

# Menedzsereké a jövő

## Kulturális menedzserképzés Magyarországon

**Bár szimfonikus zenekaraink nagy részének vezetői között még ma is csak kevesen rendelkeznek ilyen képzettséggel, a kulturális menedzserek oktatása jó ideje virágkorát éli Magyarországon. Az egykori népművelés-szabóból kinövő andragógus-, illetve művelődésszervező-képzés-ként, vagy a modern menedzser kifejezéssel élve hazánk szinte valamennyi egyetemén és számos főiskoláján folyik, elsőként azonban a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján vált akkreditált, posztgraduális képzéssé. Bár a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemen még jó ideig várni kell míg újra beindul, a zeneigazgatói posztra pályázók számos tanfolyam, egyetemi és főiskolai képzés közül választhatnak.**

Kulturális menedzserképzés legalább harminc éve folyik Magyarországon – magyarázza kérdésünkre **Dr. Koncz Gábor**, a Magyar Kultúra Alapítvány igazgatója, aki jelenleg a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján (MÜTF) tanít –, jómagam 1974 óta művelem ezt a szakmát. Amikor erről az első konferenciát rendeztük a hetvenes évek elején, a kulturális menedzser kifejezés még meglehetősen idegennek tűnt, de lassan mégis bekerült a köztudatba. A Magyar Kultúra Alapítvány ennek a képzésnek egyfajta előfutára volt, 1980-tól itt, a Művelődési Minisztérium vezetőképző és továbbképző intézetében igen határozott, tanfolyam-jellegű kulturális menedzserképzés folyt. Több konferenciát szerveztünk és a mai megnevezéshez hasonló címmel is jelentek meg kiadványaink. Kulturális menedzserképzés jelenleg Magyarországon egyrészt a népművelés szak utódja, a főiskolai andragógus-képzés, másrészt az egyetemi szintű művelődésszervezés elnevezés alatt folyik. Van, ahol rendezvényszervezési ismeretek, van, ahol szervezés-vezetési ismeretek címmel oktatják azokat a tárgyakat, amelyek ide sorolhatók. A diákok mindenütt tanulnak művelődés-gazdaságtant, szervezés vezetést, reklámot, PR-t, ezekből áll össze a kulturális menedzser ismerethalmaz. Ilyen típusú oktatás van a Magyar Iparművészeti Egyetemen is, ahol kifejezetten iparművészeti menedzserképzés folyik, de bizonyos kezdeményezések voltak a mai Corvinus Egyetemen is. Ott, és más egyetemeken, főiskolákon nonprofit intézmények szervezésével, vezetésével kapcsolatos képzés folyik – mondja a PhD fokozatú egyetemi oktató, aki saját diákjairól igen nagy elégedettséggel szól. – A Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján hallgatóinkat egyből bevonjuk a gyakorlati munkába – fűzi hozzá. Kulturális menedzserképzés tehát ilyen, vagy hasonló elnevezéssel az ország majd minden egyetemén és számos főiskoláján folyik, s egyre több könyv is megjelenik ebben a témában. Kiemelkedik ezek közül az az esettanulmány-gyűjtemény, amelyet a MÜTF jelentetett meg. – Ennek az egyik fejezete hazai rendezvényeket, a másik kifejezetten külföldi fesztiválokat mutat be, a harmadik rész pedig a kulturális menedzsment témájába eső elméleti módszereket, tanulmányokat közli – mondja Dr. Koncz Gábor, aki szerint

a Nemzeti Kulturális Alap (NKA) által támogatott Fesztiválvilág című kötet is sok tanulsággal szolgálhat annak, aki ilyesmivel kíván foglalkozni. – Az NKA által támogatott nagyrendezvényeket rendszeres és szisztematikus monitori munkával figyeljük, látogatói szemszögű megfigyeléseket végzünk és végeztetünk. Ezekről beszámolókat, elemzéseket készítenek, amelyeket a következő pályázat elbírálásánál figyelembe veszünk – magyarázza.

