabb célcsoport figyelmét megragadni és megtartani. Így általánosságban megállapítható, hogy az adott célcsoport hatékony elérése érdekében sok fejlesztési lehetőséget tartogat még a múzeumi, kiállítási szakma.

Ugyanakkor, ha a múzeumi figyelem-tőke felhalmozás sikerességére keressük a választ, akkor a diákok (nem reprezentatív) visszajelzésénél sokkal objektívebb eredményre vezet a hazai látogatottsági adatok vizsgálata. A látogatók számának elemzésekor (mivel a 2023-as 24-es adatok még nem elérhetőek) érdemes a covid járvány előtti 2019-es számokat alapul venni, mert a lezárások után a múzeumi szakmának is szüksége volt néhány évre (mint az összes gazdasági, turisztikai szegmensnek), hogy elérje a pandémia előtti mutatóit. Az országos felmérés azt mutatja, hogy az összes hazai muzeális intézménynek az adott évben 11.561.314 látogatója volt.⁶ Ez a szám első megközelítésre még kiemelkedőnek is tűnhet, mivel magasabb hazánk lélekszámánál, de vajon mit jelent intézményi bontásban?

Ha a legnagyobb intézményeket vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy a Szépművészeti Múzeum 2019-ben 508.628, a Terror Háza 361.973, a Magyar Nemzeti Múzeum 351.915 látogatóval büszkélkedhet, míg a Magyar Műszaki és Közlekedési Múzeum 240.456, a szentendrei Szabadtéri Néprajzi Múzeum 195.614, a Budapesti Történeti Múzeum pedig 140.503 belépőt adott el. A közepes méretű múzeumoknál a legnagyobbakhoz képest már jelentős mértékű leszakadás tapasztalható, így például a Petőfi Irodalmi Múzeum 67.883, a Herman Ottó Múzeum 29.638, a Laczkó Dezső Múzeum 20.549 látogatót tudhatott magának az adott évben.⁷ Mit jelentenek ezek az adatok? Miképpen állítható a segítségükkel egy kiállítóhelyről, hogy a látogatók elérésében sikeres vagy sikertelen?

A mikro-kutatásom eredménye alapján – mint fentebb írtam – valószínűsíthető, hogy a hazai múzeumok alacsony hatékonysággal vesznek részt a figyelem megszerzésének versenyében. Ebből kifolyólag a marketingtevékenységüket és a látogatók által elindított reakciók (szájhagyomány) során felhalmozott figyelem-tőkéjüket szintén alacsony hatékonysággal váltják be látogatói érdeklődésre, azaz jegyeladásra, így a részletezett

⁶ „Múzeum Strat”, 2019, <https://muzeumstat.hu/hu/summary?state%5Bdatagroup%5D=visitors>.

⁷ „Múzeum Strat”.

látogatószám adatokról feltételezhető, hogy nem túl magasak. Ennek az állításnak az igazolására érdemes megvizsgálni hasonló keretek mellett megszületett külföldi kiállításokat.

3. Az előfeltevés igazolása: a holland jó gyakorlat

Egy tárlat figyelem-tőke felhalmozása rendszerint két szakaszra osztható. Az első időszakban – mivel a kiállításokat „a mai, kulturális intézmények és programok közti versenyben mindenképpen reklámozniuk kell”⁸ – a marketing tevékenységnek köszönhetően sokan értesülnek a megnyitóról, és a kampány hatására meglátogatják azt. A reklám sikerét látogatószámmal mérjük, „de minden erőfeszítésen túl a legjobb reklám a szójhagyomány.”⁹ Tehát a második szakaszban a személyes ajánlások és tapasztalatok alapján érkeznek az újabb látogatók. Ha hiteles személytől hangzik el egy kedvező vélemény, az hatékonyabban, exponenciálisan növelheti a kiállításra forduló figyelmet. Személyes tapasztalatból többen is ismerhetünk megnyitó utáni időszakban kiürülő kiállítótermeket is, de szerencsére az éveken keresztül sikeresen működő, népszerű kiállításokra is számos példa van. Összességében megállapítható, hogy a látogatói szám kedvezőtlen alakulásának semmi esetre sem lehet kizárólagos oka az alacsony marketing költség. Ezért a későbbiekben részletesebben bemutatott holland kiállítások esetében sem része a vizsgálatnak a marketing tevékenység és annak költségvetése, pusztán csak a kiállítások és azok megvalósításának módja.

A két múzeum kiválasztásának szempontjai a következők voltak: kiállításuk ne legyen egy-két évnél régebbi, valamint méretükben, költségvetésükben meg lehessen találni a hazai párhuzamukat. A hágai Literatuur Museumnak könnyen megfeleltethető a Petőfi Irodalmi Múzeum, amelynek új állandó kiállítása megközelítőleg hasonló alapterületen, hasonló költségvetéssel készült, mint a *Backstreet* című tárlat. A hilversumi Beeld & Geluid pedig talán a Magyar Pénzmúzeum és Látogatóközponttal állítható párhuzamba, mivel mindkét anyaintézmény az elsődleges funkciója mellett kiegészítő tevékenységként vette fel a kiállítást, valamint hasonló méretű terekkel és hasonlóan nagyszabású digitális eszközparkkal vonzza a látogatókat. A párhuzamba állított intézmények célcsoport szegmentációjában is megfigyelhetőek hasonlóságok, továbbá elsősorban a hazai közönségnek szólnak (sem a Beeld

⁸ Petrányi Zsolt, *Kézikönyv kezdő kurátoroknak: befejezetlen jegyzet*, 2., jav. kiad (Budapest: Múcsarnok, 2010). 85.

⁹ Petrányi Zsolt.

& Geluid, sem a Literatuur Museum esetében nem lehetséges a teljes értékű bejárás angol nyelven), így az eredményt nem torzíthatják az esetleges külföldi vendégek.

A hasonló peremfeltételek mellett nagy eltérést mutatnak a holland és hazai intézmények látogatószámai. A Literatuur Museum adott évben 123.000 látogatót fogadott¹⁰, ami az azóta nyílt új kiállításnak köszönhetően az elmúlt években meghaladta a 150.000-et.¹¹ Ez majdnem a duplája a Petőfi Irodalmi Múzeum fent említett közel hetvenezres látogatottságának¹². A Beeld & Geluid éves beszámolója alapján a látogatóinak száma 2019-ben 245.000 volt¹³ (2023-as évre pedig 320.000-es látogatószámot prognosztizáltak), ezzel szemben a Magyar Pénzmúzeum és Látogatóközpont hasonló eredményt csupán két év alatt ért el¹⁴. Itt fontos megjegyezni, hogy amíg a holland intézményben az ifjúsági jegy ára 12.5 euró, addig a magyar párjában ingyenes a látogatás.

A fenti példákból jól látható, hogy a hasonló körülmények mellett – a következő fejezetekben részletesen bemutatott – holland intézmények kétszer annyi látogató figyelmét tudják felkelteni és belépőjegyre váltani, ráadásul mindezt sokkal alacsonyabb lélekszámú településeken. (Hága népessége 548.000¹⁵, Hilversumé 91.000¹⁶ fő, szemben Budapest 1.686.000-es lakosságával.¹⁷) Adja magát a kérdés, hogy mi lehet a szembetűnő különbség oka, és mit tanulhat a hazai szakma, hogy javítsa a mutatókat.

4. A kutatási probléma

Egy hollandiai Erasmus+ út során lehetőségem volt a két intézményt alaposabban megismerni, és a segítőkész kollégákkal több fordulás interjút készíteni¹⁸. Az eltérő funkció, gyűjtőkör és tematika ellenére nagyon sok hasonlóság fedezhető fel a hágai Irodalmi Múzeum (Literatuur

¹⁰ <https://literatuurmuseum.nl/nl/over-ons/nieuws/opnieuw-een-record>

¹¹ <https://literatuurmuseum.nl/nl/over-ons/nieuws/literatuurmuseum-ontvangt-100000ste-bezoeker-van-2023-in-back-street>

¹² <https://muzeumstat.hu/hu/summary?state%5Bdatagroup%5D=visitors&id=123>

¹³ <https://www.beeldengeluid.nl/organisatie/jaarverslagen>

¹⁴ <https://www.penzmuzeum.hu/muzeum/2-eves-a-penzmuzeum/>

¹⁵ <https://hu.wikipedia.org/wiki/H%C3%A1ga>

¹⁶ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Hilversum>

¹⁷ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Budapest>

¹⁸ Szóbeli és több fordulás írásbeli interjút készítettem mindkét múzeummal. A Literatuur Museum részéről Anouk van Dijk, oktatási koordinátor és Maaike Kramer, projektfelelős a Beeld & Geluid részéről pedig Ineke Middag, főszerkesztő állt rendelkezésemre.

Museum)¹⁹ és a hilversumi Sound & Vision (Beeld & Geluid)²⁰ között. A szemléletükben és munkamódszerükben fellelhető párhuzamokat érdemes számba venni, mert tanulságos és példaértékű jó gyakorlat lehet a hazai szakma számára is. **Dolgozatomban tehát a fókusz a két vizsgált holland múzeum munkamódszerére helyezem, amit a szakértői körben végzett kérdőíves kutatásom során össze tudok vetni a hazai gyakorlatban alkalmazott módszerekkel. Célom, hogy feltárjam, az eredmények kijelölnek-e markáns, jól körülírható különbségeket, esetleg hiányosságokat, melyek javítására a holland példa hazai gyakorlatba ültetése megoldásként szolgálhat.**

Dolgozatom második szakaszában részletezem, a két holland múzeum munkamódszerében fellelhető – a kutatásom eredménye szempontjából releváns – azonosságokat. Majd írásom végén röviden kitérek arra, hogy miért fontos olyan kiállítások létrehozása, amelyek eredményesebben kötik le a figyelmet, és ebből kifolyólag magasabb látogatottságot tudnak felmutatni.

Írásom a kiállításoknak pusztán egy (de talán a legmeghatározóbb) szegmensével, a tematikus vagy szakági (mint például a történeti, irodalmi, néprajzi, gyűjteményi és természettudományi) kiállításokkal foglalkozik. Tehát a vizsgálat mellőzi a kortárs, képzőművészeti tematikát, aminek elsődleges oka, hogy a két halmazban található tárlatok megvalósítása teljesen eltérő szemléletmódot és munkamódszertant igényel.

