

Zsolt Péter

A FACILITÁLÁS TÍZ LÉPÉSE

Korábban voltam már civil ellenálló szerepben multinacionális céggel szemben, ami aztán nullaösszegű játékká vált, sőt politikai küzdelemmé. A Méltányosság Politikaelemző Központban (MPK) viszont kutatásvezetőként épp a nullaösszegű játszmák megelőzése a cél, s mivel e *think tank* egyik erős lábának számít az energiaszektor, kézenfekvőnek látszott, hogy a szolgáltatások terén itt fogalmazzak meg közvéleménykutatási és mediációs javaslatokat.

Az MPK egyik ilyen szolgáltatási javaslata a kanadai Falcon Oil és leányvállalata, a magyar TXM Kft. palagázfúráásra specializálódott cég részéről nemcsak meghallgatásra talált, de a magyar menedzsment – a nemzetközi folyamatokat látva – hasonlóan gondolkodott a lehetséges jövőbeli konfliktusok megelőzéséről, mint mi. Az egyeztetések során arra lyukadtunk ki, hogy a cég esetében a társadalmi ellenálló mozgalmak központi szereplői (véleményvezérei) a civil zöld szervezetek, ezért a cég megbízásából zöld szervezetek kutatásába kezdtünk; az MPK készített jelentést a lengyel civilek és a kormányzat kapcsolatairól, de a bolgárok mozgalmait is görcső alá vette, és a magyar társadalom témába vágó közvélemény-kutatását is elvégezhettük.

Az alábbi összefoglalónk a cég és a hazai zöldek közti párbeszéd levezetésének tapasztalataira épít. Nem a projektet ismertetjük, hanem a facilitáció során felmerülő kihívásokat és megoldási javaslatainkat, azt, amit mi is tanultunk ebből a munkából. Mindezt azzal a szándékkal, hogy a konfliktus-megelőzés kommunikációja iránt érdeklődők számára módszertani segítséggel szolgáljunk.

Úgy véljük, hogy egy jó gyakorlat háttérének ismertetésével bemutatathatjuk a facilitálás megtervezését és folyamatát. Legalábbis reméljük, hogy a példa jó gyakorlatnak tekinthető, hiszen a szakértő-hallgatóság méltatta a záró-kérdőívekben a kezdeményezést, és a mediációban résztvevő érintettek is mind a vitán, mind pedig az utólagos interjúkban a folyamat folytatását és szélesebb körű kiterjesztését javasolták.¹ A facilitátor egy *coach*-hoz hasonlóan csak akkor lehet biztos abban, hogy jól végezte a dolgát, ha nemcsak dicsérik, de új munkával is megbízzák. (A *coach* akkor lehet elégedett, ha őt hívják vissza, a facilitátor pedig akkor, ha az érintettek, amikor ő hívja őket, újra eljönnek.)

Az MPK energetikai szakértője már hosszabb ideje dolgozott a TXM-nek, ezért most nekünk olyan (az energetikában jártas) mediátorra volt szükségünk, aki a zöldek számára elfogadhatóbbnak számított, ezért is húzódtunk vissza a facilitátori szerepbe.² Ezzel nem azt

¹ A konkrét mediációval kapcsolatos részletes beszámolók megtalálhatók az Interneten: <http://meltanyosság.hu/node/3543>. Az innen letölthető tanulmány tartalmazza a lengyel zöldekkel készített kérdőíves kutatásunknak, valamint a bolgár helyzetnek az értékelését és az első hazai közvélemény-kutatásunkat is.

² A zöldek és a TXM közti mediációt a KÖVET egyesület vezetője, Bodroghelyi Csaba végezte.

kívánjuk mondani, hogy a mediátor független, a facilitátor meg függő közreműködő. Hogy elkezdhessünk mindezen töprengeni, először is át kell tekintenünk a „mediáció” és a „facilitáció” fogalmainak szakirodalmi megközelítéseit.

A fogalmak értelmezése és gyakorlatias különválasztása

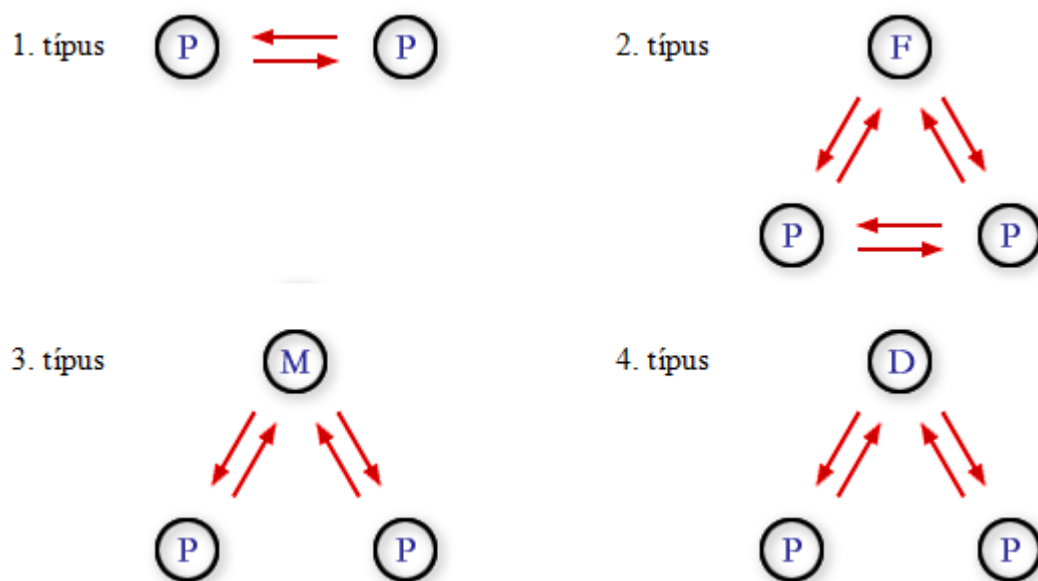
A leggyakrabban úgy találkozunk a két fogalommal egy szövegben, hogy a szerző – a szóismétléseket elkerülendő – minden különösebb megfontolás nélkül egyszerűen szinonimaként használja őket. *Segíteni* egy párbeszédet, vagy *közvetíteni* egy párbeszédben végül is egymástól nem távol eső cselekvések, mindazonáltal a szinonimaként való használat nem igazán indokolt.

