

**Esettanulmány: Bevonás, közösségépítés, közösségi tervezés, helyi koordináció<sup>3</sup>***Nemes Gusztáv**nemes23@gmail.com***Bevezetés<sup>4</sup>**

Az alábbi esettanulmány egy, a 2014-17 között, az EGT Norvég Finanszírozási Mechanizmus támogatásával a Forster Gyula Örökséggazdálkodási és Szolgáltatási Központ vezetésével hazai és norvég állami intézmények, valamint kistéleplési civil és egyházi szereplők részvételével zajló akciókutatási projekt keretében készült, 2014 őszén. A projekt a városi és vidéki kulturális örökség – főként az épített örökség – társadalmi és gazdasági hasznosságát, jelentőségét, potenciálját, illetve az e potenciál kiaknázásához szükséges jogi, intézményi, finanszírozási, valamint társadalmi feltételeket vizsgálta.

*Alapfeltevéseink az alábbiak voltak:*

A városok és falvak kulturális öröksége jelentős, mérhető és kiaknázható gazdasági értékkel bír. A kulturális örökséget és a vele járó gazdasági potenciált érdemes figyelembe venni a potenciális beruházók felkutatása, az üzleti tervezés, az ágazati politikák kialakítása és megvalósítása során. Ennek az elvnek a gyakorlatba történő átültetése szükségessé teszi a kulturális örökséghez és az örökségvédelmi célú kiadásokhoz kapcsolódó potenciális és tényleges gazdasági hozamok azonosítását, feltárását és mérését.

A kulturális örökség mind a városi, mind pedig a falusi, kistéleplési közösségek társadalmi tőkéjéhez is komolyan hozzájárulhat a helyi közösség aktivizálásán, a helyi identitás megerősítésén és a közösség rugalmasságának és kezdeményezőkézségének fokozásán keresztül.

A kulturális örökségben rejlő gazdasági és társadalmi potenciál hatékonyabb kiaknázása lehetséges átgondolt és fenntartható örökséggazdálkodás mellett, a társadalmi tudatosság növelésével, a közösségi részvétel és az élethosszig tartó tanulás lehetőségeinek erősítésével, valamint jobb kommunikációs módszerek alkalmazásával.

A Projekt során a kulturális örökség gazdasági és társadalmi hatásával, jelentőségével kapcsolatban két, egymást kiegészítő módszertant próbáltunk kifejleszteni:

Az értékelési módszertan segítségével arra kerestük a választ, hogy miképpen lehet megmérni a kulturális örökségben – fókuszban az épített örökséggel – rejlő társadalmi/gazdasági potenciált?

A beavatkozási módszertan fő kérdése: "Hogyan lehet úgy elvégezni egy értékmegőrző beruházást, hogy az minél pozitívabb hatással legyen a helyi gazdasági-társadalmi környezetre, valódi gazdára találjon és hosszú távra fenntarthatóvá váljon?"

<sup>3</sup> Köszönöm a Balatoncsicsói Egyházközségért Alapítványnak és a Nivegy-völgy közösségének a segítséget és a részvételt, a Forster Központnak és a Norvég Alapnak az anyagi támogatást, Orbán Évának és Stumpf Rebekának a formázást és a korrektúrázást.

<sup>4</sup> Jelen tanulmány egy összefoglaló, rövidített változat, amellyel a szakmai érdeklődők munkáját kívánjuk segíteni. A tanulmány teljes terjedelmében is elérhető a TVT honlapján (<http://www.turisztikaitanulmanyok.hu/>).

A módszertan segítségével reményeink szerint helyi közösségek készíthetők fel a környezetükben lévő kulturális örökség hosszú távú megőrzésére, fenntartható hasznosítására. Hipotézisünk szerint korlátozott külső erőforrások esetén egy fejlesztés általában akkor sikeres és fenntartható, ha:

- mélyen beágyazódik a helyi gazdasági, társadalmi környezetbe, van valódi helyi gazdája;
- a kívülről jövő pénz és szakmai segítség elsősorban katalizátorként működik és belső (fizikai, humán és közösségi) erőforrásokat szabadít fel, állít a fejlesztés szolgálatába;
- részvételi alapon zajlik, a helyi szereplők bevonásával, a szubszidiaritás elvének alkalmazásával, az egyéni és közösségi fejlesztési kapacitások megerősítésével, a tanulás lehetőségének biztosításával.

A közösségi tervezés bemutatásán keresztül a projekt módszertanát, az indulás körülményeit, a projekt környezetében, a különböző fontos szereplők között kialakult konfliktusokat és a kapcsolódó társadalmi tanulást, társadalmi innovációt mutatja be.<sup>5</sup>

## 1. Társadalmi innováció, módszertan

A Nivegy-völgyi Plébánia felújítása kísérleti projekt keretében zajlik, a Norvég Alap, illetve a Magyar Kormány támogatásával a Forster Gyula Nemzeti Örökségvédelmi és Vagyongazdálkodási Központ gondozásában. A projekt fő célja a kulturális örökség védelmét és kezelését a közösségi alapú örökséggazdálkodásra és a helyi kapacitások építésére és kihasználására alapozó új örökségvédelmi modell kialakítása. A projektnek, az inter- illetve transzdiszciplináris megközelítésnek megfelelően az örökségvédelmi szakértők mellett szociológus-akciókutató, környezetpszichológus, esélyegyenlőségi, kommunikációs szakemberek és a helyi közösség képviselői is tevékenyen részt vesznek. A folyamatokat dokumentáljuk és elemezzük.

Az alábbi esettanulmány az akciókutatás első eredményeit tárgyalja, a projekt kezdeti szakasza (előkészítés, bevonás, közösségi tervezés) alapján, az engedélyezési tervek beadása után, 2014. október végén. A közösségépítésért felelős szakértői illetve akciókutatói minőségben elsősorban a helyi közösség nézőpontjából értékeljük a történeteket, ugyanakkor a többi szereplő (projektvezető, projektmenedzser, műemléki kutatók, építészek) és a többi szakértő (esélyegyenlőségi és vállalkozásfejlesztési szakértő, környezetpszichológus) nézőpontja, véleménye, értékelése is nagyon fontos ahhoz, hogy teljes képet kaphassunk a történetekről és a projekt során szerzett tapasztalatokat hatékonyan használhassuk majd fel a módszertan elkészítésekor.

A plébánia sikeres felújításához, a közösségi üzleti modell kialakításához és működtetéséhez, vagyis a projekt sikeres megvalósításához három alapvető feltételre van szükség. Ezek közül kettő minden emberi számítás szerint rendelkezésre áll:

A helyi erőforrások (épület, emberek, közösség, természeti erőforrások, helyi termékek, a turizmushoz kapcsolódó fejlesztési lehetőségek) régóta megvannak, elérhetőek.

Ehhez jönnek most a Forster által biztosított külső erőforrások (pénz és szakmai segítség, tudás), ami segíthet a meglévő de eddig kihasználatlan belső erőforrások mobilizálásában.

<sup>5</sup> A projektről szóló filmet itt tekinthetik meg: <https://www.youtube.com/watch?v=BkhfL2nSrtQ>

A harmadik feltétel az a (3) társadalmi innováció és tanulási folyamat ami a külső és belső erőforrások összekapcsolását, kihasználását lehetővé teszi. A társadalmi innováció a technológiai innovációhoz hasonlóan lényeges újítást, tudásteremtést jelent a megelőző állapothoz képest, csak éppen a társadalmi kapcsolatok, a humán kapacitás, a gondolkodás, személyes és közösségi viszonyulás, megértés területén. A társadalmi innovációhoz rendszerint sok szereplő bevonása és hosszú idő szükséges. Az emberek gondolkodása, értékrendje, együttműködési hajlandósága, az életterükhöz, lehetőségeikhez és a környezetükben élőkhez való viszonyaik ugyanis kulturálisan meghatározottak és csak nagyon lassan, nehezen változnak. Ebben a projektben ezt az innovációs, változási folyamatot próbáljuk elősegíteni különféle eszközökkel, erőforrással, reflexióval, tudások, szakértők bevonásával. Az innovációs, tanulási folyamatból a projekt minden szereplője kiveszi a részét, Balatoncsicsón és Budapesten egyaránt. A célunk nagyon ambiciózus, nem egyszerűen a projekt sikeres megvalósítása, még csak nem is a hozzá kapcsolódó tanulás a végső cél, hanem az, hogy az itt szerzett tapasztalatok alapján átadható, máshol, más környezetben is alkalmazható tudást, módszertant hozzunk létre. Ehhez nagyfokú tudatosságra és reflexivitásra van szükség, ami messze túlmutat mind a műemléki felújításon, mind a hozzá kapcsolódó társadalomfejlesztésen. A tanulmány elkészítése során számos eszközre támaszkodtunk:

- résztvevő megfigyelés a különféle eseményeken, személyes beszélgetésekből leszűrt információk terepnaplók, jegyzetek;
- a különböző szereplőkkel készített online kérdőívek (17 db.);
- személyes interjúk (5 helyi reflexiók + 7 Forsteres reflexiók + 9 előkészítő, bevonó);
- események, egyeztetések emlékeztetői;
- három reflexiók műhelymunka eredményei.

A tanulmányban először a projekt előzményeit tekintjük át, majd a különböző szereplőket vesszük sorra, a rájuk jellemző értékeket, célokat, attitűdöket kíséreljük meg elemezni. Ezután, áttekintjük a közösségi tervezés fő eseményeit, majd főként a reflexiók műhelymunkák tanulságai és az interjúk, kérdőívek személyes reflexiói alapján a projekt során elért sikereket és a felmerülő különféle problémákat, konfliktusokat vesszük sorra. A következő fejezetben külön kitérünk a helyi szereplők bevonásával kapcsolatos tanulságokra, végül megkísérlünk levonni néhány előzetes következtetést.