5. A holland és a magyar múzeumok kiállítás-koncepcióépítési gyakorlatának vizsgálata

5.1 Kutatási módszertan

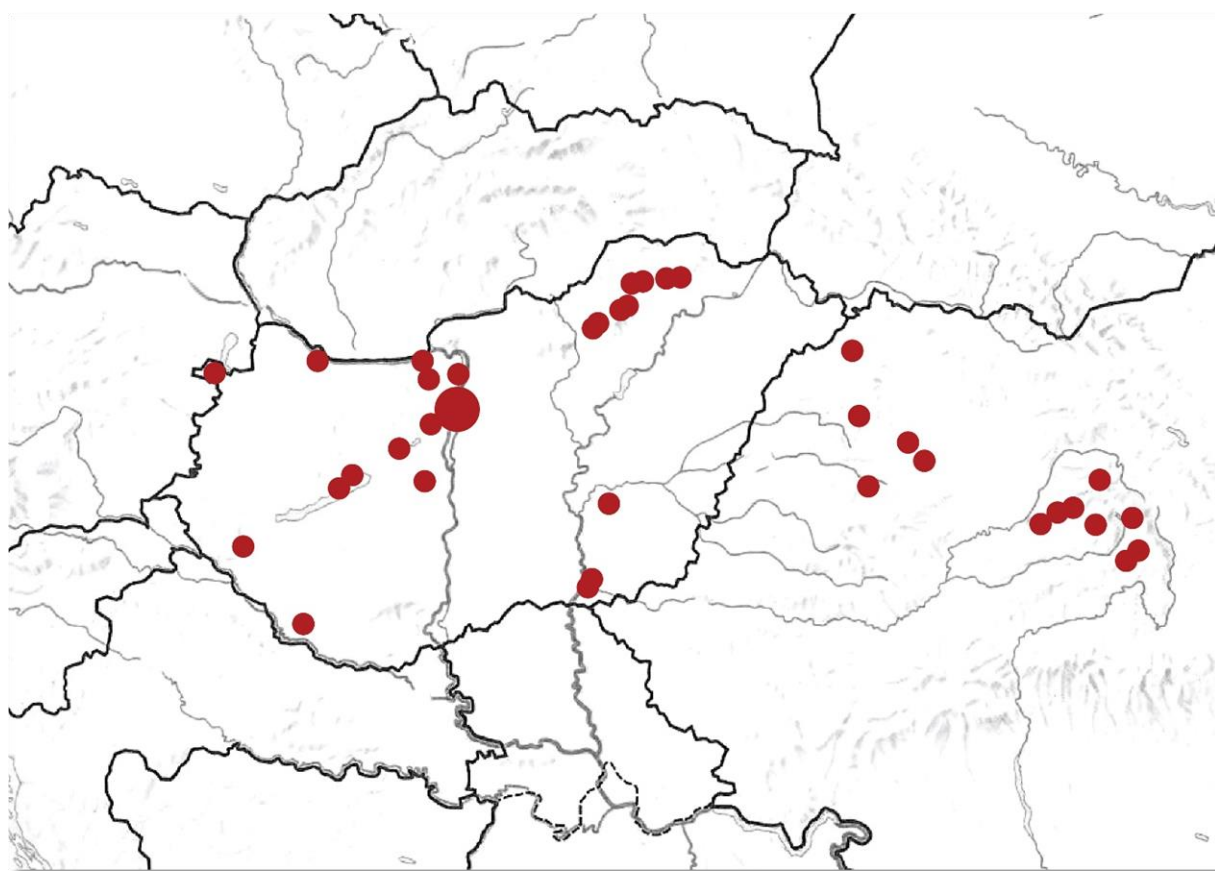
Empirikus kutatásomat két pillérre építettem annak érdekében, hogy összehasonlíthatóvá tegyem a kiválasztott két holland és a magyar múzeumok kiállítási koncepcióépítési gyakorlatát. A külföldi minták mélyebb megismerése céljából kvalitatív primer kutatást végeztem, és félig strukturált mélyinterjút készítettem a mintába került múzeumok munkatársaival. A mélyinterjúk lefolytatására mindkét esetben online került sor.

¹⁹ <https://literatuurmuseum.nl/en>

²⁰ <https://www.beeldengeluid.nl/en>

A hazai gyakorlat feltárására a részletek megismerését nem szolgáló, ám nagyszámú adat begyűjtésére alkalmas kvantitatív kutatási módszert, a kérdőíves kérdezést alkalmaztam. Primer adatgyűjtésemben határon inneni és határon túli kurátorokat kértem fel a válaszadásra, akik a szakági kiállítási területen a mai napig aktívan dolgoznak. A megkérdezetteknek meg kellett jelölniük, hogy mely intézményeknek dolgoztak korábban kurátorként, így a visszajelzések alapján igyekeztem egy széles, országos lefedettséget reprezentálni, hogy elkerüljem a Budapest-központúságot és az ezzel járó esetleges torzulást. Kérdőívemre összesen 35 válaszadótól érkeztek adatok, az alábbi területi elosztásban:

2. ábra: A megkérdezettek által megjelölt intézmények területi eloszlása



Forrás: saját szerkesztés

A koncepcióépítési munkamódszerben fellelhető azonosságokat és eltéréseket keresve ki kellett zárni azokat az elemeket, amelyek a különböző intézményi funkciókból, feladatkörökből és – a magyar mintával való összevethetőség miatt – eltérő kulturális szokásokból, szakmai hagyományokból fakadnak. Így azokat a tényezőket vettem alapul, amelyek egy kiállítás létrehozásánál mindenképpen felmerülnek, de az eltérő kuratori és szakmai gyakorlatok miatt

ezeket nem kötöttem feladatkörökhöz. Ezek az elemek a következők²¹: **látványtervezés, kivitelezés, kapcsolatfelvétel a látogatóval, grafikai tervezés, forgatókönyv véglegesítése, tárgy válogatás, szövegek megírása, visszajelzések értékelése, tartalmi és koncepcionális fejlesztés.** Mind a mélyinterjú, mind a kérdőíves kutatásomban arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a felsorolt elemek közül vajon mindet alkalmazzák-e a gyakorlatban, illetve hányat futtatnak párhuzamosan és milyen időrendi sorrendben oldják meg őket. A kapott válaszokkal azonosíthatók azok a vonások, amelyeket össze tudok vetni a hazai és külföldi gyakorlatban alkalmazott módszerekkel, és fel tudom tárni a különbségeket, esetleg hiányosságokat. Ezt követően érdemes kiemelni azokat a holland megoldásokat, melyeket a hazai gyakorlatba ültetve a múzeumi működés eredményesebbé tehető.

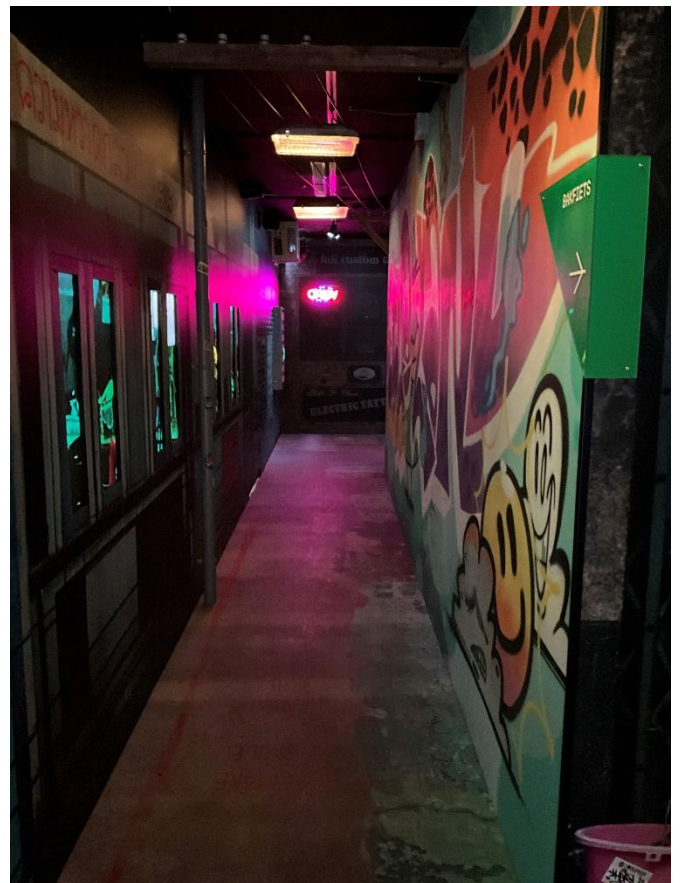
5.2 Holland gyakorlatok: *Hátsó utca*, Hang és fény

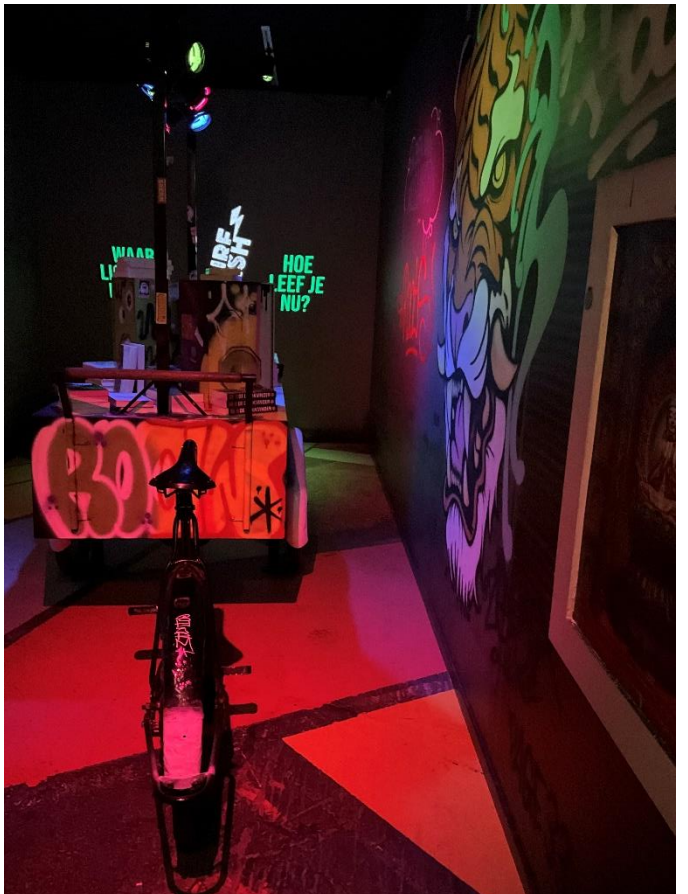
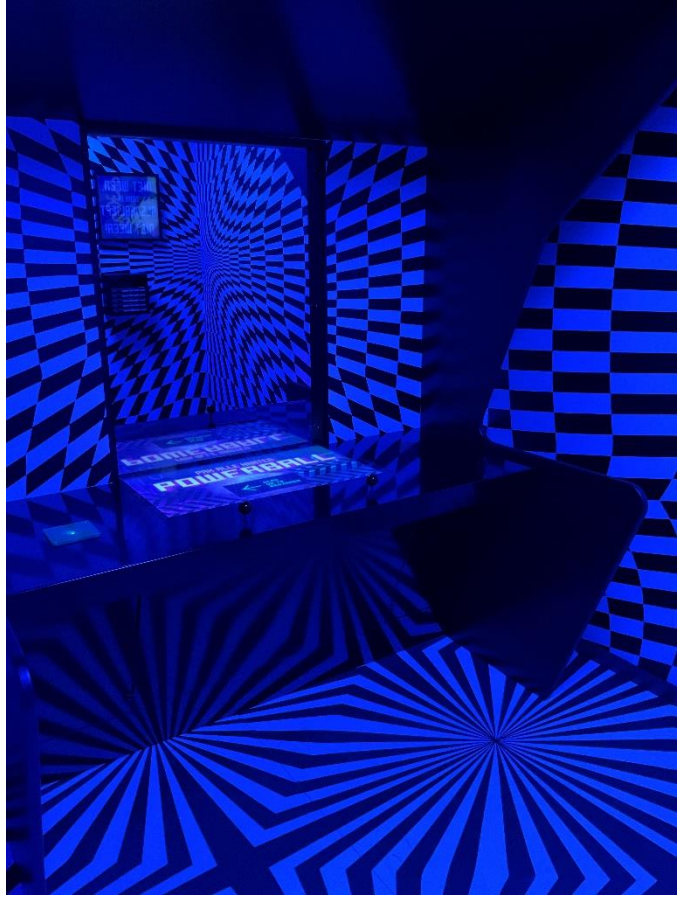
A hágai Literatuur Museum *Backstreet* (*Hátsó utca*) című kiállítása és a hilversumi Beeld & Geluid (Hang és fény) állandó tárlata első bejárásra is sok szemléletmódbeli hasonlóságot mutat. A multimédiás és installációs megoldások egyértelműen mutatják, hogy a célközönség hatékony megszólítása és a figyelem, látogatói aktivitás fenntartása hangsúlyosabb tervezési szempont volt, mint a legtöbb hazai kiállítás esetében.

