

# I. ELEMZÉS, TÁRGYALÁS, KONFLIKTUSRENDEZÉS ÉS PROBLÉMAMEGOLDÁS

## IA - KONFLIKTUSELEMZÉS

*A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég Alap a Regionális Együtműködésért keretében.*

## Dokumentum-összefoglaló

Ez a képzési segédanyag a színvonalasabb közszolgáltatások nyújtása érdekében az önkormányzati alkalmazottak kapacitásépítését célzó COMPETENCE (Capacity building of eMployees of municipalities for betTER provisioN of public sERVICES) projekt keretében készült.

<b>A képzési segédanyag célja</b>	<b>Különböző konfliktustípusok és konfliktuselemzési eszközök megértéséhez készült referenciaanyag</b>  Ez az anyag a különböző konfliktustípusokat, a jellemző konfliktusforrásokat, valamint a konfliktuselemzési célokat, folyamatot és eszközöket ismerteti.
<b>Célközönség</b>	<b>Elsődleges közönség:</b> különböző önkormányzati szervezeti egységeknél és intézményeknél vezető pozíciókat betöltő személyek.  <b>Másodlagos közönség:</b> önkormányzati alkalmazottak részére konfliktuselemzési tárgyú, interaktív csoporttréningeket tartó belső vagy külső szakoktatók.
<b>Tervezett felhasználás</b>	<b>Elsődleges felhasználás:</b> önkormányzati szervezeti egységek és intézmények vezetőinek önálló tanulása.  A vezetők mindennapi munkájuk során önállóan elolvashatják és alkalmazhatják a tartalmát. Különböző önkormányzati szervezeti egységek vezetői számára információs anyagként is szolgálhat munkatársaik képzési igényeinek meghatározásához és nekik szánt képzési programok kialakításához.  <b>Másodlagos felhasználás:</b> szakoktatóknak szánt forrásanyag. Önkormányzati alkalmazottak részére konfliktuselemzési tárgyú, interaktív csoporttréningeket kialakító és lebonyolító belső vagy külső szakoktatók részére.

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>I. KONFLIKTUS</b> .....	4
I.1. A konfliktus fogalommeghatározásai.....	4
I.2. Konfliktustípusok.....	5
I.3. Munkahelyi konfliktustípusok.....	7
I.4. Lehetséges konfliktusforrások a munkakörnyezetben .....	8
I.5. A rosszul kezelt konfliktus költségei .....	9
<b>II. KONFLIKTUSELEMZÉS</b> .....	11
II.1. Konfliktuselemzés: fogalommeghatározás .....	11
II.2. A konfliktuselemzés céljai és célkitűzései.....	11
II.3. A konfliktuselemzéshez kapcsolódó kulcsfontosságú kérdések.....	12
II.4. Konfliktuselemzés lefolytatására vonatkozó ajánlások .....	14
Feleletválasztós kérdések a konfliktuselemzésről .....	16
<b>III. KONFLIKTUSDINAMIKA</b> .....	18
III. 1. A konfliktusok összetevői és felmerülése: az ABC-háromszög.....	18
III.2. A konfliktus eszkalálódásának és deeszkalálódásának megértése .....	21
III. 3. A konfliktus eszkalációjának kilenc szintje: a „lépcső” modell.....	22
III.4. Deeszkalációs és konfliktusrendezési stratégiák .....	24
Feleletválasztós kérdések a konfliktusdinamikáról .....	25
<b>1. FÜGGELÉK: A KONFLIKTUSSAL KAPCSOLATOS MEGGYŐZŐDÉSEK ÖNÉRTÉKELÉSE</b> .....	26
<b>2. FÜGGELÉK: KONFLIKTUSELEMZÉSI ESZKÖZÖK</b> .....	30
<b>3. FÜGGELÉK: SZITUÁCIÓS GYAKORLATOK</b> .....	37

# I. KONFLIKTUS

## I.1. A konfliktus fogalommeghatározásai

A konfliktusnak nincs egyetlen, általánosan elfogadott fogalommeghatározása. M. Afzalur, a Western Kentucky University tanára megjegyzi, hogy az egyik vitatott kérdés az, hogy a konfliktus valamilyen helyzet vagy magatartásforma-e.

A Michael Nicholson, a University of Sussex belső kapcsolatokra szakosodott tanára által a konfliktusra javasolt fogalommeghatározás: „olyan *tevékenység*, amelyre akkor kerül sor, amikor öntudatos lények (egyének vagy csoportok) – az igényeik, szükségleteik vagy kötelezettségeik tekintetében – kölcsönösen összeegyeztethetetlen cselekedeteket kívánnak végrehajtani. A konfliktus valamilyen nézeteltérés fokozódása, ami annak gyakori előfeltétele, és jellemzője olyan konfliktusos magatartás megléte, amelyben a lények tevékenyen próbálnak egymásnak kárt okozni.”

Gillin és Gillin (1948) azt állítja, hogy „a konfliktus olyan *társas folyamat*, amelyben egyének vagy csoportok oly módon törekednek céljuk elérésére, hogy erőszakkal vagy erőszakkal való fenyegetéssel közvetlenül kihívják az ellenfelet.”

Coser (1956) szerint a konfliktus az ellenfelek által az értékekért, valamint a kevés státusz, hatalom és erőforrás követeléséért folytatott *küzdelem*.

Kevésbé erőszakos nézőpontból közelítve Schelling (1960) a konfliktusokat olyan *alkuhelyzetekként* határozza meg, amelyekben az egyik résztvevő céljainak elérésére való képessége a másik résztvevő választásaitól vagy döntéseitől függ.

A szervezeti konfliktusok fogalommeghatározásainak Robert A. Baron által 1990-ben készített áttekintésére hivatkozva Afzalur arra a következtetésre jut, hogy a konfliktus valamennyi fogalommeghatározásában szerepelnek ismert ellentétes érdekek és szerepel az ellentétes nézetek megállítására törekvés folyamata.

E tanulmány alkalmazásában a konfliktus olyan, egyének közötti nézeteltérés, amely a gondolkodás, az attitűdök, a megértés, az érdekek, a követelmények és a felfogások különbözőségéből fakad. Konfliktus akkor merül fel, amikor két vagy több fél úgy véli, hogy érdekeik összeegyeztethetetlenek, ellenséges magatartást tanúsítanak, vagy a másik felet sértő cselekedetekkel érvényesítik érdekeiket.

Kutatások kimutatták, hogy a munkahelyi konfliktus a szervezeti életben elkerülhetetlen és mindenütt előforduló jelenség, amely több szinten – azaz intraperszonális, interperszonális, csoporton belüli és csoportok közötti szinten – bekövetkezik. A köz- és magánéletben szervezeten belül gyakran előfordulnak konfrontációs helyzetek az alkalmazottak között, az alkalmazottak és a vezetés között, a különböző szervezeti egységek között, a szolgáltatóiparon és a „frontvonalbeli” közszolgáltatásokon stb. belül az ügyfelek és az alkalmazottak között. Megjegyzendő, hogy az ügyfelek és az alkalmazottak közötti konfrontáció jelentős stressztényező lehet az alkalmazottak számára, mivel ütközik szolgáltatói szerepükkel, és annak megoldása jelentős erőfeszítést igényel a részükről.

A konfliktushelyzetek fizikailag és mentálisan is megterhelőek, ezért előfordulhat, hogy sokan megpróbálják figyelmen kívül hagyni azokat. Ez a megközelítés azonban gyakran még mélyebb, megoldhatatlan konfliktust eredményez. Ilyen esetekben a munkahelyi feszültség a csoportteljesítmény romlásához vezet, például amikor egy heves vitában a csoport a defenzív, illetve az offenzív magartást tanúsító személyek kisebb csoportjaira szakad.

Míg egyesek a konfliktust rossznak és destruktívnek tekintik, és mindenáron elkerülik, mások fejlődési és tanulási lehetőségnek tekintik, vagy az álláspontjuk megértésére és elfogadtatására szolgáló eszközként használják fel. A „jó” konfliktus fokozhatja a munkahelyi teljesítményt, ösztönözheti a kreativitást, segíthet az ötletek felszínre hozatalában, és a feszültség enyhítése érdekében függetlenítheti a problémát az egyéntől.

