

Ez a KultúrPont Iroda elektronikus kiadványa, amelynek eredeti megjelenési helye a [www.kulturpont.hu](http://www.kulturpont.hu) webhely, ahonnan a legfrissebb változat letölthető.

### A kiadvány felhasználásának feltételei:

Az elektronikus kiadvány felhasználása a Creative Commons Nevezd meg! - Ne add el! - Ne változtasd! 2.5 Magyarország licence szerint lehetséges, azzal a kikötéssel, hogy a kiadó és a szerző nevének, illetve a kiadvány címének feltüntetése mellett a mű eredeti megjelenésének helyére egyszerű HTML hivatkozásnak kell mutatnia.

### Bővebb információ:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/hu/deed.hu>





STRATÉGIAI TERVEZÉSI FÜZETEK VI.  
PONT A KULTÚRÁÉRT

Szabó-Pap Gabriella

# Egy? Kettő? Több?

## Az európai kulturális együttműködés különbéle szintjei

  
NEMZETI KULTURÁLIS ÖRÖKSÉG  
MINISZTERIUMA  
STRATÉGIAI TERVEZÉSI ÉS  
EU KOORDINÁCIÓS FŐOSZTÁLY

**Kultúr** *pont*  
KULTÚRPONT IRODA

BŐVEBB INFORMÁCIÓ:

SZABÓ-PAP GABRIELLA

VEZETŐ FÓTANÁCSOS

NEMZETI KULTURÁLIS ÖRÖKSÉG MINISZTERIUMA  
STRATÉGIAI TERVEZÉSI ÉS EU KOORDINÁCIÓS FŐOSZTÁLY

Telefon: 06-1-484-7127

Fax: 06-1-484-7128

E-mail: [gabriella.szabopap@nkom.gov.hu](mailto:gabriella.szabopap@nkom.gov.hu)

[europa@nkom.gov.hu](mailto:europa@nkom.gov.hu)

NEMZETI KULTURÁLIS ÖRÖKSÉG MINISZTERIUMA

1077 Budapest, Wesselényi utca 20-22.

Levélcím: 1410 Budapest 7, Pf. 219

© Szabó-Pap Gabriella, 2006

KIADJA: KULTÚRPONT IRODA

1075 Budapest, Kazinczy utca 24-26.

Telefon: 06-1-413-7565 • Fax: 06-1-413-7574 • E-mail: [info@kulturpont.hu](mailto:info@kulturpont.hu)

FELELŐS KIADÓ: Zongor Attila

FELELŐS SZERKESZTŐ: Zongor Attila

SOROZATSZERKESZTŐ: Dr. Nagy Mihály

LEKTOR: Bulyovszky Csilla

FOTÓK: Európa Tanács (19. old.), Gordon Eszter (8., 10. és 15. old.),

Dr. Nagy Mihály (7., 11., 12. és 16. old.)

KIADVÁNYTERV: Grész Kriszta

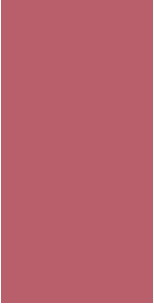
TÖRDELÉS, NYOMDAI ELŐKÉSZÍTÉS: Molnár Mihály

NYOMTATTA: Alto Nyomda

ISBN 963 86766 6 3

**Kultúr** *pont*

KULTÚRPONT IRODA



Szabó-Pap Gabriella

Egy? Kettő? Több?  
Az európai kulturális  
együttműködés  
különféle szintjei

*Tájékoztató kiadvány*



# Tartalom

Bevezetés

Kinek szól ez az írás?

1. A kultúra szerepe egy ország nemzetközi  
imázsának formálásában
2. A nemzetközi kulturális együttműködés  
különbéle szintjei
3. Eszközök és cselekvők a nemzetközi  
kulturális kapcsolatok alakításában
4. Horizontális és vertikális összefüggések



# Bevezetés

2004 januárjában, a Közép-Európai Kezdeményezés keretében konferenciát szerveztünk, hogy áttekintsük a többoldalú nemzetközi kulturális projektek tervezésének és finanszírozásának lehetőségeit. Az előadásokat interaktív szakmai továbbképzés követte. A képzést vezető szakember feltette a résztvevőknek a következő kérdést: Önök szerint milyen célok elérésére alkalmasak a többoldalú kulturális projektek? Sorraadtuk a válaszokat, amíg az egyik résztvevő (egy közép-európai ország köztisztviselője) rávágta: Arra, hogy saját nemzeti kultúránkat propagáljuk!

*Döbrent csend.*

*Valamennyien éreztük, hogy ez a válasz rossz. Teljesen téves gondolat! Aki kimondta, teljesen félreérti, vagy fel sem ismeri a kérdés lényegét. Vagy talán mégsem olyan rossz ez a válasz? Talán mégiscsak van benne valami? De akkor mi?*

*Akkor és ott nem volt mód arra, hogy együtt elgondolkodjunk erről. Jómagam azonban már évek óta töprengtem azon, hogy milyen összefüggések, kapcsolódási pontok vannak a nemzetközi kulturális kapcsolatok különféle szintjei, strukturái és formái közt, mi lehet ezek szerepe a hatékonyság növelésében, hogyan használhatjuk fel ezeket optimálisan a céljaink megvalósításában. A fentebb leírt eset arra készítetett, hogy próbáljam meg összegezni azt, hogyan látom ezeket a kérdéseket.*

*Nem vagyok tudományos kutató, nem vagyok politológus. Köztisztviselő vagyok, aki több mint harminc éve foglalkozik Magyarország kulturális diplomáciájával. A mindennapok gyakorlata felől közelítem meg a témát. Célom az, hogy valamilyen rendszerben láttassam az összefüggéseket. Célom az is, hogy segítsen az Olvasót a szándékainak megfelelő eszközök és módszerek megválasztásában. Nem kőbe vésett igazságokat írok le, hanem azt, amit tapasztalataimból leszűrtem, és amit a minőségi munka és a valóságos eredmények elérése szempontjából hasznosnak látok. Remélem, továbbgondolkodásra ösztönözöm az Olvasót.*

*Ne feledjék, hogy a nemzetközi kulturális kapcsolatok folyamatosan fejlődnek, új szintek és új összefüggések jelennek meg szemünk előtt. Maradjunk nyitottak minden újdonságra, de úgy, hogy az új megoldások helyét, értékét, szerepét mindenkor a számunkra adott kontextusban vizsgáljuk!*

Budapest, 2006. február 7.

Szabó-Pap Gabriella  
vezető főtanácsos, NKÖM

## Kinek szól ez az írás?

Olvasni, tájékozódni mindig, mindenkinek jó. Mégis, a mai információáradatban kell tudni választani olvasmányaink közt is. Ki is tehát az, akinek ezt az írást különösen a figyelmébe ajánljuk?