A *Hátsó utca* látványvilágában egy önálló univerzumot tár elénk, ahol a különös hangulatú sikátorokban bolyongva, beugrókban, kis szobákban találjuk meg a tematikai egységeket. Mindegyik más-más módon, de mégis nagyon ismerős lehet a kiállítás elsődleges célcsoportjának (a kamaszoknak és fiatal felnőtteknek), mert az ő világukból inspirálódik. Mindegyik témát – mint például a randi, tetoválás, edzés, bárók – a fiatalok érdeklődésének megfelelően tárgyalja, olyan módon, hogy a látogatás során kedvet csináljon a kortárs holland művek elolvasásához. Minden témához több könyvet kínál a tárlat, melyeket feltornyozva, nagyobb példányszámban helyeztek el. Ugyan ezek kizárólagosan helyben olvasható példányok, de az alkotók számoltak azzal, „ha egy-egy látogató nem tud ellenállni a kísértésnek és mégis hazavisz belőlük”.²²

²¹ Az elemek összegyűjtésekor saját, több mint 20 éves szakmai tapasztalatomra alapoztam. A tételek a kurátori, a kiállítástervezés és -építési, valamint a közönségkapcsolati feladatokat ölelik fel.

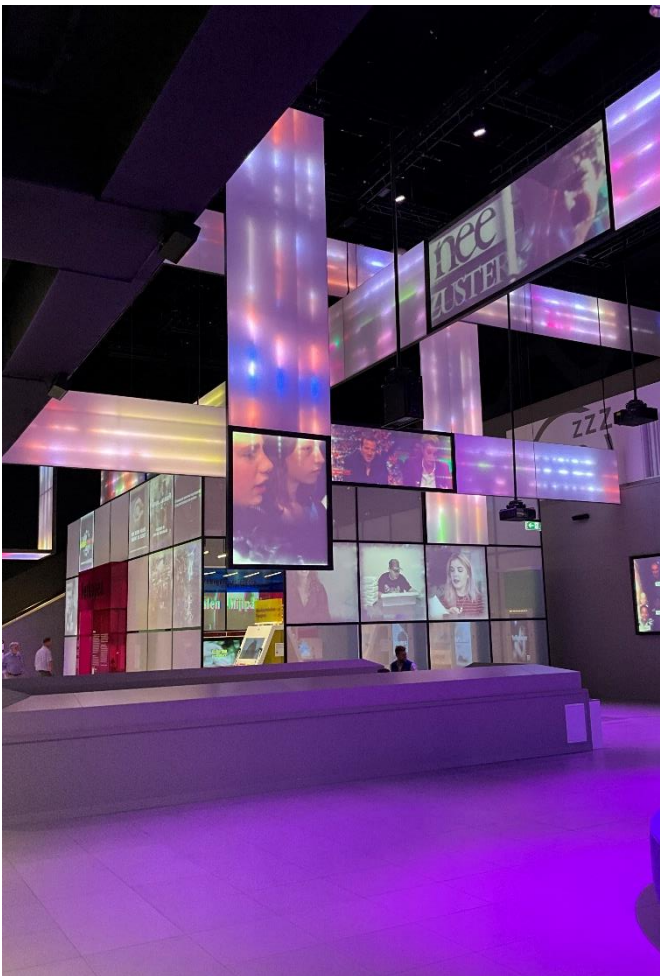
²² Ingrid Eilander, Literatuur Museum Interview, 2023. 15.





A *Hang és Fény* grandiózus tereiben látogatóként egy pillanat alatt a média és a tömegkommunikáció részévé válunk, interaktív multimédiás eszközök segítségével személyre szabott tartalmakon keresztül ismerhetjük meg, hogy a média milyen szerepet játszik életünkben, és megtudhatjuk, hogy milyen mértékben vagyunk annak része. A kiállítás öt interaktív zónára oszlik, melyek mindegyike olyan egyetemes emberi szükségletekre összpontosít, mint a megosztás, tájékoztatás, eladás, elmesélés és a játék. Tartalmát tekintve pedig három nagy fejezeten keresztül alakíthatjuk ki a médiaszemélyiségünket, a kaland során tetszőleges sorrendben szerezhethetjük meg az ehhez szükséges erőforrásokat, a narratívát és a nyelvet. Ezeket megszerezve folyamatosan növekvő nyilvánosság segítségével juthatunk egyre közelebb a tömegkommunikációhoz.





5.2.1 Holland munkamódszer

Mindkét intézmény projektmódszer szemlélettel szervezte meg a kiállítás előkészítését és kivitelezését. Így a „projektek középpontjában egy-egy probléma, feladat áll, a cél ezek lehető legjobb megoldása, végrehajtása.”²³ A megoldandó feladat a Literatuur Museum esetében, hogy minél több fiatal ösztönözzenek olvasásra, a Beeld & Geluidnél pedig, hogy képesek legyenek segíteni minél több embernek, akik az életük nagyon nagy részét a médiában töltik. Egy ilyen projekt során a közreműködők adott időn belül egy meghatározott célt akarnak elérni, meghatározott szervezeti keretek között a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával.²⁴

A Beeld & Geluid munkatársai „négy+1” fontos lépésre bontották le a kiállítás létrehozásának munkafolyamatát²⁵, amelynek nulladik lépése a célcsoport, storyline és a költségvetési elképzelések összehangolása volt. Ezt követte a pályázat és a költségek minisztériumi engedélyeztetése, majd az első vázlatok elkészítése és a részletes költségvetés a közbeszerzési kiíráshoz. Negyedik lépésként következett az előzetes tervezés szakasza a részletes műszaki tervek alapján, végül elkészültek a végleges tervek és megtörtént a kivitelezés. Ugyan leírásukban a bürokratikus állomásokhoz igazították a szakmai lépéseket, de egyértelműen jelezték, hogy a kreatív partnereket már a legelső pillanatban bevonták a munkába és közösen, organikusan fejlesztették a terveket. Nem szerették volna, hogy a kreatív megoldásoknak határt szabjon egy-egy tartalmi, kurátori döntés. Fontos megjegyezni, hogy ez nem jelent kurátori oldalról megalkuvást és bizonyos tartalmi elemekről való lemondást, csupán azt, hogy a közlésmódot a kreatív ötletekhez igazítják. A teljes munkafolyamat a kiállítás megálmodásától a megnyitásáig hét évet ölelt fel, mely során több mint 20 kutatást végeztek el. Ezen kutatások nagy része nem a kurátori munkához és a tartalomfejlesztéshez kötődik, hanem a célcsoport vizsgálata, médiafogyasztási szokásaik feltárása, a későbbi szakaszokban pedig az interaktív elemek tesztelése, a kiállítás bejárásának modellezése és a látványtervek véleményezése volt a fókuszban. Ha sorrendbe helyezzük a munkafolyamat részfeladatait, megállapítható, hogy a látogatóval történő kapcsolatfelvétel az első lépés (a megelőző kutatás a leendő látogatók és a média viszonyáról), és ez az elem végig jelen van, a célcsoport auditálás folyamán egészen a kiállítás átadásáig és annak teszteléséig. Természetesen kiegészül a visszajelzések értékelésével, és annak tapasztalatait figyelembe véve folyik a fejlesztés. A

²³ Tamás Vásárhelyi, „Projektmódszer a múzeumban”, *Múzeumi Közlemények* 2004, sz. 1 (2004), 17. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/http://www.nefmi.gov.hu/letolt/nkom/palyazatok/2004-1.pdf](http://www.nefmi.gov.hu/letolt/nkom/palyazatok/2004-1.pdf).

²⁴ Vásárhelyi. 17.

²⁵ Ineke Middag, Beeld & Geluid Interview, 2024. 22.

munkafolyamat legelején a kurátori munkába bekapcsolódnak a látványtervezők, akik ötleteikkel akár új irányba is terelhetik a koncepcionális fejlesztést. A kiállítás munkafolyamat egy organikusan fejlődő rendszer, amely során az auditálás tapasztalati beépülnek a kurátori és látványtervezői munkába, melyek egymást inspirálva alakítják a koncepciót.

A Literatuur Museum nem tudta lépésekre lebontani a kiállításfejlesztést, hanem alapvetően egy hosszú, organikus szakaszként értelmezte azt, mely során a különböző tartalmi és látványtervezési feladatok együtt haladnak. Ugyanakkor ők is a Beeld & Geluidhoz hasonló gyakorlatról számoltak be, miszerint a teljes folyamat során több kutatásba vonták be a célcsoportjukat.²⁶ Munkájukat – számunkra – rendhagyónak tűnő megoldással kezdték, hiszen kiválasztották azokat a cégeket, amelyekre az interaktív elemek fejlesztését bízták, majd arra kérték, találjanak ki olyan megoldásokat, amilyenek más múzeumokban még nem léteznek. Tehát a legelső kutatásuk technikai jellegű volt, és az így kapott új információkhoz igazították a tartalmat és a látványt. A második legfontosabb lépés a célcsoport érdeklődésének és szokásainak a felmérése volt. Ennek eredményéből bontották ki a kiállítás teljes történetét, és abba illesztették bele a kurátori tartalmat. Az ő esetükben is párhuzamosan haladtak a kurátori és látványtervezői feladatok, melyek során folyamatosan egyeztettek és reflektáltak egymás munkájára. A kifejlesztett tartalmi elemeket és látványterveket pedig folyamatosan lekutatták, validálták a célcsoporttal. A Beeld & Geluiddal ellentétben a kiállítás nem a látogatói kapcsolatfelvétellel kezdték, hanem a látványtervezéssel. De szükséges megjegyezni, hogy a célcsoportmeghatározás, auditálás egy része korábban megtörtént az intézményi koncepció kialakításánál (erről később, a *Mission Statement* című fejezetben bővebben szó esik), és csupán továbbfejlesztik a kiállítási munkálatok során. Tehát, ha a munkafolyamat korábban definiált elemeit vesszük (látványtervezés, kivitelezés, kapcsolatfelvétel a látogatóval, grafikai tervezés, forgatókönyv véglegesítése, tárgy válogatás, szövegek megírása, visszajelzések értékelése, tartalmi és koncepcionális fejlesztés) ennek a projektnek az első szakasza a látványtervezése, amely ebben az esetben egy kutatási, inspiráció gyűjtési folyamat. Ezt követi a kapcsolatfelvétel (mi foglalkoztatja leginkább a mai fiatalokat), majd csak mindezek után veszi kezdetét a kurátori munka. Ettől a ponttól kezdve párhuzamosan egymásra reflektálva zajlanak a kiállításfejlesztés fázisai.