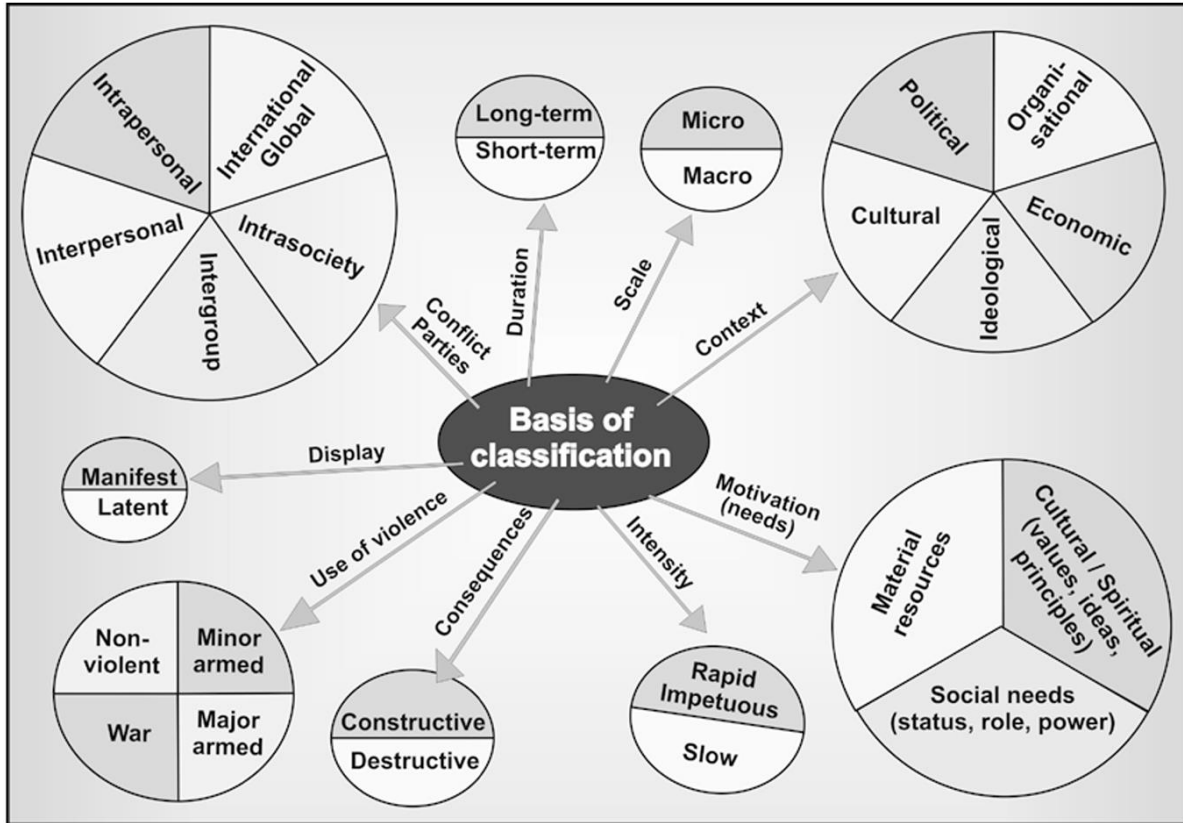
## I.2. Konfliktustípusok

A konfliktusok típusokba sorolása segíthet az általunk kezelt konfliktus jellegének jobb megértésében. A kategorizálás útmutatással szolgál azokhoz a kérdésekhez, amelyeket figyelembe kell vennünk a beavatkozási módszerek kidolgozásakor. A konfliktusok azonban sokféleképpen besorolhatók, és a besorolás gyakran vitát vált ki.

A besorolási kritériumok változóak. Többek között a következőket foglalják magukban:

- a konfliktusban érintett felek;
- a konfliktus háttere vagy a társadalmi élet azon területei, ahol a konfliktus zajlik (például politikai, gazdasági, kulturális stb.);
- a konfliktus indítékai vagy a mögöttes igények;
- a konfliktus következményei;
- a konfliktus időtartama;
- a konfliktus intenzitása;
- erőszak hiánya vagy megléte a konfliktusban.

Az alábbi ábrán látható, hogy ezek a különböző aspektusok miként használhatók fel a konfliktusok különböző típusokba sorolásához.



Konfliktustípusok: konfliktusok besorolása

Interpersonal	Interperszonális
Intergroup	Csoportok közötti
Intrasociety	Társadalmon belüli
International Global	Nemzetközi, globális
Long-term	Hosszú távú
Short-term	Rövid távú
Micro	Mikroszintű
Macro	Makroszintű
Political	Politikai
Cultural	Kulturális
Ideological	Ideológiai
Economic	Gazdasági
Organisational	Szervezeti
Manifest	Nyilvánvaló
Latent	Látens
Non-violent	Nem erőszakos
War	Háború
Major armed	Nagyszabású, fegyveres
Minor armed	Kisebb léptékű, fegyveres
Constructive	Konstruktív
Destructive	Destruktív
Rapid Impetuous	Gyors, heves
Slow	Lassú
Material resources	Anyagi források

Social needs (status, role, power)	Társadalmi igények (státusz, szerep, tekintély)
Cultural / Spiritual (values, ideas, principales)	Kulturális/Spirituális (értékek, ötletek, elvek)
Basis of classification	A besorolás alapja
Conflict Parties	A konfliktusban érintett felek
Display	Megnyilvánulás
Use of violence	Erőszak alkalmazása
Consequences	Következmények
Intensity	Intenzitás
Motivation (needs)	Indíték (igények)
Context	Háttér
Scale	Lépték
Duration	Időtartam

### I.3. Munkahelyi konfliktustípusok

A szervezeteken belül három nagyobb konfliktuscsoport különböztethető meg:

- **Az elosztási vonalak mentén felmerülő konfliktusok** azt jelentik, hogy a feladatok, az erőforrások vagy a szerepek elosztása nem egyértelmű egy adott helyzetben, ami a szereplők közötti feszültséghez és érdekellentétekhez vezet. Szükség erőforrások leginkább olyan helyzetekben keletkeznek, amelyekben a résztvevőknek eltérő érdekek és értékítéletek szerint kell prioritásokat meghatározniuk bizonyos területeken. Az idő- és pénzgazdálkodás, a rendelkezésre álló munkaerő elosztása tipikus példa erre a helyzetre. Ezt a konfliktustípust a szakirodalom „feladatalapú konfliktusnak” vagy „érdemi konfliktusnak” nevezi.
- **Együttműködési konfliktusok** együttműködésre felszólított egyének vagy csoportok között merülhetnek fel. Ilyen esetekben a feszültséget az eltérő látásmód, a hangsúlyok elhelyezése és a helyzetek értelmezése okozza. Konfliktus különböző etnikai háttérű csoporttagok között is felmerülhet, de a szervezeti egységek közötti érdekellentét is jó példa a szervezeti konfliktusokra.
- **Helyzeti konfliktus** akkor merül fel, amikor valaki észleli egy kitörőfélben lévő konfliktus eshetőségét, és azt megelőzően – saját helyzetének megerősítése érdekében – azért bővíti az ellenfélről megszerezhető ismereteit, hogy ő kerekedjen felül. A konfliktus gyakran előnyhöz juttatja a győztes felet és megerősítheti a szervezeten belüli pozícióját, sőt a szervezeti hierarchián belüli előléptetést is eredményezhet.

Szervezeti kereteken belül és kívül is felmerülhetnek **affektív vagy kapcsolati konfliktusok** érzések és/vagy érzelmek összeférhetetlensége miatt, és haraggal, frusztrációval, félelemmel, bizalmatlansággal és nehezteléssel jellemzett személyközi összecsapásokban nyilvánulnak meg.

Kimenetelüket tekintve a szervezeteken belüli konfliktusok lehetséges formái:

- I. A **destruktív konfliktusok** érzelmileg terhelt helyzetben következnek be defenzív és blokkoló magatartással társulva, mivel a résztvevők a másik teljes megsemmisítésére törekednek.
- II. Másfelől a **konstruktív konfliktusok** ösztönzik a kreativitást, hozzájárulnak az ötletek felmerüléséhez, függetlenítik a problémát az egyéntől, ezáltal enyhítik a feszültséget és érdemi problémamegoldást tesznek lehetővé. Ezek a megbeszélések minden fél számára előnyösek, például javítják a problémamegoldási folyamat minőségét azáltal, hogy egyértelművé teszik a kérdéseket és fokozzák a megoldásban való személyes részvételt.