Szól ez az írás elsősorban a minisztériumi kollégáknak, bel- és külföldön. A kulturális, az oktatási és a külügyi tárca munkatársainak napi munkájuk közepette kevés lehetőségük van arra, hogy az itt leírt fogalmakat magukban tisztázzák, és az összefüggéseket átlássák, mégis ők azok, akiknek meg kell találniuk a megoldásokat a gyakorlatban. Az 1990 óta létrejött új, független, európai államokban sok esetben még ki sem alakulhatott a megfelelő állam igazgatási struktúra, de az apparátus tagjai és a döntéshozók máris szembetalálkoznak sok olyan jó lehetőséggel, ami hazájuk javát szolgálná, tapasztalatok hiányában azonban ezekkel nem mindig tudnak élni. Hasznos tudni, milyen feladatokra milyen kapacitásokat érdemes biztosítani, milyen döntési helyzetekre, kihívásokra lehet számítani a napi munkában, mi a döntéshozatal elvi alapja, hogyan fordítható ez át a gyakorlatra? Hogyan választható meg a célunknak leginkább megfelelő szint és struktúra a kulturális diplomáciában? A külföldi kollégákra gondolva készült el a szöveg angol fordítása.

Szól ez az írás más minisztériumokban dolgozó kollégáknak is, hiszen analóg megoldásokat találhatnak a saját szakterületükön. A szektorális diplomáciával szemben egyre növekszenek az elvárások, különösen a két európai szervezet, az Európa Tanács és az Európai Unió részéről. Szükséges tehát, hogy a diplomáciai keret biztosító külügyi apparátuson túl a szaktercák munkatársai is jobban megismerjék a nemzetközi együttműködés elvi alapkérdéseit. Szól ez az írás a civil szervezetek munkatársainak, akiknek már van bizonyos tapasztalatuk a nemzetközi együttműködésben, de szükségük van arra, hogy a megfelelő keretben, a célnak megfelelő helyen, időben és módon keressenek anyagi támogatást akcióikhoz. Sikeres pályázatokhoz elengedhetetlen, hogy a minőségi kritériumoknak, elvárásoknak megfeleljen a terv, és rendelkezésre álljanak megfelelő eszközök a megvalósításra.

Szól ez az írás a helyi és regionális önkormányzatok, különféle intézmények nemzetközi (kulturális) kapcsolatokkal foglalkozó munkatársainak is. A nemzetközi együttműködés szintjei az ő esetükben a többiekével azonosak, de a struktúra bonyolultabb, mivel az ágazati és az intézményi kereteket egyszerre kell figyelembe venniük. Ismert például, hogy az önkormányzatok saját anyagi lehetőségeiken belül ágazati programokat is folytatnak, amelyeknek lehetnek nemzetközi összefüggései is. Számukra különösen fontos a témák interdiszciplináris megközelítése, például a komplex fejlesztési programok kidolgozásakor.

Sokakhoz szól tehát ez az írás, éppen ezért, lehetőség szerint, a szöveg megmarad elvi síkon. Az egyik cél az, hogy az olvasó világosan lássa a kulturális diplomácia szintjeit, az egyes szinteken belül az optimális felhasználást, valamint a szintből levezethető belső igényeket és külső elvárásokat. A másik cél az, hogy segítse az olvasót a döntéshozatalban és a magas színvonalú munka feltételeinek kialakításában.

# I. A kultúra szerepe egy ország nemzetközi imázsának formálásában

Egy-egy országról vagy népről szívesen gondolkodunk el bevált sztereotípiák alapján. A sztereotípiák eredője többnyire a mindennapok kultúrájából fakad: a viselkedés, a szokások, az öltözködés stb. a legkönnyebben azonosítható jelenségek az idegen szemlélő számára, de hibájuk, hogy az általánosításra csábítanak. Gondoljunk Graham Greene regényének címére: A csendes amerikai. A többi hangoskodó, nagyszájú, nagyvételű amerikai regényfigurával szemben ez a kivételes, „csendes” szereplő az igazi (ártatlanságában ártalmas) középponti, az eseményeket formáló személy a történet folyamán. Ahhoz tehát, hogy valós legyen a kép egy emberről, egy országról vagy népről, nem érhetjük be a sztereotípiákkal, a felszínes benyomásokkal. Kérdés, hogy minek révén történik az alaposabb megismerés? Mi az, ami egy ország vagy egy nép legnagyobb értéke nemzetközi összehasonlításban? Mi az, ami a képet leginkább megformálja a külső néző számára? Van, ahol az ipar, a gazdaság eredményei, van, ahol a természeti szépségek, és van, ahol az ország vagy a nép politikai vagy katonai szerepe az, amely uralja a képet.

Más azonban a külső szemlélő által alkotott kép, és más az önmagunkról alkotott kép. Ami a mi szemünkben érték, az lehet közömbös, sőt ellentéves a külső szemlélő számára. Aurélien Sauvageot, a neves francia finnugrista, aki több évet töltött Budapesten a két világháború közti időszakban, több ilyen példát is felsorol emlékiratában. Megdöbbenéssel ír például arról, hogy a magyarok legendás hősként tisztelik Attilát, a hunok királyát, személyek és közterületek viselik ezt a nevet, míg Attila a nyugat-európaiak tudatában úgy él, mint a civilizációt elpusztító barbár erőhatalom megtestesítője.

Ha az ország nemzetközi imázsának formálását fontolgatjuk, meg kell vizsgálnunk helyzetünket

abból a szempontból, hogy nemzetközi (vagy legalábbis európai) összefüggésben mi az, amit mi is értéknek tartunk, és mások is értéknek látnak, láthatnak? Önkritikus gondolkodás és széles körű tájékozottság kell ahhoz, hogy ebben a kérdésben tisztán tudjon látni bárki. Sokat segít az is, ha objektív külső szakértők véleményét is figyelembe vesszük. Érdeemes figyelmet fordítani például az Európa Tanács nemzetközi monitoráló munkacsoportjainak jelentéseire, vagy a Compendium-program keretében az interneten elérhető összehasonlító adatokra – de a művészeti alkotások esetében már csak a tapasztalt, jó ízlésű, tájékozott szakember tudja elvégezni a méltányos összehasonlítást. A gyakorlat azt mutatja, hogy még számukra is új, nehéz feladat az ilyen elemzés.

A diplomáciában köztudott, hogy a nemzetközi kapcsolatrendszeren belül – a nagyhatalmi szerepkört leszámítva – a kultúra a legfontosabb és egyben legkönnyebben elérhető országimázs-formáló közeg. A kultúra lépi át legkönnyebben a határokat, kapcsolatot teremt, tetszést arat vagy izgalmas vitát vált ki. Kedvezően hat a turizmusra, a közlekedésre, a gazdasági együttműködésre. Így érthető a kultúra megkülönböztetett szerepe a diplomáciában, ugyanakkor azonban nem fogadható el, hogy a nemzetközi kulturális kapcsolatok építése pusztá eszköz legyen az országimázs formálásában, alávetve a diplomáciai érdekeknek. A kultúra szabadságával, értékközvetítő szerepével ez nem fér össze.

A nemzetközi kapcsolatrendszerben azonban a két tényező tagadhatatlanul összefügg: hol az egyik, hol a másik szempont kerül előtérbe és nyer meghatározó szerepet, többnyire tudatosan, de akár előre nem látott módon is. A kérdés mindazonáltal összefügg az anyagi-technikai erőforrások meglétével is,

és különösen sajnálatos, ha ez az összefüggés kap domináns szerepet. Gondoljunk például arra, milyen káros, ha anyagi eszközök hiányában, vagy a feladatot megoldani képes apparátusi kapacitás híján egy jó terv nem tud megvalósulni – és gondoljunk arra is, mennyire kétes eredménye van annak, ha jelentős anyagi áldozattal, reprezentatív körülmények közt szakmailag érdektelen vagy kifejezetten értéktelen presztízs-programra kerül sor. Ezt a hármas összefüggést a nemzetközi kulturális kapcsolatok minden szereplőjének célszerű figyelembe vennie, éppen a kultúra sajátos, varázslatos és gyakran kiszámíthatatlan hatásmechanizmusa miatt.