²⁶ Eilander, Literatuur Museum Interview.

Mindkét kiállítás esetében megfigyelhető, hogy a különböző feladatkörök organikusan, egymással párbeszédben fejlődnek és a munkatársak folyamatosan tesztelik az eredményeiket. A kutatások kritikus elemeit auditált, profi piackutató cégekkel végeztették és elemezték.

5.2.2 Párhuzamosan futó szálak, organikusan fejlődő közös projekt

A hazai munkamódszer személyes tapasztalataim alapján sokkal töredezettebb, hierarchikusabb, ahol az adott szakaszok sok esetben rögzített sorrendben követik egymást és kevésbé jellemző az organikusan fejlődő, projekt alapú szemléletmód. (Kurátorokkal elvégzett kérdőíves kutatásom során ez a benyomás visszaigazolást nyer.) A holland munkamódszernek ezzel szemben nagyon nagy erőssége, hogy a különböző szakmák párbeszéde folyamatosan alakítja a koncepciót: a munka kezdeténél nem törekednek arra, hogy pontosan meghatározzák a végcél, így azt, hogy milyen tartalmat milyen formában szeretnének közölni, kiállítani. Ez csak a kutatások után, azok kiértékelésével és a koncepcióba építésével történik meg.

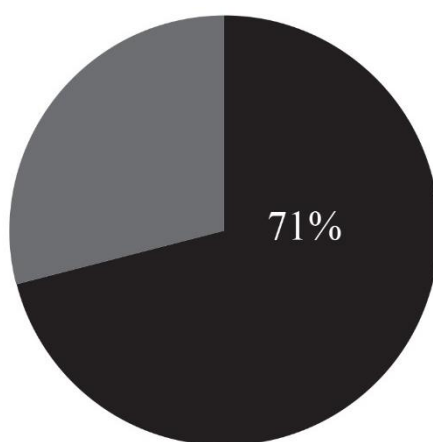
5.3 Magyar gyakorlatok felmérése

A hazai kiállítási munkafolyamatok felmérésére egy kérdőíves kutatást állítottam össze, amelynek kitöltésére 35, szakági kiállítási gyakorlattal rendelkező kurátort kértem fel. Az első kérdésben arra kerestem a választ, hogy mely intézményekben végeztek eddig kurátori munkát. Ezt követően sorrendbe állították a kiállítások megalkotásának legfontosabb munkafázisait. Ennél a válasznál lehetőségük volt egy fázist többször, esetleg a teljes folyamat során megjelölni. Ha a megjelölt sorrend nem adta meg a válaszadó által használt munkamódszert, lehetőség volt egyéni módszertan rövid ismertetésére is (lásd 1. sz. melléklet). A megjelölhető tételek megegyeztek azokkal, melyeket a holland kollégákkal folytatott interjú során próbáltam beazonosítani és elhelyezni a munkafolyamatban: **látványtervezés, kivitelezés, kapcsolatfelvétel a látogatóval, grafikai tervezés, forgatókönyv véglegesítése, tárgy válogatás, szövegek megírása, visszajelzések értékelése, tartalmi és koncepcionális fejlesztés.**

A kérdőívek kiértékelésének legfontosabb és leglátványosabb eredménye, hogy a hazai gyakorlatból szinte teljes mértékben hiányzik a leendő látogatók, a kiállítási célcsoport

igényeinek a felmérése. A holland tapasztalatokkal ellentétben *kapcsolatfelvétel a látogatókkal* megnevezésű munkafázist szinte az összes hazai kolléga úgy értelmezte, hogy ez legelőször a kiállítás megnyitásánál történik meg. Ehhez a szemléletmódhoz szorosan kapcsolódik, hogy a válaszadók nagy része a *visszajelzések értékelését* az utolsó állomásként jelölte meg. Tehát pusztán a kész tárlatról fogadnak visszacsatolást miután lezárult a tervezési és kivitelezési folyamat. Ebben a formában nincs lehetőség a kiállítás tesztelésére, kritikák értékelésére és a hibák kijavítására.

3. ábra: Utolsó előtti helyen jelölték meg a kapcsolatfelvételt a látogatókkal, utolsóként pedig a visszacsatolást

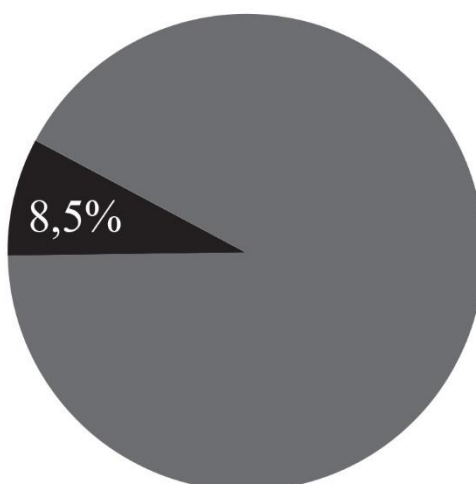


Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók 71%-a utolsó előtti fázisnak adta meg a látogatókkal történő kapcsolatfelvételt, és ebből kifolyólag mindannyiuknál legutolsó helyen pedig a visszajelzések értékelése szerepel.

Azoknak a kurátoroknak a száma, akik legelső lépésként célcsoportkutatással és auditálással kezdik a munkát, teljesen elenyésző. Pusztán három szakember jelezte, hogy valamilyen formában igénybe szokta venni a lehetséges látogatók véleményét, előzetes tudását. A kapott eredményt tovább árnyalja, hogy az ő esetükben sem jelent módszertani gyakorlatot, például volt, aki úgy fogalmazott, hogy „volt már arra példa”, hogy a munkákat egy látogatói felméréssel kezdték.

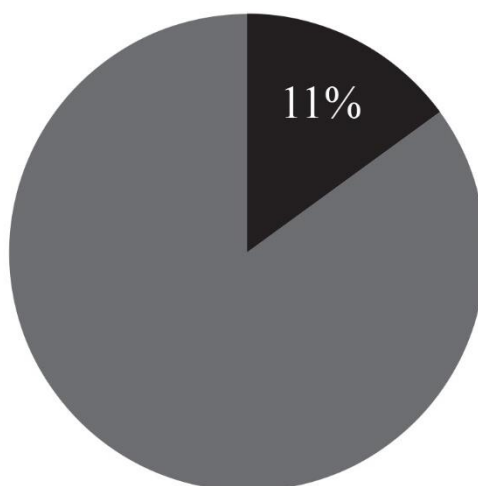
4. ábra: Legelső helyen jelölték meg a kapcsolatfelvételt a látogatókkal



Forrás: saját szerkesztés

Azon válaszadók száma is minimális, akik több látogatói kutatással, kapcsolatfelvételi szakasszal számolnak a munkafolyamat során, ráadásul közülük pusztán egy válaszadó jelöli meg kezdőpontnak a kapcsolatfelvételt.

5. ábra: A munkafolyamat során több pontban jelöltek meg kapcsolatfelvételt a látogatókkal



Forrás: saját szerkesztés

Továbbá kijelenthető, hogy nem lehet semmilyen egységes szemléletmódot megállapítani régiókra, intézményekre lebontva, így nem beszélhetünk markáns intézményi know-how-ról és

sajátos munkamódszerekről. A válaszok eltérését és a szélsőségeket jól szemlélteti, hogy a *forгатókönyv véglegesítését* van, aki a kiindulópontként tartja számon, más meg csak a kiállítás megnyitása utáni, a legutolsó fázisnak jelölte meg.

6. Tanulságok

A kérdőívek eredményeiből jól látszik, hogy a hazai szakemberek egyáltalán nem tartják fontosnak a célcsoport alapos megismerését, továbbá a látogatóval történő kapcsolatfelvételt úgy értelmezik, hogy az kizárólag akkor jön létre, amikor a látogató megtekinti az elkészült kiállítást. Tehát a kurátor és az alkotók tartalomszolgáltatóként, a látogató pedig passzív befogadóként jelenik meg ebben a rendszerben. Párbeszédre csupán akkor van lehetőség, ha visszajelez a látottakról, például beír a vendégkönyvbe, beszélget a tárlatvezetésen, részt vesz múzeumpedagógiai foglalkozáson, vagy multimédiás felületen közöl adatokat.

A holland példa teljesen ellentétes a hazai szemléletmóddal. A múzeumi szakma nem az általuk fontosnak tartott tudást közli a látogatóval, hanem már kezdetektől fogva bevonja őket egy olyan párbeszédbe, amely egy többlépcsős célcsoport-szegmentációs és auditációs folyamatban jelenik meg. Felmérik a látogatói szükségleteket, igényeket, és megkeresik azt a metszéspontot, ahol az adott múzeum tudásanyaga kielégít ezek közül egy-kettőt. Ez a szemlélet teljes mértékben megegyezik a marketing alapú piaci szolgáltató cégek gondolkodásával, amely a fogyasztói figyelem eredményes megragadására törekszik.

A következő alfejezetekben megvizsgálók néhány – mindkét holland intézménynél megjelenő – fontosabb pontot, ahol tetten érhető a látogatóval történő kapcsolatfelvétel és a látogatói igények figyelembevétele. Ezek zöme hiányzik a hazai gyakorlatból, ha pedig mégis előfordul közülük egy-egy, akkor sokkal kisebb mértékben járul hozzá a látogatói figyelem megragadásához.

6.1 A hiányzó kutatások és auditálások

Mint ahogy azt a felmérésem eredményei visszaigazolták, itthon nem jellemző a célcsoport kutatás és auditálás ellentétben a két vizsgált holland múzeummal, amelyeknél ez szolgál a kiállítási koncepció alapjául.