Megjegyzendő azonban, hogy vannak olyan kutatási eredmények, amelyek szerint a konfliktussal való polarizált konfrontálódás helyett (amely destruktív, ugyanakkor hasznos), lehetővé kell tennünk olyan változókat, mint a konfliktus jellege, az érintett felek stb. annak eldöntéséhez, hogy a konfliktus produktív vagy egyéb jellegű-e.

#### I.4. Lehetséges konfliktusforrások a munkakörnyezetben

A konfliktus elkerülhetetlen a munkahelyen, ezért fontos, hogy akkor nézzünk szembe a vitás helyzetekkel, amikor azok először merülnek fel. Így nagyobb esély van a súlyosbodásuk elkerülésére. A típusok szerinti besorolás mellett a konfliktusok a kiváltó okaik alapján is csoportosíthatók. A munkahelyi konfliktusoknak számos oka lehet, a következők a legjellemzőbbek:

- **Létszámhiány.** Ez különösen az elbocsátási hullámok vagy az alacsony munkanélküliségi ráták idején jelent problémát. A vezetőket frusztrálja a munkaerő hiánya, az ügyfelek elégedetlenek a számukra nyújtott szolgáltatással, az alkalmazottak pedig kiégnek az eltávozott munkatársaik munkájának végzése miatt.
- A **leépítések miatti létszámhiány** vagy a nyugdíjba vonulók utánpótlásának elmaradása az egyik legfőbb konfliktusforrás a közszektorbeli szerveken belül, illetve a szervek és az ügyfelek között, mivel késedelmeket okoz a szolgáltatások teljesítésében, kevesebb és rövidebb időre szóló kinevezést okoz stb.
- **Generációs különbség.** A különböző generációkhoz tartozó alkalmazottak eltérő módon gondolkodnak az elvégzendő munkáról, a munkamódszerekről vagy a munkaetikáról.
- **Kommunikációs zavarok és a másik személy véleményének félreértése.** Az eltérő kommunikációs stílus, a munkatársak részéről tanúsított figyelem hiánya vagy csupán egy egyszerű félreértés hosszú távon jelentős konfliktusforrás lehet.
- **Eltérő munkaetika.** Előfordulhat, hogy a munkacsoportban vannak olyanok, akik a műszak letelte után egyetlen percet sem dolgoznak, valamint olyanok is, akik rendszeresen vállalnak többletfeladatokat. Ez utóbbi csoport – a helyzet miatt – gyakran neheztelést vált ki a munkatársaknál vagy a főnöknél.



- A vállalat, a szervezeti egység vagy a munkacsoport **működéséről alkotott eltérő elképzelések**. Amikor egy vállalat különböző vezetőinek eltérő elképzelései vannak arról, hogy a vállalat merre tartson, az még a legkisebb szervezeti egységekben is szinte elkerülhetetlenül negatív munkakörnyezetet eredményez.
- A **mérgező munkahelyi környezetet** pletykázkodás, hátbatámadás és rejtett, megalázó magatartásformák jellemzik.
- **Készségek hiánya bizonyos feladatok végzésében**. Jellemző példa a szolgáltatási szektorban – akár, a köz-, akár a magánszektorban – dolgozó alkalmazottak körében felmerülő úgynevezett humán készségek hiánya, amelynek az az oka, hogy nem hatékony vagy nem elegendő képzésben részesülnek ezen a területen. Tanulmányok rávilágítottak, hogy az elégedetlen ügyfelek mindennapi panaszaival vagy ellenséges magatartásával szembeesülő, alulképzett alkalmazottak körében általában magas a stressz és a munkavégzéssel összefüggő frusztráció mértéke.
- **Versengő alfa személyiségek**. Ha több, „alfa személyiségű” egyén kerül egy munkahelyre, az azt jelenti, hogy több, vezetői ambíciókkal rendelkező személynek képesnek kell lennie a közös munkavégzésre. Ez a helyzet hosszú távon konfliktust generál, ugyanis csak kevés ember lehet vezető egy szervezeten belül. **Táv munka-lehetőség**. Az otthonról történő munkavégzés nem feltétlenül egyeztethető össze bizonyos munkakörökkel vagy a szervezeti jövőképpel.

## I.5. A rosszul kezelt konfliktus költségei

Számos tanulmány rámutatott, hogy a rosszul kezelt konfliktus az alkalmazottak, a szervezetek és az ügyfelek számára egyaránt végzetes lehet. A produktivitástól eltekintve ez hátrányosan érintheti a termék vagy a szolgáltatás minőségét, valamint az alkalmazottak egészségét és jóllétét. A nem megfelelő egészségi állapot hozzájárul a munkahelytől való hosszú távollétekhez (hiányzásokhoz), a munkahelyváltáshoz, sőt a betegen történő munkahelyi megjelenéshez is. Az elhúzódó és rosszul kezelt konfliktus az egyes alkalmazottak számára kapcsolatok megszakadását, elidegenedést és valószínűleg káros magatartásformákat, például értékes információk visszatartását vagy az információk torzítását eredményezi.

## Feleletválasztós kérdések a konfliktusról

A helyes választokat **vastagon szedve** jelöltük.

1. *A konfliktus...*

A. két ember indulatos vitája.

**B. két vagy több fél érdekei közötti összhang hiánya.**

C. a vitát jelölő szakkifejezés.

D. kötelező munkahelyi dolog.

2. *Az alábbi kategorizálások közül melyek azok, amelyek nem vonatkoznak a konfliktusra?*

A. nyílt vagy rejtett

B. intraperszonális vagy interperszonális

C. destruktív vagy konstruktív

**D. introvertált vagy extrovertált**

3. *Az alábbi állítások közül melyek IGAZAK a munkahelyi konfliktusokra?*

A. A munkahelyi konfliktusokat mindig a főnök rendezi.

**B. A munkahelyi konfliktusokat gyakran a szervezeti felépítés vagy meghozott, konkrét döntések okozzák.**

C. A munkahelyi konfliktusok jellemzően azért merülnek fel, mert az alkalmazottak nem eléggé intelligensek a problémák konstruktív módon történő megbeszéléséhez.

D. A munkahelyi konfliktusok nem járnak pénzügyi hatással a szervezet számára.

## II. KONFLIKTUSELEMZÉS

### II.1. Konfliktuselemzés: fogalommeghatározás

Konfliktusok ritkán merülnek fel egyértelmű formában, általában azok egy részét, azok fennállását, vagy csak az egyes elemeiket érzékeljük. Segít a konfliktusok megértésében, ha azokra folyamatként, nem csak jelenségként tekintünk. Ez segíti az értelmezésüket, és lehetővé teszi annak eldöntését, hogy szükség van-e beavatkozásra, és lehetővé teszi a beavatkozási módszer eldöntését.

A konfliktuselemzés a konfliktusrendezés bevezető szakasza, amely a konfliktus felépítését vizsgálja. Az elemzés a konfliktusprofil (a konfliktus előzményei), az érintett szereplők és nézőpontjaik, a strukturális és a közvetlen okok, valamint ezen elemek közötti kölcsönhatás dinamikáját kísérli meg értelmezni annak érdekében, hogy meghatározza a viták erőszakos cselekmények nélküli kezelésének vagy rendezésének lehetőségeit.

A következő szakaszokban olyan interperszonális konfliktusok elemzésére helyezzük a hangsúlyt, amelyekben több szereplő érintett. Az érintett felek lehetnek egyének vagy csoportok, a konfliktushelyzet pedig lehet kétoldalú (egyik fél a másik féllal szemben) vagy többoldalú (több fél áll konfliktusban több másik féllal szemben). Nem tárgyaljuk az intraperszonális konfliktusokat, amelyekben az egyének önmagukon belül szembesülnek konfliktusokkal az érzelmeik, meggyőződések, magatartásformáik és értékeik tekintetében, mivel ezek a Competence projekt fókusztérületén kívül esnek.