Minden ország, minden nép maga leli meg azt, ami leginkább alkalmas az országimázs formálására. Nincs egyedüli jó megoldás.

Elmondhatjuk, hogy – sajátosan – Magyarország nemzetközi imázsát napjainkban elsősorban

kultúrája formálja, annak minden elemével: tehát nemcsak a magyar művészet, hanem a kulturális intézményrendszer, a kulturális jogszabályrendszer, a kulturális iparágak, az erre vonatkozó interdiszciplináris kutatómunka, valamint a nemzetközi kulturális életben és kulturális szervezetekben betöltött szerep révén is. Ez a magyar szándék egybeesik a nemzetközi érdeklődéssel, a külvilág véleményével is, ezért komoly sikereket hozott eddig is, és – reményeink szerint – fog hozni a jövőben is. Számunkra tehát különösen fontos, hogy a nemzetközi kulturális kontextusba jól tudjunk beleilleszkedni, adottságainkat és lehetőségeinket optimálisan ki tudjuk használni mind a kulturális szakmai fejlődés, mind pedig az országimázs további formálása érdekében.



## 2. A nemzetközi kulturális együttműködés különbéle színtjei

### 2.1. Egy – azaz egyoldalú, vagy idegen szóval: unilaterális kulturális tevékenység

Fentebb arról szóltam, hogy számunkra, magyarok számára a kultúra az országimázs formálásának fő eleme. Számolnunk kell azonban azzal, hogy a magyar kultúráról, annak értékeiről alkotott kép a külföldi szemlélő számára sztereotípiákkal terhelt és hiányos. Az a pusztán tény, hogy Magyarországról a külföldiek a magyar kultúrára asszociálnak, az 1920-as években elkezdett tudatos erőfeszítéseknek tudható be. (Külön kötetben lehetne összefoglalni ennek a folyamatnak a történetét, nem is szólva az értékelésről. Egy-egy részterületnek vagy részletkérdésnek van szakirodalma, de csak szétszórtan, egy-egy folyóiratcikkben vagy tanulmányban. Összegzés a teljes folyamatról még nem készült.)

Mindebből adódik az a feladat, hogy az ország a saját diplomáciai érdekeit is figyelembe véve, egyoldalúan kezdeményezze a magyar kultúra értékeinek külföldi bemutatkozását. Ezek az akciók alkalmasak az összkép teljessé tételére, a „fehér foltok” csökkentésére és az érdekes újdonságok felmutatására. Két fő formája van ennek a tevékenységnek:

- a) A külföldi magyar intézetek, kulturális központok működtetése, amely folyamatos, de szerényebb volumenű programok szervezését, valamint szakmai kapcsolatok ápolását, információszolgáltatást és háttérelmzések készítését jelenti.
- b) Több hónapon át tartó, komplex kulturális bemutatók szervezése külföldön (például Európában, franciaországi, olaszországi, angliai, hollandiai, oroszországi magyar évad stb.). Ezeket az alkalmakat saját szándékaink szerint mutathatjuk fel értékeinket, az is igaz azonban, hogy sikerre inkább akkor számít-

hatunk, ha ilyenkor a helyi befogadó közönség számára is újat, értékeset tudunk kínálni, vagy éppen európai összevetésben is egyedül tudunk felmutatni. Zenei rendezvényeink például garantált sikert hoznak, de ha ehhez kapcsolódóan bemutatjuk zeneoktatásunkat és/vagy kísérleti zenei alkotásainkat, úgy ennek a célkitűzésnek is meg tudunk felelni.

A kulturális bemutatkozáshoz minden alkalommal és minden formában érdemes kapcsolni a magyar nyelvről, történelemről szóló, oktatási illetve tudományos jellegű rendezvényeket, mivel ezek kiemelik, és sok tekintetben értelmezik a közönség számára a sajátos magyar kultúra értékeit. Emellett azt is előmozdítják, hogy a szakértők a maguk számára is a megfelelő kontextusba tudják helyezni, értékén tudják szemlélni a sajátos magyar kultúrát. Az idegen nyelven készült, jól szövegezett, vonzó formátumú kiadványok és internetes honlapok, illetve hangzó anyagok már magától értetődően elengedhetetlen részei a bemutatkozásoknak.

Mindkét forma – az ismeretek terjesztésére és elmélyítésére alkalmas kulturális intézeti munka, valamint az élményt adó komplex kulturális bemutatkozás – tervszerű, tökéletes, komoly szervezési és szakértői apparátust, szaktudást, valamint jelentős diplomáciai előkészítő munkát kíván, hosszabb időt át, illetve az intézetek fenntartása és működtetése esetében folyamatosan. Ezeket az erőfeszítéseket tudatosan vállalhatja egy ország, de megfelelő szakapparátust, finanszírozást és a diplomácia támogatását is biztosítania kell hozzá a siker érdekében.

Az ország imázsának formálására kétségkívül ez a szint a legalkalmasabb, de csak akkor, ha a fent leírt feltételek biztosíthatók. Minden hiányosság káros hatása hamar láthatóvá válik.

## 2.2. Kettő – azaz kétoldalú, vagy idegen szóval: bilaterális együttműködés

### 2.2.1. Elméleti megközelítés

A kétoldalú kapcsolatrendszer két fél szuverén döntésén alapul, egymással egyetértésben (küldő-fogadó fél) kialakított tevékenységeket tesz lehetővé a szakmai érdeklődés alapján. A dialógus az emberi kommunikáció legegyszerűbb, legkönnyebben gyakorolható, leghatékonyabb formája, amely fenntartható mindaddig, amíg egyetértés nem alakul ki. Az elsődlegesen megjelenítendő érdekek kifejezésének módja ez.



Tulajdonképpen a kétoldalú kapcsolat az „alapforma”: adott egy kultúra, amit a másik meg akar ismerni, vagy meg akarják vele ismertetni. Két fél van: a küldő, akinek van egy szándéka, és a fogadó, aki szerencsés esetben befogadóvá és/vagy hosszabb távon is együttműködő partnerre válik. Ha egyoldalú a kezdeményezés, akkor is lényegében két fél van jelen, abban a reményben, hogy lesz értelmi és érzelmi ráhatás. Ha ez elmarad, az erőfeszítés hiábavaló, sőt káros is lehet.

Kulcskérdés ezért, hogy a fogadó fél ne csak eltűrje, elviselje a másik bemutatását, hanem érezze azt vonzónak vagy éppenséggel hasznosnak a maga számára. Ez a küldő fél felelőssége. A megismerési folyamat két fél szuverén döntése alapján jön létre, de eredménytelen lehet, ha nem közelítenek egymáshoz, és ha nem készek egyeztetni, meg tárgyalni, mit és hogyan mutassanak be a másik félnek. Az előkészítő tárgyalási folyamat kedvező kimeneteléhez az előzetes ismeretszerzés és az empátiás készség egyformán fontos.