Mindkét holland múzeum problémamegoldási technikája a piaci szegmensből átvett kiállítási projekt módszer, amely időben jellemzően a következő szakaszokra osztható: „1. a tájékozódás (az ötlettől az elkezdésig), 2. tervezés, 3. kivitelezés, 4. üzemeltetés, 5. bontás/felszámolás, 6. értékelés.”²⁷ A tájékozódás a holland példák esetében két nagy kutatási részre osztható: a forgatókönyv megírásához szükséges tudományos kutatásokra és a célcsoporttal kapcsolatos kutatásokra. A célcsoport szegmentálása az intézmény politika és mission statement kidolgozásánál mindkét múzeumnál megtörtént. Az irodalmi múzeum esetében ennek egy részét az intézményi koncepció kialakításánál végezték el, mint például a megváltozott olvasási szokásokhoz való igazodást.²⁸ Ezt a halmazt aztán tovább bontották és kiállításonként szegmentáltak egy-egy alcsoportot. Ezzel szemben a Beeld & Geluid a kiállításánál is ugyanazt a szegmenst használta (mivel csak egy kiállításuk van.) Majd ezt követik azok a kutatások, melyek a „termék” (ez esetben a kiállítások) pozicionálását szolgálják, majd a későbbi munkafázisokban elkészített részletesebb tervek alapján validálják a tervezett tárlatot.²⁹

A hazai kiállítási gyakorlatra nem igazán jellemző kutatás adta a gerincét mindkét munkának. A meghatározott célcsoport elérésének alapjait Bill Bernbach tette le 1980-ban, az Amerikai Reklámügynökségek Szövetségében tartott előadásában: „Minden hatékony kreatív stratégia mögött az a felismerés áll, hogy semmi sem lehet eredményesebb, mint az ember természetének, tettei mozgatórugóinak megértése, legyen bármily nehéz, mert a szavak gyakran nem fedik a valóságot az igazi motivációkról. Az érintheti meg az embert, aki belülről ismeri.”³⁰ Ez a megértés azért nagyon kritikus pontja a munkafolyamatnak, mert a rossz kérdésfeltevés olyannyira befolyásolhatja a válaszokat, hogy félresiklik az egész a projekt. A Literatuur Museum a *Backstreet* munkálatait nagyon jól irányzott kutatással kezdte: nem azt kérdezte a célcsoporttól, hogy milyen irodalmi kiállítást szeretnének látni, vagy mitől lenne kedvük elkezdni könyvet olvasni, mert ilyen esetben a válaszadó önkéntelenül is felvesz egy olyan szerepet, amit a kérdés sugall. Így például elképzelhető, hogy a válaszadó egyáltalán nem szeret múzeumba járni, de belehelyezkedik egy múzeumkedvelő szerepébe, és megpróbálja kitalálni, hogy az mitől gondolhat jónak egy irodalmi kiállítást.³¹ Az általuk feltett kérdés messzebből

²⁷ Vársárhelyi, „Projekt módszer a múzeumban”. 17-18.

²⁸ Jennie Barbier, „Digital and Virtual Exhibitions and Programs” (Erasmus + program, Hága, Literatuur Museum, 2023. 14).

²⁹ Mihalkovné Szakács Katalin, *Business Management* (Budapest: Akadémiai Kiadó, 2024), <https://mersz.hu/szakacs-business-management//>.

³⁰ Jon Steel és Debreceni János, *Igazság, hazugság, reklám: a stratégiai tervezés művészete* (Budapest: Sanoma Budapest Kiadó, 2002). xiii.

³¹ Steel és Debreceni János.

indult, arra voltak kíváncsiak a célcsoport elemzés során, hogy mi foglalkoztatja leginkább a fiatalokat, melyek az érdeklődési köreik. Ez adta a kiállítás alapvető tematikáit, mint például edzés, randi, tetoválás, közéleti vita, influencerek stb. Továbbá megkérdezték őket, hogy mit gondolnak az oktatásról, annak lehetőségeiről és buktatóiról. A kutatásba aztán a további szakaszoknál bevontak oktatási szakembereket és tanárokat egyaránt. A munkafolyamat során egy célcsoporti mintán többször lekutatták – validálták – a koncepciót, a készülő terveket, a látványt és a játékok használatát, majd a legvégén az elkészült kiállítást is tesztelték a nyitást megelőzően. Mindezek eredményeit figyelembe vették és folyamatosan beépítették munkájukba.³²

A Beeld & Geluid a kiállítás megalkotása során elvégzett kutatások pontos számát nem tudta megadni, de 20 és 30 közötti számról van szó³³. Ezen kutatások fontosabb állomásait profi cégek bevonásával végezték, a kisebbeket pedig saját maguk. Módszereik és szemléletük pedig szinte megegyezik a Literatuur Museuméval.

6.2 Mission Statement

Ugyan számos hazai múzeum rendelkezik mission statementtel, de a holland példák célratörő profizmusa így is nagyon tanulságos lehet a hazai intézményeknek.

Egy kiállítás sikerének elengedhetetlen feltétele a megfelelő kiállítási koncepció megalkotása, melynek alapját a határozott irányt mutató intézményi koncepció – küldetésnyilatkozat – adja. Ennek a két, egymásra épülő elemnek hiányában nehéz olyat alkotni, ami beszippantja, órákra leköti a látogatót, és a hosszan tartó élmény mellett hasznos tudást is nyújt.

Mindkét múzeum esetében nagyon világos, határozott elképzelés mentén alkották meg az intézményi missziót (mission statement), annak ellenére, hogy ezek nem feltétlenül jellennek meg a kommunikációjukban leírt küldetésnyilatkozatként. Itthon „sokan idegenkednek ma is az ilyenfajta megnyilatkozásoktól. A fogalom elfogadása, és magának a konkrét intézményi küldetésnek az elfogadása azonban jelentősen növelheti a munkatársakban az intézményhez tartozás tudatát, az elkötelezettséget, így a teljesítményt is.”³⁴ Múzeumok esetében (nem

³² Eilander, Literatuur Museum Interview.

³³ Middag, Beeld & Geulid Interview.

³⁴ Kárpáti Andrea és Vásárhelyi Tamás, *Kiállítási kommunikáció. Tudomány – kiállítás – kommunikáció* (Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem, 2013), 63.

megfelelkezve a gyűjteményezési, feldolgozási, megőrzési stb. funkciókról) a teljesítmény egyik objektív mércéje mindenképpen a kiállítás látogatóinak száma és a látogatói közönség visszajelzése.

A múzeumok tevékenységét a küldetésen kívül még két másik alapfogalommal, a vízióval és a feladattal érdemes kiegészíteni. A küldetés megfogalmazza az intézmény szándékát, célját, a vízió az elérni kívánt hatást jelöli ki, a feladat pedig körüljárja a gyűjteményi kört, az ahhoz kapcsolódó feladatokat, funkciókat.³⁵ Mivel a kiállítás a múzeumok egyik legfontosabb kapcsolódási pontja a célközönséggel, nagyon fontos, hogy az intézményi célok összhangba kerüljenek a kiállításokkal, így erősítve és megalapozva azok hatékonyságát. Továbbá az elmúlt évek hazai és nemzetközi példája mutatja, hogy az állam, mint fenntartó és finanszírozó, hogyan vonul ki fokozatosan a szférából, aminek következménye, hogy minden intézménynek növelnie kell a saját bevételeit. Tehát a kiállítás az egyik meghatározó bevételi forrásként jelenik meg az intézményi költségvetésben.³⁶

A két holland múzeum nagyon jól példázza, hogyan érdemes a három intézményi nyilatkozatot (küldetés, vízió, feladat) együtt kezelni, és bátran megfogalmazni, majd ezekre felépíteni egy olyan kiállítási koncepciót, amely látogatószámban és látogatói elégedettségben is maximálisan megfelel az elvárásoknak.

A mission statement kidolgozását mindkét intézmény esetében megelőzte egy nagyon alapos helyzetértékelés és bátor szembenézés a társadalmi (vagy akár politikai) helyzetükkel.

A Literatuur Museum munkatársainak figyelembe kellett venni azt a nyilvánvaló változást, hogy a könyvolvasó emberek száma – kiváltképp a fiatalabb nemzedéken belül – fokozatosan csökken.³⁷ Ezt a nemzetközi tendenciát a hazai kutatások is alátámasztják³⁸, továbbá ezzel a jelenséggel egyidejűleg megfigyelhető egy másik tendencia is, miszerint a fiatalabb generáció sokkal több szöveges tartalmat fogyaszt, de azok szinte kizárólag online tartalmak. „A diákok nem olvasnak annyi hagyományos szövegeket, viszont annál több nem hagyományos szöveget fogyasztanak. Az újságok és a keskeny hasábok megjelenésével a mondatok és a bekezdések is rövidebbek lettek, ezt a tendenciát folytatta és gyorsította fel az

³⁵ U. o.

³⁶ Vágvolgyi Nóra, „Állami pénz + pályázatok, szponzorok, mecénások -- A hazai múzeumfinanszírozás jelenlegi és távlati lehetőségei”, *MúzeumCafé* 21, é. n., <https://muzeumcafe.hu/hu/allami-penz-palyazatok-szponzorok-mecenasok/>.

³⁷ Barbier, „Digital and Virtual Exhibitions and Programs”.

³⁸ BERNÁT Anikó és HUDÁCSKÓ Szilvia, „Könyvolvasási és könyvvásárlási szokások, 2020” (TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Zrt., 2020. 0), https://mkke.hu/mediatar/fajlok/tarki_olvasas2020_tanulmany2.

internet megjelenése, amely a könyvekkel ellentétben arra ösztönzi az olvasót, hogy ugráljon, kattintson és menjen tovább újabb és újabb linkekre.”³⁹ A fenti tendenciákat figyelembe véve úgy határozott a Literatuur Museum, hogy a szépirodalom-olvasóknak szóló tartalmakat áthelyezi az online térbe, a kiállításokat pedig egy sokkal szélesebb közönségre szabottan, korosztályi bontásban rendezi újra. A honlapjukon „Museum of Literature / Children’s Book Museum – Visit the family museum in The Hague” kiírás szerepel, ami egyértelműen megfogalmazza a kijelölt irányt.⁴⁰ Természetesen ez nem jelenti azt, hogy lemondanának a korábbi, irodalmat kedvelő közönségükről, mert az online múzeumuk, a LiteratuurLab⁴¹, mely egyfajta kortárs irodalmi magazinként működik, havi harmincezres olvasótáborral rendelkezik és rendszeresen jelentet meg friss, kortárs, irodalmi publikációkat.⁴² A „The Family Museum” megjelölést az a nemzetközi tendencia hívta életre, hogy „ma sokkal többen járnak múzeumokba, mint régen. Szinte kötelező tevékenységgé vált, különösen, amikor utazunk.”⁴³ Ezért egy nagyon széles látogatói csoportnak – adott esetben eltérő kultúrájú, anyanyelvű (gyakran bevándorló háttérrel rendelkező) családoknak – nyújtanak többórás, szinte egész napos kikapcsolódást. Ehhez igazodva állandó kiállításaikat korosztályi bontásban alkották meg, a legkisebbeket (0-6 év között) három, a kiskamaszokat (7-10 és 7-13 év között) kettő, a kamaszokat (14-20 év között) és a felnőtteket (18+) pedig egy-egy tárlat várja.⁴⁴ Továbbá a témaválasztásnál is figyeltek arra, hogy a látogatók magukra ismerjenek és könnyen azonosulni tudjanak a témákkal és látottakkal.⁴⁵ A fentiek közül mindegyik kiállítás esetében megfigyelhető, hogy az olvasás öröme és annak megszerettetésére helyezik a hangsúlyt, ennek a tudatos, stratégia szintű megjelenése feltételezi, hogy ez küldetésük egyik sarokpontja. Tehát kijelenthető, hogy missziójuk az olvasás megszerettetése minden korosztállyal.

A Beeld & Geluid esetében a mission statement kidolgozása, sokkal jobban tükrözi a versenyszférában megszokott professzionalizmust, de mivel az irodalmi múzeumtól teljesen eltérő a társadalmi és politikai helyzete az intézménynek, önmeghatározásuk is más alapokon nyugszik. 1997-ben Holland Audiovizuális Archívum néven létrejött intézmény annak a felismerésnek volt az eredménye, hogy a nemzeti audiovizuális gyűjtemények igen jelentősek

³⁹ Andrea LUNSFORD, „Reading and Writing in the Internet Age”, Stanford Egyetem alumni oldal, *Stanford Magazine* (blog), 2001. 03/04., <https://stanfordmag.org/contents/reading-and-writing-in-the-internet-age>.