### II.2. A konfliktuselemzés céljai és célkitűzései

A konfliktuselemzés hozzájárul a konfliktusok megértéséhez, mivel

- egyértelművé teszi és rangsorolja a rendezendő problémák körét,
- megállapítja a konfliktus kiváltó okait és a konfliktust befolyásoló tényezőket,
- értékeli a konfliktusok hatásait,
- meghatározza az érdekelt felek indítékait a konfliktussal kapcsolatos érdekeik, igényeik és véleményük megértése révén,
- feltérképezi az érdekelt felek közötti kapcsolatok jellegét, többek között az egymással való tárgyalásra való hajlandóságukat és képességüket is,
- segít az érdekelt felek közötti kapcsolatteremtésben,
- megállapítja a konfliktushoz kapcsolódó, meglévő és hiányzó információk körét,
- értékeli a meglévő intézmények vagy gyakorlatok konfliktuskezelési képességét,
- fejleszti az intézmények problémamegoldási és elemzési készségeit a jelenlegi és jövőbeli konfliktusok kezelése során,

- hozzájárul a konfliktusok, valamint a tágabb társadalmi, politikai és gazdasági háttér megértéséhez,
- hozzájárul a konfliktushelyzetet kiváltó, „nyíltan ki nem fejezett” érzelmek és érzések felismeréséhez és azonosításához. Sok esetben például a harag a munkahelyen kialakult értéktelenség vagy sérelem mély érzését leplezheti.

### II.3. A konfliktuselemzéshez kapcsolódó kulcsfontosságú kérdések

#### A konfliktus tárgyára irányuló kérdések

A potenciális konfliktushelyzetet azonosítani kell a kiváltó okok, a mozgatórugók és a megnyilvánulások jobb megértése érdekében. A kiváltó okok megértése kulcsfontosságú a konfliktus megértése és az arra való reagálás szempontjából. Nem szabad elfeledkezni arról, hogy egy-egy konfliktus gyakran bonyolultabb, mint amilyennek tűnik. Aligha van sok esélyünk a probléma megoldására, ha a konfliktust egyedi, elszigetelt eseményként próbáljuk meg kezelni, amíg az szorosan összefügg tágabb problémákkal is.

A megválaszolandó kulcsfontosságú kérdések a következők:

*Mi a konfliktus tárgya? Hogyan fogalmazzák meg a résztvevők a konfliktust? Mennyire hasonlók a beszámolók, és miben különböznek? Melyek a konfliktusok alapvető és közvetlen okai? Milyen közvetett tényezők húzódnak a konfliktus mögött? Vannak-e mélyebb intézményi, politikai, megélhetési vagy egyéb strukturális tényezők a konfliktus mögött?*

#### A konfliktus résztvevőinek azonosítására vonatkozó kérdések

Egy tényleges konszenzus kialakítása elsősorban attól függ, hogy a konfliktus minden érintett fele részt vesz-e a konfliktus megvitatásában.

A szereplők azonosítása azonban egy másik szempontból is rendkívül fontos: meg kell állapítani, hogy ki befolyásolhatja a megállapodás folyamatát, és ki veszélyeztetheti valamilyen módon a megállapodás tartósságát. A szereplők akkor befolyásolhatják a megállapodás tartósságát, ha: a) ha hatáskörrel rendelkeznek és/vagy b) érdekük fűződik ahhoz és/vagy c) jogosultak arra. Minden más szereplő, akár részt vett a konfliktusban korábban, akár nem, egyáltalán nem érdekelt a konfliktus rendezésében.

Ha azonban a korábban „érintett” szereplők jogosultak vagy hatáskörrel rendelkeznek a megállapodások befolyásolására vagy érdekeltek abban (lehetőség szerint két vagy mindhárom alternatíva fennállása), a megoldási folyamatban is fontos szereplők maradnak. A megállapodások és a döntések meghozatalakor súlyos hiba bármelyik érintett szereplő kihagyása, mivel ők megakadályozhatják a tartós döntések kialakítását. Másrészt a felesleges szereplők bevonása elmélyítheti vagy kiterjesztheti a konfliktust.

A megválaszolendő kulcsfontosságú kérdések a következők:

*Kik a konfliktus legfontosabb szereplői? Milyen kapcsolatban állnak egymással? Mely szereplők (intézmények, csoportok vagy egyének) támogatják a megállapodást, és mely szereplők ellenzik azt? A résztvevőknek milyen célkitűzéseik vannak, milyen pozíciót töltenek be, milyen képességekkel rendelkeznek, és milyen kapcsolatban állnak egymással?*

### **A konfliktusrendezést célzó ösztönzőkre vonatkozó kérdések**

Nehezen rendezhető a konfliktus, ha a felek nem érzik vagy nem érzékelik a vita rendezésének szükségességét. Számos gazdasági, politikai, kulturális vagy egyéb ösztönző befolyásolhatja a felek konfliktuskezelési hajlandóságát, és azok feltárása alapvető fontosságú.

A megválaszolendő kulcsfontosságú kérdések a következők:

*Milyen tendenciák vezethetnek a konfliktus rendezéséhez? Milyen ösztönzők lehetnek a tendenciák mögött? Milyen ösztönzők járulnak hozzá a konfliktus tartós fennállásához?*

### **A konfliktus dinamikájára vonatkozó kérdések**

A konfliktus változó jellegének és dinamikájának megértése alapvető fontosságú, mivel lehetővé teszi a konfliktus különböző kimeneteleinek feltárását. Az okok, a kiváltó tényezők és a részt vevő felek részletes elemzése a dinamika meghatározását eredményezi.

A megválaszolendő kulcsfontosságú kérdések a következők:

*Milyen szakaszban van a konfliktus? A feszültség pillanatnyilag enyhül vagy fokozódik? Idővel hogyan változott a konfliktus? A háttér, az okok/mozgatórugók/kiváltó tényezők, a szereplők vagy az interakciójuk jelentős változásai pozitívak vagy negatívak-e? Milyen tényezők hosszabbítják meg a konfliktust?*

### **A konfliktuskezelési stratégiákra vonatkozó kérdések**

Nagyon fontos átgondolni, hogy milyen stratégiákat alkalmaztak eddig a konfliktus kezelésére.

A megválaszolendő kulcsfontosságú kérdések a következők:

*Milyen konfliktuskezelési stratégiákat próbáltak ki korábban? Milyen eredményekkel jártak ezek a törekvések? Milyen előnyei és hátrányai vannak e stratégiák követésének? Milyen lehetőségek vannak a vita rendezésére? A szereplőknek származik-e előnye ezekből a lehetőségekből? A fenti információk alapján melyek a legjobb/legrosszabb és legvalószínűbb forgatókönyvek a konfliktus jövőjére? Mitől függenek az egyes forgatókönyvek?*

## II.4. Konfliktuselemzés lefolytatására vonatkozó ajánlások

A konfliktuselemzést irányíthatja belső munkacsoport, de külső tanácsadók is lefolytathatják. Az ajánlások szerint a konfliktuselemzést az ügyfél (egy vagy több) belső alkalmazottjának kell elvégeznie, aki(k) így maximalizálhatja (maximalizálhatják) az elemzés hatását, és egyúttal garantálja (garantálják) a megállapítások és az ajánlások érvényességét az ügyfél számára, valamint biztosítja (biztosítják) az eredmény megértését és szakszerű felhasználását.

Létezik azonban több kompromisszum és kihívás, amelyeket figyelembe kell venni az elemzés lefolytatásakor. Ha például korlátozott az idő, mérlegelhető olyan szaktanácsadók igénybevétele, akik elegendő tapasztalattal rendelkeznek az elemzési eszközök és módszerek alkalmazása terén vagy jobban ismerik a körülményeket. Ez megkönnyíti a munkát, és gyorsabban eredményekhez vezet.

A konfliktusok megvitatása nagyon érzékeny kérdés lehet, tehát a témaköröket, a helyszíneket és az időzítést körültekintően kell megválasztani. A semleges helyszínek találása például előbbre viheti a megbeszéléseket, és érdemes lehet a megbeszéléseket a napirendtől független időpontban megtartani.

A konfliktuselemzés kihívásai közé tartozik, hogy kik azok a szereplők, akiket megszólítanak, kinek a véleményét és érdekeit részesítik előnyben a folyamat során. Ezen túlmenően előfordulhat, hogy a résztvevők akaratlanul válnak érzelmileg érintetté egyes konfliktusokban, így kevésbé tárgyilagossá válnak, ezért minden esetben fontos pontosan megvizsgálni a megállapításokat.