Az empátiás készség alapvetően személyi adottság, ami csak a másiktól való ismeretek bővítésével fejleszthető hasznosítható szintre. Ma, az internet világában az egymásról való tájékozódásnak számos lehetősége van. Senki nem mondhatja azt, hogy nincs elegendő információja valmiről. Az internet, a könyvtárak, a szakirodalom tanulmányozása adott mindenkinek. Speciális kérdésekről további tájékoztatást kaphatunk a kutatóintézetekben, a felsőoktatási intézmények megfelelő tanszékein, vagy, ha van ilyen, az adott ország magyarországi kulturális központjában. Ezt a munkát nem érdemes elhanyagolni, mert ennek hiányában csökken a hatékonyság, és növekednek a (később fölöslegesnek bizonyuló) kiadások. A diplomácia támogató szerepe az, hogy segítse egymás felé hajlítani a két fél szándékát, anélkül, hogy elvtelen kompromisszum keletkezne, valamint az, hogy a kultúrán kívüli összefüggésekre (például tervezett magas szintű látogatás, amelynek programjához illeszthető a rendezvény), vagy a helyi sajtóságokra felhívja a figyelmet (például iszlám országban vagy régióban a Ramadán időszakában).

Az alapinformációk figyelembevételével, felmérve saját szakmai eredményeinket, értékeinket, megtervezhetjük a másik félre irányuló kezdeményezést. A kezdeményezésen belül egyforma helye van

- a várhatóan szívesen fogadottnak;
- a másik fél számára ismeretlen értéktöbbletnek;
- és a közös vagy kölcsönhatásra épülő elemnek egyaránt.

Példaként tekintsünk a szlovák szakembereknek a magyar néphagyomány megőrzése iránti érdeklődésére. Ismert mindkét fél számára a gazdag magyar népzenei és népitánc-hagyomány: bemutatását szívesen, örömmel fogadja a szélesebb közönség is. Értéktöbbletként jelenik meg az, ahogyan megőrizzük ezt a hagyományt: a tudományos kutatás, a feldolgozás és a fiatalok oktatása formájában. Ezeknek a módszereknek a megismerése különösen fontos a jelen időszakban a szlovák szakemberek számára, hiszen a szlovák néphagyomány megőrzése, tudományos kutatása új szakaszba érkezett Szlovákia függetlenné válása óta. Új, esetleg sokkolóan új eredményeket hoz a folklórban is, a tárgyi néprajzban is a közös vagy egymástól átvett motívumok feltárása, a kölcsönhatások kimutatása.

A kulturális kapcsolat/bemutatók/együttműködés tartalmának, formájának, megvalósítói-nak szakmailag megalapozott módon való kiválasztása alapvető, de nem elegendő a két fél hasznos együttműködéséhez.

Vizsgálni kell a tervek kivitelezésében részt vevők szervezési kompetenciáját, a terv megvalósításának helyét, időpontját és anyagi-technikai feltételeit. Egy kisváros filmklubja aligha számíthat arra, hogy egy nemzetközi elismerést aratott film hazai premierjét megrendezze - kivéve talán azt a sajátos esetet, ha a film vagy alkotói sajátos módon kötődnek a kisvároshoz.

Az együttműködés során a másik félről is kiderülhet, hogy az adott területen vannak olyan értékei, eredményei, amelyeket érdemes megismernünk. Előnyös, ha indokolt esetben nyitottak vagyunk a befogadásra is.

Célszerű felmérni a terv megvalósításának diplomáciai aspektusait is, hiszen minden esemény egy meghatározott nemzetközi kontextusban valósul meg, és egyaránt lehet pozitív vagy negatív hatása az adott országgal való kapcsolataink egészére. A kezdeményezésekről tehát szakmai, diplomáciai és anyagi-technikai szempontok együttes figyelembevételével kell meghozni a döntést. Alkalmanként

a három szempont közül az egyik vagy a másik döntő szerephez juthat, de ha így alakul, az mindig veszélybe sodorja a hatékonyságot. Kialakulhat ellentmondás is a három fő szempont közt, például egy szakmailag és anyagi-technikai szempontból jól kialakított terv kivitelezésétől el kell tekinteni egy váratlan, kedvezőtlen diplomáciai fejlemény miatt.



### 2.2.2. A gyakorlat

Európában a kétoldalú kulturális kapcsolatoknak gazdag hagyománya alakult ki az évszázadok során. Hosszan lehetne írni a vándorló céhlegények, a főúri udvarokat járó művészek, az utazó kereskedők, a külföldön tanuló diákok és mások kultúráközvetítő szerepéről.

Egymást jobban ismerni, egymás kultúráját felfedezni, érdekes újdonságokat megtapasztalni, a további munkához inspirációt nyerni - ezt sokáig csak az európai kulturális élet olyan központjaiban volt érdemes, mint Párizs, Bécs, Berlin vagy Róma. Az I. világháborút követő politikai változások nyomán új igényként jelent meg (itt nem részletezendő, igen változatos okokból) az egyes népek, országok kultúrájáról szerzett ismeretek tudatos, szervezett bemutatása a külvilágnak. Előtérbe kerültek a kevésbé ismert kultúrák, így a kis európai népeké is. Ebben az időszakban indult útjára a kulturális diplomácia, vagyis az állami szinten tudatosan kezdeményezett, szervezett és finanszírozott kulturális kapcsolatok kialakítása,

a korábbi spontán folyamatok fölé emelkedve. Szintén ekkor kezdődtek meg a nagy európai értelmiségi eszmecserék a kultúra és a tudomány szerepéről az államok közti békés kapcsolatok kialakításában. (A téma a mai napig nem avult el, számos reprezentatív konferencia megszervezéséhez szolgált indokot.) Ekkortól kezdődően vannak kísérletek arra is, hogy a nemzetközi kulturális kapcsolatok a diplomácia eszközüvé váljanak. Ez a tendencia az 1970-1990 közti időszakban érte el csúcspontját.

Az elmúlt 70-80 évben kialakult a bilaterális együttműködés eszközürendszere. Magyarország már a két világháború közti időszakban megkezdte ennek kiépítését, de ismert okokból az eszközürendszer bővítésére csak az 1960-as évektől kezdődően kerülhetett sor. Ebben a pozitív fordulatban történelmi szerepe volt a magyar- finn kulturális kapcsolatoknak, a magyar nyelv és kultúra finn barátainak.

Melyek a kétoldalú kulturális kapcsolatok alakításának fő eszközüei?

- Államközi kulturális egyezmények (elvi-politikai szándéknyilatkozat két ország kulturális kapcsolatainak hosszú távú, tervszerű fejlesztéséről).
- Államközi kulturális munkatervek, cseriprogramok és egyéb szerződések (meghatározott időszakra a közösen kiválasztott kulturális bemutatók és azok jogi, gazdasági és technikai feltételeinek leírása, szakemberek kölcsönös tanulmányútjainak szervezése, az ezekhez a tevékenységekhez szükséges, egyeztetett anyagi-technikai feltételek leírása).
- Intézményközi megállapodások (a fentiekhez hasonló tartalommal).
- Kulturális központok fenntartása és működtetése.
- Civil szervezetek, szakmai és egyházi szervezetek, önkormányzatok és magánszemélyek tevékenysége.
- Kulturális külkereskedelmi folyamatok (beleértve az impresszálást is).