⁴⁰ <https://literatuurmuseum.nl/en>

⁴¹ <https://literatuurmuseum.nl/nl/ontdek-online/literatuurlab>

⁴² Barbier, „Digital and Virtual Exhibitions and Programs”.

⁴³ Szántó András, *A múzeum jövője. 28 párbeszéd* (Budapest: Szépművészeti Múzeum, 2022). 76.

⁴⁴ <https://literatuurmuseum.nl/en/visit-us/exhibitions-and-events/exhibitions>

⁴⁵ Szántó, *A múzeum jövője. 28 párbeszéd*. 79.

és kulturális örökség részét képezik.⁴⁶ Az addig kizárólag gyűjteményezési feladatkörük kiállítási funkcióval bővült 2006-ban. Egy kormányzati döntés hívta életre az archívumot és pusztán csak az állami forrás biztosította a működésüket. Az intézmény vezetősége ezt az állapotot bizonytalannak ítélte, mert a választások, kormányzati döntések, költségvetési megszorítások nagyon érzékenyen hathatnak a működésre és fennmaradásra. Nyilvánvalóvá vált, hogy társadalmi támogatást (és egy stabil támogatói kört) kell felépíteniük. Ez a támogatói kör a nyilvánosság erejével kiegészítve védőernyőként is szolgálhat a későbbiekben, megakadályozva esetleges átalakításokat, megszorítást és megszüntetést. Tehát az intézmény biztonságának elkerülhetetlen feltétele, hogy sokan tudjanak róla és szeressék, ehhez pedig a kiállítási funkció bevonását tartották a legjobb megoldásnak.⁴⁷ Egy kiállítás olyan összetett feladatot tölt be, ami a bevételi forráson túl lehetőségeket hordoz, mint például szabadidős tevékenység, pihenés, kapcsolódás, rendezvény helyszín, társadalmi és közéleti vita generálása, továbbá az egyik legmeghatározóbb kommunikációs forma az intézmény és a látogató között.⁴⁸ Mindezek tükrében a küldetés (mission statement) megfogalmazása a nagyon világos, ráadásul határozottan elkülönül egymástól a küldetés (mission), a vízió (vision) és a stratégia. Honlapjukon a következő formában találhatók meg ezek: küldetés és vízió – „A Sound & Vision a holland médiakultúra nemzeti intézete; inspiráló, kreatív és hozzáférhető találkozóhely magánszemélyek és szakemberek számára”; küldetés – „Mindenki életét javítjuk a médiában”; vízió – „A médiaörökség életben tartásával, a felelős médiahasználat ösztönzésével és a szöveges, képi és hangyi szólásszabadság előmozdításával hozzájárulunk a sokszínű, kreatív és demokratikus társadalomhoz”⁴⁹. Ezt a *Digital Preservation – policy, standards and procedures* című kiadványukban a következőképpen kifejtik ki: „Mint a holland audiovizuális kulturális örökség őrzője, életben tartjuk a holland történelmet hangban és képben. Lehetővé tesszük mindenki számára, hogy a holland audiovizuális történelemmel tanulhasson, tapasztalhasson és alkothasson. [...] Ez a küldetés összefoglalja a Sound and Vision feladatát és küldetését: a nemzeti jelentőségű audiovizuális örökség gyűjtése, tárolása és a hozzáférés biztosítása a médiaipar, a kreatív ipar, a kulturális örökség ágazat, az oktatás és a tudományos kutatás, valamint a társadalom egésze számára. A megőrzés kötelezettsége a küldetés, a megbízás és a feladat automatikus következménye. Hiszen az örökség jövőre vonatkozó megőrzésével a Sound and Vision képes fenntartani a szervezetre bízott digitális

⁴⁶ <https://www.beeldengeluid.nl/en/about/history>

⁴⁷ Ineke Middag, „Why we do what we do” (Erasmus + program, Hilversum, Beeld & Geluid, 2023. 15).

⁴⁸ Vasáros Zsolt, *Kiállító-tér. Múzeum tárlatok kézikönyve*, Múzeumi iránytű, 7. (Szentendre: Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Képzési Központ, 2010).

⁴⁹ <https://www.beeldengeluid.nl/en/about/mission-and-vision>

gyűjteményeket, hogy a különböző felhasználói csoportok számára állandó hozzáférést biztosítson.⁵⁰

A Literatuur Museum és a Beeld & Geluid küldetése több hasonlóságot tartalmaz. Ezek közül legfeltűnőbb, hogy mindkét intézmény nagyon széles közönséget szólít meg (mint a „családok” vagy „mindenki”), továbbá funkciójukból fakadóan felvállalnak egy-egy szerepkört, amelyből kiindulva érdeklődés és igény mentén szegmentálják célcsoportjukat.⁵¹ Tehát alapvetően egy széles társadalmi réteget és korosztályt szólítanak meg, akik számára fontos lehet az olvasás öröme vagy a könnyebb eligazodás a ránk nehezedő média-nyomásban. Ez a szemléletmód jól követi az utóbbi évtizedekben megfigyelhető változásokat, a látogatói kör kiszélesedését, az emberek vágyát egy interdiszciplináris, érthetőbb kommunikációs stílusra és a korábban alul-reprezentált csoportok megszólítására, így a múzeumok képesek a „kulturális demokrácia” hajtómotorjává válni⁵²

A két intézmény koncepciójáról és küldetéstudatáról megállapítható, hogy a bizonytalan társadalmi háttér (olvasó emberek számának csökkenése, politikának való kitettség) jelentette az új kihívásokat. Erre a helyzetre egy széles közönség megszólításával kívántak választ adni, akiknek a mindennapi élet kihívásaiban segítenek eligazodni.

Sok hazai intézmény rendelkezik a küldetéssel, de az esetek többségében jellemző, hogy a küldetés, vízió és feladat fogalmak gyakran összemosódnak. Továbbá java részük nem veszi figyelembe (nem kutatja le) a társadalmi, politikai, gazdasági, kulturális, ökológiai stb. környezetet, amin belül határozottabban meg tudná fogalmazni szerepét. Ugyan van néhány nagyon jó hazai példa is, de ennek az írásnak kereteit meghaladná ezek részletesebb bemutatása.

⁵⁰ Annemieke de Jong, Digital Preservation Officer, Archives, DIGITAL PRESERVATION Sound and Vision – *policy, standards and procedures*, 2016
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://publications.beeldengeluid.nl/pub/388/digital_preservation_sound_and_vision.pdf
13. old.

⁵¹ Mihalkovné Szakács, *Business Management*.

⁵² Bodár Dorottya, Jászberényi Melinda, és Ásványi Katalin, „Az új muzeológia megjelenése a budapesti múzeumokban”, *Turizmus bulletin. A Magyar Turisztikai Ügynökség szakmai és tudományos folyóirata*, 2017, Budapesti Corvinus Egyetem kiadás, <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2017v17n1-2.5>.

6.3 Célcsoport-szegmentáció

A fentiekben kiderült, hogy a mission statement megalkotása nem szétválasztható a célcsoport szegmentációtól. A két vizsgált kiállítás elsősorban a fiatalokat szólítja meg, a Literatuur Museum esetében a *Backstreet* célközönsége 14 és 20 év közötti fiatalok, míg a Beeld & Geluid elsősorban a 8 és 15 év közötti fiataloknak szól, de külön figyelmet fordítanak a milleniumi generációra is. Mindkét kiállítás esetében megfigyelhető, hogy nem csupán a hagyományos életkor, társadalmi osztály, jövedelem stb. halmazokat veszi figyelembe, hanem elsősorban érdeklődés szerint határoznak meg viszonylag széles csoportokat.⁵³ Egyik intézmény sem esik bele abba, az itthon gyakran tapasztalt hibába, hogy nullától százéves korig próbál megszólítani egy túlságosan szélesre vett korosztályi szegmenst, és nem használ egyéb, a csoport szűkítésére alkalmas attribútumot. Továbbá a célcsoport szegmentáció megfelelő kutatásokkal kizárja a vágy-vezérelt, elképzelt, ideális látogatóknak megfogalmazott kiállításokat, amelyek a valóságban nagyon kevés embert tudnak megszólítani. Érdekes lenne a múzeumi szakmának elengedni azt a félelmet, hogy a célcsoport szegmentációval kizárnak egy csomó lehetséges látogatót, és tanulni a versenyszférától, hogy a megfelelő szegmentáció mennyivel hatékonyabbá teszi az elérés.

6.4 Kiállítási koncepció

A két intézmény koncepcióalkotásában is nagyon sok a közös vonás, ráadásul ennek fejlesztését nem lehet szétválasztani a korábban tárgyalt mission statement-től és célcsoport meghatározástól. Közös jellemző, hogy mindkét tárlat a mindennapi élet egy-egy fontos kérdésére keresi a választ és invitál közös gondolkodásra. A *Backstreet* esetében a fiatalok együtt gondolkodhatnak önmagukról és az őket körülvevő világról úgy, hogy a látogatás végére kedvet kapjanak egy-egy könyv elolvasására. Mindezt olyan témákon keresztül, amelyek a mindennapi életüket meghatározzák, mint például edzés, randi, tetoválás, celebek, bárók, politika közbeszéd, videojáték stb. A kiállításba az adott témával foglalkozó több holland kortárs szerző könyvét kisebb-nagyobb mennyiségben helyezték ki. A munkatársak ezzel kapcsolatban úgy fogalmaztak, hogy hivatalosan ugyan nem ingyen elvihető könyvekről van szó, de

⁵³ Mihalkovné Szakács, *Business Management*.

kalkuláltak azzal, hogy rendszeresen fel kell tölteni a készletet, és összességében nem túl nagy baj, ha egy fiatal nem tud ellenállni, hogy elvigye és elolvassa az adott művet.⁵⁴

A Beeld & Geluid esetében is hasonló, a mindennapi életről szóló az alapkonceptióját a következőképpen fogalmazták meg: a média meghatároz minket, mi pedig meghatározzuk a médiát. A kiállítás célja, hogy segítséget, eligazodást nyújtson a mai világunkat megtöltő médiazajban, aminek a közösségi oldalak révén mi is tartalomszolgáltatói, szereplői vagyunk. Többek között olyan fontos kérdésekre is kitér, mint az etika, álhírek felismerése, influencerkedés stb., hogy a látogatás végére tudatosabb médiafelhasználókká váljunk.

A holland példák esetében jól látszik, hogy a koncepció megalkotását fejlesztését milyen nagy mértékben építik a kutatási eredményeikre.

6.5 Bejárás, hozzáférés

A hazai kiállítások legtöbbje egy irányú, kronologikusan tematizált útvonalat kínál, ezzel szemben a holland példák sokkal nyitottabb, kreatívabb bejárást tesznek lehetővé, így téve személyesebbé az élményt.