A konfliktushelyzet elemzésére szolgáló egyik hasznos eszköz a „konfliktuselemzési munkalap”. A következő nyolc elemet tartalmazza, amelyeket tömören és röviden kell megvizsgálni:

1. Ismertesse röviden a konfliktust!
2. Ismertesse a konfliktus típusát (interperszonális, csoportok közötti, csoporton belüli stb.)!
3. Melyek a konfliktus forrásai? (pl. erőforrások, érzések, igények, értékek)
4. Sorolja fel az érintett feleket!
5. Ismertesse a különböző felek közötti kapcsolatokat és erődinamikát!
6. Kapcsolódnak-e előzmények a konfliktushoz? Visszatérő-e? Értékelje a súlyosságát (1-től 10-ig terjedő skálán)!
7. Az érintett felek jelenleg hogyan kezelik a problémát?
8. Mit tehetnek a felek a konfliktus lezárása, vagy legalább a rendellenes hatásainak minimalizálása érdekében?

További konfliktuselemzési eszközök többek között a következők:

- **Konfliktuskerék:** A konfliktuskereket C. Moore és B. Meyer dolgozta ki, és az a következő öt elemből áll: felépítés (pl. a résztvevők dinamikája, az erőforrásokhoz való egyenlőtlen hozzáférés/azok egyenlőtlen ellenőrzése), érzelmek, előzmények, kommunikáció és értékek. A részletekért lásd az 1. függelékét.
- **A konfliktus feltérképezése:** A konfliktustérkép olyan vizuális eszköz, amelynek segítségével azonosíthatók a konfliktusban érintett szereplők, grafikusán ábrázolhatók a közöttük lévő kapcsolatok, elemezhető a konfliktusban betöltött szerepük, valamint az elemzett problémához kapcsolódó erőviszonyuk.
- **Az igények és a félelmek feltérképezése:** Ez a konfliktuselemzési eszköz arra helyezi a hangsúlyt, hogy a konfliktus résztvevőinek milyen igényeik vannak és mitől félnek. A szereplők igényei, érdekei és félelmei alapvető fontosságúak egy konfliktus és a valószínűsíthető rendezése során.

## Feleletválasztós kérdések a konfliktuselemzésről

A helyes válaszokat **vastagon szedve** jelöltük.

1. *A konfliktuselemzés célja...*

- A. statisztikák készítése a konfliktusról.
- B. egy bizonyos konfliktus rendezhetetlenségének bebizonyítása.
- C. egy konfliktus jellegének megértése és rendezésének lehetővé tétele.**
- D. a konfliktus eszkalálódásának megakadályozása.

2. *A következő szempontok közül melyek azok, amelyekre jellemzően NEM terjed ki a konfliktuselemzés?*

- A. a konfliktus hatásai
- B. a konfliktusban érintett felek
- C. a konfliktus oka(i)
- D. a konfliktus rendezésének költsége**

3. *A konfliktuselemzés elvégzésekor...*

- A. a múltat kell összpontosítani és meg kell érteni a korábbi eseményeket; ez a konfliktuselemzés legfontosabb része.
- B. meg kell érteni a múltat, de a jelenre és a lehetséges jövőbeli konfliktusrendezésre kell helyezni a hangsúlyt.**
- C. minél hosszabb ideig elemzünk egy konfliktust, annál jobb megoldást tudunk találni – ez egyetemes szabály.
- D. mindig tárgyalagosak maradhatunk: nincs helye a helyzet személyes értelmezésének.

4. *A konfliktuselemzés elvégzését követően...*

- A. hátradőlhetünk és élvezhetjük a jól elvégzett munkát.
- B. beszélnünk kell a felettesünkkel és költségvetési forrást kérhetünk a konfliktus rendezéséhez.
- C. elkezdhetünk lehetséges megoldásokat kidolgozni a konfliktusra.**
- D. át kell adnunk az elemzésünket egy közvetítőnek, aki majd rendezzi a konfliktust.

5. *Egy konfliktuselemzési eszköz...*

- A. segítségével megértjük a konfliktus összetettségét.**
- B. biztosítja a legjobb megoldás az elemzett konfliktusra.
- C. csak a konfliktusrendezés megkezdése előtt használható.
- D. csak statikus képet ad egy konfliktusról.



## Irodalomjegyzék:

1. Herbert, S. (2017). Conflict analysis: Topic guide. Birmingham, UK: GSDRC, University of Birmingham  
<https://gsdrc.org/wp-content/uploads/2017/05/ConflictAnalysis.pdf>
2. Kumar, M. (2023). Conflict and Level of Analysis  
[Conflict and Levels of Analysis \(tutorialspoint.com\)](#)
3. Dörfler D. (2019). Munkahelyi konfliktusok pszichológiai nézőpontból  
[Munkahelyi konfliktusok pszichológiai nézőpontból | ELTE Jurátus](#)
4. Munkahelyi mediáció  
[1. A konfliktus - Munkahelyi Mediáció \(google.com\)](#)
5. Engel A., Korf B. (2005). Negotiation and meditation techniques for natural resource management  
[Negotiation and mediation techniques for natural resource management \(fao.org\)](#)
6. Gurchiek K. (2022). How to identify and address conflict in the workplace  
[https://www.linkedin.com/pulse/how-identify-address-conflict-workplace-kathy-gurchiek?trk=articles\\_directory](https://www.linkedin.com/pulse/how-identify-address-conflict-workplace-kathy-gurchiek?trk=articles_directory)
7. Konfliktusok a mindennapokban. Konfliktuskezelés- és megoldás technikái.(2004)  
[https://vik.wiki/images/a/ac/Konfliktus\\_tananyag.PDF](https://vik.wiki/images/a/ac/Konfliktus_tananyag.PDF)
8. [Topics & Issues - CARE Toolkit \(careemergencytoolkit.org\)](#)
9. Riaz, K., (2011) Types, sources, costs and consequences of workplace conflict. Asian J. of Management Research, Vol. 2, Issue 1.
10. De Drew, C.K.W., (2008) The virtue and vice of workplace conflict. J of Organisational Behavior,29.
11. The cost of unresolved conflict (2021) [Globalmindfulsolutions.com/the-cost-of-unresolved-conflict](https://globalmindfulsolutions.com/the-cost-of-unresolved-conflict).
12. Dana, D., (2001) Conflict resolution. NW: McGraw-Hill.
13. Bonella, B. A. T., (2015) Conflict Skills for Social Work. <https://www.cswe.org>
14. M. Afzalur Rahim (2010). Managing Conflict in Organizations. Transaction Publishers.
15. Nicholson, Michael (1992). Rationality and the analysis of international conflict. Cambridge University Press.
16. Coser A. L., The Functions of Social Conflict (1956) Free Press, New York.
17. Schelling, C. T., The Strategy of Conflict (1960). Harvard University Press.
18. Management Study Guide: <https://www.managementstudyguide.com/understanding-conflict.htm>
19. Council of Europe: Understanding Conflict, retrieved from <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/0f63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

### III. KONFLIKTUSDINAMIKA

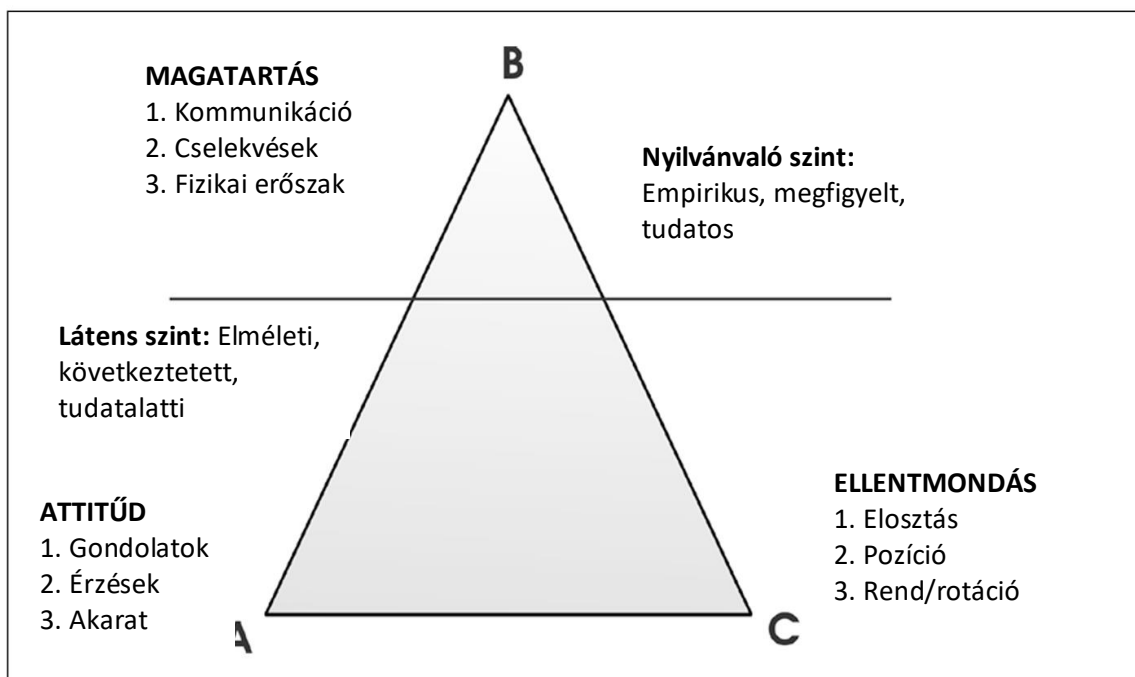
Minden konfliktus dinamikus, nem stabil: a konfliktusok felmerülnek, változnak, eszkalálódnak, elérik csúcspontjukat, deeszkalálódnak, rendeződnek vagy megszűnnek. A konfliktusok dinamikájának megértése segít azoknak a beavatkozásoknak a meghatározásában, amelyek eredményesek vagy szükségesek lehetnek különböző konfliktushelyzetekben.