## 2. Helyi előzmények, a 'plébánia közösség' fejlődése

A balatoncsicsói plébánia felújításában ötvöződik a helyi kezdeményezés a kívülről érkező célokkal, elvárásokkal és támogatással. Az épület 25 éve üresen áll, állaga folyamatosan romlik, mindez gyakorlatilag a falu közepén, nagyon látható módon zajlik. Ez az állapot az önkormányzatot, a tulajdonos egyházközséget és általában a helyi lakosságot is zavarja, a helyzet javítására több próbálkozás is történt. A kilencvenes évek végén több kívülről érkező szereplő (vállalkozó, alapítvány) is próbálta megvásárolni, vagy hosszú távra bérbe venni és hasznosítani az épületet, de egyházi engedély híján erre nem volt lehetőség. A melléképületeket, illetve a felső kertet egy helyi vállalkozó (egyébként az egyházközség akkori világi

elnöke) használta, aki a szomszédban lóistállót tartott fenn. Szintén az ő kezdeményezésére, 2010-ben egy helyi civil szervezet (Örökségünk Egyesület) pályázott az ÚMVP (Új Magyarország Vidékfejlesztési Program) kulturális örökség fenntartására kiírt pályázatán arra, hogy az épületet közösségi térre (kiállító terem, klubhelyiség, stb.) alakítsa és működtesse. Ez a pályázat, az egyházközség ajánlása révén zöld utat kapott a Veszprémi Püspökségtől, de a projekt végül nem kapott vidékfejlesztési támogatást. A pályázat tehát ugyan sikertelen volt, de az épület megmentésével, hasznosításával kapcsolatos gondolkodás a helyi közösség körében már ekkor elindult.

Ugyanebben az ÚMVP-s pályázati körben az egyházközség által a templom felújítására beadott pályázat sikeres volt, a munka elkezdődött. Az építkezés, a hozzá kapcsolódó adománygyűjtés (kb. 5 millió forintot helyi erőből kellett hozzátenni a projekthez) a helyi közösség erősödését, az egyházközség megújulását eredményezte. A templomfelújítás kivitelezésének, pályázati elszámolásának irányítását egy, a faluban hagyományosan nagyon tevékeny, vezető szerepet játszó tősgyökeres helyi lakos vette kézbe (korábban téesszelnök, főkönyvelő is volt, helytörténész, borosgazda...). Idős kora, valamint esetenként az önkormányzattal és az egyházvezetéssel szemben felmerülő konfliktusok ellenére, nagy energiával és sikerrel vitte végig a projektet némi családi és vidékfejlesztői szakértői támogatással. A templom kívül belül megszépült, a falu büszkesége lett. Ezzel párhuzamosan a helyi keresztény közösségi életben is jelentős előrelépések történtek. Néhány Csicsóra beköltöző család (különösen egy fiatal orvos házaspár) és a közösség óbudavári, mély keresztény közösségi gyökerekkel rendelkező fiatal családjai hetente találkozó felnőtt imacsoportot alakítottak. Az általuk szervezett közösségi események egy része (kirándulások, kerti partik) a szűk baráti társaságnak szóltak, sok alkalom viszont a szélesebb helyi nyilvánosságnak (gyerekes misék, agapék, koncertek, rövid zárandoklatok).

Mindennek jelentős hatása volt a plébánia épületére is. A közösség saját erőből, önkéntes munkával állagmegóvási munkákba kezdett (a terasz összedőlőben lévő faszerkezetének megtámasztása, széthulló műemlék cserépkályha szakszerű lebontása, az északi fal ereszcsonatarnájának megjavítása, a fal részleges drénezése, a rohadó hajópadló felszedése, tisztasági meszelés). A munkálatok a műemlékvédelmi hatóság közbelépése és tilalma miatt végül leállításra kerültek, de addigra a plébánia épülete legalább részlegesen, a nyári időszakban használhatóvá vált. Erre szükség is volt, hiszen a felújítás miatt a templom hónapokig nem volt használható, a plébánián miséket, hitoktatást, nyári gyerektábort is tartott az egyházközség. Ezzel párhuzamosan az egyházközségi tanács tagsága és vezetése is megújult, megfiatalodott, tisztújítás után az elnök és az új tagok egy része is az aktív fiatalok közül kerültek ki.

A helyi tervezés 2012-ben kapott új lendületet, amikor a Forster Központtól informális megkeresés érkezett a Norvég B. projekt lehetséges színhelyével kapcsolatban. A felkérésben a helyi közösség nagyon jó lehetőséget látott egyrészt a pusztuló épület megmentésére másrészt színvonalas, jól használható közösségi tér létrehozására, a közösség megerősítésére és szélesítésére. A lehetőségre először az egyházközségen belül működő felnőtt imacsoport tagjai figyeltek fel (4-5 család). A közös gondolkodás kiszélesítésére akkor került sor, amikor 2013 nyarán felmerült, hogy a Forster Központ a projektet más helyszínre viszi át. Ekkor, a nyári időszak ellenére rövid idő alatt meglehetősen széles körben sikerült a projektet ismertté tenni,

bevonni a fontosabb helyi civil szervezeteket, megszerezni a helyi polgármester, a borút és néhány környékbeli vállalkozó támogatását. Elkészült egy előzetes fejlesztési koncepció az épülettel és a tervezett non-profit közösségi vállalkozással, üzleti modellel kapcsolatban is. Amikor a Forster Központ igazgatója és belső projektcsapata 2013 júliusában látogatásra érkezett a helyszín megtekintésére, a Balatoncsicsói Egyházközség és a bevont szervezetek, vállalkozók a találkozón jelentős számban és meglehetősen meggyőző erővel képviselték a helyi elképzeléseket. A próbálkozás első körben sikertelennek tűnt (a Forster Központ vezetése másik helyszín mellett döntött), de kb. fél évvel később, több vargabetű és jelentős késedelem után a projekt mégis visszakerült Balatoncsicsóra. Ekkor az Egyházközség létrehozott egy alapítványt, amit a projekt valódi kezdetére már be is jegyeztek. A remények szerint hosszú távon ez az alapítvány lesz a projekt fenntartója, menedzsere.

A Plébánia megmentése, felújítása tehát folyton visszatérő belső késztetés, cél volt a helyi közösség tagjaiban. Ugyanakkor ahhoz, hogy valamilyen előrelépés is történjen ebben az ügyben, a helyi szándékok kiteljesedéséhez többnyire szükség volt valamilyen külső impulzusra, lehetőségre, anyagi vagy szellemi erőforrásra. Ilyen volt például a felújítás finanszírozását ígérő vidékfejlesztési pályázat, vagy a helyi közösséget megerősítő, ugyancsak külső erőforrásból finanszírozott templomfelújítás. Ugyanakkor az is jellemző, hogy amikor a magára talált, megerősödött közösség a saját eszközeihez, lehetőségeihez mérten önerőből próbálkozott az épület állagának javításával, szinte azonnal 'hivatalos' akadályokba ütközött. A Forster komplex fejlesztésre szóló ajánlata (épület-felújítás, közösségépítés, kapacitásfejlesztés, működtetés), a hozzá kapcsolódó módszertani követelmények és támogatás nagyon erős külső impulzusként a közvetlen egyházközségi aktivistákon túl jelentősen kiszélesítette a projektbe bekapcsolódó személyek, szervezetek körét. Különösen erős hatású, gyors cselekvésre, összefogásra ösztönző momentum volt az, amikor a projekt (és a fejlesztési forrás) a helyi közösség számára veszélybe került, elveszni látszott 2013 nyarán. Ez egyrészt némileg megzavarta az organikus fejlődést és a kiábrándulás veszélyét is magában hordozta, ugyanakkor gyorsan és jelentős mértékben vitte előre a közös gondolkodást és alapot teremtett a későbbi munkához.

### 3. A projekt főbb szereplői

A Balatoncsicsói Plébánia felújítása bonyolult, sokrétű intézményi környezetben zajló projekt. Az egyes szereplők attitűdje, céljai, értékei, kompetenciái, cselekvési lehetőségei jelentősen különböznek egymástól, ugyanakkor egymáshoz, illetve a projekt folyamatához fűződő viszonyuk jelentős hatással volt a közösségi tervezésre és annak végeredményére. A komplexitást jelentős mértékben növeli, hogy egyszerre kell megfelelni a helyi vágyaknak és egy kiemelt kormányzati projekt igényeinek, egy egyszerű felújításnál sokkal bonyolultabb célrendszeren belül. Tovább bonyolítja a helyzetet az is, hogy ez egy mintaprojekt, ami újszerűsége okán sok helyen feszegeti szokásos kereteket, különféle szakértők és más szokatlan szereplők (gender szakértő, közösségfejlesztő, környezetpszichológus, egyházközségi tanács) is részt vesznek a munkában és a finanszírozás is meglehetősen bonyolult, akadozó. A sok szereplő sokféle értéket, célt, munkastílust jelent, a közös feladatok pedig esetenként ezek ütközéseit vonják maguk után.



Az alábbi ábra vázlatosan mutatja be a projekt legfontosabb szereplőit a különböző szinteken. A nagy sárga buborék a teljes kapacitásépítési projektet jelképezi. A külső körben (kék és zöld téglalapokban) lévő szereplőkre a projekt kezdetétől potenciálisan fontos résztvevőként számítottunk. Ők a későbbiekben különböző mértékben léptek/lépnek be a projektbe közreműködőként. A központi kezdeményezés oldaláról a 'külső kör' főbb szereplőit intézményi környezetét a Norvég Finanszírozási Mechanizmus (mint finanszírozó), a Miniszterelnökség (mint a projekt tágabb intézményi környezete, a végrehajtás ellenőrzője, a támogatás kifizetője, stb.) illetve a Forster Központ (mint pályázó, megvalósító intézmény) képezik. A helyi kezdeményezés oldaláról általában a helyi lakosok, a Nivegy-völgyi önkormányzatok, civil szervezetek, a környéken jelentősebb időt töltő nyaralótulajdonosok, az esetleges érdekelt turisztikai, vagy helyi termékeket előállító vállalkozók lehetnek fontosak, a térbeli közelség okán különös tekintettel a balatoncsicsói közösségre. A nazarénusok, mint a legnagyobb, legjobban szervezett és komoly gazdasági potenciált is képviselő közösség tagjai külön figyelmet érdemelnek. A Katolikus Egyház, mint az épület 'végső' tulajdonosa ugyancsak nagyon fontos szereplő, szerepe párhuzamba állítható a finanszírozó Norvég Alappal. Míg az utóbbi (az eredeti tervek szerint) a külső erőforrást, vagyis a pénzt adja a projekt be, az előbbi az egyik fő belső erőforrást, vagyis az ingatlant bocsátja rendelkezésre. Mindkettő külső szereplő tehát, de nagyon erős hatással vannak a projektre, konkrét kívánságokkal, elvárásokkal lépnek fel a projekt irányában, melyek teljesítése elengedhetetlen a sikerhez.