Ma, amikor a multilaterális (többoldalú) kulturális együttműködés új lehetősége is adott, sőt előtérbe került, végig kell gondolnunk, mit érdemes elsősorban vagy csakis bilaterális keretek közt megvalósítani? Ha felidézünk a kétoldalú kapcsolatok elméletéről korábban leírtakat, akkor megállapítható, hogy ezek a következők:

- Egymás országa (intézménye, szervezete) kulturális igazgatási rendjének, jogi és pénzügyi szabályozásának tanulmányozása, a tapasztalatok hasznosítása.
- A kulturális intézményrendszer/annak egy szegmense működésének tanulmányozása.
- Egymás nyelvének, nyelvi kultúrájának megismerése, műfordítói munka.
- Összehasonlító tanulmányok (például Balzac hatása az orosz irodalomban), illetve a kulturális kölcsönhatások tanulmányozása.
- Kulturális értékek bemutatása kereskedelmi vagy nem-kereskedelmi alapon.
- Határon átnyúló kulturális értékek megismerése, feltárása, beleértve adott esetben egymás nemzeti kisebbségei kultúrájának megismerését.
- Egymásra vonatkozó információk, szakmai anyagok cseréje, kölcsönzése, másolatban átadása.

Ez a felsorolás vezet el bennünket a kétoldalú együttműködés fogalmának mai értelmezés szerinti, jól körülhatárolható szerepéhez.

Az itt felsorolt kulturális tevékenységek egy része gyakorlatilag csak állami eszközökkel valósítható meg, mivel így biztosítható a megfelelő diplomáciai légkör, a tervszerű, több éven át tartó előkészítő munka és a szükséges anyagi eszközök. Ilyen például a nagy, költséges, klasszikus művészeti kiállítások vagy komplex kulturális bemutatkozások kölcsönös megszervezése. Természetesen van mód a nem-állami szereplők bevonására, sőt szükséges is, de a kezdeményezés és a megvalósítás minden felelősségét – szakmai, anyagi és diplomáciai szempontból egyaránt – az állam vállalja.

Magyarországon a bilaterális kapcsolatok fő eszközüei ma is az államközi egyezmények és

munkatervek, illetve a magyar intézeti hálózat és a határon túli magyarsággal való együttműködés. Jelenleg több mint 50 országgal állunk rendszeres kapcsolatban az egyezmények és munkatervek keretében, és 18 kulturális intézetünk működik külföldön.

Magyar kulturális központok külföldön (18): Bécs, Berlin, Brüsszel, Bukarest, Delhi, Helsinki, Kairó, London, Moszkva, New York, Párizs, Pozsony, Prága, Róma, Stuttgart, Szófia, Tallinn, Varsó.  
Honlap: [www.magyarintezet.hu](http://www.magyarintezet.hu)

Az eddigiekből következően kimondhatjuk tehát, hogy ott, ahol a bilaterális kulturális együttműködést elsovasztják, elhanyagolják vagy megszüntetik (újonnan létrejött államok esetében: nem alakítják ki), az súlyos, pótolhatatlan hiányt okoz az adott országnak, és nehézségeket idéz elő az európai kulturális élet fejlődésében is. A bilaterális kapcsolatok formálásában cél az állami és a nem-állami (civil szervezeti, önkormányzati, regionális stb.) cselekvők arányos, kompetenciájuk szerinti szerepvállalása. Hasonlóképpen szükséges, hogy a döntésekben a szakmai, az anyagi és a diplomáciai szempontokat egyenlő mértékben mérlegeljék az együttműködők. Az együttműködésnek ez a szintje is sok tekintetben alkalmas az országimázs formálására. Érdekes szem előtt tartani azt a tényt, hogy ez nem csak a magyar kulturális értékek megismertetéséből áll. A másik fél pozitívan értékeli a nyitottságunkat az ő értékeire, kedvező képet alkot rólunk, ha figyelembe vesszük szempontjait, egyeztetünk, vagyis minden tekintetben korrekt partnerek vagyunk.

### **2.3. Több – azaz többoldalú, vagy idegen szóval: multilaterális együttműködés**

#### *2.3.1. Elméleti megközelítés*

Ma, amikor az Európai Unió, az Európa Tanács, a különféle regionális szervezetek, alapok és alapítványok kettőnél több együttműködő partner

közös munkáját készek támogatni anyagilag is, alapvetően fontossá vált tisztázni: mi is valójában a multilaterális kulturális együttműködés? Mi érhető el ezen a módon? Mire használjuk fel? Mikor melyik szintet válasszuk? Mi a különbség a bilaterális és a multilaterális szint között, és mi a kettő viszonya egymáshoz?

Az előbbieken szoltam arról, hogy milyen káros a bilaterális együttműködés háttérbe szorítása, vagy éppen hiánya. A multilaterális együttműködés ugyanis a bilaterális kapcsolatokra épül: ha ismerjük egymás kultúráját, akkor tudjuk számba venni, hogy kik lehetnek partnereink? Kikkel vagyunk hasonlóak, és kiktől különbözünk? Mi a hasonlóság és a különbözőség tartalma? Milyen hasznát (a szó jó értelmében) nyerhetünk az azonosságok és különbözőségek megismeréséből, megtapasztalásából, esetleg adaptálásából?

A teljes azonosság a kultúra területén ritka (és érdektelen), míg az alapvető azonosság vagy hasonlóság mellett látható egyéni színek, kisebb-nagyobb eltérések megismerése vagy bemutatása érdekessé és szakmailag hasznossá teheti az együttműködést.

Össz-európai mértékben például érdemes számba venni az európai kultúrában kialakult műfajokat, mint például az opera vagy a novella, amelyek azonos vonásait értékes, eredeti elemekkel gazdagították a különféle nemzetek. Megfigyelhetők a kulturális kölcsönhatások, a motívumok vándorlása is. Az európai vizuális művészetekben még könnyebben észrevehető a nagy stílusokon, irányzatokon belüli egyéni megoldások. (Milyen büszkeséggel láthatjuk a Musée d’Orsayban a nagy impresszionista alkotók képei mellett a mi Rippl-Rónai Józsefünk néhány képét is!)

A hasonlóság mellett megmutakozó nagy eltérések, különbözőségek is lehetnek vonzóak, vagy szolgálhatják a „kisebb” megismertetését, elismertetését, de ez a megoldás kissé kockázatos: epigonná degradálható a szerényebb színvonalú partner. A közös kiindulópont, a közös alapmotívum és az ésszerű mértékű eltérések a

bilaterális együttműködés keretében tárhatók fel, és ebben a keretben ismerhető meg, és választható ki a kompetens partner is.