#### III. 1. A konfliktusok összetevői és felmerülése: az ABC-háromszög

Egy-egy konfliktus összetevőinek megértése éppen olyan fontos, mint annak megértése, hogy kik a szereplői vagy mi okozta azt. Egy adott konfliktus különböző összetevőinek megértéséhez hasznos eszköz Johan Galtung ABC-háromszöge.

E modell alkalmazásával különbséget tehetünk egy adott konfliktus különböző alkotóelemei között, ezáltal megérthetjük annak legfontosabb aspektusait. Ez támpontot adhat ahhoz, hogy hol kezdjük a kapcsolódó munkát. A konfliktusok kialakulásának lélektana mikro- és makroszinten is hasonlóan tekinthető, tehát a háromszög minden szinten alkalmazandó, egyénekre, csoportokra, közösségekre, sőt államokra is.

A modell szerint a konfliktusoknak három alapvető összetevőjük van: (1) attitűdök, (2) magatartás és (3) ellentmondások. Ezek minden egyes konfliktusban azonosíthatók, bár eltérő mértékben. Az összetevők egy háromszög három csúcsában található a közöttük lévő kölcsönös összefüggés illusztrálása érdekében (lásd az alábbi ábrát).



A konfliktusháromszög

Forrás: Európa Tanács: Understanding Conflict, letöltés időpontja: 2023. május 26., letöltés helye: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/0f63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

A konfliktus szokásos metaforája a jéghegy: a jéghegy jelentős része láthatatlan marad, mert az a víz alatt van. Azonban ez a rész határozza meg a jéghegy méretét és viselkedését, azaz azt, hogy hová és hogyan mozog a vízben. A jéghegynek a vízfelszín feletti részéhez hasonlóan látjuk a konfliktusok látható aspektusait: a panaszokat, a vádak, a bántó megjegyzéseket és a tárgyalásokat. A felszín alatt azonban vannak egyéb aspektusok: a rejtett ütemtervek, a lekezelő testbeszéd, valamint a tekintélyhez és az erőforrásokhoz fűződő érdekek.

A jéghegy metaforája annak szemléltetésére szolgál, hogy egy adott konfliktusnak csak kis része látható. A konfliktus rejtett és jóval nagyobb része rejtett erőként hat a helyzet alakulása során, és befolyásolja a konfliktus megoldására tett kísérleteket. Az egyénnek a konfliktusban betöltött személyes szerepe határozza meg, hogy az egyén mennyit képes belőle látni. Minél inkább érintett az ember, annál nehezebbé válik, hogy egyszerűen csak visszalépjön és tárgyilagosan tekintszen a konfliktusra. Strukturált konfliktuselemzés segítségével az egyén tárgyilagosan, kívülálló szemszögéből értékelheti a konfliktust és érzelmileg függetlenítheti magát attól.

## 1. Attitűdök

Az ABC-háromszög szerint a konfliktussal kapcsolatos attitűdjeink és feltételezéseink a felszín alatt húzódnak, azokat a modellben az „A” betű jelöli. A háromszögnek ez a csúcsa a saját magunkról és a konfliktus többi résztvevőjéről alkotott képekből, valamint a saját gondolatainkból, érzéseinkből és vágyainkból áll. Az érzések a konfliktusban érintett felek egymás iránti érzéseire, valamint arra utalnak, hogy a konfliktusban érintett felek hogyan veszik figyelembe és kezelik saját érzéseiket. A harag nagyon fontos érzés a konfliktusokban, de gyakran egy másik érzésre, a félelem érzésére adott reakció. Az attitűdök a konfliktus mögöttes kérdéseivel, a történetekkel, a résztvevőkkel, a tetteikkel stb. kapcsolatos feltételezéseinket és szubjektív elgondolásainkat is lefedik. A konfliktusban érintett felek érzékelése általában jelentősen eltér, nemcsak a történetek tekintetében, hanem a világnézet és az értékek tekintetében is. A bekövetkezett esemény elmondása és érzékelése az idő múlásával, illetve egy eszkalálódó konfliktus során a felek egymástól való távolodásával változik.

## 2. Magatartás

Egy konfliktus leginkább látható aspektusa a magatartás, amelyet a „B” betű jelöl a modellben. Ez a konfliktusban érintett felek cselekvéseit jelenti. Az eseményekre adott emberi reakciók meglehetősen összetettek, tehát a magatartásként hivatkozott fogalom valóban sok elemből tevődik össze. A különböző emberek eltérő módon reagálnak különböző eseményekre. Mindazonáltal azok a cselekvések, amelyek együttesen alkotják az e modell értelmezése szerinti viselkedést, általában a következő három kategóriába sorolhatók:

1. az elhangzottak;
2. a tettek, valamint
3. a fizikai erőszak.

Fontos megemlíteni, hogy néha az is a magatartás részének minősül, amit *nem mondunk ki* vagy *nem teszünk meg* (cselekvés hiánya). A cselekvés kerülése ugyanolyan jelentős hatást fejt ki a konfliktusok alakulására, mint a cselekvés: bizonyos helyzetben egy bizonyos cselekvés megtétele valószínűleg más-más következményekkel jár a konfliktusban érintett felek számára. Ezen túlmenően a fizikai erőszak más elbírálás alá esik, mint más cselekvések, mert az erőszak alkalmazása drasztikusan megváltoztatja a konfliktus jellegét. Következései nagyon súlyosak, és radikálisan megváltoztathatják a konfliktus alakulását és kimenetelét.

### 3. Ellentmondás

Egy-egy konfliktusban az ellentmondás a probléma lényege és oka, ezt a modellben a „C” betű jelöli. Ez az a konkrét kérdés, amellyel kapcsolatban a nézeteltérés bekövetkezett.

A modell szerint a konfliktusok általában a következő három alapvető kérdéstről szólnak: elosztás, pozíció és rend.

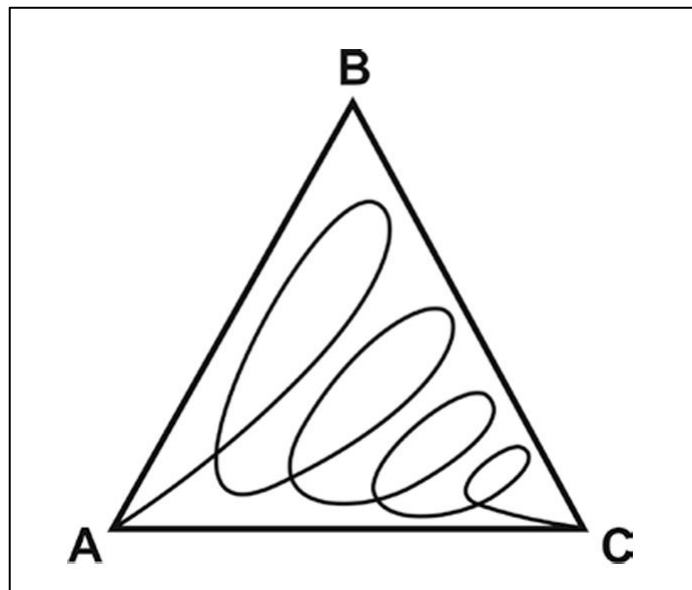
**Elosztás:** az ellentmondás azért merül fel, mert versengés folyik a különböző csoportok között elosztandó erőforrásokért. Ilyen erőforrás lehet a pénz, az idő, a tér, az élelem, a figyelem vagy a politikai támogatás, és kérdéses, hogy az egyes különböző felek mennyit kapjanak. Azonban a konfliktusban érintett felek egyike sem kérdőjelezi meg az elosztásra vonatkozó szabályokat és az azok létrehozásában betöltött szerepét.