– A kulturális menedzselés problémája a komolyzenei életben, azon belül is a szimfonikus zenekaroknál különösen előtérbe került az utóbbi időben, hiszen tudjuk, hogy ezek igen komoly anyagi gondokkal küzdenek. A kulturális menedzser-képzésnek egyik meghatározó pillére a művelődés-gazdaságtan, amelynek az egyik alaptétele, hogy a komoly műfajú előadó-művészet soha a történelemben, sehol a világon nem tudott és ma sem tud megélni a közvetlen fizetőképes keresletből. Így tehát ezen kívül is szükség van más jellegű, fenntartói támogatásra, az állam, az önkormányzat, esetleg valamilyen nagy cég segítségével, és szükség van további mecénatúrára és viszonzatszolgáltatás ellenében végzett szponzori támogatásra, azaz reklámra is. A nagy probléma az, hogy számos nagyzenekar így is pénzügyi és szinte állandó likviditási válsággal küzd. Ennek számos oka van, amit többen, többféleképpen elemeznek, beleértve jómagamat is – teszi hozzá Dr. Koncz Gábor, aki egyébként maga is a Magyar Telekom Szimfonikus Zenekart működtető Távközlési Zenekari Alapítvány kuratóriumának tagja. Az egyetemi oktató szerint jól képzett kulturális menedzserekre – akiknek az alapszakja lehet akár a régi népművelés, akár a mai andragógia, vagy a közgazdaságtudományok valamelyik ága – azért van szükség, mert ők megfelelően tudják szervezni az állammal és az önkormányzattal való érvelési vitákat, felkészültek arra, hogy a pályázati rendszert saját hasznukra fordítsák és nem csak a fizetőképes keresletet próbálják megragadni, hanem a vállalatokban, a mecénatúrában rejlő lehetőséget is.

Amikor a művészeti menedzserképzés helyzetéről faggatjuk, Koncz Gábor siet leszögezni: az sosem tud elegendő lenni, ugyanakkor a meglévő képzés igen színvonalas. – Kifejezetten iparművészeti menedzsereket

képeznek az Iparművészeti Egyetemen és az andragógia- illetve a művelődésszervező szakokon tizenegy helyen az országban. Emellett számos tanfolyamon folyik ilyen képzés, többek közt a Magyar Kultúra Alapítványnál, ahol Kapocs címmel a tengeren túli magyarok számára szerveztünk már kétszer ilyen kurzust, s éppen most készülünk a harmadikra. Ez abban különbözik az összes többitől, hogy tengerentúli és nyugat-európai és Kárpát-medencei magyarok vesznek részt rajta, akiknek, amellet, hogy bemutatjuk a mai magyar kulturális intézményrendszert, rendezvényszervezési, programszervezési gyakorlati módszertani ismereteket is közvetítünk – mondja az igazgató.

Míg az Iparművészeti Egyetem képzésére döntően szakmabeliek járnak, a posztgraduális, tág értelemben vett kulturális menedzserképzésekre nagyon sokféle végzettséggel érkeznek a hallgatók. Bár döntő többségükben népművelők, vannak közöttük művészek, gazdasági előképzettséggel rendelkezők, zenészek, képzőművészek, szállodaszervezők, sőt, lelkészek is. – Az ilyen képzésekben résztvevők a tapasztalatok szerint nagyon jó eséllyel indulnak bármilyen posztért, akár az Európai Unió más tagállamaiban is – fűzi hozzá Koncz Gábor.