1. ábra: A felújítás főbb szereplői



A két belső kör a projekt közvetlen résztvevőinek csoportjait foglalja magában. A központi oldalról (kék buborék) a projektmenedzsment tagjai, a Forster Központ, Tudományos és Gyűjteményi Főosztály munkatársai (továbbiakban műemléki kutatók<sup>6</sup>), a tervezéssel megbízott Építész Stúdió<sup>7</sup> valamint a munkába bevont külső szakértők (kommunikációs szakértő<sup>8</sup>, környezetpszichológus<sup>9</sup>, esélyegyenlőségi szakértő<sup>10</sup>, közösségfejlesztő/akciókutató<sup>11</sup>) jöhetnek szóba. Ezek egymástól meglehetősen különböző, többféle érték- és célrendszert képviselő szereplők, akiket szervezetileg is csak az fog össze, hogy a Forster Központ finanszírozza a projektben való részvételüket. Ugyanakkor Balatoncsicsóról nézve ők valamennyien külső szereplőnek látszanak, interjúink tanúsága szerint a helyi szereplők többsége a 'Pestiek' vagy 'Forsteresek' csoportján belüli különbségeket, erővonalakat nem nagyon tudja megkülönböztetni. A 'központi oldal' egyszemélyi megtestesítője a projekt Forster Központ által kinevezett vezetője, aki egyben a működtetésre létrehozott alapítvány kuratóriumi tagja is.

A helyi oldalról (zöld buborék) a legfontosabb szereplők az Egyházközségi Tanács néhány tagja az elnökkel és az általa létrehozott alapítvánnyal, illetve az ezzel több ponton is átfedésben lévő 'templomfelújító csapat'. Ez az 5-6 Balatoncsicsói és Óbudavári család képezi a helyi projektmagot, az együttműködés fő motorját. Hozzájuk csatlakozik néhány formális és informális civil szerveződés (alapítvány, egyesület, babaklub, varró kör, stb.), néhány környékbeli borász és turisztikai vállalkozó (részletesebben lásd a bevonásról szóló fejezetben), valamint olyan helyi lakosok és bebírók, akik aktívan érdeklődnek a projekt iránt. A helyi szereplők palettája is nagyon színes tehát, de Budapestről (a 'Forsteres' reflexiók alapján) ők is nagyjából homogén csoportnak látszanak. A 'helyi oldal' egyszemélyi megtestesítője a plébánia épület felett rendelkező Egyházközségi Tanács világi elnöke (egyben a működtetésre létrehozott alapítvány elnöke) aki egyébként vállalkozóként, helyi termelőként és nagycsaládosként is ezer szállal kötődik a helyi közösség gazdasági és társadalmi életéhez.

A résztvevő megfigyelés és az utólagos interjúk, reflexiók is jól mutatják, hogy bár a projektben érintettek köre sok szempontból és minden szinten nagyon színes, sokrétű, a helyi és kívülről érkező résztvevők között éles törésvonal húzódik, egymást többnyire szinte homogén csoportnak tekintik. Ez, a kulturális, nyelvhasználati különbségek mellett jórészt a 'helyiek' és a 'Forsteresek' projekttel kapcsolatos alapvetően eltérő világlátásából adódik.

A 'Forsteresek' számára ez a projekt a munkájuk része, a szakmájukon keresztül kapcsolódnak hozzá, fizetést, megbízási díjat kapnak érte. A projektbe külső (távoli) tudást, erőforrást, kapcsolatrendszert hoznak, ugyanakkor az ezzel járó külső (esetenként a projekttel közvetlenül nem is összefüggő) feszültségeket, problémákat, bizonytalanságokat is<sup>12</sup>. Számukra a plébánia rövidtávon fontos, hiszen a felújítás végeztével várhatóan kikerül a látóterükből. Többségük számára a projekt legfontosabb,

<sup>6</sup> A műemléki kutatók feladata volt a műemléki értékek feltárása és dokumentálása, és javaslattevés az értékmegőrzésre.

<sup>7</sup> Az Építész Stúdió feladata volt a tervezés és a széleskörű egyeztetési folyamatban való részvétel.

<sup>8</sup> A projekt belső és külső kommunikációjáért felelős.

<sup>9</sup> Felelős a helyi identitás változásainak feltérképezéséért, a térhasználat pszichológiai elemeinek érvényesüléséért a tervezés során.

<sup>10</sup> Felelős a helyi közösség hátrányos helyzetű tagjainak bevonásáért, tudáshiányok felkutatásáért, tréningek szervezéséért.

<sup>11</sup> Felelős a helyi események dokumentálásáért, a közösségi bevonás gyakorlati megvalósulása és a folyamatokra való közös reflektálás (ebben mindenki részt vesz) folyamatsegítéséért.

<sup>12</sup> Gondolhatunk itt a Norvég Alappal kapcsolatos politikai bonyodalmakra, az elbizonytalanodó finanszírozásra, a Forster központ többszörös szervezeti átalakulására, vezetőváltásaira a projekt idején, vagy a műemlékes szakmán belül, illetve a Forster egyes osztályai között manifesztaálódó értékalapú feszültségekre, stb.

legintenzívebb időszaka valószínűleg a most lezáruló tervezés volt, ahol a közvetlen teendők mellett hosszútávra meghatározták az épülettel kapcsolatos lehetőségeket is.

A 'helyiek' számára a projekt a saját életterükben ('nyaralóterükben') hoz várhatóan jelentős, évtizedekre szóló változást. Ha sikerrel járunk, akkor megváltozik a falukép és a faluról alkotott kép is (az idelátogatókban és az itt lakókban egyaránt), javulnak a közösségi élet feltételei, a turisztikai vállalkozások esélyei, erősödik a helyi identitás. Ugyanakkor a helyiek számára mindez jelenleg nem realitás, hanem csak homályos, jövőbeli lehetőség, nehéz hozzá viszonyulni, kapcsolódni. Az épület állaga a projekt kezdete óta inkább romlott, mint javult, az ő szempontjukból néhány beszélgetésen és közös gulyásozáson kívül egyelőre nem történt semmi<sup>13</sup>.

Az akciókutató/közösségfejlesztő szakértő személyében és szerepében is hidat képez, 'fordítóként' működik a két világlátás között. Helyben él, dolgozik, ugyanakkor kapcsolatai, tapasztalatai, szakmai tevékenysége Budapesthez kötik és a projektben akciókutatóként végzett munkájáért díjazást kap. A projekt első szakaszában főképp kapcsolódási pontot, praktikus, logisztikai segítséget nyújtott a központi szintnek, a helyi szint irányába. Ugyanakkor információt gyűjtött, kívánságokat közvetített letről felfelé, szervezte és dokumentálta a helyi eseményeket, előkészítette és részben végrehajtotta a projekttel kapcsolatos reflexiót.

#### 4. A helyi közösségi tervezési és egyeztetési folyamat

A közösségi tervezési folyamatban a helyi közösség a problémás időzítés (turisztikai és mezőgazdasági szezon – a munka dandárja) ellenére meglehetősen nagy lelkesedéssel és energiával vett részt. Balatoncsicsón összesen 11 db. rendezvény, egyeztetés került megszervezésre, a helyiek mellett többnyire a projekt többi szereplőjének (menedzsmen, műemléki kutatók, építészek, szakértők) részvételével. A találkozók, rendezvényeken különféle folyamatsegítési módszereket alkalmaztunk. A fórumok, műhelymunkák előkészítése során a projektmenedzsmen és a szakértők (pszichológus, szociológus) közösen készítettek forgatókönyvet, a beszélgetések facilitált környezetben zajlottak. A megszokott folyamatsegítési módszerek (vizualizáció, prezentáció, facilitált beszélgetés, kiscsoportos munka, stb.) több innovatív, rendhagyó módszert is alkalmaztunk a projektben. Ilyenek voltak a: (1) Községi Videózás (KöVi), a (2) csoportos mentális térképezés és a (3) kiállítás, műemléki séta. A szervezett események eredményeiről emlékeztető, fotódokumentáció készült, melyek beépültek az akciókutatás dokumentációjába.

A szervezett, dokumentált események mellett ugyanakkor sok spontán beszélgetés, találkozás, munka (pl. közös pakolás, fűnyírás, rendcsinálás) kisebb összefövetel is volt Balatoncsicsón. Ezek az események természetüknél fogva nem, vagy nagyon nehezen dokumentálhatóak, ugyanakkor fontosak a projekt szempontjából. Ehhez hasonlóan, Budapesten is történtek a projekt szempontjából fontos dokumentált események, egyeztetések és számos olyan esemény, beszélgetés is, amiket nem lehetett dokumentálni, pedig akár jelentős hatással is lehettek a projekt menetére. A nem dokumentált események közvetlen és közvetett hatásaira a kérdőívek és a reflexiós műhelyek eredményeiből következtettünk. A dokumentált eseményeket és az esetenként alkalmazott módszereket táblázatban foglaltuk össze (lásd alább).

<sup>13</sup> Jellemző, hogy a helyiek informális visszajelzései szerint a plébániai filmes gyerektábor, az eseményeken készült fényképek és az építészek által készített 3D-s modell váltotta ki a legnagyobb visszhangot – ezek voltak ugyanis a 'kézzelfogható', de legalábbis szemmel látható dolgok.



A jelen elemzés során leginkább a közösségi szervezés, bevonás szempontjából fontos Balatoncsicsón történt eseményekre koncentrálnunk, a résztvevő megfigyelés, a reflexiós műhelyek, a kérdőívek és interjúk eredményei alapján.