**Pozíció:** az ellentmondás egy pozícióért folytatott versengés eredményeként merül fel. A pozíció olyan erőforrásként értelmezendő, amelyen nem lehet osztozni. Ennek az az oka, hogy egyszerre egy személy tölthet be egy adott pozíciót. A pozíciókkal kapcsolatos konfliktusok kezelésének egyik aspektusa – különösen olyan esetekben, amikor a konfliktusban érintett felek azért versengenek, hogy ki irányítson törvényesen egy államot – az, hogy meg kell kísérelni meggyőzni a konfliktusban érintett feleket arról, hogy osztozzanak az érintet pozíción. Ez eredményes stratégia olyan esetben, amikor a felek nyitottak arra az elképzelésre, hogy felváltva töltsék be a pozíciót, pl. rotációs elnökségi rendszerben. Egy másik megközelítés ennek kezelésére az, hogy alternatív presztízsű, betöltendő pozíciókat kell találni a versengő felek számára (pl. elnök és több alelnök). E megközelítések alkalmazásával a konfliktusban érintett felek megtanulják megosztható erőforrásnak tekinteni a pozíciót és megtanulnak együttműködőbb megközelítést alkalmazni.

**Rend:** ebben az esetben az ellentmondást a szervezeten belül követendő szabályok szülik, és legalább egy fél az állítja, hogy az aktuális szabályok nem megfelelőek vagy méltányosak, és az illető meg akarja változtatni a fennálló rendszert. Ilyen például a szervezet szerkezetének átalakításával kapcsolatos nézeteltérés, vagy a szülei által felállított szabályokat megkérdőjelező tinédzserek. A rendet érintő konfliktusok hevesebbek lehetnek, mint az ellentmondás már említett két másik formája, ugyanis az érintettek alapvető értékei kérdőjeleződnek meg, és az alapvető értékekről nagyon nehéz tárgyalni.

### III.2. A konfliktus eszkalálódásának és deeszkalálódásának megértése

Konfliktusok többféleképpen következhetnek be, és az ABC-háromszög segíthet abban is, hogy áttekintsük, hogy hogyan következnek be. Konfliktusok kezdődhetnek úgy, hogy a felek rájönnek arra, hogy összeegyeztethetetlen igényeik vannak: ez ellentmondás (contradiction, C). Mindketten ugyanazt akarják, és mivel a problémát lehetetlen megoldani, mindkét fél frusztrálttá válik. A frusztráció agresszióhoz és szégyenhez vezet: ezek olyan attitűdök (attitudes, A), amelyek vitához vagy erőszakos cselekvésekhez vezetnek: ezek a magatartást (behaviour, B) takarják. Amikor ez bekövetkezik, a konfliktus spirálszerűen alakul (lásd az alábbi ábrát), új konfliktus jelenik meg a bekövetkezett agresszív vagy erőszakos magatartás miatt. Ily módon a konfliktus összetevői kölcsönösen felerősítik egymást.



A konfliktusspirál alakulása

Forrás:

Európa Tanács: Understanding Conflict, letöltés időpontja: 2023. május 26., letöltés helye: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/0f63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

A fő probléma rendeződése sem feltétlenül jelenti azt, hogy a konfliktus rendeződött, ugyanis a konfliktus dinamikusán változik, és előfordulhat, hogy immár olyasmi miatt van ellentmondás, ami teljesen különbözik a kezdetitől. Új konfliktusok adódtak az eredetihez.

Konfliktus a háromszög „magatartás” (B) csúcsából is kiindulhat, amikor az egyik fél negatív mögöttes szándékkal tesz valamit a másikkal, vagy amikor az egyik fél olyasmit tesz, amit a másik nem értékel vagy nem teljesen ért. Ugyanez érvényes az „attitűd” (A) csúcsra. Negatív attitűd ideológia vagy hagyomány útján is átathadó. A szereplő ennek a negatív attitűdnek az igazolására ellentmondást (C), külső fenyegetést keres, amely megerősíti a feltételezéseit. Ez

az attitűd negatív magatartást generál, amely viszont lényegi tartalmat ad a konfliktushoz. A konfliktus kiterjesztésébe fektetett energiát erőteljes negatív érzések biztosítják, és ez az energia a konfliktus eszkalálódásával tovább nő.

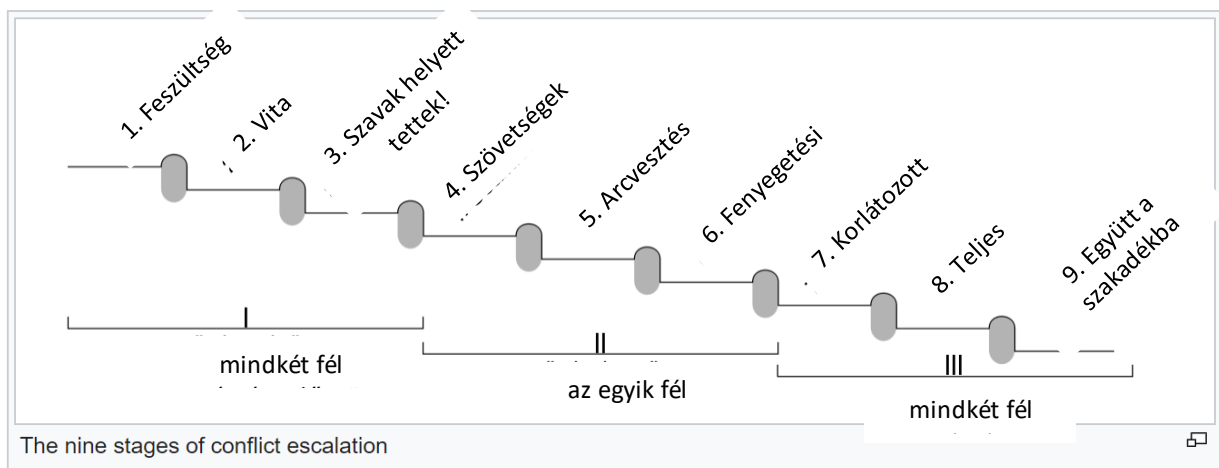
Mivel bármelyik csúcsból kiindulhat konfliktus, bármelyik csúcsnál meg is állítható. A beavatkozási erőfeszítéseknek ezután a konfliktust kiváltó vagy az eszkalálódását okozó alapvető problémára vagy ellentmondásra (C) kell irányulniuk.

Az ABC-háromszög ad számunkra némi támpontot azzal kapcsolatban, hogy milyen jellegű beavatkozások segítségével kezelhető a konfliktus. Rámutat, hogy az ellentmondás kezelése fontos, de nem elegendő a rendezéséhez. Előfordulhat, hogy kezelni kell a felek érzéseit és magatartását is, ugyanis ezek erősíthetik a konfliktust, vagy a konfliktus eszkalálódását okozhatják. A legrosszabb esetben újabb konfliktusok forrásai lehetnek. Mindez gyakran nem tudatosan történik, ezért fontos ilyen modellt alkalmazni minden elem leírásához és a folyamat elemzéséhez.

### III. 3. A konfliktus eszkalációjának kilenc szintje: a „lépcső” modell

A konfliktusdinamika – és különösen a konfliktusok eszkalálódási és lehetséges deeszkalálási módjának – másik értelmezését a Friedrich Glasl-féle „lépcső” modell veti fel. E modell szerint minden olyan konfliktus, amely nem fordul vissza, gyorsuló és önerősítő dinamikával halad lefelé a lépcsőn.

Glasl konfliktus-eszkalálódási modellje kilenc szakaszból áll: ezek a szakaszok három szintbe csoportosíthatók, amelyek mindegyike három szakaszt tartalmaz.



#### A konfliktus eszkalálódásának kilenc szakasza

Forrás: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Glasl%27s\\_Model\\_of\\_Conflict\\_Escalation.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Glasl%27s_Model_of_Conflict_Escalation.svg) Ez a kép a Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 nemzetközi engedéllyel rendelkezik.