A facilitációról szoktak úgy is beszélni, mint egy általánosabb tevékenységről, melynek a mediálás az egyik fajtája. Szokták „tárgyaláskönyvitésnek” is fordítani.³ Torstein Eckhoff korai megközelítésénél, amely a harmadik személynek csak közvetítői, bírói vagy adminisztrátori szerepet osztott, mindenképp bonyolultabb tevékenységekről van szó, ahol a fentiekkel ellentétben a szerep nem a hatalom függvénye, hiszen kijelenthetjük, hogy a facilitátor manapság nem rendelkezik hatalommal.⁴

Egy másik lehetséges megközelítés szerint a konfliktus-megoldásnak négy modellje van.

1. ábra

A konfliktusmegoldás típusai



P = résztvevő partnerek, F = facilitátor, M = mediátor, D = döntőbíró

Forrás: Hajba (1998) 52., Zsolt (2006).

³ Tarczal Katalin: A konfliktus-feloldás alternatívái. Rézler Gyula Alapítvány <http://szeretet.add-to.net/?i=mediator-konfliktus-feloldas-1>

⁴ Eckhoff (1973) 1966-os cikkében e szerepek váltogatásában látta a lehetőséget.

Mint látható, itt a facilitátort az különbözteti meg a mediátortól, hogy a mediációban a mediátoron keresztül próbálnak megoldást találni. Persze a döntő fázisban, amikor megállapodás készül a jövőre vonatkozóan, akkor azt úgy kell megszövegezni, hogy a felek a magukénak érezzék (például az ő kifejezéseiket kell használni), s meg kell kérdezni, hogy a megfogalmazással egyetértenek-e. Itt most nem íránk le a mediátor kommunikációs feladatait, és azt, hogy az interakciós sorozatokban milyen eszközöket szokott használni. A lényeg az, hogy az ábra csak elméleti konstrukció, esetleg a jogi megoldásokra épít, kommunikációs azonban a mediátor hagyja, hogy a felek beszéljenek egymással, ha ez a párbeszéd előre visz. Ilyenkor a mediátor is facilitál, és olykor a facilitátor is kézbe veszi a dolgokat: értelmez, újrafogalmaz, kigyomlálja a bántásokat és a félrevivő momentumokat, tehát mediál.

Az 1. ábra alapján úgy tűnhet, két különböző struktúrájú helyzetben való tevékenkedésről van szó, kommunikációs pedig váltakozó szerepekre utal a két fogalom. Mintha valaki, aki elvállal egy ilyen feladatot, bizonyos perceiben mediálna, máskor meg facilitálna. Ez is egy elfogadható megközelítés, de mi a saját tapasztalataink alapján egy harmadikat javaslunk: a mediátor a felek hús-vér vitájának előkészítője és vezetője, míg a facilitátor a tervező és az értékelő. Míg a mediátor igazi szerepe a kommunikációban, a vita levezetésében van, addig a facilitáló a folyamatot előkészíti, menedzseli és kiértékeli. A mi felfogásunk szerint tehát itt két különböző emberre van szükség, akik más-más feladatot látnak el.

Említsünk meg még két olyan általános állítást, mellyel nem nehéz vitába szállni: „a facilitálás mikéntjére nincs recept, az művészet”, illetve „a facilitátornak a célja az, ami egyértelmű (értékek kibontása, komplex esetekre megoldás keresése vagy konfliktuskezelés), de csupán a lehetőséget kívánja biztosítani az érintettek számára, és nem szabad belenyúlnia a beszélgetésbe.” Ami a mi példánkat illeti, abban az egyben biztosak vagyunk, hogy amit végeztünk, az facilitálás volt, nem pedig mediálás. A két általános megállapítás vonatkozásában pedig a következőket mondanánk. Először is, bár kreatív tevékenységet végeztünk, művésznek azért nem kellett lennünk; mindenesetre tény, hogy váratlan konfliktusokat is át kellett hidalnunk. Másodszor, mivel a folyamat gördüléséhez akadályokat kellett áthidalnunk, sőt megelőznünk, ezért befolyásoltuk a tartalmat is; tehát mi is befolyásoltunk, nem beszélve a mediátorról; véleményünk szerint a mediátorok mást sem tesznek.⁵

A facilitátori szerep

Facilitátorként már akkor kezdeményező szerepben léptünk fel, amikor a feleket összehívtuk, akkor is, amikor a találkozások céljának fontosságáról meggyőztük őket, és akkor is, amikor a lehetséges kereteket felvázoltuk. A facilitátor teszi meg a tárgyalásra az első javaslatokat; ismeretei, tapasztalatai alapján ő figyelmeztet külső szemű rálátóként arra, hogy miként vihető végig a folyamat; ő bábáskodik a szükséges változtatások esetében; sőt ő figyelmezteti kommunikációs szempontból a helyes magatartásra a mediátort, ha az elcsúszik a pártatlanságban. (Feltéve, hogy a két szerep, mint a mi esetünkben is, elválik egymástól.)

⁵ Természetesen úgy gondoljuk, a mediátorok befolyásolása pozitív. Amit gyakran megtesznek, az az úgynevezett formulázás: 1. összefoglalják az elhangzottakat, 2. irányt szabnak a beszélgetés folytatásának, 3. mindezt úgy teszik, hogy nem vádolhatók személyeskedéssel, hiszen a formulázást azért végzik, hogy világos legyen, mit mondott a másik, az irányszabást pedig azért, hogy a kommunikáció valamilyen megegyezés felé tartson, s ne váljon parttalaná (Heritage [1990] szempontjait emelhetjük át.); de ezen túl ígér, javasol, meggyőz stb., tehát a pártatlanság mellett megannyi módon befolyásol.