A minőségileg értékes, hasznos multilaterális kulturális együttműködés tehát azt jelenti, hogy adott a közös elem, a közös gyökér, és az ebből sarjadó, kulturális értéket hordozó egyéni, egyedi különbségek együttes megjelenítése egy programon belül. Széles körű tájékozottságot és mélyreható elemző készséget kívánó szakértői munkafolyamat ezeknek a vonásoknak a megállapítása és az értékek megítélése, egymáshoz is, és a nemzetközi fejlődéshez viszonyítva is. Minél több partnert vonunk be, annál elmélyedtebb munkát igényel az azonosságok és a különbségek feltárása és a partnerek ettől függő kiválasztása. Ha ez nem történik meg, akkor a konkrét közös akció során nincs mód megfelelően bemutatni az értékeket, tehát az akció minősége elmarad a lehetőségek mögött. Ez már az anyagi támogatásra vonatkozó kérelem elbírálásakor hátrányt jelenthet, sőt, eredménytelenséget hozhat, és a lehetséges partnereket is távol tarthatja a tervezett program megvalósításától.

A multilaterális együttműködésnek éppen az a rejtett, de nagyon fontos és valós célja, hogy ezt az elmélyült szellemi előkészítő munkát ösztönözze, illetve az egymásról való megfelelő ismeretek pótlására serkentsen. Egyértelmű tehát, hogy a jó

multilaterális együttműködés csakis a megfelelő színvonalú bilaterális együttműködésre alapulhat. A multilaterális együttműködés szakmai értelemben egy magasabb minőségi szint a bilaterális megismeréshez képest. A jövőben ezért megnő egyrészt a szellemi előkészítő-elemző-összehasonlító munkát elvégző szakemberek szerepe, de az akciókat szervezőknek is magasabb szakmai elvárásoknak kell megfelelniük. Hasonlóképpen, az együttműködés klasszikus diplomáciai formái esetén, mint például a közös dokumentumok kidolgozása, egyre szélesebb körű egyeztető munkára, azaz minél többféle vélemény megismerésére van szükség az apparátuson belül és kívül ahhoz, hogy konszenzus alakuljon ki. Mindebből adódik a multilaterális együttműködés minőségi többlete, és ebből fakad nagyobb haszna, nagyobb értéke is.

Térjünk vissza most a Bevezetőben feltett kérdésre: alkalmas-e a saját kultúránk nemzetközi népszerűsítésére a multilaterális együttműködés? Az eddigiek alapján, úgy tűnik, a válasz egyszerre igen és nem. Nem, mert a partnerek együttműködése egy közös, tehát minden országban jelen lévő kulturális tényezőn alapul. Ha azonban a minőségi aspektust vizsgáljuk, tehát azt, hogy a közös alaphoz képest mennyi és milyen többletet, mennyire egyedi, egyéni, ötletes, előrevivő sajátosságot tudunk megjeleníteni, akkor a válasz: igen. Ahogyan a sokszínű, tarka szövetből kiragyg egy szál, úgy kell megjelennie kultúránk adott elemének - ha alkalmas rá. A közönség, a befogadó, a partner ezt veszi észre, és ezt méltányolja. A multilaterális együttműködés tehát alkalmas lehet a saját kultúránkról alkotott kép, az országimázs formálására, de csak akkor, ha a nemzetközi közönségnek ezt az értéktételét ki tudjuk állni.

A multilaterális együttműködés során nem ritkák azonban a kísérletek, a téves koncepcióra épülő látszatzmoldások sem. Például:

- Ugyanazt a kulturális akció egy időben vagy időben egymást követően több helyszínen megszervezik, anélkül, hogy lenne érdemi szakmai indoka vagy eredménye (egyetlen eredmény az, hogy több partner képes volt

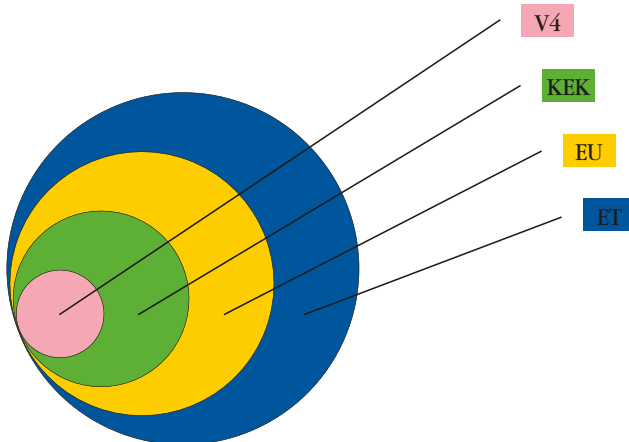


együttműködni - ez a minimum). Példa: egy adott költő műveit bemutató est négy-öt külföldi városban, aszerint, hol sikerül helyi szervezőpartnerre szert tenni - figyelmen kívül hagyva, hogy vannak-e megfelelő színvonalú műfordítások, van-e érdeklődés a modern költészet iránt az adott helyen stb.

- Több nemzet művészei közös, egyszeri produkcióra vállalkoznak. Így létrejöhet egy kivételes színvonalú, egyszeri produkció, anélkül, hogy a produkcióban dolgozókat további közös munkára ösztönöznék - például a fesztivál-produkciók.
- Több nemzet kulturális szereplőit úgy fogják össze közös munkába, hogy a kezdeményező kiemelkedjék, és rá irányuljon a fő figyelem (ha a többi félnek az adott körben nincsenek egyedi, felmutatható értékei, vagy azok háttérbe szorulnak, nem jön létre a multilaterális együttműködésre jellemző magasabb szakmai minőség).
- Több együttműködő partner kísérel meg olyan közös tevékenységet, amely valójában bilaterális szinten valósítható meg optimálisan, pl. műfordítói munka. Példa: a trilaterális műfordítói szeminárium kudarc

amiatt, hogy két, egymáshoz nagyon hasonló nyelvre fordítókat vontak be ugyan a szervezők, de nem vették figyelembe, hogy a két hasonló nyelv irodalmában jelentős különbségek alakultak ki az irodalmi formák és a közönség ízlése terén, így a nyelvi hasonlóság ellenére sem foglalkozhattak a műfordítók ugyanazoknak a magyar műveknek fordításával.

- Az együttműködő partnerekről való ismeretek hiányában nem megfelelő kompetenciájú partnereket toboroz a kezdeményező. (Ez különösen a szervezői és az anyagi teherbíró képesség hiányosságai esetén káros.)
- A közös akció helyszínének és időpontjának alkalmatlan megválasztása a tartalmában jó közös akció kudarcát hozhatja. Példa: a közép-európai kultúrák szabadtéri bemutatását vállaló kisvárosban a nyári viharok számos programot meghúsiútanak.
- Figyelmen kívül hagynak már létrehozott közös dokumentumokat hasonló témájú, új dokumentum kialakításakor (például európai szintű megállapodáson túl azonos témájú regionális megállapodásra törekvés).



■ Visegrádi Négyek (4) ■ Közép- Európai Kezdeményezés (17) ■ Európai Unió (25) ■ Európa Tanács (46)

### 2.3.2. A gyakorlat

A multilaterális kulturális együttműködés kialakítása tehát korántsem egyszerű. A bilaterális kapcsolatokban megszokott előkészítő-egyeztető-tervező munkánál hosszabb, alaposabb, átgondoltabb teljesítményt kíván meg attól, aki bele akar vágni egy multilaterális kulturális program megvalósításába. Különösen akkor van nehéz dolgunk, ha a multilaterális együttműködéshez igénybe vehető anyagi forrásokhoz hozzá akarunk férni, azaz: pályázatot is kell készítenünk. A határidők, az időben kezdett tervezés szintén megfontolást kívánnak. Célszerű ezért a csapatmunka: szükség van egy szakértőre a szakmai oldal kidolgozásához, egy pénzügyi szakértőre a költségvetés megtervezéséhez és az számolások lebonyolításához, egy nemzetközi kapcsolattartóra, és szükség lehet még más feladatokhoz értők bevonására is, például sajtó- és PR-munkatársra, arculattervezőre, pályázatíróra stb.