**A Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján** 2003-ban, holland szakemberekkel együtt kidolgozott programmal indult a kulturális menedzser-képzés, tudjuk meg Dr. **Szaniszló Gábortól**, a főiskola felnőttképzési igazgatójától. – Az első években kulturális vállalkozásszervező elnevezéssel futó képzést a holland MATRA programnak köszönhetően sikerült beindítani, így a holland kulturális és marketing szakemberek szellemi támogatása mellett anyagi forrásokat is nyertünk az induláshoz. – Az eredetileg négy szemeszteres továbbképzés időtartamát 2007-ben lerövidítették, mert a bolognai rendszerű új képzési szerkezetben már kevésbé piacképes egy kétéves szakirányú továbbképzés, de a változtatás mellett szólt az is, hogy a hallgatók számára sok esetben a hatszázezer forintos tandíj tette lehetetlenné a részvételt. Most százötvenezer forint a szemeszterenkénti tandíj. – Bár a program elismertsége nagy és a diákok is elégedettek az oktatással, a főiskolának szembesülnie kellett a kultúra elégtelen finanszírozásával; azal is, hogy a kultúra terén működő cégek, különösen az állami fenntartású intézmények nem szívesen finanszírozzák dolgozóik továbbtanulását hosszabb távon, így a hallgatók általában saját maguk állják a képzési költségeket. A résztvevők egyik része

művészi területről érkezik, ők a maguk menedzselése végett tanulnak itt, másik részük pedig gazdasági végzettség birtokában dönt úgy, hogy ezen a szakterületen szeretne dolgozni.

A képzés meglehetősen gyakorlatorientált, a különböző területről érkező oktatók esettanulmányokkal, saját tapasztalataikkal segítik a hallgatókat, akiknek egy saját kulturális vagy médiaprojektet is meg kell valósítaniuk tanulmányaik ideje alatt. – Az első évfolyam hallgatóinak egy csoportja, amelyben volt színháztörténész, operaénekes, filmrendező is, egy képzőművészeti kiállítást szervezett a Magyar Kultúra Alapítványnál a Várban. Erre felfigyelt az egyik tárca vezetője, és a kiállítást, illetve a hozzá kapcsolódó zenei estet számos további követte, ezzel nagy lökést adva hallgatóink további karrierjéhez – meséli a MÜTF tagozatvezetője. – Oktatóink gyakorló szakemberek; a marketing tantárgyaktól főiskolánk rektora, Dr. Kandikó József, a Magyar Marketing Szövetség alapító elnöke tanítja. Meghatározó előadónk a Magyar Kultúra Alapítvány igazgatója, Dr. Koncz Gábor, de eseti jelleggel oktat nálunk az Önszabályzó Reklámtesztület főtítkára, Dr. Fazekas Ildikó, Reklámpszichológiát tanít Sas István, Dr. Venczel Sándor kulturális menedzsmenetet, de többször oktatott nálunk Zimányi Zsófia, a Budapesti Fesztiválközpont igazgatója, Dr. Pócsik Ilona, a Reklám Világszövetség Magyar Tagozatának elnöke, ill. egy-egy alkalomra hívunk olyan szakembereket, művészeket is mint Karinthy Márton, aki bemutatta, hogyan működik egy magánszínház, vagy Koltai Róbert, aki abba avatta be a hallgatókat, hogyan kell egy filmhez szponzorokat találni. – Persze a gyakorlatot meg kell alapozni, s aki például menedzsmenetet nem tanult soha, az először elméleti alapozó oktatáson esik át, s csak aztán jöhet a gyakorlat. A tevékenységek közötti boldogulást a már korábban említett esettanulmány-kötet is segíti. – Évente több ezer előre megtervezett célú és forgatókönyvű esemény szervezői és élvezői lehetünk. Nem csak a szabadidőnek, de a családi, munkahelyi, iskolai és társadalmi létnek is meghatározóan fontos részévé váltak ezek a rendezvények, s ezt a tényt felismerve akkreditálták a MÜTF hatvan órás Rendezvény-szervezés programját – teszi hozzá Dr. Szaniszló Gábor.