Ha kell, külön az összes érintettel kapcsolatba lép egyenként, vagy megkéri a mediátort, hogy ő tegye ezt meg. (Már ha két csoporttal van dolgunk, mert a mi esetünkben ugyan két nagy tábor volt, de az egyiket több kis csoport képviselte.) A társadalmi párbeszéd még komplikáltabbak lehetnek, hiszen az összes stakeholder számít. Számítatlan mediálás létezik, így munkahelyi, üzleti, magánéleti stb., ám mindegyikben, ha többszereplős, felmerül az a kérdés, hogy ki milyen alapon van jelen. Nos, ezeket is a facilitátornak kell átláthatóvá és elfogadhatóvá tennie.

A facilitátornak és a mediátornak, ha ketten dolgoznak egy ügyön, egyformán hitelesnek kell lenniük a résztvevők szemében, ami csak úgy lehetséges, ha pártatlanok, és/vagy ha tudják garantálni, hogy a végkimenetel nem az ő befolyásuk alatt áll majd (csak így válik elfogadhatóvá, ha valamelyikük kapcsolatban áll az egyik féllel, mint megbízóval).

A facilitálás alapja-magva az a meggyőződés, hogy érdemes a feleknek végigcsinálniuk azt a programot, amit a mi esetünkben a facilitátor kezdeményezett, ám ennél fontosabb, hogy aztán a résztvevők határozzák meg a részleteket. Míg a mediátor küldetésénél fogva megegyezés párti, a facilitátor inkább csak arra ügyel, hogy a vita korrekt módon fusson végig. (Például ha az egyik fél megígéri, hogy egyik érve alátámasztása érdekében legközelebb hoz valamit, akkor ennek megvalósulását a facilitátor árgus szemekkel kell figyelje, és szóvá kell tennie, ha az elmarad.)

Ami a dologban mégis a művészet kategóriájába tartozik, az az, hogy a facilitátornak a szerepét igen diszkrétan, a háttérbe húzódva kell ellátnia. Olyan, mint a japán pincér.⁶ Nem akar barátja lenni a vendégnek, nem közli vele saját problémáit arról, hogy ő voltaképp egy költő, csak átmenetileg van itt; nem hívja fel magára a figyelmet, észrevehetetlen, de ha kell, azonnal jelen van. A japán pincérhez képest viszont, aki csak akkor beszél, ha akarnak tőle valamit, sokkal aktívabb. Ő látja a folyamat teljes egészét, a benne rejlő lehetőségeket, és ha nem is erőlteti, hogy mindez megvalósuljon, a folyamat végig vitele és az egyensúly fenntartása érdekében azonnal közbelép. Ebben az értelemben viszont olyan, mint a járművezető oktató, vagy a biciklizést tanító felnőtt, aki csak akkor fogja meg a kerékpárt, ha az elbillenne, illetve akkor lép a fékre vagy a gázra, ha a baleset elkerülését ez szükségessé teszi. A szülő az elején fogja is hátulról a kerékpárt, de ha jól haladnak a dolgok, szép lassan elengedi, noha ott kocog mindvégig. A hasonlat azért is jó, mert a felek a későbbiekben közvetítő nélkül is tudnak érdemben tárgyalni. Ekkor válik a facilitátor és a mediátor tevékenysége teljes sikerré.

De sem a háttérbe húzódó japán pincér, sem pedig a biciklizést tanító szülő nem egészen pontos hasonlat a facilitátori szerepre. Előbbi azért nem, mert mint említettük, a pincéرنél aktívabb, utóbbi pedig azért nem, mert a facilitátor nem szülői szerepet tölt be, és nem is oktató. Nem is tekintenek rá így, mint teljes mértékben egyenrangú résztvevőként: nem rendezvényszervező, hanem a rendezvény értelmét és hasznát kereső, aki alkalmanként ezt az értelmet és hasznat meg is fogalmazza. A facilitátor a maga folyamatosan figyelő, háttérbe húzódó magatartásával kicsit tudós alkat, vagy legalábbis jól tesz, ha alapvetően a dolgok elemzése izgatja a fantáziáját, és semmiképp sem a vita végeredményének befolyásolása. Ahogy minden tudományos érdeklődésű embernek, magánemberként persze neki is lehet álláspontja, de ez kevésbé kell, hogy izgassa, mint a folyamat dinamikájának megfigyelése.

⁶ A japán pincér hasonlatot Setényi Jánostól tanultam egy tréner tréningen, de azt hiszem itt is használható.

A sikervágy csapdái

Míg a mediátor mindenképp jelen kell legyen, és ennek kapcsán rutinosnak és gyorsnak kell lennie, az elemzgető, háttérbe húzódást választó facilitátor gondolkodása lehet lassú, noha az elemző agy is termékeny.⁷ A rendezvényszervezés klasszikus feladatait elvégezheti a facilitátor, de akár ki is adhatja alvállalkozónak, tehát míg a folyamat végigvezetésének ő a fő átgondolója, ez nem szükségkép jelenti azt, hogy technikailag nem kaphat ezen a téren is segítséget. (A mi esetünkben egyébiránt a technikai szervezést a mediátor és csapata vállalta.)

A facilitátor sikere nem a végeredményen múlik. Ennyivel könnyebb a helyzete a mediátornál, aki sikeresnek akkor érezheti magát, ha valamilyen megállapodás születik, noha a mediátori munka is lehet sikeres megállapodás hiányában is. A facilitátor azonban nem is vizionálja a megállapodást. A mediátor akkor követ el hibát, ha a megállapodást a résztvevők akarata ellenére is tető alá hozza, de a facilitátor is elkövethet hibát, ha a folyamatot mindenképpen végigviszi. Nem mindig kell, hogy megszülessék a megegyezés, az elhatározás, a közös vállalás, és az se mindig szükséges, hogy egy folyamat végigmenjen.⁸

A facilitátor nem könnyen látja be, hogy van, amikor a harcnak van itt az ideje, és nem a konszenzuskeresésnek. S hogy ne kövesse el ezt az alaptévedést, ezért az elején neki is világosan kell látnia, vajon a felek közös asztalhoz ültetése önmagában valóban érték-e? Olykor még menet közben is fel kell tudni hagyni a facilitátori szerepvállalással, el kell tudni engedni egy projektet morális vagy technikai okokból. S még az sem biztos, hogy az elején nem neki volt igaza, és a végigmenő facilitáció valóban szolgálná a felek érdekét.