**1. táblázat : A közösségi tervezési folyamat főbb eseményei, alkalmazott módszerek<sup>14</sup>**

| dátum  | színhely | téma                                                                                                                                                                                | résztvevők                                                                                                                                            | alkalmazott módszerek                                            |
|--------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 4.25.  | B.csicsó | A plébániaépület telkén a felújításhoz szükséges tudományos kutatási-restaurátori és műemlékvédelmi előkészítő munkák.                                                              | FP, FM, HK, Veszprémi Járási Hivatal Járási Építésügyi és Örökségvédelmi Hivatala, illetékes műemléki felügyelő Veszprémi Érsekség műszaki munkatársa | facilitált megbeszélés                                           |
| 6. 20. | B.csicsó | A legfontosabb szereplők bevonása, a közös gondolkodás elindítása, a projektmag kialakítása.<br>Első input a tervezéshez.<br>A nyitó rendezvény megbeszélése, szervezők keresése.   | HK (szélesebb kör)                                                                                                                                    | műhelymunka                                                      |
| 6.24.  | B.csicsó | A nyitó rendezvény időpontjának véglegesítése, feladatok kiosztása.                                                                                                                 | HK                                                                                                                                                    | műhelymunka                                                      |
| 7.02.  | B.csicsó | a projektcsapat megismertetése a helyi projektmaggal a műemlékvédelmi szempontok és a helyi közösség igényeinek megismerése és összehangolása a tervezési program véglegesítéséhez. | FP, FM, HK (szélesebb kör), ÉS, SzP, SzG, PR                                                                                                          | műhely-munka, prezentáció, műemléki séta, facilitált megbeszélés |
| 7.10.  | B.csicsó | A műemléki kutatás eredményeinek ismeretében egyeztetés a tervezőkkel a                                                                                                             | HK, ÉS                                                                                                                                                | facilitált megbeszélés                                           |

<sup>14</sup> Használt rövidítések:

- Forster Központ, projektcsapat - FP
- Forster Központ, Tudományos és Gyűjteményi Főosztály - FM
- A helyi közösség képviselői - HK + (szélesebb kör)
- Építés Stúdió - ÉS
- Környezetpszichológus szakértő - SzP
- Esélyegyenlőségi szakértő SzG
- PR szakértő - PR

|        |          |                                                                                     |                                                                              |                                                                           |
|--------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|        |          | plébánia felújításával kapcsolatban.                                                |                                                                              |                                                                           |
| 7. 30. | B.csicsó | Balatoncsicsói tervezési folyamat és tervezői döntések a helyiekkel egyeztetve      | FP, FM, HK (szélesebb kör), ÉS SzP, SzG, PR Balatonfüredi körzeti főépítész  | műhelymunka, prezentáció, műemléki séta, facilitált megbeszélés           |
| 8.06.  | B.csicsó | Plébániai filmes gyerektábor                                                        | A helyi közösség képviselői, gyerekek és felnőttek                           | közösségi videó                                                           |
| 8.07.  | B.csicsó | Értékkör nap, közös filmnézés, beszélgetés, közösségépítés                          | A helyi közösség képviselői, gyerekek és felnőttek, FP, SzP és asszisztensei | rendezvény, csoportos mentális térképezés, közösségi videó, prezentáció   |
| 8.14.  | B.csicsó | A gazdasági szárny, a plébánia és a káplánlakás tervezési döntéseinek véglegesítése | FP, FM, HK, ÉS, SzP, SzG                                                     | facilitált megbeszélés                                                    |
| 8.30.  | B.csicsó | Projektnyitó rendezvény a Plébánia udvarán                                          | FP, FM, ÉS, SzP, SzG HK (szélesebb kör + sok új ember, főleg nyaralók)       | Rendezvény, műemléki séta, kiállítás, prezentáció, facilitált beszélgetés |
| 10.13  | Bp.      | Első értékelő műhely                                                                | FP, SzP, SzG, PR Közösségfejlesztő szakértő                                  | műhelymunka                                                               |
| 10.15  | Bp.      | Második értékelő műhely                                                             | FP, SzP, SzG, PR, ÉS, FM Közösségfejlesztő szakértő Forster                  | műhelymunka                                                               |
| 10.20. | B.csicsó | Tervbemutató és helyi értékelő műhely                                               | FP, SzP, SzG, PR, ÉS, FM, HK (szélesebb kör)                                 | rendezvény, prezentáció, műhelymunka                                      |

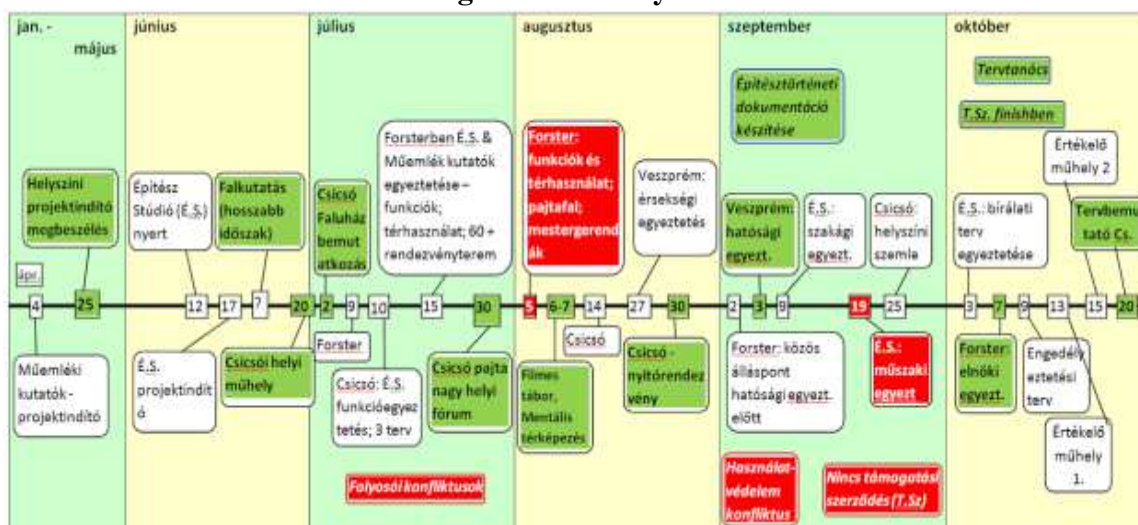
A Balatoncsicsón zajló szervezett események többségén a helyi lakosok mellett a Forster Központ különféle megbízottjai is részt vettek. A találkozók egy része az építési tervvel kapcsolatos szűk körű helyi egyeztetés volt (06.24., 08.14.), más része szélesebb körű helyi fórum (07.30., 10.20.) vagy nagy, közösségi esemény (08.06., 08.30.). A Budapesten zajló eseményeken többnyire csak a Forster Központ munkatársai, megbízottjai vettek részt. Az egyes eseményekről eltérő stílusú, részletességű emlékeztetők, beszámolók készültek, ezek is elérhetőek a kutatási dokumentációban.

#### 4.1. Rejtett dimenziók, konfliktusok a tervezési folyamatban

Az alábbi ábra a reflexiós műhelyek, az interjúk és a kérdőívek elemzése alapján, idővonalon mutatja be a projekt főbb eseményeit a tervezési folyamat végéig. A műhelyek résztvevői szerint a színessel jelölt események voltak a legfontosabbak (zölddel jelöltük azokat az eseményeket, amelyek egyértelműen pozitív,

hatással voltak a projekt folyamán, pirossal pedig azokat, amelyekhez valamilyen negatív érzés kapcsolódik). Az első észrevétel mindjárt az lehet, hogy a közösségi tervezés öt hónapja nagyon intenzív időszak volt, sok eseményre került sor Balatoncsicsón és Budapesten egyaránt. Ugyanakkor a személyes beszámolókból, visszajelzésekből az derül ki, hogy a projekt a gyakorlatban főleg a nagyobb helyi események mentén, és általában meglehetősen hullámzó intenzitással haladt előre<sup>15</sup>. Ehhez a szokásos projekt-működési nehézségek mellett hozzájárult a döntési kompetenciák tisztázatlansága és a finanszírozás időközbeni elbizonytalanodása is.

1. ábra: A közösségi tervezési folyamat főbb állomásai



Az is jól látszik az ábrán, hogy a Csicsón tartott nagyobb események (egyeztetések, rendezvények, kutatóutak) mind jelentős és egyértelműen pozitív hatású eseményként jelennek meg a kollektív emlékezetben. Ez annak ellenére így van, hogy a helyi fórumokon (pl. a július 30-i pajtás megbeszélésen) határozottan és hevesen ütköztek egymással a különböző érték és célrendszerek, a résztvevők komolyan vitatkoztak a műemléki értékkel, a használattal és a projekt hosszú távú fenntarthatóságával kapcsolatos kérdésekről. A nyilvánosság és az, hogy a viták valamelyest strukturált környezetben, facilitációs segítséggel folytak, hozzájárultak ahhoz, hogy gyakorlatilag minden esemény, ha nem is konszenzussal, de valamilyen közös konklúzióval, kompromisszummal zárult. Tehát, a közösségi tervezés folyamatára, a műemlékvédelmi és a használati, fenntarthatósági szempontok egyeztetésére a projektben kialakított 'intézményes' megoldásaink (kisebb nagyobb helyi fórumok, egyeztetések, a társadalmi tanulás lehetőségére biztosított alkalmak) első megközelítésben látszólag jól működtek, betöltötték a funkciójukat.

<sup>15</sup> A projekt több résztvevője úgy fogalmazott, hogy „olyan húzd meg ereszd meg módon csináltuk a dolgot”, „nagy nekilendülések voltak, aztán mindig leálltunk”.

Ugyanakkor a résztvevő megfigyelésből, interjúkból és a projekt szereplőinek személyes beszámolóiból tudjuk, hogy a közösségi események után a műemlékvédelmi területen kötött kompromisszumok rendre megkérdőjeleződtek és a konfliktusok felkorbácsolódtak. A gyakorlatban az történt, hogy a konfliktus a 'helyi-központi' dimenzióból (ami első látásra a fő törésvonalnak látszik a projektben) átkerült a Forster Központon, illetve a műemlékvédelmen belül zajló paradigmaváltással kapcsolatos, különböző értékrendszerek közötti konfliktusokban testet öltő dimenzióba<sup>16</sup> a szimbolikus és a valóságos térben (Csicsó → Budapest) egyaránt. A reflexiós műhely tanulságai alapján azt mondhatjuk, hogy az egységes műemlékvédelmi értékrendszer és értelmezés hiánya az utóbbi 50 év szemléletváltásának az eredménye<sup>17</sup>.

Ez a konfliktus azonban nyilvánvalóan komplex, sok szálon zajló folyamat, megértéséhez (és esetleges kezeléséhez) jelenlegi tudásunk nem elegendő<sup>18</sup>. Az mindenesetre világosan látszik, hogy ez az értékalapú, Forsteren belüli rejtett törésvonal folyamatosan visszatérő problémákat okozott a projekt végrehajtása során. Tovább rontott a helyzeten, hogy a 'helyi-központi' dimenzióval ellentétben ennél a második törésvonalnál a konfliktuskezelésnek, a vélemények egyeztetésének intézményes formái (munkahelyi értekezletek) nem működtek megfelelően. Így a konfliktusok nem műhelymunkákon, vagy valamilyen más facilitált környezetben, hanem erős érzelmi töltésű folyosói, irodai vitákban, szóváltásokban manifesztálódtak, ami bizonyára nem segítette a racionális szakmai megoldások keresését.