**A Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskolán (BKF)** idén februárban kezdődött posztgraduális diplomát adó menedzser-képzés Arts & Business néven, s a sikerre való tekintettel szeptembertől újabb

évfolyamot indít az intézmény. A képzés célja, hogy az itt végzett szakemberek képesek legyenek megtalálni az utat a kulturális és az üzleti szféra között. A BKF, akárcsak a MÜTF, kiemelt hangsúlyt helyez a gyakorlatra, a szakmai órák többsége kulturális, művészeti intézményekben és vállalatoknál zajlik; emellett nem csupán a kulturális-művészeti, hanem az üzleti élet szempontjából is vizsgálja az együttműködés lehetőségeit. A kurzus aktualitását az ismertető szerint mi sem bizonyítja jobban, mint hogy egyre jelentősebb érdeklődés mutatkozik a vállalati szféra társadalmi szerepvállalásában a kulturális-művészeti terület iránt. A hallgatók a főiskola mellett múzeumokban (Szépművészeti Múzeum, Petőfi Irodalmi Múzeum) és kulturális intézményekben (Trafó – Kortárs Művészetek Háza, Millenáris), gyakorlati szemléletű oktatók segítségével sajátítják el a szükséges tudást, s az érdeklődők nem csupán a kulturális, de az üzleti élet oldaláról is megismerhetik a menedzser feladatait. A BKF-en is számos neves szakember oktat, többek közt Dr. Baán László, a Szépművészeti Múzeum főigazgatója, Dr. Bíró Péter docens, a BP International Business Promotion ügyvezetője, Schanda Beáta, a Magyar Táncművészeti Főiskola művészeti menedzsere, a Nemzetközi Zenei Tanács alnöke, Várhelyi Judit főtanácsos, a Magyar Formatervezési Tanács irodavezetője, az International Council of Societies of Industrial Design (ICSID) vezetőségi tagja, Dr. Zongor Attila, az EU Kultúrpoint Irodájának vezetője és Zsoldos Dávid, a Jeunneses Musicales elnöke; a Fidelio Média Kft. ügyvezető igazgatója.

– Az egyik legnagyobb probléma, hogy az az oklevél, amelyet a felsőoktatási intézmények kiadnak, bizonyos helyzetekben nehezen hasznosíthatók – mondja **Kovács Géza**, a Nemzeti Filharmonikus Zenekar igazgatója, aki az Eötvös Loránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karán szerzett hasonló képesítést, majd sokáig tanított a mai Corvinus Egyetem elődjén és az Iparművészeti Egyetemen, sőt, kultúra-gazdaságtani jegyzetek elkészítésében is részt vett. – A zenei igazgatói posztra meghirdetett pályázatok rendszerint közgazdász, jogász, vagy művészeti főiskolai, illetve egyetemi végzettséget követelnek meg, s a kulturális menedzserképzőt önmagában nem fogadják el, miközben pontosan az volna a célja ezeknek a fakultásoknak, hogy éppen ezeknek a kulturális, művészeti intézményeknek legyenek a munkatársai, vezetői az itt végzett hallgatók – fűzi hozzá Kovács Géza, aki szerint az is fontos lenne, hogy az általános kulturális

menedzser-képzésen belül hangsúlyosabbá váljon a művészeti menedzser-képzés.

Ami a zenei végzettséggel rendelkezőket illeti, a kilencvenes évek elején ugyan a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetemen is folyt valamiféle művészeti menedzser-képzés, amely elsősorban a hallgatók személyes boldogulását szolgálta, ez azonban különböző okokból kifolyólag abbamaradt. Batta András kérdésünkre csak annyit mondott, az intézmény tervei között szerepel ennek a képzésnek az újraindítása.