Lássunk helyzeteket, amikor bár induláskor még a facilitációnak látszik az értelme, menet közben mégis a projekt elengedése mellett érdemes döntenünk. Mediáció és facilitáció nem vállalható, ha a felek erőviszonyai oly egyenlőtlenek, hogy az egyik oldal már megfélemlített állapotban tartja a másikat. Például egy megfélemlített nő és a férje között nincs lehetőség a mediációra.⁹ De egy ilyen helyzet menet közben is kialakulhat. Az is kudarcot eredményez, ha a felek nem kompetensek, és delegátságuk nem igazán hat vissza saját szervezetükre. Számos kudarc mögött túlságos érzelmi telítettség, a csoportokat szétverő feszültség, valamint az előkészítettségnek és a helyzet ismeretének a hiánya szoktak munkálni. A mi helyzetünkben ilyen kockázati tényezők nem voltak. A téma még nem volt túlhevítve – tulajdonképpen azért is kezdeményezte a megbízó, mert látott országokat, ahol már izzó állapotban volt –, és a felek kompetensek voltak, vagy legalábbis azok maradtak benne a zöldek részéről, míg a multinacionális vállalatnál a magyarországi igazgató, tehát a legkompetensebb ember képviselte magát már az előkészítő tárgyalásokon is.

A mediátor a megoldáskeresésre összpontosít, így menet közben már nem biztos, hogy észreveszi a fenti zavarokat. Pedig az egyensúlyt veszélyeztető kisebb bomlást okozó tendenciák még viszonylag könnyen orvosolhatók. A facilitátor tulajdonképpen végig a tárgyalás optimalizált feltételeinek fenntartására koncentrálna, s ezzel nagymértékben segíti a mediátor munkáját. Ezért is gondoljuk azt, hogy az ilyen feladatmegosztás jó hatással bír, mégpedig nem csak abban, hogy tehermentesít, de még abban is, hogy a facilitátor a mediátornak a felügyelője: figyelmezteti a mediátort, ha elcsúszik valamelyik irányba. Természetesen a mediátor felügyeletének és segítésének is az egyensúly fenntartását kell szolgálnia.

⁷ Daniel Kahneman (2013) *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Könyvek.

⁸ A befejezetlenség feszültségkeltő hatású és frusztráló, ami főként a facilitátort sújtja.

⁹ A mediáció szükséges feltételei közt említi ezt felsorolásában Bárczy és Szamos (2000).

A mediátor és a facilitátor közti kapcsolat nem alá-fölé rendeltség. Mégis azért, hogy az egyik behívja a munkába a másikat, létrejön egy formális viszony. Ha a mediátor hívja a facilitátort, az olyan, mint amikor valaki egy problémához szervezőt is, meg pszichológust is keres. S noha a facilitátornak nem kell pszichológusnak lennie, ha pszichológus volna, sem önthetné el tanácsokkal a másikat; tanácsot csak akkor adhat, ha arra a másik igényt tart, de azzal, hogy hívják, tulajdonképpen már ki is fejezik, hogy várják a tanácsait. Fordítva, amikor a facilitátor hozza a munkát, és keres mediátort – mint a mi esetünkben is –, még egyszerűbb, bár bizonyos szempontból kényesebb a helyzet: ilyenkor a facilitátor eleve úgy érzi, hogy a projekt végig vitele érdekében a mediátort is instruálnia kell, ráadásul úgy, hogy az semmi esetre se legyen bántó, a mediátor kompetenciáját sértő.

Tíz lépés

Az első hét lépés előkészítő jellegű, a nyolcadik (tartalom)elemzés, leírás és dokumentálás, a kilencedik és a tizedik pedig utógondozás.

Egy nemzetközi nagyvállalat és a zöldek közti facilitáció elvállalása során mind a konkrét rendezvényszervezésre, mind a két fél között egy elfogadott szereplőre kerestünk profi mediátort. Helyzetünk tehát szerencsésnek volt mondható, mert megbízóként a tanácsainkat is komolyan vették, másrészt a szervezés technikai feladatai sem terheltek minket, tehát a facilitátor legfontosabb küldetésére, az egyensúly kialakítására és aztán a fenntartására koncentrálhattunk.

Komoly kihívást jelentett már az alaphelyzet is, mert a multicégek és a zöldek között köztudomású az aszimmetrikus viszony, hiszen az egyiknek van pénze, a másiknak nincs. Mind a kezdetekkor, mind a végig vitelben olyan problémákba ütköztünk, amelyek utólag már teljesen maguktól értetődőknek tűnnek, akkor mégis csak egy részüket láttuk előre.