Mindez jelentős negatív hatással volt a tervezésre, a projekten belüli együttműködésre és a helyi közösség bevonásával kapcsolatos folyamatokra is. További súlyosbító körülmény volt annak tisztázatlansága, hogy a projekt egyes szereplőinek meddig terjednek a kompetenciái, vitás kérdésekben ki hozza meg a végső döntést. (Sokáig leginkább senki nem hozta meg őket, 'a szükséges döntések lebegtetve voltak'.) Ugyancsak hiányoztak a rendszeres széleskörű projektmegbeszélések, ahol a projekt belső résztvevői közti vitás kérdések, értékkülönbségek rendezését közösen, intézményes formában, folyamatsegítés mellett kísérelhettük volna meg. Ehelyett az egyeztetés többnyire a projektmenedzsment közvetítésével, de külön-külön történt az építészek, a helyi igények, a műemléki korlátozások és az egyéb szakértők között. Ennek eredményeként a tervezők nagyon nehéz helyzetbe kerültek, nem volt egyértelmű, hogy ki a megrendelő, mi a pontos feladat, a célok és elvárások folyamatosan változtak a tervezés ideje alatt. Ez alacsony hatékonyságot és további konfliktusokat hozott magával.

Így állhatott elő az a helyzet, hogy a tervezési folyamat végén, közvetlenül a tervek beadása előtt – ahogy több különböző személyes reakcióban is elhangzott – 'mindenki boldogtalan volt:

A műemléki kutatók elveszítették a 'falat', ugyanakkor konfliktusba kerültek a saját intézményükön belül és a 'rossz rendőr' szerepébe kényszerítve érezték magukat a 'tanító, értékvédő' szerep helyett.

<sup>16</sup> Ennek az állításnak az alátámasztására sok illusztrációt találunk a kutatási dokumentációban. A helyi közösséggel együtt zajló műhelyek emlékeztetőiből jól látszanak a viták, de a konstruktív légkör és a megegyezések is. Ugyanakkor a találkozók utáni e-mailekből, illetve a későbbi reflexiós interjúkból (pl. a műemléki szakértők rendszeresen pellengérré állítva érezték magukat), a Forsteren belüli egyeztetésekről szóló beszámolókból és a reflexiós műhelyen elhangzottakból („A műemléki kutatók komoly gondja a projekttel a saját intézményükre vonatkozik, az összes többi partnerrel való nehézségek sokkal emészthetőbbek.”) nyilvánvaló a Forsteren belüli konfliktus jelentősége és hatása.

<sup>17</sup> Hozzászólás az egyik reflexiós műhelyen: „Ez egy társadalmi probléma és a Forster intézménynek lenne az a dolga, hogy a műemléki szemléletet képes legyen a társadalom felé hitelesen közvetíteni, ezért problematikus, hogy házon belül nincs egyetértés...”

<sup>18</sup> A mélyebb megértéshez a témával kapcsolatos nemzetközi folyamatok áttekintésére és a Forsteren, illetve a hazai műemlékvédelmi szakmán belüli kvalitatív kutatásra lenne szükség, ami szükséges és fontos lenne, de messze túlmutat a jelenlegi projekten.



A 'helyieket' újra és újra megkérdezték arról, hogy mit hogyan szeretnének, de a vágyaik többsége, számukra érthető magyarázat nélkül elutasításra került, ráadásul augusztus közepétől kezdve gyakorlatilag teljesen kimaradtak a döntésekből, ennek következtében eltávolodtak, elbizonytalanodtak a projekttel kapcsolatban, megtört a bevonás lendülete.

Az építések próbáltak minden igénynek megfelelni és végeredményben sokkal többet dolgoztak, mint amire számítottak, ráadásul az elkészült tervek is messze vannak az elképzelt optimális megoldástól és továbbra is bizonytalan a megvalósítás.

A projektmenedzsment egyszerre küzdött a végrehajtás során kialakult feszültségekkel és a támogatási szerződés megkötésének elmaradása következtében fellépő általános bizonytalansággal és személyes konfliktusok felvállalására kényszerült.

A szakértők számára frusztráló volt, hogy a helyiek alapvető kérdéseit ('Biztos már a támogatás? Mikor kezdődik az építkezés?') sem tudták megválaszolni és az is, hogy sok információból, döntésből kimaradtak.

Ebben a helyzetben három momentum hozott jelentős változást október legvégén. Az egyik a Forster Központ Elnökének határozott állásfoglalása volt a fal lebontásával és néhány más építészeti kérdéssel kapcsolatban. Ez új, sokkal tisztább helyzetet teremtett a lehetőségek és a döntési kompetenciák területén<sup>19</sup>, megnyitva a lehetőséget a kompromisszumos, racionális, közös gondolkodás irányába. A másik momentum az volt, hogy az elkészült tervekre több irányból is (Tervtanács, Érsekség, helyi közösség) nagyon elismerő vélemények érkeztek<sup>20</sup>. Ez egyrészt az Építész Stúdió által elkészített tervek szakmai színvonalát dicséri, másrészt a tervezés, illetve a közösségi tervezés egész folyamatát (a tervtanácsi vélemény például külön kiemeli a közösség bevonását). A harmadik fontos részlet az, hogy a támogatási szerződés aláírása minden emberi számítás szerint belátható közelségbe került. Ezek a fejlemények jó alapot teremtettek a munka folytatásához. A helyzet gyökeres megváltoztatásához azonban szükség van a kereteknek a történetek fényében való közös újragondolására, a Forsteren belüli együttműködés, konfliktuskezelés új alapokra helyezésére.

## 4.2. Elterő értékek, célok, feszültségek és szövetségek

A helyi közösségnek az épülettel kapcsolatos igényei és az ezekhez kapcsolódó alapelvek (használhatóság, közösségi terek, fenntarthatóság, stb.) aránylag szervezett formában, konszenzusos módon összegyűjtésre kerültek. A tervezés során felmerülő változásokat, új szempontokat a többnyire nagyon rövid határidő, a nyári időszak és az online egyeztetési felület hiánya miatt csak korlátozott mértékben lehetett a szélesebb helyi közösség elé tární. A szűkebb körű egyeztetéseken és az írásbeli véleményezésekben többnyire az Egyházközség vezetője és a közösségfejlesztő szakértő vettek részt. Az általuk a helyiek irányából kommunikált vélemény a kezdetben rögzített alapelveknek minden esetben megfelelt, de az esetleges volt,

<sup>19</sup> Az elnöki döntések a funkcionalitást erősítették, vagyis valójában a műemléki kutatók véleménye ellenében hozattak meg. A reflexiók alapján mégis azt mondhatjuk, hogy még a műemléki kutatók is üdvözölték a helyzet tisztázását. Az új helyzetben lekerült a vállukról a felelősség, világossá vált, hogy ők csak szakvéleményt adnak, a döntést az összes körülmény figyelembevételével, magasabb szinten hozzák meg.

<sup>20</sup> Reakció a reflexiók műhelyéről: „...kicsit olyan volt, mintha a szakácsok azon vitatkoznának, hogy túl sós lett-e a leves, túl húsos stb. és a végén abban maradnak, hogy jó, de most már vigyük ki, mert a vendég ott ül egy órája. És akkor kiviszik a vendégnek, az belekóstol és akkor azt mondja, hogy „ez tök jó...””

hogy kivel sikerült még egyeztetni, megbeszélni a közös véleményt. A fentiekre alapozva az alábbi rövid elemzésben a helyi közösséget az építészeti tervezés szempontjából homogén csoportként kezeljük. A Forster Központ csapatát viszont érdemes részenként megvizsgálni a történetek mélyebb megértése érdekében.

Ezek a csoportok eltérő szakmai háttérrel, különböző értékrendszerekkel, és célokkal érkeztek a projektbe és a tervezés során is különböző dolgok voltak nekik fontosak. A reflexiók műhelyek szerint a főbb szereplők számára az alábbi célok voltak a legfontosabbak:

**Helyiek:** egy olyan épület megtervezése, kivitelezése, ami (1) megőrzi és bemutatja a műemléki értékeket, ugyanakkor (2) jól használható, viszonylag olcsón üzemeltethető közösségi épület és (3) alkalmas jövedelemtermelő tevékenységre, a hosszú távú fenntarthatóság érdekében.

**Projektmenedzsment:** (1) a projekt sikeres megvalósítása, koordinálása, ezen belül a (2) szemléletformálás, (3) a helyiek, az építészek és a műemléki kutatók fő szempontjainak, 'különböző világainak' mintaadó integrálása (mintaprojekt A), (4) a projekt eredmények sikeres kommunikálása, modell alkotás, disszemináció.

**Műemléki kutatók:** (1) a műemléki értékek minél teljesebb megőrzése, mintaadó védelme (mintaprojekt B), (2) ragaszkodás a műemlékvédelem elveihez, (3) a műemlékvédelmi szemlélet sikeres kommunikálása, átadása, tanítás, szemléletformálás.

**Építészek** (1) színvonalas, (2) jól használható, (3) fenntartható, (4) megvalósuló épület tervezése, a (5) védelmi és a használati szempontok optimális egyeztetésével.

**Szakértők:** a (1) humán értékek érvényesülése mellett a (2) módszertani korrektség, (3) hitelesség, az (4) inter- és transzdiszciplináris együttműködés adta lehetőségek minél jobb kihasználása.

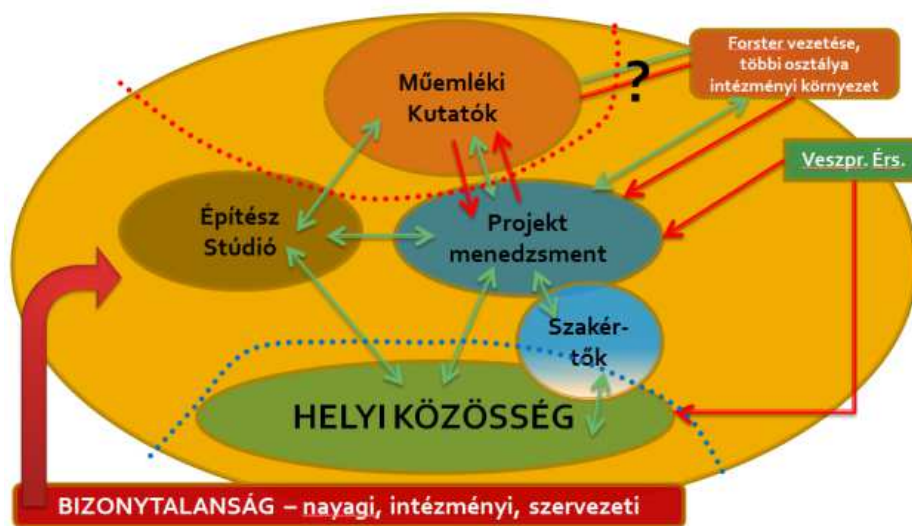
**Forster többi osztálya:** (1) törvényesség, (2) szabályosság, (3) átláthatóság (4) likviditás a megvalósítás során.