**Bonecz Ervin**, a Savaria Szimfonikus Zenekar közelmúltban leköszönt igazgatója a szegedi Juhász Gyula Tanárképző Főiskolán végezte el a kulturális menedzseri képzést. Négy éves tanulmányai alatt többek között marketinget, szociológiát, pszichológiát, művelődéstörténetet, vállalati viselkedést tanult, s ezek saját bevallása szerint nagy segítséget adtak az igazgatói munkához. – A tanárok által megadott kötelező irodalom nagyon hasznos volt, s a tanultak kiváló alapot adtak ahhoz, hogy az ember kellő rálátással és széles látókörrrel rendelkezék. Ezt én önszorgalomból bővítettem pénzügyi és jogi ismeretekkel is, amelyek óriási pluszt adtak a munkámhoz – mondja Bonecz, majd így folytatja – egyik diploma sem elegendő ahhoz, hogy az ember rögtön vezető pozíciót töltsön be, s ez elmondható a mi területünkről is. Ha az emberben kellő elszántság és alázat van, akkor pár év alatt eljuthat oda, hogy igazgató legyen valamelyik szimfonikus zenekarnál vagy színházban. – Bonecz szerint az ilyen diplomával rendelkezők sajnos nem sok perspektívával bírnak, mivel a fenntartók számára ez a végzettség önmagában nem elegendő, annak ellenére, hogy a törvényben nincs erre vonatkozó rendelkezés. – Véleményem szerint egy kulturális menedzseri diplomával rendelkező ember megfelelő szakmai felkészültséggel sokkal alkalmasabb a vezetői tisztségre, mint az, aki csak zeneművészeti diplomával rendelkezik. Hibás gyakorlatnak tartom hátrányos helyzetből indítani azokat egy pályázat elbírálásakor, akik csak kulturális menedzseri diplomával rendelkeznek. Szombathelyi pályázásomkor is felmerült a diplomám elfogadásának a kérdése. Mivel a fenntartók szakmailag alkalmasnak tartottak, s a törvény nem rendelkezik egyértelműen, ezért a két fenntartó nekem szavazott bizalmat – fűzi hozzá Bonecz Ervin.

**Herboly Domonkos**, aki eredetileg nagybőgő tanárként és kamaraművészként végzett, a Budapesti Közgazdaságtudományi

Egyetem Vezetőképző Intézetében szerzett másoddiplomát a Master of Business Administration (MBA) nevű képzésen. – Az MBA-n alapvetően üzleti vezetőket képeznek, az évfolyamtársaim mind a versenyszférából voltak, de egyébként akkor még én is ilyesmivel foglalkoztam. Ez alapvetően meghatározza a szemléletmódot, na nem azért, mert a vadkapitalizmus szemléletét alkalmazom a saját munkámban, hanem azért, mert az ott tanult tantárgyak kifejezetten a vezetőképző oktatására voltak jellemzőek – mondja a Debreceni Filharmonikus Zenekar igazgatója, aki így a gazdasági jogtól a vezetői számvitelre a marketingen, a statisztikán, mikro- és makroökonómián keresztül a nemzetközi közgazdaságtanig, szervezés és vezetésig, vállalati stratégiáig mindenfélét elsajátított tanulmányai alatt.