Az **első lépés** technikai és filozófiai természetű. Minél többet meg kell tudnunk a résztvevőkről, és alapvetően hinnünk kell abban, hogy érdemes egy asztalhoz ültetni őket. A mediátor is hitt abban, hogy ebből születik majd valamilyen közös állásfoglalás. Nos, az utóbbi nem jött létre, noha a folyamat zárásaként beterveztük, de ettől még a felek megismerték egymást, és a facilitáció szempontjából sikeres volt az esemény. Nem csak azért, mert az egyensúlyi állapotot végig fenntartottuk, a felek nem borították egymásra az asztalt, a rendezvény kulturált módon lezajlott, stb., hanem azért is, mert fontos szereplők között személyes ismeretségek jöttek létre. A jövő a megmondhatója, hogy erősebben konfliktusos szituációban ezek a felek szót tudnak-e érteni egymással, az azonban biztos, hogy számos kommunikációs és szakmai félreértést már a projekt során tisztázni tudtak. S itt a félreértés nem azt jelenti, hogy egyetértésre jutottak, hanem azt, hogy nem vádolták meg a másikat olyasmivel, amit az nem is tett, mondott, vagy tenni szándékozott. A vádak olyanná változtak, mint amelyeknek alapja nem a képzelet, hanem a valóság. A szakmai viták olyan mélyekké váltak, hogy a facilitátor (azaz a szöveg írója) már nem is mindig értett mindent. A technológiai viták jobb szakértője volt a mediátor, de tulajdonképp neki sem kellett olyan mélységben értenie a kérdéshez, mint az érintetteknek. Sőt, a szakmailag és végzettségük okán specializálódott zöld résztvevőknek sem kellett olyan mértékben érteniük az eljárásmenetnek – és nem is értettek –, mint magának a cégnek, amely a világon egyedülként egy új technológia saját fejlesztésével is bírt.

Visszatérve a folyamat első lépéséhez, hittünk abban, hogy a párbeszéd csak jót szülhet, noha legitim állítás az is, ha valaki azt mondja, hogy a zöldek irreális követeléseikkel akadályozzák az ipari fejlődést, vagy az is, hogy a zöldeknek igazuk van, amikor piár eszközökkel, erőszakkal és polgári engedetlenséggel próbálnak ijesztgetni. Ilyenkor a

tárgyalás tulajdonképpen csak egy kommunikációs fogás, melynek során hol a zöldek, hol a cégek a közönség szimpátiáját próbálják maguk mellé állítani.

A **második** legfontosabb feladat a finanszírozás. Ennek mikéntjére a saját példánkra hivatkozva még többször fogok utalni, a lényeg itt az, hogy egyrészt átláthatóan történjék, másrészt úgy, hogy mindenki megnyugodjon, és ne az a szereplő diktálja a gondolatok kimenetelét, akinél a pénz van. Ehhez mi azt a rendszert javasoltuk, hogy a pénz kiutalásának jogát, tehát a teljesítési igazolást a facilitátor mondja ki.

Teljesítési igazolást a mediátor, valamint a mediátor és a zöldek által behívott szakértők tanulmányaiért állítottunk ki. Az aszimmetriát a zöldek és a cég közt azáltal tudtuk csökkenteni, hogy a cég által felajánlott pénzzel szabadon rendelkezhattünk. Ideális esetben a háttér tanulmányok előállítására mehetne egy független alaptól, vagy biztosíthatná az állam, de ez még sehol sem működik így a világon. Mi azt garantáltuk, hogy a szakértőkre szánt pénzmozgás a zöldek hozzájárulásával történjék.

A folyamat **harmadik lépése** épp az, hogy a facilitátor felismerje, ha a felek bele is mennek a tárgyalásba, e mögött mennyi a kommunikációs stratégiai szándék, és mennyi a valódi konszenzuskeresés. Azt gondoljuk, és azt is tapasztaltuk, hogy mindkét részről akadt kommunikációs motiváció elég. Akadt stratégiai terv is. Például volt, aki azzal az attitűddel kapcsolódott a tárgyalásba, hogy bármiképpen alakulnak is végül a dolgok, legalább kiszéd egy csomó olyan információt a cégből, amit másként sokkal nehezebben tudna meg, és ha úgy adódik, ezt majd ellene fordíthatja. S a cégek is volt stratégiája, látván ugyanis a külföldi politikai és mozgalmi folyamatokat, úgy gondolták, hogy tárgyalási készséget jelezve és felajánlva azokat a zöld fejlesztéseket, amelyekre igény jelentkezik, előre megakadályozható az összetűzés. (Ebben csatlakozniuk kellett, mert egyelőre semmilyen zöld oldalról jövő feltétel nem fogalmazódott meg a támogatásért cserébe, noha a lehetőségek szélesre tárultak.)

Ezeknek a hátsó szándékok a megléte (feltételezése, illetve felismerése) a tárgyalási folyamatot az „egy ágyban az ellenséggel” helyzettel teszik hasonlóvá, de még nem akadályai a facilitálásnak. Nem tiszta szándékok, de nem is ördögtől valók; olyasmik, amelyeknek erősödésébe, kavargásába és gyengülésébe facilitátorként jó, ha beleláltunk (nekünk sikerült), ám épp azért, hogy a bizalom a folyamat iránt és irántunk fennmaradjon, ezeket diszkrétan kezeltük, nem vittük át egyik táborból a másikba.

A stratégiai célok felismerése, feltérképezése azért is szükséges, hogy ne kezeljük idealisztikusan a helyzetet, ne érjen minket se csalódás, toleránsak tudjunk lenni, miközben mégiscsak célként kell lebegnie a szemünk előtt, hogy stratégiamentes irányba tereljük a feleket. A terelgetéshez jól kell látnunk a motivációkat és a menet közben fellépőket is észre kell vennünk, hiszen némelyik meg is mérgezhetheti a folyamatot magát.

A **negyedik lépés** az egyensúly feltételeinek megteremtése, egy olyan koncepció felvázolása, amelyet a résztvevők el tudnak fogadni, és amelyet kedvük szerint tudnak csinosítani, akár teljesen meg is változtatni. Itt is csak arra kell vigyáznunk, hogy olyan változás ne történjék, ami miatt aztán törvényszerűen felborul az egyensúly, mert ez már a mi felelőségünk.

A mi koncepciónk az volt, hogy mivel a vállalatnak van pénze, a zöldeknek viszont nincs, a zöldek által megbízott szakértő(k) szakmai munkáját, írását, esetleg prezentációját fizesse ki a cég. Ez a roppant egyszerű gondolat azonban nem hullott volna termékeny talajra, ha a részleteket illetően nem kezdenek el vele dolgozni a zöld szervezetek.