**Veszprémi Érsekség:** (1) egyházi érdekek, (2) keresztény erkölcsök, (3) az egyház-finanszírozás megkérdőjelezhetetlensége.

Az alábbi ábra a projekt közvetlen résztvevőit és a köztük lévő kapcsolatokat kísérli meg modellezni, elsősorban a közvetlen szereplőkre koncentrálva. A szereplők közti nyilak színe a kapcsolat elsődleges minőségét (piros - feszültség, zöld – szövetség), a nyilak iránya a kapcsolat irányát (dupla nyíl – tárgyalás, kommunikáció, pozitív hatás; egyirányú nyíl – utasítás, esetleg 'fenyegetés' negatív hatás). A piros szaggatott vonal a kialakult érték-alapú törésvonalat, a kék pedig a helyiek-budapestiek közti törésvonalat jelzi.

A közösségi tervezés során az egyes szereplők között komplex viszonyok alakultak ki. A támogatási szerződés elmaradása, illetve a szervezeti változások nyomán fellépő bizonytalanság a szereplőkre egyenként, illetve a projekt folyamatára általában véve is erős negatív hatással volt (lásd a vastag piros nyilat). Ezt a tényezőt az egyes szereplőknél külön már nem említjük az elemzés során.

### 3. ábra: A közösségi tervezés szereplői és egymáshoz fűződő viszonyaik



A projektmenedzsment egyértelműen központi helyet foglal el, összeköti a projektet a külvilággal (intézményi környezet) és a többi szereplőt is egymással. A projektmenedzsment a műemléki kutatók kivételével az összes többi belső szereplő kiválasztásában aktív szerepet vállalt, ezekkel a szereplőkkel végig jó, kölcsönös elfogadáson alapuló kapcsolatot ápolt. A kérdőívekből kitűnik, hogy a menedzsment munkájával általában mindenki elégedett volt. Ugyanakkor nem egészen világos, hogy a résztvevők szerint például az információáramlás időnkénti akadozásában, a döntési kompetenciák eldöntetlenségében, illetve a projekt 'többfejűségében' milyen felelőssége van a projekt menedzsmentjének és közvetlen vezetésének. Konkrét kritika a menedzsment tevékenységével kapcsolatban a műemléki kutatóktól hangzott el, a már vázolt 'érték alapú probléma' kapcsán, illetve a helyiektől amiatt, hogy a konfliktusok kirobbanása után ők jobbra kimaradtak az egyeztetésekből. (Az építészek elsősorban a 'többfejűséget' sérelmezték, de nem hozták kapcsolatba a menedzsmenttel.)

A piros nyilak egyrészt a Veszprémi Érsekséggel az együttműködési szerződés és a keresztény erkölcsök (fröccsözés) kapcsán kirobbant konfliktust, másrészt a Forsteren belüli szervezeti nehézségeket (jogi, pénzügyi osztály) jelzi<sup>21</sup>. A Forster vezetésével ugyanakkor konstruktív tárgyalásos viszony is megfigyelhető, illetve a projekt mélyebb beágyazódásával fokozatosan a többi intézményen belüli kapcsolat is ilyenné alakulhat. A műemléki kutatókkal szemben kialakult konfliktusos helyzetről már szoltunk, ennek fő frontja a menedzsment tagjai és a kutatók (vagy inkább egyes kutatók?) között manifesztálódott és csak akkor enyhült meg, amikor az intézmény vezetése aktív félként belépett a vitába.

A projektmenedzsment tagjai a legnagyobb nehézségként a támogatási szerződés hiányát, a finanszírozás és az intézményi környezet bizonytalanságát élték meg<sup>22</sup>. A másik fő nehézség abból adódott, hogy „járatlan úton indultunk el” több szempontból is: a részvételi alapú műemléki tervezés, egy egyházi ingatlan jobbra világi célú felhasználása és a felújítás utáni fenntarthatóság követelménye mind nehéz,

<sup>21</sup> Interjúrészlet: „Forsteren belül nagyon lassú a megrendelések és szerződések aláírása. Ez nagyon kínos kifelé.”

<sup>22</sup> Idézet a kérdőívekből: „Az elégedetlenségem oka csakis az, hogy toporgunk, pedig itt a sok ötlet és tennivaló. Pénz hiányában azonban nem tudunk haladni mindezekkel. Remélem, nem vész majd el a sok felhasználatlan, megvárakoztatott energiából semmi!”

szinte példa nélküli feladatok elé állította a menedzsmentet (és az egész projektet)<sup>23</sup>. A projektmenedzsment számára a legfőbb cél az volt, hogy a projektben érvényesüljön a transzdiszciplináris megközelítés, sikerüljön integrálni a különböző érdekeket és értékeket, és a projekt jelentősen hozzájáruljon a műemlékvédelemmel kapcsolatos gondolkodás jelenleg zajló szerves átalakulásához. Vagyis a plébánia felújítása a menedzsment számára a változás mintaprojektje.

A műemléki kutatók speciális helyzetben voltak. A reflexiók tanúsága szerint többi szereplővel (helyiek, megrendelők) kapcsolatos konfliktus szokásos helyzet a műemlékvédelmi munka folyamán. 'Szokásos esetben', ahol az épület megvédése az egyetlen fontos cél és a használat, vagy a kapacitás- és közösségépítés nem merül fel a tervezés során, a Forsteres álláspontot gyakorlatilag a műemlékvédelmi szakértők alakítják ki az építészek segítségével, az intézmény pedig 'beáll mögéjük' őket támogatja. Így a műemlékes szakértők szinte hivatali/hatósági minőségben vannak jelen a felújítási projektekben. Döntéseik, melyek gyakran sértenek különféle érdekeket, előzetes terveket, csak kívülről, megrendelői oldalról kerülhetnek megkérdőjelezésre. Ez azonban, a megkérdőjelezhetetlen szakmai kompetencia, az intézmény súlya és végső soron a törvényi támogatás miatt általában nem jelent komoly kihívást.

A jelen projekt során azonban, mint azt a fenti elemzés jól mutatja, alapvetően más helyzet állt elő, a komplex célrendszer a Forsteren belül is véleménykülönbségekhez vezetett. A műemléki kutatók a projekt végrehajtása során fokozatosan periférikus, konfliktusos helyzetbe kerültek. Ennek elsődleges oka minden bizonnyal az volt, hogy a projekt céljaival, módszertanával, és a projektben betöltött szerepükkel kapcsolatban, bár tájékoztatás, megbeszélés volt a projekt kezdetén (és a végrehajtás során többször is), nyilvánvalóan elmaradt a megnyugtató, konszenzusos megegyezés. Ennek következtében a műemléki kutatók megközelítése nem illeszkedett a projekt komplex célrendszeréhez, számukra a plébánia felújítása a megőrzés, a konzerválás, a változatlanóság mintaprojektje maradt. Tovább rontotta a helyzetet, hogy nem volt tisztázva a műemléki kutatók döntési kompetenciájának, illetve felelősségének mértéke sem. Így a felelősség maximumán működtek a műemléki értékek megőrzése érdekében, kvázi tulajdonosi szemlélettel viszonyulva az épülethez, mint egy Forsteres tulajdonú ingatlan esetében tették volna. Mindebből sorozatos félre- és meg nem értések, feszültségek és konfliktusok adódtak, melyek elsősorban a műemléki osztály és a projektmenedzsment munkatársai között manifesztálódtak.

A műemléki kutatók számára a fő problémát az jelentette, hogy úgy érezték, a projektben háttérbe szorúlnak a műemlékvédelmi megfontolások, ráadásul a saját intézményük sem áll ki megfelelően a műemléki értékekért. A reflexiókból ugyanakkor az is kitűnt, hogy érzésük szerint a tervezés során el voltak szigetelve mind a helyiektől, mind pedig az építész tervezőktől. Ezekkel a szereplőkkel a projektmenedzsmenten keresztül tudtak érintkezni, velük pedig konfliktusban voltak. A közösségi eseményeken, fórumokon ugyanakkor a „rossz rendőr” szerepébe kényszerültek a tanító, népművelő szerep helyett. Ugyanakkor a hely, a ház és a környék megérintette, a közös munka pedig közösséggé kovácsolta őket.

<sup>23</sup> „Nagyjából erre akartunk menni, azt nem láttuk előre, hogy mennyire nem triviális: felszínre hozott sok-sok problémát és azt, hogy a műemlék-felújításnak ez a közösségi participatív, kapacitásépítő, fenntarthatósági szempontú megközelítése részben járatlan út.”



A helyi közösség tagjai egyszerre haszonélvezők és 'kísérleti nyulak' a projektben. A legszorosabb kapcsolatuk egyértelműen a projektmenedzsmenttel volt, az ő munkájukkal, viszonyulásukkal alapvetően elégedettek voltak, de a folyamatot lassúnak, kevésbé megfoghatónak tartották<sup>24</sup>. A tervezés során, mint az épület kvázi tulajdonosai és jövőbeni használói bizonyos értelemben megrendelőként léptek fel<sup>25</sup>. Különösen jó kapcsolat alakult ki az építészekkel, akikkel rendszeresen konzultáltak<sup>26</sup>. A műemléki kutatókkal a helyi fórumokon találkoztak, a konfliktusok felerősödése és az egyeztető fórumok elmaradása után leginkább a projektmenedzsment közvetítésével maradtak velük kapcsolatban. A műemléki kutatók szakmai kompetenciáját nagyra értékelték (különösen a nyitó rendezvény előadásai, kiállítása nyomán), de a kommunikáció stílusát és a kompromisszumkészség hiányát többen is kifogásolták<sup>27</sup>. A szakértők, gyakorlatilag a helyiek szövetségeseivé váltak a munka folyamán, (a közösségfejlesztő/akciókutató különleges szerepéről fentebb részletesen szoltunk) gyakorlatilag nekik segítettek érveket keresni a használat és a fenntarthatóság fontosságával kapcsolatban. Az első, 'helyiek' és 'pestiek' közötti törésvonal tehát, legalábbis az együttműködés szempontjából jórészt lebontásra került a közösségi tervezés folyamán.