– Mindenek előtt fontosnak tartom leszögezni, hogy óriási káoszt látok hazánkban a menedzser szó értelmezésében. Míg tizenöt-húsz évvel ezelőtt ez a szó egy kifejezetten a kulturális szférában tevékenykedő embert takart, aki produkciókat adott el és vett meg, addig később átvettük azt az angolszász szóhasználatot, amelyben már az összes biztosítási közvetítő is menedzsernek számít. Nyugat-Európában ez a szó valamiféle ügyvezetőt, ügyvivőt takar. Például Németországban és az Egyesült Királyságban szokás a kórházak, iskolák, kulturális intézmények élére nem szakmabelit, hanem valamiféle üzleti vezetőképzőt végzett igazgatót állítani. Ezek az emberek elsősorban a gazdálkodáshoz értenek, sokszor jogi végzettségűek, és a szakmához ugyan van valamilyen kötődésük, de elsősorban nem azzal foglalkoznak. Magyarországon is megfigyelhető némi elmozdulás ebbe az irányba, s ilyen az én példám és ha jól tudom, akkor pécsi kollégámé, Horváth Zsolté is, bár mi mindketten rendelkezünk zenei végzettséggel is – magyarázza Herboly Domonkos, aki szerint másodlagos, hogy kinek milyen egyéb végzettsége van. – Amikor a zenekarok intézményeiről beszélünk, figyelembe kell vennünk azt is, hogy Magyarországon teljesen sajátos jogi és gazdálkodási szabályok vonatkoznak a nem alapítványi, vagy gazdasági társasági formában működő együttesekre. A jellemzően önkormányzatokhoz, vagy valamilyen más, állam-, vagy közigazgatási szervhez köthető intézményeknek sokszor hiába van lendületes menedzserigazgatójuk, aki remek érzékkel boldogul a versenyszférában, az intézmények jogállásából adódóan sokszor találkozunk olyan szabályozókkal, amelyek megkötik a kezüket. El tudom képzelni, hogy egy fenntartó az általa kiírt pályázatban megkö-

vetel egy másik diplomát is, de egy intézményigazgató elsőszámú bibliája ma – az intézményként működő vidéki együttesek esetében legalábbis – akkor is a KJT lesz. Hiába tanulok tehát marketingmenedzsermentet és vizsgázom belőle kiválóan, ha amikor dolgozom, csak úgy szervezhetem a beosztottaim munkáját, hogy a Közalkalmazottak Jogállásáról szóló törvény rendelkezéseit tartom szem előtt. Innentől kezdve mindegy, hogy valakinek hány diplomája van, a kérdés az, el tud-e evickélni a sokszor képtelen jogi szabályozás útvesztőiben, vagy sem. Arról nem is beszélve, hogy az önkormányzati fenntartású zenekarok és a vállalati kézben lévő irányítása között is óriási a különbség – magyarázza a zenekar igazgató, aki szerencsésnek tartja, hogy gazdasági területéről érkezett Debrecenbe. – Azelőtt a Brüsszeli Magyar Kulturális Központ gazdasági vezetője voltam és a gazdálkodási szempontból nehéz helyzetek megoldásában az ott szerzett tapasztalat most is sokat segít. Egy igazgatói pályázatra mindenki nyilván azzal a szándékkal jelentkezik, hogy sokkal több és jobb koncertet szervezzen jövőbeli zenekarának, javítson a működési körülményeken és elérje, hogy évi három CD felvétel készüljön, de a hazai realitás sajnos nem ez – fűzi hozzá.

Amikor arról kérdezzük, a zenekarok mai, igen nehéz, sokszor kilátástalan anyagi helyzetében mégis mi ösztönöz zenekarvezetésre valakit, aki kulturális menedzser képesítéssel zsirosabb állásban is dolgozhatna, Herboly meglepő választ ad. – A versenyszférában legalább ugyanennyit, talán még többet is dolgoztam, természetesen sokkal több pénzért. Szerintem szükségszerű azonban, hogy az ember ebbe előbb-utóbb belefárad, egy-két év után belenéz a tükörbe és felteszi magának a kérdést: miért csinálja, hiszen csak a pénz nem boldogít, és rájön arra, hogy jó lenne olyasmivel foglalkozni, aminek van értelme. A múltkor találkoztam egy multi cég vezető beosztású alkalmazottjával. Kérdezte, hát elmondtam, hogy Debrecenben egy zenekart és egy kórust vezetek, ő pedig egyszerre irigyelni kezdett. Az ember az ilyen állásokban előbb-utóbb eljuthat oda, hogy szeretne olyan munkát végezni, amivel tesz valamit ezért a világot, az országért. Ennek a szakmának is megvan a szépségei. Rengeteg küzdelem van benne, de amikor a sok munka után összejön egy-egy nagyszerű produkció, az nagyon jó érzés – fűzi hozzá a debreceni igazgató.

*Bilkei Éva*