Mindkét kiállítást úgy tervezték, hogy egyiknek sincs előre meghatározott bejárási útvonala, a témakörök tetszés szerinti sorrendben megtekinthetők. Ez a megközelítés egyértelműen igazodik a fiatalok tartalom fogyasztási szokásaihoz, ami során egy pillanat alatt eldöntik, hogy érdekes-e az adott tartalom, ha kevésbé, akkor addig görgetnek tovább, amíg valami megragadja a figyelmüket, vagy esetleg visszatérnek egy korábban látott anyaghoz.⁵⁵ Az online világhoz a kihelyezett szövegek formájával is közelít mindkét kiállítás, mivel ezek hosszúsága megegyezik az üzenőfal posztok és instabejegyzések hosszúságával, ráadásul legtöbb esetben digitális felületen olvashatók. Tehát a figyelem megtartását olyan megfogalmazási stílussal, szöveg hosszúsággal és megjelenési formával segítik, amelyeket a figyelem megragadásában élen járó, felületek is használnak. Ez a gyakorlati példa jól mutatja, hogy a bevezetőben említett figyelemnyújtás szolgáltatásában hogyan ér össze a szórakoztatóipar az oktatással.⁵⁶ A Beeld & Geluid és a *Backstreet* esetében is segíti a

⁵⁴ Eilander, Literatuur Museum Interview.

⁵⁵ Lunsford, „Reading and Writing in the Internet Age”.

⁵⁶ Franck, „The economy of attention”.

befogadást és a figyelem hatékony irányítását a különböző tartalmi egységek arculatba illeszkedő, de nagyon látványos elkülönítése különböző grafikai, és belsőépítészeti megoldásokkal. Alapvetően szerves egységet alkotnak a digitális felületek, nyomtatott anyagok és az installáció, de bizonyos helyeken, nagyon jó arányérzéssel pedig hangsúlyosan jelennek meg.⁵⁷

6.6 Perszonalizáció, participáció

Korunk felgyorsult technikai fejlődése, mint például az okostelefon, az online fogyasztás térnyerése és a keresőmotorok, algoritmusok evolúciója nagy lendületet adott a perszonalizációnak. „Az utóbbi évtizedek tendenciáját vizsgálva kijelenthető, hogy a személyre szabott termékek már az átlagos jövedelműek számára is elérhetőek és könnyen hozzáférhetőek.”⁵⁸ Olyan fogyasztási cikkek esetében, mint például a streaming szolgáltatások vagy okoseszközökön futó applikációk már határozott elvárás, hogy ismerje a felhasználó fogyasztási szokásait és személyre szabja a termék kínálatát. Minél eredményesebb a személyre szabás, minél egyedibbnek tűnik a kínált termék, annál különlegesebbnek érzi magát a fogyasztó. Ez a különlegesség-érzés az, amiért cserébe pedig odaadja a figyelmét (és a pénzét).

A múzeumok már jó ideje felismerték ezt a trendet és próbálják több, kevesebb sikerrel alkalmazni a perszonalizációt a látogatók hatékonyabb bevonására, akik „hol tartalmak gyártóiként, hol látványelemek alakítóiként, hol pedig egyenesen társkurátori feladatkörben jelennek meg.”⁵⁹ A látogatói részvétel korábban inkább a képzőművészeti kiállításokra volt igazán jellemző és szorosan kötődött a múzeumpedagógiai foglalkozásokhoz, de az elmúlt évtized technikai fejlődése ezen sokat változtatott. Az az általános irányelv, hogy a látogatóknak jól szervezett élményekre van szüksége, amelyek értelmesen használják fel a hozzájárulásukat talán napjainkban hatványozottan igaz.⁶⁰ Mindkét holland kiállítás tematikus, szakági tárlatán is nagyon eredményesen alkalmazta ezeket a szempontokat.

⁵⁷ Vasáros Zsolt, *Kiállító-tér: múzeumi tárlatok kézikönyve* (Szentendre: Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Képzési Központ, 2010).

⁵⁸ Szabó Tamás és Szűcs Róbert Sándor, „A perszonalizáció jelentősége a marketingben”, *Jelenkor társadalmi és gazdasági folyamatok* XIII. évfolyam, sz. 3.-4. (2022): 11–22. 20.

⁵⁹ Ruttkay Zsófia és German Kinga, szerk., *Digitális múzeum / szerk. Ruttkay Zsófia, German Kinga* (Szentendre: Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ, 2017). 25.

⁶⁰ Nina Simon, *The Participatory Museum* (Santa Cruz: Museum 2.0, 2010).

A Literatuur Museum *Backstreet* kiállításának minden látogatója egy karkötő segítségével tudja aktiválni a játékokat, aminek megfelelően személyre szabott tartalmat kap, mind a tíz interaktív játék csoportosan és egyénileg is végigjátszható. Nathan Jurgenson 2011-es megállapítása a digitális technológiákról teljes mértékben érvényesül, hiszen a „fizikai és a digitális terek egymásba mosódnak és a digitális eszköz vagy objekt a fizikai térben lévő megismételhetetlen, egyedi műtárgyakat/kiállítási témát alátámasztja megerősíti.”⁶¹ Erre jó példa az edzőterem tematika, ahol erőgép segítségével, szabadulószoja jellegű megoldásokkal lehet hozzáférni a (többek között digitális) tartalmakhoz.⁶²

„A személyre szabás akkor hatékony, ha a látogatók egyedi identitása alapján reagál a látogatókra. Már láttunk néhány példát arra, hogy a profilok segítségével a látogatók hogyan érezhetik értékesnek magukat, hogyan juthatnak értékesebb tartalmakhoz és hogyan kapcsolódhatnak kihívást jelentő gondolatokhoz.”⁶³ Mindezt a Beeld & Geluid a perszonalizációt a 21. század lehetőségeit maximálisan kihasználva valósította meg. A látogató néhány kérdés megválaszolásával profilt választ magának, így a korának, társadalmi osztályának, érdeklődésének stb. megfelelő tartalmat kap. (Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a tárlata öt forgatókönyv mentén járható végig és „mivel a profil készítés a látogatók részéről idő-, az intézmények részéről pedig erőforrás-befektetést igényel, nem szabad, hogy csak egyszeri látogatásra korlátozódjon”⁶⁴ így a Sound & Vision esetében a sokadik bejárás is teljesen új tartalmat kínál.) Az ennyire részletes profil készítés és személyre szabás továbbá kiváló lehetőséget nyújt az inkluzivitás és akadálymentesítés területén is. A belépőpontnál a látogató arcát rögzítik, így a továbbiakban már felismeri a rendszer. Majd az interneten, közösségi oldalakon, médiában fellelhető fotóival (és alteregóival) szembesítve rávilágítva arra, hogy mindannyian média szereplők vagyunk. Ettől a pillanattól kezdve a látogató egyszerre lesz főszereplője és megfigyelője a kiállításnak, ahol számos ponton találkozik saját képével és szólítja meg név szerint a tárlat.

⁶¹ Ruttkay és German, *Digitális múzeum / szerk. Ruttkay Zsófia, German Kinga*. 33.

⁶² A holland kollégák kutatásának egyik eleme egy magyarországi tanulmányút volt, aminek során több szabadulószoja játékban részt vettek, hogy megfelelően inspirálódjanak a tervezéshez.

⁶³ Simon, *The Participatory Museum*. 54.

⁶⁴ Simon. 54.

7. Miért fontos mindez? Tervezett lépések, fejlesztési irányok

Hazánkban több mint kilencszáz muzeális intézmény található, a múzeumok száma pedig meghaladja a százharmincat,⁶⁵ továbbá érdemes számolni azokkal a határon túli, (részben) magyar nyelvű múzeumokkal, melyek a helyi magyar közösség fontos intézményei és a hazai múzeumi szakmával szoros kapcsolatot ápolnak. Tehát belátható, hogy a vizsgált kérdés országos, sőt határon túli relevanciával rendelkezik.

A kutatási eredmények alapján határozottan kijelenthető, hogy a látogatószám növelésének hatékony eszköze a professzionális célcsoport szegmentáció és validálás. Egy több körös és egymásra épülő kutatássorozat hatékonyan, a látogatói igények mentén segíthet megfelelő intézmény definíciót és a figyelem megragadására alkalmas kiállításokat létrehozni. A kapott eredmények használata, a folyamatos, alapos kutatása pedig számos részterületen is alkalmazandó. Az így megszerzett és megtartott figyelem leglátványosabb mutatója elsősorban a megnövekedett jegybevétel.

Az elmúlt évtizedek finanszírozási tendenciáját figyelembe véve a bevételek növelése különösen fontos, mert „az állami támogatás csökkenő, csupán a fenntartási költségeket fedező szintje mellett a múzeumok rá vannak kényszerülve, hogy további forrásokat keressenek, kiszélesítve feladatkörüket, mert csak így tudják teljesíteni a rájuk bízott feladatokat.”⁶⁶ Azok a kiegészítő funkciók, amelyeket a bevételkiesés csökkentése miatt kénytelenek voltak ezek az intézmények felvenni, önmagukban, a jól működő kiállítási funkció nélkül nem életképesek. Nagyon kevés múzeum van olyan helyzetben, hogy a kávézójába a látogatókon kívül mások is betérnek, tehát jórészt az a közönség fog a vendéglátó egységben fogyasztani, aki kifizette már a kiállítási belépőt is. Ez fokozottan igaz az ajándékboltokra, melyek eladásait befolyásolja a kiállítási élmény és a termékek kreativitása. Ráadásul a kávézók, éttermek, shopok üzemeltetése is csak bizonyos látogatószám fölött válik gazdaságossá.

A gazdasági relevancián, a jegybevételek növelésén túl van néhány, nagyon fontos szakterület, amelyeket szintén érint a kiállítások figyelemtőke-felhalmozása és a megfelelő célcsoport-validálás. Ezek jórészt a kiállítás tervezésével összefüggő és azok köré csoportosuló, de részben önálló szakterületek. **Kutatásom eredményeit felhasználva a hazai szakmai**

⁶⁵ Vágvölgyi Nóra, „Állami pénz + pályázatok, szponzorok, mecénások – A hazai múzeumfinanszírozás jelenlegi és távlati lehetőségei”.

⁶⁶ Vágvölgyi Nóra.

körülményekhez és szokásokhoz igazodó megoldási javaslatot fogok kidolgozni, melyek ugyan eltérő mélységben, de a következő területeket érintik: a célcsoportkutatás és validálás múzeumi adaptálása; kiállítási koncepciótervezés; múzeumi oktatás lehetőségei; esélyegyenlőség, sokszínűség, befogadás.

7.1 A célcsoportkutatás és validálás múzeumi adaptálása

A legtöbb hazai múzeumban rendszerint felmerül a célcsoport kérdése, hogy kinek szóljon az adott kiállítás, de annak meghatározása az esetek többségében nagyon naiv és általában szakmai szempontokat nélkülöző. A leggyakrabban előforduló hiba, hogy a válasz keresésnél kizárólag korosztályi szegmentációt vesznek figyelembe. Számtalanszor elhangzik, hogy az a jó kiállítás, amely mindenkihez szól, de sajnos ez az elképzelés a gyakorlatban megvalósíthatatlan és kontraproduktív. A célcsoport meghatározása vagy a látogató perszóna megalkotása gyakran vágyvezérelt és nem a valós körülményeken alapszik. Továbbá jellemző, hogy a célcsoport definiálást követően a munkafolyamat későbbi szakaszaiban fel sem merül, hogy meghatározzák és kielégítsék annak igényeit. A magyar múzeumi finanszírozás nem teszi lehetővé, hogy külön erre a feladatra alkalmazásba vegyenek szakembereket, vagy eseti megbízással szerződjenek velük. Továbbá a hazai szakmai gyakorlat szerint egy kiállítás anyagának kutatását, koncepciótervezését, forgatókönyvének megírását gyakran egyedül végzi a kurátor. A fent említett két körülmény alapján kell olyan megoldást keresni, amely szerint a kurátor és a köréje szerveződött szakmai csoport minél hatékonyabban el tudja végezni ezt a feladatot is, annak ellenére, hogy nem rendelkeznek egy ilyen típusú kutatás elvégzéséhez megfelelő tudással és gyakorlattal.