A helyiek, mint csoport számára a tervezés során a fő problémát (a megvalósulás bizonytalansága mellett) az ötleteikkel kapcsolatos visszacsatolás (illetve a társadalmi tanulás lehetőségének) hiánya jelentette<sup>28</sup>. Az Érsekség irányából érkező 'fenyegetés' egyik oka a projekt újdonsága, szokatlansága volt<sup>29</sup>. A másik az, hogy az egyházközség világi elnöke tapasztalatlan volt a plébános és az Érsekség közötti kommunikáció menedzselésében. A kialakuló félreértéseken nagyjából sikerült úrrá lenni, de a felújított plébánia, Alapítvány általi hosszú távú működtetésével kapcsolatban még nincs minden kérdés tisztázva. További problémát jelentett és a bevonódás lehetséges mértékét is jelentősen csökkentette a közösségi tervezés rossz időzítése, egybeesése a nyári szünidővel, a turisztikai és mezőgazdasági munkák dandárjával.

A helyiek számára a projekt legfőbb célja egyértelműen a fizikai és közösségi értékkeremtés oly módon, hogy biztosítva legyen az eredmények hosszú távú fenntarthatósága<sup>30</sup>. Megközelítésük nyilvánvaló okokból nagyon gyakorlatias volt, kezdeti elképzeléseik többségéhez rugalmasan viszonyultak, csak egy-egy, a fenntarthatóság szempontjából elengedhetetlenül fontos részlethez ragaszkodtak. Ugyanakkor sokaknak nehéz volt úgy kapcsolódni a projekthez, hogy nem voltak látható, kézzelfogható feladatok, eredmények (lásd 4.2.).

<sup>24</sup> Idézet helyi interjúkból: „...úgy tűnik számára, hogy a dolog jó úton halad, ugyanakkor túlságosan lassúnak, bürokratikusnak tartja a folyamatot”.

<sup>25</sup> Ez megfelel az akciókutatás és a modellalkotás folyamatának, hiszen 'normális esetben' valóban ők lennének a megrendelők (többek között a műemléki kutatás megrendelői is.)

<sup>26</sup> Részletek a helyi interjúkból: „Csak az építészek tudták kézzelfoghatóan megmagyarázni, hogy valójában mi is történik. Ők érdekesen, értelmesen, hasznosan kommunikálnak.”

<sup>27</sup> „A kiállításuk nagyon jó volt. Ha nekik volt valami mondanivalójuk, azt nagyon jól előadták, de ha egyeztetni kellett, akkor abban nem voltak jók.”; „története során az épület is folyamatosan változott, nincs egy olyan állapota, ami „helyreállítható”, hiszen mi is egyfajta műemléket hozunk majd létre az utókornak. Egy épület az őt használó emberek és koruk tükré, nem egy pusztá tárgy.”

<sup>28</sup> „Nem lehetett tudni, hogy egy-egy ötlet miért kapott zöld utat, mások miért nem.”

<sup>29</sup> „...új dolog, hogy egy egyházi épületet főleg nem egyházi célokra akarunk használni, sok mindent meg kell tanulni mind a két oldalon, sok félelmet el kell oszlatni (pl. gender) ...”

<sup>30</sup> „... kezdetét vette egy olyan folyamat, melynek során a régi, lepusztult épületből valami új, hasznos dolog születik.”; „Bármilyen legyen a végeredmény, a beruházás végső soron itt marad a faluban – pontosabban az öt falu alkotta tágabb közösségben – és az egész folyamatból, a beruházás későbbi működtetéséből csak tanulhat a közösség...”

Az építészek egyrészt kényszerhelyzetben voltak, hiszen nekik eleget kellett tenniük a szerződésüknek, másrészt a projekttel kapcsolatos céljaik (lásd fent) elérése érdekében is jó kapcsolatot tartottak mindenkivel<sup>31</sup>. Az ő munkájukat, kommunikációjukat, kreativitásukat és rugalmasságukat kivétel nélkül minden szereplő nagyra értékelte<sup>32</sup>. Ugyanakkor az ő munkájukat nehezítették leginkább az eldöntetlen kérdések, a projekten belüli értékkonfliktus és általában a döntési kompetenciák tisztázatlansága<sup>33</sup>. Az egyik legnagyobb nehézséget az jelentette a számukra, külön-külön kellett egyeztetni az egyes szereplőkkel, akik gyakran ellentétes kívánságokkal álltak elő. Ráadásul nem volt világos, hogy ki fog végső döntést hozni az egyes ügyekben, így már lezártnak tűnt témák is többször újra megnyitásra kerültek.

## 5. A helyi szereplők bevonása, sikerek és kudarcok

### 5.1. A közösségi tervezés közvetlen előkészítése

A közösségi tervezés közvetlen előkészítése a helyi szereplők bevonásán keresztül 2014 tavaszán a meglévő alapokra építve indult újra. A tervezést előlről kellett kezdeni, hiszen az előző 'fejlesztési koncepció' rövid idő alatt, rohamtempóban készült a körülmények és az idő szorításában. A bevonásban a Forster által megbízott akciókutató, az asszisztense és az egyházközség világi elnöke (egyben az alapítvány elnöke is) együtt kezdtek el tevékenykedni. A munka elején újra felvettük a kapcsolatot mindazokkal, akik valaha valamilyen kapcsolatba kerültek a projekttel. Civil szervezetek és vállalkozások vezetőivel összesen 6 db. dokumentált interjút készítettünk a projekttel kapcsolatban. A strukturált interjúk mellett személyes beszélgetések révén is próbáltunk információt szerezni és adni. Újra beszéltünk a csicsói polgármesterrel, megkerestük a különböző generációk véleményvezéreit (pl. 3-4 'beszédes' idősebb hölgyet, a helyi ifjúsági értékör program szervezőit és a résztvevő gyerekeket 5-6 fő, 8-10 szállasadót, borászt, helyi termék készítő) és sok informális beszélgetésben is terjesztettük a projekt újraindulásának hírét. Az előző nyáron készített írásos anyagból aktualizált kedvcsinálót készítettünk. Az előkészítés általános célja az volt, hogy terjesszük a projekt hírét, információkat, ötleteket, lehetséges résztvevőket, közreműködőket gyűjtünk, a speciális célja pedig az, hogy az első nagy helyi műhelymunkán biztosítsuk a helyiek minél szélesebb körű részvételét.

A közösségi tervezés elindítása érdekében első lépésként tehát azokkal vettük fel a kapcsolatot, akik már korábban is részt vettek valamilyen mértékben a projekt tervezésében, kialakításában. Rövid megbeszélések keretében:

bemutattuk a projektet, tájékoztatást adtunk arról, mi történt eddig és mi várható a közeljövőben  
beszélgettünk a plébánia lehetséges jövőbeni funkcióiról  
közreműködést kértük abban, hogy a hatókörükbe eső helyiekkel beszélgessenek a projektről, gyűjtsenek további ötleteket, javaslatokat a leendő funkciókra  
tegyenek javaslatot arra, kiket vonjunk be a közösségi tervezésbe, kiket hívjunk meg a műhelymunkára.

<sup>31</sup> „A munka során „mindenkivel jóba kell lenni”, kicsit olyan, mint egy köztér-helyzet.”

<sup>32</sup> „Nagyon szereti az építészeket. Jól kommunikálnak, hatékonyan közvetítik szakmai értékeiket. A szűk mozgásterükön belül kiemelkedő alkotnak.”

<sup>33</sup> „Nem egyértelmű, ki a megrendelő. A Forster a hivatalos megbízó, de a helyiek számára készül az egész, ráadásul közösségi tervezésről szól a projekt, így ők a tiszteletbeli megbízók.”

A megbeszélések emlékeztetőit rövid e-mail-es összefoglaló formájában visszaküldtük az interjúalanyoknak és kértük, hogy jöjjenek el és másokat is szervezzenek oda az első közösségi tervezői műhelymunkára.

## 5.2. Az első helyi tervezési műhelymunka

A bevonás egyik fő állomása az első szélesebb körű helyi tervezői műhelymunka volt, erről minden személyes beszélgetésben tájékoztatást adtunk, hívtuk rá az esetleges érdeklődőket, vállalkozókat, civil szervezetek tagjait, más helyi lakosokat. Írásos meghívó is készült, amit a legfontosabb érdeklődőknek (polgármesterek, véleményvezérek) név szerint küldtünk ki, a többieknek szektoronként (pl. 12 borász kapott ilyet, ők látták egymást a címzésben). Ilyen módon a meghívót kb. 40 főnek juttattuk el, de emellett felkerült a csicsói faluház levelezőlistájára is, ami több mint 100 címre kerül elküldésre és sokakat szóban személyesen is meghívtunk. A találkozón 15-en vettek részt - a helyi önkormányzat, a Nivegy-völgyi Alkotó Kör, Ifjúsági Értékkör projekt, a Borút Egyesület, az Egyházközség, az Egyházközség alapítványa, a Dobosi és a Szabó és Fia Pincészet, a Kerartika (fazekas vállalkozás) az Örökségünk Egyesület, a Balatoncsicsó Fennmaradásáért Egyesület, a Forster Központ képviselőjében.

A hosszú, gondos előkészítés után kevesebben jöttek el, mint amire számítottunk. Ennek egyik fő oka a nyári szezon volt, de a 16.00 órai kezdés is kicsit korai volt. Nem voltak tehát sokan, ugyanakkor a projekt indításához szükséges legfontosabb szereplők (önkormányzatok, vállalkozók, civilek) képviselve voltak, sok ötlet merült fel és élénk beszélgetés alakult ki.

A plébánia egyes épületeinek és helységeinek lehetséges használatával kapcsolatban háromféle szimbolikus térben gondolkodtunk, kerestünk lehetséges funkciókat, használati lehetőségeket:

- közösségi tér,
- non-profit vállalkozói tér,
- non-profit szolgáltató tér.

A beszélgetés során a régiék mellett sok új ötlet is felmerült, szignifikáns inputot adva a tervezői munka megkezdéséhez.