Nem egyszerű, valóban. Minél több az együttműködő partner (és minél kevesebb a rendelkezésre álló anyagi erőforrás), annál nehezebb. Megkönnyítheti dolgunkat, ha élünk a regionális együttműködésben rejlő lehetőségekkel, mintegy koncentrikus körökben haladva, szükség esetén akár meg is állva egy-egy körön belül. Ismerni kell ezeket a köröket, és mérlegelni, felhasználhatjuk-e őket a kívánt cél eléréséhez.

#### **Visegrádi Négyek**

##### **(Visegrad Four Member States)**

Hivatalos közvetítő nyelv: angol

Pályázatok projektek támogatására:

I. a Nemzetközi Visegrád Alap honlapján

Honlap: <http://www.visegradfund.org>



Tagállamok (4):

Cseh Köztársaság, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia

Magyarország számára az első ilyen kör a Visegrádi Négyek csoportja. A cseh, a lengyel, a szlovák és a magyar kultúráról a több évtizedes bilaterális kulturális együttműködés során kölcsönösen alapos ismereteket szereztünk. Fővárosainkban megtalálhatók egymás kulturális központjai, ahol friss információkhoz is juthatunk. A Nemzetközi Visegrád Alap pedig évente kétszer, pályázati rendszerben anyagi támogatást is nyújt a négy ország egymással együttműködő civil szervezeteinek, intézményeinek. A Visegrádi Négyek együttműködéséhez gyakran csatlakozik Ausztria és Szlovénia is mint külső partner. „Ismerősök” ők is, még ha nem is olyan közeli ismerősök, mint a visegrádiak. A Nemzetközi Visegrád Alap ezt elismeri, és az anyagi támogatást kiterjesztheti a négy együttműködő mellett az osztrák és a szlovén partnerre is.

#### **Közép-Európai Kezdeményezés (Central European Initiative)**

Hivatalos közvetítő nyelv: angol

Honlap: <http://www.ceinet.org>



Tagállamok (17):

Albánia, Ausztria, Belorusszia, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Cseh Köztársaság, Horvátország, Lengyelország, Magyarország, Olaszország, Macedónia, Moldova, Románia, Szerbia-Montenegró, Szlovákia, Szlovénia, Ukrajna

A második, immár szélesebb kör a Közép-Európai Kezdeményezés, amelynek 17 tagállama közül immár 7 tagja az Európai Uniónak, és további két tagja közel áll az uniós csatlakozáshoz. Ebben a keretben különösen érdekes és értékes tevékenység az európai kulturális normákhoz való felzárkóztatás, az uniós tagságra való felkészítés segítése. Legalkalmasabb formái

a kulturális igazgatás, az intézményi működés és a jogszabályalkotás terén való együttműködés. Ez különleges közös feladatot jelent a két nagy csoport: az EU-tagok és az Unión kívüli tagok közt. A Közép-Európai Kezdeményezés szintén évi két alkalommal, pályázati keretben anyagi támogatást nyújt azokhoz a projektekhez, amelyekben legalább 8 tagállamból van résztvevő. A KEK sajátossága az, hogy teljes mértékű anyagi támogatást ad azoknak a partnereknek, amelyek kevésbé kedvező gazdasági helyzetű tagállamokból kerülnek ki (például Albánia).

### **Európa Tanács (Council of Europe)**

Hivatalos közvetítő nyelv: angol és francia  
Honlap: <http://www.coe.int>



Tagállamok (46):

Albánia, Andorra, Ausztria, Azerbajdzsán, Belgium, Bosznia-Hercegovina, Bulgária, Ciprus, Cseh Köztársaság, Dánia, Egyesült Királyság, Észtország, Finnország, Franciaország, Görögország, Grúzia, Hollandia, Horvátország, Írország, Izland, Lengyelország, Lettország, Liechtenstein, Litvánia, Luxemburg, Macedónia (az Európa Tanács a következő hivatalos néven tartja számon: a Korábbi Jugoszláv Köztársaság Macedónia), Magyarország, Málta, Moldova, Monaco, Németország, Norvégia, Olaszország, Orosz Föderáció, Örményország, Portugália, Románia, San Marino, Spanyolország, Svájc, Svédország, Szerbia-Montenegró, Szlovákia, Szlovénia, Törökország, Ukrajna

Tagjelölt: Belorusszia

Megfigyelői státuszban: Amerikai Egyesült Államok, Japán, Kanada, Mexikó

Az európai léptékű, szakmailag megalapozott, a közös európai kulturális sajátosságokon alapuló együttműködés alapelveit az Európa Tanács fórumain való részvétellel, és a különféle dokumentumokat, internetes honlapokat olvasva tanulmányozhatjuk. Az Európa Tanács bizottsági ülésein és rendezvényein érlelődik meg valóban demokratikus módon, magas minőségi szinten az, hogy mi fogadható el a kulturális politikában, az intézményrendszerben mint közösen vallott európai kulturális érték, anélkül, hogy a tagállamok kulturális szuverenitását sérelem érné. Az itt felmerülő témák inspirálhatnak olyan multilaterális együttműködések, amelyekben megmutatkozik a magas minőség, az értékszemlélet, és amelyeknek előremutató, az európai kulturális fejlődés irányába vivő eredménye van valamennyi szereplő számára.

Az Európa Tanács anyagi eszközei korlátozottak, ezért ez a szervezet inkább az európai kultúraelméleti és jogi szemléletmód megismerésére alkalmas. A bizottsági ülések és a rendezvények mindazonáltal jól hasznosíthatók a kapcsolatépítésben. A szervezet az adott tagállam felkérésére elemzi egy-egy ország kultúrájának egészét vagy adott szegmensét az európai értékrend megvalósulása szempontjából. Ezek az anyagok – az összes érintett fél egyetértése esetén – nyilvánosan is megismerhetővé válnak, és forrás-értékűek lehetnek mind a bilaterális, mind pedig a multilaterális kulturális együttműködés konkrét akcióinak kialakításához.

## **Európai Unió (European Union)**

Leginkább használt munkanyelvek:

angol, német és francia

(a főbb információk nemzeti nyelveken is)

Honlap: <http://europa.eu.int> vagy kulturális vonatkozásokról és pályázati lehetőségekről Magyarországon a KultúrPont Iroda honlapja: <http://www.kulturpont.hu>



Tagállamok (25):

Ausztria, Belgium, Ciprus, Cseh Köztársaság, Dánia, Egyesült Királyság, Észtország, Finnország, Franciaország, Görögország, Hollandia, Írország, Lengyelország, Lettország, Litvánia, Luxemburg, Málta, Magyarország, Németország, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Svédország, Szlovákia, Szlovénia.