Az **ötödik lépésben** a koncepciókat csak akkor tudjuk megismertetni, ha van kivel. Már az buktatót jelentett, hogy jönnek-e jelentősebb zöld szervezetek, túl sokan lesznek-e vagy épp kevesen. A meghívást zártan kezdtük és célzottan, de felajánlottuk, hogy bárki invitálhat olyat, akit még fontosnak tart, hólabda módszerrel.

Végeztünk egy lengyelországi kutatást is, és állíthatjuk, hogy bármely országban lehetséges egy olyan szűkítés, amely legitimé teszi a résztvevőket, igaz, egy ilyen kiválasztás nem megy megfelelő terepismeret nélkül; akárhol próbálnánk hasonló folyamatot indítani a zöldek és egy multi között, a filozófia és a tárgyalás kiegyensúlyozását biztosító koncepció után egy helyismerettel rendelkező céget kellene felkérnünk a résztvevők kiválogatásához.

Hatodik lépésben hagynunk kell, hogy a koncepció elkezdjen fortyogni, és hogy a mediátor munkához láthasson. A facilitátor feladatai sem szűnnek meg, mert figyelnie kell a felszínre jövő aggályokat, és a kitérgyalásukhoz és a kezelésükhöz megfelelő fórumokat kell biztosítania.

A gyanakvás először a kezdeményező felé irányul. Ha a zöldek a kezdeményezők, akkor a cég az ő szándékaikat szeretné érteni, ha egy cég a kezdeményező (mint a mi esetünkben volt), akkor a zöldek szeretnék tudni, hogy ugyan mi haszna származik ebből az egészből a cégnek? Brainstorming kezdődik abban a tekintetben, hogy milyen hátsó szándékok lehetnek, hogyan fogják a tárgyalást esetleg ellenük fordítani, miként gyárt a kezdeményező magának médiaeseményt a folyamatból, miként próbálja meg a célját így elérni (ha zöld, akkor a termelés leállítását vagy más területre száműzését; ha cég, akkor a zöldek nevetségessé tételét vagy megvásárlását). Minden szervezet meg lesz rettenve, és homlokzat megóvási aggodalmi összeesküvés elméletek gyártásába bonyolíthatja őket, ami azt jelenti, hogy a projekt már indulása előtt hamvába hull. A kíváncsiság, a saját célok megtalálása átlendíthet ezen az akadályon.

Van két dolog, amivel a facilitátornak itt és aztán a későbbiekben is számolnia kell, de talán már kisebb intenzitással. Az egyik a trollkodás, a másik a klikkesedés. Előbbi nem törvényszerű, de igen valószínű. Lesz, aki az egész folyamatot értelmetlennek és minden szempontból veszélyesnek tartja, ezért arra törekszik, hogy megakadályozza és szétverje. Mindegy, hogy miből származik ez, harcosabb identitásából, negatív tapasztalataiból, bölcsességéből, elvhűségéből, ez voltaképp a facilitátor számára nem etikai kérdés. Ő már az etikai garast az elején le kellett, hogy tegye, de innentől fogva a feladat az, hogy a trolltól úgy szabadítsa meg a többieket, hogy ezt a többiek ne tartsák önkényeskedésnek. A mi esetünkben az illető nem jelent meg az előzetes egyeztetéseken, így kizárta magát a kommunikációból, és csak ezt kellett tudomásul venni, a későbbiek során pedig a fontosabb fordulatokból ki is hagyni, az így felhalmozódó téves értelmezéseit pedig a többiekkel tisztázni. Ám adódhatnak nehezebb esetek is, amikor a troll aktív marad, és mindig jelen van, akár alakoskodva is.

A másik veszély még valószínűbb, ez a klikkesedés. Elkülönülő csoportok jönnek létre, amelyek részesei is a folyamatnak, de kívül is állnak. Saját hálózatos kommunikációt hoznak létre, és ha kisebbségben vannak is, egyfajta elitcsapat elképzeléssel próbálják a többieket irányítani. Mindez azzal volt tompítható, hogy facilitátorként a zöldeknek újabb és újabb megbeszélést szerveztünk megfelelő tematikával. A klikkesedés könnyen észrevehető, ha például a netes körlevelezésben azt látjuk, hogy bizonyos csoportok kimaradnak, de akkor is, amikor a megbeszéléseken kiderül, hogy vannak csoportok, amelyek nincsenek minden gondolattal tisztában, ami mások számára már köztudott. Ilyenkor föl kell hívni a figyelmet arra, hogy mindez közös „tulajdon”, és célunk a folyamat egészének átláthatósága. Tévedés azonban azt gondolni, hogy az áltáthatóságot a résztvevők maguk akarják; egyik fél sem akarja igazán, ez leginkább a facilitátor revolvéré.

A mi esetünkben nem csak a zöld szervezetek közötti különbségek, hanem egyes szervezeteken belüli konfliktusok is akadályokként jelentek meg: kivel is levelezhetünk? ki képviseli az adott szervezetet? A koncepció is átalakult, mert a zöldek tartottak attól, hogy az általuk kijelölt bányászati szakértő esetleg majd olyasmit fog írni-mondani, ami nekik nem tetszik, ezért visszaléptek a jelölésétől, viszont elfogadták a mediátor javaslatát, aki persze az

előkészített listából azt jelölte ki, akit a zöldek konszenzusosan támogattak. Szükség volt több találkozóra is a céggel, és szerveztünk olyan beszélgetést is, ahol a cégvezető csak a zöldek két óras tárgyalása után jelenhetett meg az akkori napirendi pontokban felmerültek megválaszolására, a zöldek egymás közötti tárgyalását az ő jelenléte nem zavarta. (Ez az udvariassági gesztus minden zöldnek tetszett, és a céget sem sértette.)