## 5.3. Bevonás és részvétel a közösségi tervezés során

A közösségi tervezés további eseményei (lásd az 1. számú táblázatot) különböző célokat szolgáltak és különböző hatékonysággal működtek a bevonás szempontjából. A szűk körű egyeztetéseken, a tervezés apró részleteiben a szélesebb közösség nem vett részt, az egyházközségi elnök és az akciókutató képviselte a helyieket. A viszonylag sok találkozó, a 'forgalmas nyári időszak' és a rövid határidők miatt gyakorlatilag ez volt az egyetlen lehetséges, bár nem ideális megoldás. Ahhoz, hogy minden döntés közösségi módon születessen meg, hosszabb előkészítésre és alapvetően más körülményekre lett volna szükség. A helyi közösség két képviselője alapján véve hitelesen képviselte a helyiek véleményét, érdekeit a tárgyalások során, de a részleteken sokat lehetett volna még együtt dolgozni és a szakaszos részvétel, az esetenkénti információhiány (mi történik a javaslatokkal) a helyi közösség egyes tagjaiban nyilvánvalóan hiányérzetet

hagyott. A szélesebb nyilvánosság ugyanakkor több lehetőséget nyújtott volna a helyiek bevonására. A jelen helyzetben sokat segíthetett volna egy online felület (projekt honlap), ami 'kifelé és befelé' egyaránt információt adott volna, összegyűjtve a legfontosabb történéseket, dokumentumokat. Itt folyamatos nyilvánosságot lehetett volna biztosítani a folyamatoknak, gyűjteni a hozzászólásokat, biztosítva a tájékoztatás folyamatosságát. A projekt Facebook oldala, illetve az ősz folyamán beindított blog ezt a szerepet valamelyest betöltötte, de főleg kifelé működött és informális jellege miatt nem pótolta a 'hivatalos információt'. A helyi fórumokon legalább a projektmag, de többnyire a helyi közösség szélesebb köre vett részt. Ezeket a fórumokat minden esetben gondos tervezés előzte meg, a résztvevőket megkerestük, meghívtuk, tájékoztattuk arról, hogy mi várható, magát a találkozót megterveztük, előkészítettük. A gondos előkészítés, a bevont szakértelem révén (lásd részletesebben a 4. Fejezetben) a fórumok eredményesen, és többnyire jó hangulatban zajlottak<sup>34</sup> és nagyon pozitív hatással voltak a helyiek bevonására. Talán a legfontosabb ilyen esemény a július 30-i 'pajtás fórum' volt, ami jelentős hatással volt a projekt folyamatára, nem csak a tervezés, hanem a bevonás szempontjából is. Itt a helyi közösség tagjai átértékelték a Forsteren belüli bizonytalanságot, feszültségeket, a közös vélemény erejét és a kompromisszum lehetőségét is, ami nagyon pozitív hatású volt. Ugyanakkor a találkozó utáni elbizonytalanodás, információhiány visszavetette a pozitív folyamatokat<sup>35</sup>.

Nagyobb helyi rendezvény kettő volt a tervezés folyamán. Céljuk a szélesebb körű bevonás, tájékoztatás volt, jelentősen eltérő körülmények között kerültek megrendezésre és eltérő hatásokkal jártak. Az első nagyobb rendezvény az immár hagyományos plébániai videós gyerektábor bemutatója volt augusztus elején. Ezen elsősorban azok a tősgyökeres helyiek és rokonaik vettek részt, akiknek a gyerekei, unokái szerepeltek az elkészült filmben, de nyaralók, turisták is betévedtek. A közös filmnézést főzéssel, 'fröccsözéssel' egészítettük ki, a közösségi tervezés nem kapott jelentős hangsúlyt a programban, a Forster is a szokásosnál kisebb számban képviseltette magát. Ugyanakkor a környezetpszichológus szakértő jelentős adatfelvételt, készített elő és végzett el a rendezvény keretében. Így az esemény nemcsak a filmezés, hanem a pszichológusok megjelenése miatt is jelentősen különbözött egy szokásos falusi kerti partitól. Az adatfelvételhez és a következő eseményen végzett közösségi mentális térképezéshez kapcsolódó utólagos vélemények elég vegyesek voltak a helyiek körében, nem nagyon értékelték a vizsgálat okát, hasznát. Talán egy kicsit részletesebb magyarázat arról, hogy mire jó az egész, és az eredmények viszonylag gyors visszacsatolása a közösség irányában segítettek volna jóval pozitívabb hatást elérni a bevonás szempontjából.

A második alkalom a nyitórendezvény volt, aminek az előkészítésébe az egész projektcsapat nagy energiákat fektetett. Ez volt talán a projekt szempontjából a legjobban sikerült rendezvény, ami kimondottan a tervezés eredményeinek bemutatását és megünneplését célozta és jelentős mértékben hozzájárult a projekt fő céljainak eléréséhez és a felmerült konfliktusok kezeléséhez egyaránt. A helyiek bevonásával kapcsolatban ugyanakkor váratlan eredményre vezetett. A szokatlan időjárás következtében a rendezvény ideje (augusztus legvége) egybe esett a szüret kezdetével, így sok helyi lakos nem tudott eljönni.

<sup>34</sup> Részlet egy helyi reflexiós interjúból: „...érezni lehetett a komolyságot, a szakértelmet, azt, hogy tényleg elindult valami, aminek meg is lesz az eredménye...”

<sup>35</sup> „a találkozókon kikérték a véleményüket, kíváncsiak voltak az ötleteikre, ami nagyon pozitív, de nem kapott megfelelő visszajelzést. Némely ötlet megvalósult, némelyik nem – ezek pár hét elteltével derültek ki, de az okokról, az oda vezető folyamatokról nem volt tudomásuk.”



Ugyanakkor sok új környékbeli nyaralótulajdonos jött el és kapcsolódott be a projektbe (az utolsó nyári hétvége volt). Vagyis a tősgyökeres helyi közönség bevonásában nem léptünk előre, de a 'nyaralósokon' keresztül a projekt országos szintű publicitáshoz jutott (pl.: Cikk az Origón, stb.).

#### 5.4. Néhány következtetés a helyiek bevonásával kapcsolatban

A projektet elvben sokan támogatják, de valódi aktivitást nagyon nehéz generálni. Ennek oka egyrészt az együttműködési kultúra hiánya, a falvak közti történelmi gyökerű ellenérzések, a katolikus egyházzal (illetve annak fő helyi képviselőivel) kapcsolatos esetleges averziók.

Ugyanakkor az éppen induló turisztikai szezon, illetve a szőlőtermesztés munkacsúcsai tovább nehezítették a jelen projekthez kapcsolódó közösségi szerveződés elindítását.

A Nivegy-völgyben sok társadalmi, rokoni hálózat létezik, ezek egy része azonban nagyon alacsony „fordulatszám” illetve alacsony hatékonysággal működik, egymáshoz képest pedig általában meglehetősen szegregált, olykor konfliktusos viszonyban vannak.

Kivételes helyzetben van a helyi Nazarénus közösség. Ők szoros vallási, lelki, kulturális és gazdasági közösségben élnek, jelentős közösségi és gazdasági erőforrást (turisztikai, helyi termék, építőipari és más vállalkozások) képviselnek a környéken. A Nazarénusok egy része gyakorlatilag elutasítja a más vallásúakkal való közösséget, ugyanakkor néhány fontos, mérvadó család szívesen venne részt a plébánia projektben, üzleti, fejlődési lehetőséget és a társadalmi integrálódás lehetőségét látva benne.

Ellenpéldaként említhetjük a bortermelőket (Borút Egyesület) akik nagyon nehezen kommunikálnak egymással, sok ellentétet küzdenek és egyes kivételektől eltekintve kevésbé működnek együtt. Ugyanez a helyzet az egyéb turisztikai vállalkozókkal (szállásadók) kapcsolatban.

A kézművesek egy ideig meglehetősen szervezeten működtek együtt, évente többször kiállításokat, kisebb helyi vásárokat szerveztek és egy egyesületet is létrehoztak. Az utóbbi időben, főleg a főszervező családi problémái (betegség) miatt nagyon alábbhagyott az aktivitás.

Általánosan is elmondható az, hogy a Nazarénusok kivételével (ahol a közösség intézményesen, szigorú szabályok és hagyományok szerint működik) a Nivegy-völgyben működő közösségek hatékonysága gyakran egy-egy aktív helyi szereplő („helyi hős”) személyes képességeitől, kitartásától függ. Ha ő valamilyen okból kiesik a munkából, az nemcsak a folytatást, de az addigi eredményeket is veszélyeztetheti.

A szélesebb helyi közösség bevonása nem lehetséges egyszerre. Először azokkal kell elkezdni dolgozni, akik elhivatottan, támogatóan állnak a projekthez, üzleti, vagy közösségi fejlődési lehetőséget látnak benne. A kört fokozatosan lehet szélesíteni, főleg a látható eredmények megjelenése után.

Fontos a bevonás, közösségfejlesztés időzítése, az évben, a héten és a napban való megfelelő elhelyezése.

Ugyancsak fontos a folyamatos tájékoztatás, az eredményekkel kapcsolatos visszacsatolás.

### 5.5. A helyi tervezés módszertanával kapcsolatos megállapítások

A vizualizáción, kiscsoportos munkán, bevonáson és a részvétel erősítésén alapuló, folyamatsegítő által koordinált műhelymunka nagyon hatékonyan és eredményesen működött a helyi környezetben, a résztvevők komolyan vették a feladatot és „szívvel lélekkel” közreműködtek.

A résztvevők komplex módon, sok különböző körülményt figyelembe véve gondolkodtak a lehetőségekről, az új résztvevők új ötleteket hoztak;

A műemléki értékek védelme kezdettől fontos volt a helyi emberek számára (semmilyen extrém, nyilvánvalóan romboló ötlet nem fogalmazódott meg a felújítással kapcsolatban). Ugyanakkor az ehhez kapcsolódó szaktudás gyakorlatilag nem elérhető a 'nagyközönség' számára. Érdekes lett volna tehát a műemléki szempontokat (nem elsősorban a korlátozásokat, hanem a gondolkodásmódot, a hozzáadott értéket, stb.) emészthető formában mindjárt az elején megismertetni a résztvevőkkel;

A valódi bevonás valódi lelkesedést generált, erre lehet építeni a későbbiekben is.

### Összefoglalás

Jelen esettanulmány a projekt kezdeti eredményeit, tanulságait, tapasztalatait összegzi 2013-tól, a kezdeti „tapogatózásoktól”, 2014. október végéig, az engedélyezési tervek beadásáig. Részletesen bemutattuk az előzményeket, a főbb szereplőket, azok kapcsolati- és érdekviszonyait, a B-módszertan későbbi kidolgozását meg támogató különböző eszközöket, módszereket és nem utolsósorban a közösségi tervezés folyamatának eddig lezajlott lépéseit. Mindemellett, hangsúlyosan jelennek meg azok a konfliktusok, a különböző nézőpontokból eredő félreértések, a tapasztalathiányból származó zavarok, melyek óhatatlanul előfordulnak egy ilyen, hazánkban lényegében előzmények nélküli projektben. A vázolt nehézségek a csicsói plébánia felújításával kapcsolatban kihívást jelentenek, ugyanakkor a módszertan alkotás szempontjából kimondottan hasznosak, hiszen lehetővé teszik, hogy 'valódi konfliktusokon' edződve, működő megoldások alapján adhassunk majd használható tanácsokat, módszertant a jövő hasonló projektjeihez.