Tagjelölttek: Bulgária, Horvátország, Románia és Törökország

A kibővített Európai Unióban elvben akár 24 partnerrel is együttműködhet valaki, sőt, mivel az EU szerepet kíván vállalni az Unión kívüli európai országok felzárkóztatásában, jogszabályi feltételek megléte esetén a 25 tagállamnál több is bevonható egy akcióba. (Részletesen lásd Zongor Attila: Az Európai Unió kulturális tevékenysége című munkájában, ugyanebben a sorozatban.) Jelenleg az Unió jelenti a legszélesebb körű, anyagi eszközöket is biztosító multilaterális kulturális együttműködési fórumot Európában.



### 3. Eszközök és cselekvők a nemzetközi kulturális kapcsolatok alakításában

A kulturális munkában eszköznek tekintem az akció megvalósításához szükséges pénzüsszeget, a rendelkezésre álló intézményrendszert és szakértői kapacitást. Cselekvőnek tekintem az adott akciót megvalósító jogi és/vagy természetes személyeket. A nemzetközi kulturális együttműködéshez szükséges kedvező diplomáciai háttér, folyamatosság, tervszerűség, anyagi források és szakszerű munka elsősorban állami eszközökkel biztosítható, különösen a költségigényesebb formák esetében. Nem véletlen, hogy még azokban az országokban is megmaradt az állami eszközökkel való kulturális kapcsolatépítés, ahol pedig a céges szponzorálás, az állampolgárok saját anyagi eszközei, valamint a szakszerű munkát elvégző civil szervezetek és kisvállalkozások egyenrangú alternatívát jelentenek az állami eszközök és kezdeményezések mellett.

Magyarország az 1920-as évek óta folyamatosan (kivéve a hidegháború időszakát) fejlesztette az állami eszközökkel folytatott kulturális kapcsolatépítést. A kiegyenlítődés az állami és a nem-állami alapú tevékenység közt csak lassan, fokozatosan indult meg az utóbbi 15 évben, miután ennek politikai és

jogi akadályai elhárultak. A lassúbb fejlődés inkább a civil szféra finanszírozási nehézségeinek tudható be, semmint az érdeklődés vagy az igények hiányának. A céges szponzorálás további térnyerése kedvező hatással lenne a civil szféra szerepvállalására.

Sajátos köztes megoldást jelentenek az intézményközi kapcsolatok, amelyek részben állami eszközökkel (intézmény fenntartása, munkaerőkapacitás), részben pedig saját bevételek önálló, szakmailag szuverén módon való felhasználásával folytak és folynak ma is az állami fenntartású intézmények esetében (például MTA, felsőoktatási intézmények, közgyűjtemények).

Az állami és a nem-állami eszközökkel folytatott kulturális kapcsolatépítés közti kiegyenlítődés, sőt az utóbbi térnyerése kívánatos cél Magyarországon, de ehhez elengedhetetlen lenne a nem-állami cselekvők szakmai kompetenciájának fejlesztése és a jobb, szélesebb körű nyelvtudás. Erre jó lehetőséget kínálnak a KultúrPont Iroda tanfolyamai, amelyekről e-mailen vagy az Iroda honlapján lehet további információkat kapni. (Az elérhetőségeket lásd a belső borítón.)



## 4. Horizontális és vertikális összefüggések

Horizontális összefüggésnek tekinthető egy adott nemzetközi kulturális akció szakmai eredménye, kimenetele. Egyoldalú ráhatás, fejlesztés, vagy kölcsönhatások érvényesülhetnek, sőt, további közös munkáról való döntés is születhet, a kitűzött céltól függően. A legfontosabb horizontális összefüggés a multilaterális szinten mutatkozik meg: nemzetközi szinten egymás mellett kell vizsgálni a kulturális értékeket, egymáshoz viszonyítva kell látni az eltéréseket, a különbségeket, pozitív és negatív értelemben is.

Szintén a horizontális összefüggések közé sorolható a szakmai, pénzügyi és diplomáciai elemek összefonódása a döntés-előkészítésben: melyik elem kerül előtérbe? Melyik válik meghatározóvá a döntéskor, és melyik az eredmény elemzésekor? Egy forrásból vagy több forrásból állnak össze a döntéshez szükséges elemek? Ha több forrásból, akkor milyen befolyással vannak egymásra? (Például lehetnek szakmai feltételei a szponzor szerepvállalásának, és ezek a feltételek pozitívan vagy negatívan befolyásolhatják a szakmai elemet.)

Hasonló összefüggés van az adott akciót végrehajtó állami és nem-állami cselekvők között. Egemás mellett, egymással mellérendeltségben, összehangoltan igen eredményesek lehetnek. A szakmai ismeretek áramoltatása, a koordinációs és logisztikai feladatok megosztása, a csoportmunka sikeres vagy kevésbé sikeres megszervezése, a felelősségvállalás szakmai és anyagi értelemben - egyaránt mérlegelendő kérdések ilyen közös munka elindításakor.

Még optimális munkamegosztás mellett is vállalni kell azonban bizonyos mértékű vertikális (hierarchikus) összefüggést: a koordinátor felelőssége csak egy szereplőre terhelhető.

Vertikális összefüggésként tekinthető elsősorban

az együttműködés szintje: egyoldalú, kétoldalú vagy többoldalú, regionális, esetleg európai akcióról van-e szó? Hogyan kapcsolódnak egymáshoz a különböző szintek az adott akción belül? Meg lehet-e találni ma a közös alapokat össz-európai kulturális akciók szervezésére, vagy több a realitása az euróregiók vagy a regionális szervezetek körében megvalósuló együttműködésnek?

A szakmai színvonal kérdését nemcsak horizontális, hanem vertikális összefüggésben is vizsgálni kell. Megelégszünk felszínes eredménnyel, megelégszünk egyszeri tetszéssel? Látványos sikerrel? Vagy éppen csak azt vállaljuk, hogy „jelen vagyunk” a többiek közt mi is? Vagy többet akarunk: további együttműködést, új közös aspektusok feltárását, előrelépést, fejlesztést közös erővel, esetleg új vagy más partnerek bevonásával?

Érdemes mindezeket eltöprengeni. Akár még szakértői konferenciát is lehetne szervezni ezekről a kérdésekről. Csak el kell dönteni: bilaterális vagy multilaterális? Kik lehetnének a partnerek, és kik a szponzorok? Mikor és hol rendezzük meg? Pályázzunk-e anyagi támogatásért, és ha igen, akkor kihez és mikor? És így tovább...

A kulturális diplomáciában nincsenek kész receptek. Az adott helyzetre kell adaptálni azt, amit tudunk. A szerző sem kísérletezik hát receptek diktálásával, hanem inkább elbúcsúzik most, azzal a gondolattal, amivel elkezdte ezt az írást: olvasni, tájékozódni jó!



A KULTÚRPONT IRODA  
AZ EURÓPAI UNIÓ  
„KULTÚRA 2000” KERETPROGRAMJÁNAK  
HIVATALOS MAGYARORSZÁGI KOORDINÁTORA.  
MŰKÖDÉSÉNEK FŐ TÁMOGATÓJA  
AZ EURÓPAI UNIÓ BIZOTTSÁGA  
ÉS A NEMZETI KULTURÁLIS ÖRÖKSÉG  
MINISZTERIUMA