A facilitátor feladata a nyilvánosság tájékoztatása és a médiával való kapcsolattartás is. Ez tulajdonképpen a *hetedik lépés*, ami már a kezdetekkor megtervezendő, de menet közben is alakulhat. Legjobb, ha a felek már az elején elfogadják, hogy a sajtónak történő nyilatkozatoktól tartózkodnak, mert ez mindig félreértésekre ad okot és eltereli a figyelmet.

Itt mi facilitátorként vállaltuk a sajtóközlemények kiadását, hozzánk futottak be később az újságírói kérdések, és a mediációval kapcsolatban sikerült egy rádióműsort is szervezni, melynek az apropója ez a projekt volt. Újságírói kérdésekre válaszoltunk, de a nyilatkozási rutin is lehet kevés, ha az újságíró nem pontosan azt írja meg, amit a facilitátor szeretne; ezért fontos a szöveg megjelenés előtti átnézése.¹⁰

A sajtót meghívtuk a záró konferenciára is, ahol a zöldek a háttér tanulmányok birtokában előadhatták koncepciójukat és vitatkozhattak a céggel. Utóbb csak média-aktivitásunk hiányosságait érte kritika a konferencián hallgatóként jelen lévő szakújságíró részéről. Jogosan, mert valóban nem sikerült felkelteni a sajtó tömeges érdeklődését.

A célok megfogalmazásának a nyilvánosság felé is ugyanannak kell lennie, mint befelé, a résztvevők felé. A két fél közti ellentétek sem titkosak, ámbar a másik féllel szemben felmerülő stratégiai célok, megvető kijelentések vagy például a zöldekben belüli konfliktusok már nem tartoznak a nyilvánosságra.

A mi esetünkben a választható szakértő, aki a cég tevékenységének átvizsgálására volt hivatott, végül külföldi lett. Ennek plusz költségei előre nem voltak betervezve, így itt a cég rugalmassága volt a folytatás feltétele. Ugyanakkor a facilitátornak ezen a téren már könnyebb dolga van, hiszen ha rögtön az elején el tudja fogadtatni, hogy a folyamat részleteit közösen alakítják, a cég számára a kiszállás már több hátránnyal járhat, mintha bele se kezdett volna a folyamatba, ezért a rugalmasság feltételezhető.

Ugyanakkor itt megint vigyázni kell az egyensúly megtartására, mert a behívott civilek vissza is élhetnek a helyzetükkel. Nem arra gondolunk, hogy saját maguknak követelnek extra szolgáltatásokat, mert ezt már az elején ki kellett zárni, egyébként épp az ő érdekükben, hiszen társadalmi hitelüket bármilyen javukra irányuló pénzmozgás következtében elveszítenék. (A mi esetünkben a legfontosabb zöld szervezetek nagyon komoly munkát végeztek, és volt olyan, amelyik szóvá is tette, hogy megköszönhetnénk, hogy ingyen annyi munkaórát fektetett a témába.) Viszont volt olyan elképzelés, amely a szakértők kiválasztása terén mind a személyükben, mind a számukban elrugaszkodott a realitástól, és a cég túlzott pénzügyi kihasználását jelentette volna. Itt ésszerű pénzügyi korlátokat kellett javasolnunk.

Nem volt szükség rá, de a játékszabályok alakításában felvethető lett volna, hogy legyen a cégnek vétő joga, tehát a mediátor listájába ne kerüljön olyan bányászati szakértő, aki a cég számára elfogadhatatlan. Ezt ugyan nem, de azt felvetettük, hogy legyen egy szakértő, akit a zöldek, és egy, akit a cég választ ki. Végül aztán úgy realizálódott mindez, hogy a listába külföldi tudósok is bekerültek, a hazaiak közül pedig még egy háttér tanulmány (egy jogi összefoglalás) készült, a cég szakértője pedig a saját mérnöke lett. Mindezeket azonban előre nem láthattuk, nem is terveztük; ezek már „az elengedett bicikli” esetei, a történet elkezdett

¹⁰ Szeretnénk itt kiemelni, hogy bár a nyilatkozat tulajdonjoga az újságíróé, de az újságíró és a facilitátor egyaránt érdekelt a pontos fogalmazásban, ezért az újságíróval is meg lehet értetni, hogy nem cenzúrázási szándékról van szó.

magától működni. Csak annyit tudunk a lelegején, hogy egy közös sajtónyilvános konferenciával zárunk, de hogy kik lesznek az előadók, mely zöld szervezetek képviselői állnak ki a pódiumra, meghívják-e előadni a szaktanulmányok szerzőit, a tanulmányokat már csak háttéranyagként használják (utóbbi történt), a vitában kik ülnek ki a pódiumra stb. ezeket már csak a legvégén terveztük meg.

Akadtak azért még vadhajtások. Az egyik belső tárgyaláson megnyilvánuló elképzelés, mely szerint a cég semmilyen módon ne hivatkozhatson a felkért tudós tanulmányára, nem volt méltányos, hiszen, ha a zöldek hivatkozhatnak rá, akkor a cégnek is legyen erre joga, másképp megszűnik az egyensúly. Azt is elfelejtették, hogy a tudományos munkák, amelyekre bárki támaszkodhat, épp úgy nyilvánossá lesznek téve az előzetes megbeszélések szerint, mint minden más. De ott is billegett a mérleg, ahol a cég az elkészült jogi tanulmány azon részleteit kifogásolta, amelyek a zöldebb működés érdekében tett jogi szabályozási javaslatokat tartalmazta.. A cég jogszabályokkal kapcsolatos elképzelései meglehetősen merevek voltak, és ezeket igyekezett is rákényszeríteni a jelentésre. Facilitátori oldalról azért is éreztük ezt problémásnak, mert újra tudatosítani kellett, hogy a jelentéseket kifizető szervezetet mi képviseljük, mi állítjuk ki a teljesítési igazolást a szaktanulmányok elkészítőinek.