7.2 Kiállítási koncepciótervezés

A kiállítás koncepció megtervezésénél különösen fontos a hollandok célcsoport-validálási tapasztalatainak felhasználása a figyelem hatékonyabb megragadásának érdekében. A kiállítási munkafolyamatot vizsgáló kérdőívet kitöltő hazai kurátorok válaszait a következőképpen lehetne leegyszerűsítve összefoglalni: adott egy (a múzeumi szakágra jellemző) diszciplína, ennek egy tudáshalmaza adja a kiállítás bemeneti követelményét, amiből megszületik a kiállítás forgatókönyve, ezt a többé-kevésbé kész forgatókönyvet kapja meg a látványtervező és a

grafikus. Tehát egy tudományos anyag design szempontok figyelembevételével kihelyezésre kerül a kiállítótérben. Ebben a rendszerben kell helyet találni annak a kimeneti követelménynek, miszerint a tárlat egy látogatói csoportnak szól és ennek a csoportnak vannak elvárásai és igényei. Szükséges a tudományos anyag lefordítása egy közérthető, látványos, megjegyezhető és a nézők számára releváns tatalommá. Ennek a problémának a megoldására érdemes olyan szakmák gyakorlatából inspirálódni, amelyeknél kiemelten fontos a tartalomszolgáltatás célcsoport szerinti targetálása. Továbbá meg kell határozni, hogy az hazai munkafolyamatok melyik pontjára érdemes beilleszteni a célcsoport-validáláshoz kapcsolódó kutatásokat és azok eredményeit milyen módon lehet érvényesíteni a tervezői folyamat során. Választ kell találni arra is, hogy milyen módon lehetne a nálunk jellemező, meghatározott sorrendű munkafolyamatot a holland, párhuzamosan futó, organikus módszerhez közelíteni, ráadásul mindezt úgy, hogy a hazai know-how és szakmai tudás ne sérüljön.

7.3 A múzeumi oktatás lehetőségei

Nagyon sok hazai múzeum foglalkoztat múzeumpedagógusokat, akik színvonalas komplex programokkal várják (elsősorban a gyerek) látogatókat. De a múzeumpedagógiai foglalkozásokon túl, a kihelyezett, alternatív pedagógia számos kiaknázatlan lehetőséget tartogat, melyek jó gyakorlataira rengeteg inspiráló külföldi példát lehet találni. Az angliai RR2[1] (Renaissance in the Regions: New Vision of England's Museums – What museums and galleries can deliver – Education and Learning) elnevezésű projekt az egyik ilyen, amely egy nagy, országos minisztériumi program részeként a múzeumok oktatásba való bevonásával foglalkozott. A program keretén belül készült kutatások bizonyítják, hogy a múzeumi környezetben jóval hatékonyabb az oktatás, mint a hagyományos iskolai körülmények között. Továbbá azok a diákok is eredményesebbek, akik a hagyományos követelményrendszerben az átlagon alul teljesítenek.⁶⁷ A klasszikus múzeumpedagógiai foglalkozások legtöbbször azoknak a vendégeknek kínálnak alternatív látogatási élményt, akiket a múzeum már elért és a „falakon belül vannak”. Ha múzeumi oktatás más intézmények igényeihez igazodva keres új megoldásokat, az egyben új célcsoportok megszólítását, megnövekedett látogatószámot is

⁶⁷ Eilean Hooper-Greenhill, *Museums and Education: Purpose, Pedagogy, Performance*, Transferred to digital print, Museum Meanings (London: Routledge, 2010). 174.

eredményez. Ez a folyamat természetesen egy teljesen más típusú célcsoport-validálást és figyelem megragadást igényel, mint a kiállítások.

7.4 Esélyegyenlőség, sokszínűség, befogadás

Az oktatáshoz szorosan kapcsolódó és az utóbbi években egyre több figyelmet érdemlő terület az esélyegyenlőség (equity), sokszínűség (diversity), befogadás (inclusion) kérdése a múzeumokban.⁶⁸ A holland példákban bemutatott célcsoportkutatásokhoz hasonló elemzések nélkül szinte elképzelhetetlen, hogy ne csak egy szűk kulturális elit számára készüljenek kiállítások, hanem szélesebb rétegeknek is. A hazai múzeumok esetében is fontos kihívás lehet az alacsonyabban iskolázottságú, eltérő értelmi képességekkel rendelkező és a társadalmilag leszakadó rétegek megszólítása.⁶⁹ Ezen csoportok igényeinek hatékony felmérése és kiszolgálása szintén újabb lehetőség a látogatószám növelésére és figyelem megragadására.

A felsorolt négy területen kívül még számos olyan pont található, ahol a holland jó gyakorlatok hazai környezetbe ültetése látványos eredménnyel szolgálna. Ezért jövőbeli terveim között szerepel a kutatásom folytatása, a további területek feltárása, illetve a fent említettek mélyebb elemzése.

⁶⁸ Alexandra Olivares és Jaclyn Piatak, „Exhibiting Inclusion: An Examination of Race, Ethnicity, and Museum Participation”, *Voluntas*, 2021.

⁶⁹ Puczkó, „Múzeumi közlemények”.

8. Felhasznált irodalom

- Alexandra Olivares és Jaclyn Piatak. „Exhibiting Inclusion: An Examination of Race, Ethnicity, and Museum Participation”. *Voluntas*, 2021.
- Barbier, Jennie. „Digital and Virtual Exhibitions and Programs”. Erasmus + program, Hága, Literatuur Museum, 2023. 14.
- Bernát, Anikó, és Szilvia Hudácskó. „Könyvolvasási és könyvvásárlási szokások, 2020”. TÁRKI Társadalomkutatási Intézet Zrt., 2020. 0. https://mkke.hu/mediatar/fajlok/tarki_olvasas2020_tanulmany2.
- Bodár, Dorottya, Melinda Jászberényi, és Katalin Ásványi. „Az új muzeológia megjelenése a budapesti múzeumokban”. *Turizmus bulletin. A Magyar Turisztikai Ügynökség szakmai és tudományos folyóirata*, 2017, Budapesti Corvinus Egyetem kiadás. <https://doi.org/10.14267/TURBULL.2017v17n1-2.5>.
- Eilander, Ingrid. Literatuur Museum Interview, 2023. 15.
- Franck, Georg. „The economy of attention”. *Journal of Sociology*, sz. November (2018. november): 6–18.
- Hooper-Greenhill, Eilean. *Museums and Education: Purpose, Pedagogy, Performance*. Transferred to digital print. Museum Meanings. London: Routledge, 2010.
- Kárpáti, Andrea, és Tamás Vásárhelyi. *Kiállítási kommunikáció. Tudomány – kiállítás – kommunikáció*. Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem, 2013.
- Lunsford, Andrea. „Reading and Writing in the Internet Age”. Stanford Egyetem alumni oldal. *Stanford Magazine* (blog), 2001. 0. <https://stanfordmag.org/contents/reading-and-writing-in-the-internet-age>.
- Middag, Ineke. Beeld & Geulid Interview, 2024. 22.
- . „Why we do what we do”. Erasmus + program, Hilversum, Beeld & Geluid, 2023. 15.
- Mihalkovné Szakács, Katalin. *Business Management*. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2024. <https://mersz.hu/szakacs-business-management/>.
- „Múzeum Strat”, 2019. <https://muzeumstat.hu/hu/summary?state%5Bdatagroup%5D=visitors>.
- Petrányi Zsolt. *Kézikönyv kezdő kurátoroknak: befejezetlen jegyzet*. 2., jav. Kiad. Budapest: Műcsarnok, 2010.
- Puczkó, László. „Múzeumi közlemények”. *Múzeumi Közlemények*, tematikus szám, 2009, sz. 1. (2009).

- Ruttkay, Zsófia, és Kinga German, szerk. *Digitális múzeum / szerk. Ruttkay Zsófia, German Kinga*. Szentendre: Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Módszertani Központ, 2017.
- Simon, Nina. *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0, 2010.
- Steel, Jon és Debreceni János. *Igazság, hazugság, reklám: a stratégiai tervezés művészete*. Budapest: Sanoma Budapest Kiadó, 2002.
- Szabó, Tamás és Szűcs, Róbert Sándor. „A perszonalizáció jelentősége a marketingben”. *Jelenkor társadalmi és gazdasági folyamatok* XIII. évfolyam, sz. 3.-4. (2022): 11–22.
- Szántó, András. *A múzeum jövője. 28 párbeszéd*. Budapest: Szépművészeti Múzeum, 2022.
- Vágvölgyi Nóra. „Állami pénz + pályázatok, szponzorok, mecénások -- A hazai múzeumfinanszírozás jelenlegi és távlati lehetőségei”. *MúzeumCafé* 21, é. n. <https://muzeumcafe.hu/hu/allami-penz-palyazatok-szponzorok-mecenasok/>.
- Vásárhelyi, Tamás. „Projekt módszer a múzeumban”. *Múzeumi Közlemények* 2004, sz. 1 (2004). [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/http://www.nefmi.gov.hu/letolt/nkom/palyazatok/2004-1.pdf](http://www.nefmi.gov.hu/letolt/nkom/palyazatok/2004-1.pdf).
- Vasáros, Zsolt. *Kiállító-tér. Múzeum tárlatok kézikönyve*. Múzeumi iránytű, 7. Szentendre: Szabadtéri Néprajzi Múzeum Múzeumi Oktatási és Képzési Központ, 2010.

9. Mellékletek

1. sz. melléklet: Kutatási kérdőív

Kiállítási munkamódszertani felmérés

B *I* U ↺ ↻

Űrlap leírása

Ez az űrlap automatikusan begyűjti az összes válaszadó e-mail-címét. [Beállítások módosítása](#)

Név:

Rövid szöveges válasz

Sorold fel azon intézmény(ek) nevét ahol kiállítási kurátorként dolgoztál! *

Rövid szöveges válasz

Az általad alkalmazott munkamódszernek megfelelően állítsd sorrendbe a kiállítási munkafolyamat lépéseit!

Egy fázishoz több lépést is rendelhetsz vagy ki is hagyatsz belőlük.

	1. lép...	2. lép...	3. lép...	4. lép...	5. lép...	6. lép...	7. lép...	8. lép...	9. lép...	10. lé...	11. lé...	12. lé...
látvá...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
kivitel...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
kapc...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
grafik...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
forga...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
tárgy ...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
szöve...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
vissz...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
tartal...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ha eltérő munkafolyamatot és más tételeket használsz, sorold fel a lépéseket!

Hosszú szöveges válasz