A pénzügyek kezelésének mindenki számára megfelelő biztosítását már a jó facilitálás második lépéseként említettük, de itt újra felhozzuk, éspedig azért, mert a pénzből a zöldek saját maguk számára semmit sem kaphattak, és mind a mediátor, mind a facilitátor elhanyagolható összegben részesült a projekt teljes költségvetéséhez képest. A nagy pénzt a szaktanulmányok és a szervezés tett ki. A pénzügyeket nehezíti, hogy sok minden menet közben alakult, például az, hogy hány szakértői tanulmány készüljön, azok milyen típusúak legyenek, milyen tartalommal, mikor készüljenek el stb. Előre nem a pontos összegeket kellett meghatározni, hanem a kifizetés módját.

A **nyolcadik lépésben** már mind a mosolygós pincér, mind pedig a gondoskodó járműoktató szerepét elengedhetjük. Tevékenységünknek ez a szakasza abban állt, hogy dokumentáltuk magát a konferencián elhangzó vitát, kérdőívet töltöttünk ki a közönséggel és feldolgoztuk az adatokat, elkészítettük a vitatkozóak érvrendszerének vizualizált térképét, tartalomelemezést végeztünk, és az eredményeket minden résztvevő számára elérhetővé is tettük. Voltaképp learattuk az addigi gyümölcsöket, ám a történet mégsem záródhat pusztán (tartalom)elemző-leíró-dokumentáló munkával.¹¹

A **kilencedik lépés** az utógondozás. Ha nem is tudnak a résztvevők közös nyilatkozatot, illetve megállapodást tető alá hozni – nálunk még a zöld szervezetek egymás között sem jutottak el idáig –, mégis törődni kell a tapasztalatok leszűrésével, az aktív szereplők véleményének utólagos megszerzésével.

Először is készítettünk a konferenciáról egy kisfilmet¹², aminek nyilvánosságra hozatalát teljes egyetértéshez kötöttük. Nem meglepő módon a film első, a nyilvánosságra hozatal előtti verzióját több bírálat is érte. A folyamatról készült részletes összefoglaló is mindenki hozzájárulását kívánta. Ezek olyan feladatok voltak, melyek miatt a résztvevőknek megint át kellett gondolniuk az eredményeket és a saját szerepüket. Az összefoglaló tanulmányhoz értékelő interjúkat készítettünk a zöld szervezetekkel és a cég vezetőjével. Közös megállapodások hiányában a facilitátor feladata lett, hogy a tanulságokat összefoglalja. Ám ezen tanulságok nyilvánossá tétele is megkövetelte a résztvevők hozzájárulását. Egészében ez a többszereplős folyamat az állandó egyeztetésekkel rendkívül időigényes volt.

¹¹ <http://meltanyossag.hu/content/files/V%C3%A9gs%C5%91%20jelent%C3%A9s.pdf>

¹² <http://meltanyossag.hu/node/3543>

A **tizedik lépés** is a miénk. Ha valóban hittünk a projektben, azon is gondolkodnunk kell, hogyan tovább. Az esetleges folytatás megtervezését és a tapasztalatok szétterítését is meg kell oldani, hogy ne csupán egy szép rom maradjon a projekt végén.

Összefoglalás

Tíz lépésben felsoroltuk azokat a kihívásokat, amelyek a facilitátorokat érik-érhetik a munkájuk közben. Ezek közül van, amelyekre előre fel lehet készülni, ilyen az egyensúly megtartásának elvi feladata, ami tulajdonképpen a facilitátori tevékenység lényege. Más értelemben, de előre számítani lehet csúszásokra és a pénzügyi mechanizmusok kezelésének nehézségeire. A részletek mindig kreativitást igényelnek, különösen az olyanok, amelyek szinte szíven ütnek az embert. A példaként hivatkozott saját munkánkban három ilyen adódott: a trollkodás, a klikkesedés és a legsúlyosabbnak bizonyult időbeli túlterjeszkedés, a határidők végletes csúszása: a pár hónaposra tervezett eredeti ütemterv a végén több mint három évet vett igénybe, amit azért rémálmunkba se gondoltunk volna. A nagyon elhúzódnó projekt járulékos problémákat is hordoz, ilyen a már egyszer elfogadott megegyezések elhomályosodása, elfeledése, és a már megismert és összezsírozódott emberek ismeretlen újakra cserélődése.

Irodalom

- Barczy Magdolna – Szamos Erzsébet (2000) „*Mediare necesse est*”. Budapest, Animula Kiadó.
- Eckhoff, T. (1973) A közvetítő, a bíró és az adminisztrátor a vizályrendezésben. In.: Sajó András (1973szerk.) *Jog és szociológia*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 175–189.
- Facilitation, Mediation, Negotiation.
http://www.berghoffoundation.org/images/uploads/berghof_glossary_2012_08_facilitation_mediation_negotiation.pdf
- Geskó Sándor (2009) Mediáció helyi közösségekben. Clone Design Kft.
http://bunmegelozes.easyhosting.hu/dok/modszertani_kezikonyv_konszenzus.pdf
- Hajba Éva (1998) *Konfliktusmenedzsment – környezeti konfliktuskezelés*. Budapest, Műegyetemi Kiadó.
- Heritage, J. (1990) A híradóinterjúk elemzése. In: Síklaki I. (1990szerk.) *A szóbeli befolyás alapjai*. Jegyzet, II. kötet. Budapest, Tankönyvkiadó, ELTE Szociológiai Intézet. 144–164.
- Kahneman, Daniel (2013) *Gyors és lassú gondolkodás*. Budapest, HVG Könyvek.
- Tarcsal Katalin: A konfliktus-feloldás alternatívái. Rézler Gyula Alapítvány.
<http://szeretet.add-to.net/?i=mediator-konfliktus-feloldas-1>
- Társadalmi párbeszéd a zöld civil szervezetek és a TXM-Kft között. MPK (2014)
<http://meltanyosság.hu/content/files/V%C3%A9gs%C5%91%20jelent%C3%A9s.pdf>
- videó: <http://meltanyosság.hu/node/3543>
- Zsolt Péter (2006) *Kommunikációelméletek diszciplínái*. Budapest – Vác, Eu-Synergion.