Glasl „az eszkalációt a kilenc szakaszból álló modelljében nem az eszkaláció egyre magasabb fokozataiba való felemelkedésként, hanem a vita egyre mélyebb, primitívebb és embertelenebb formáihoz való leereszkedésként” ábrázolja..., [amely] elkerülhetetlenül olyan régiókba vezet, amelyek olyan hatalmas, embertelen energiákat idéznek elő, amelyek végső soron nem szabályozhatók emberi ellenőrzéssel vagy önmegtartóztatással.”

Az első szinten még mindkét fél győzhet (mindkét fél számára előnyös helyzet). A második szinten az egyik fél győz, a másik veszít (az egyik fél számára előnyös, a másik fél számára hátrányos helyzet), a harmadik szinten pedig mindkét fél veszít (mindkét fél számára hátrányos helyzet).

### **1. szint (mindkét fél számára előnyös helyzet)**

#### 1. szakasz – Feszültség

A konfliktusok feszültséggel, például alkalmi véleménykülönbséggel kezdődnek. Ez gyakran előfordul, és nem tekintik a konfliktus kezdetének. Amennyiben azonban konfliktus lép fel, a pozíciók alapvetőbbé válnak. A konfliktusnak lehetnek mélyebb okai.

#### 2. szakasz – Vita

Innentől kezdve a konfliktusban érintett felek stratégiákat mérlegelnek, hogy meggyőzzék a másik felet az érveikről. A véleménykülönbségek vitához vezetnek. A felek megpróbálják egymást nyomás alá helyezni, és fekete-fehérben gondolkodnak.

#### 3. szakasz – Szavak helyett tettek

A konfliktusban érintett felek a saját véleményük érvényre juttatása érdekében fokozzák az egymásra gyakorolt nyomást. A megbeszélések megszakadnak. Több verbális kommunikációra nem kerül sor, és a konfliktus egyre súlyosbodik. A „másik” iránti szimpátia megszűnik.

### **2. szint (az egyik fél számára előnyös, a másik fél számára hátrányos helyzet)**

#### 4. szakasz – Szövetségek

A konfliktust súlyosbítja, hogy szimpatizánsokat keresünk a saját ügyünkhöz. Ha úgy véljük, hogy a magunk részéről igazunk van, erőteljesen kritizálhatjuk az ellenfelet. A probléma már nem fontos: győznünk kell a konfliktusban ahhoz, hogy az ellenfél veszítsen.

#### 5. szakasz – Arcvesztés

Az ellenfelet gyanúsítással és hasonló dolgokkal kell befeketíteni. A bizalomvesztés teljes. Az arcvesztés ebben az értelemben az erkölcsi hitelesség elvesztését jelenti.

#### 6. szakasz – Fenygetési stratégiák

A konfliktusban érintett felek a saját erejüket demonstráló fenyegetésekkel próbálnak teljes ellenőrzést szerezni. Például olyan követeléssel fenyegetőzünk (pl. „Adj nekem 10 millió eurót”), amelyet valamilyen szankció juttat érvényre („máskülönben felrobbantom a

főépületedet”), és amelyet a szankció lehetősége tesz hangsúlyossá (a robbanóanyag bemutatása). Az arányok döntik el a fenyegetés hihetőségét.

### **3. szint (mindkét fél számára hátrányos helyzet)**

7. szakasz – Korlátozott tönkretétel

A rendelkezésünkre álló összes praktikával megpróbálunk súlyos kárt okozni az ellenfélnek. Az ellenfelet már nem tekintjük embernek. Innentől kezdve a korlátozott személyes veszteséget nyereségnek tekintjük, ha az ellenfélnek okozott kár nagyobb.

8. szakasz – Teljes megsemmisítés

Az ellenfelet minden eszközzel meg kell semmisíteni.

9. szakasz – Együtt a szakadékba

Ettől a ponttól kezdve a személyes megsemmisítés elfogadott az ellenfél legyőzéséhez.

### **III.4. Deeszkalációs és konfliktusrendezési stratégiák**

A modell leírja, hogy a konfliktus két fele hogyan viselkedik. A deeszkalációhoz vezető megoldások ebben a modellben nem jelennek meg azonnal, különösen akkor, ha a konfliktus mindkét fele számára lehetetlennek tűnik a helyzet megfordítása (pl. egy állam területén elkövetett agresszív cselekmény, a közös gyermek elkülönítése a másik szülőtől, tömeges létszámleépítés a részvényesi érték növelése érdekében), vagy ha az egyik fél a konfliktus eszkalációját választja stratégiai húzásként.

A deeszkaláció eléréséhez Glasl a következő stratégiai modelleket rendeli az eszkaláció különböző szakaszaihoz:

1–3. szakasz: mediáció

3–5. szakasz: folyamatorientáció

4–6. szakasz: szocioterápiás folyamatorientáció

5–7. szakasz: közbenjárás, közvetítés

6–8. szakasz: választottbírósi eljárás, bírósági eljárás

7–9. szakasz: erőszakos beavatkozás

A konfliktusokat tápláló erők kulturálisan semleges és nem ítélező módon történő felismerésének és megszüntetésének képessége a konfliktus deeszkalációja érdekében rendkívül előnyös, különösen a vezetők, a tanácsadók és a szociális munkások számára.

További konfliktusrendezési módok és konfliktuskezelési technikák ismertetése az „1B. témakör – Konfliktusrendezési és kommunikációs technikák” című dokumentumban található.



## Feleletválasztós kérdések a konfliktusdinamikáról

A helyes válaszokat **vastagon szedve** jelöltük.

1. Az alábbi állítások közül melyik NEM igaz? A konfliktusdinamika megértése azért fontos, mert...

A. a konfliktusok nem statikusak: felmerülnek, idővel eszkalálódnak és/vagy deeszkalálódnak.

**B. a dinamika bizonyítja, hogy minden konfliktus rendezhető.**

C. segít a konfliktus jellegének megértésében és lehetséges rendezésében.

D. segíthet a konfliktus eszkalálódásának megakadályozásában.

2. A konfliktus eszkalálódása azt jelenti, hogy...

A. a konfliktus hatásai mérséklődnek.

B. a konfliktusban érintett felek változnak.

C. a konfliktus költségei nem térülnek meg.

**D. a konfliktusban érintett felek egyre ellenségesebbek egymással.**

3. A konfliktus deeszkalálódása...

A. természetes folyamat, és idővel minden konfliktusban megtörténik.

**B. hozzáértő konfliktuskezelő személy segítségével megkönnyíthető és felgyorsítható.**

C. azt jelenti, hogy a konfliktus fokozatosan veszít a jelentőségéből.

D. mítosz: a konfliktus önmagától nem deeszkalálódhat, csak külső beavatkozás útján rendezhető.

## Irodalomjegyzék

Council of Europe: Understanding Conflict, retrieved on 26 May 2023 from <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/0f63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

Galtung, Johan: Peace by Peaceful Means: Peace and Conflict, Development and Civilization, Sage, London, 1997

Galtung, Johan (1969). "Violence, Peace and Peace Research". Journal of Peace Research. 6 (3): 167–191. doi:10.1177/002234336900600301

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Haupt, Bern 9. A. 2009

Glasl, F. (1982). The Process of Conflict Escalation and Roles of Third Parties. In: Bomers, G.B.J., Peterson, R.B. (eds) Conflict Management and Industrial Relations. Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-94-017-1132-6_6)

# IA – KONFLIKTUSELEMZÉS

## 1. FÜGGELÉK: A KONFLIKTUSSAL KAPCSOLATOS MEGGYŐZŐDÉSEK ÖNÉRTÉKELÉSE

*A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég Alap a Regionális Együttműködésért keretében.*

## DOKUMENTUM-ÖSSZEFOGLALÓ

Ez a képzési segédanyag a színvonalasabb közszolgáltatások nyújtása érdekében az önkormányzati alkalmazottak kapacitásépítését célzó COMPETENCE (Capacity building of eMployees of municIPalities for betTER provisioN of public sErVICES) projekt keretében készült.

<b>A képzési segédanyag célja</b>	<b>A konfliktusokkal kapcsolatos meggyőződések és tapasztalatok önértékelése</b> Ez az anyag a konfliktusokkal kapcsolatos személyes meggyőződések és tapasztalatok meghatározásához tartozó önértékelést tartalmaz. Az eszköz használható egyénileg vagy a „Konfliktuselemzés, konfliktusrendezés vagy Tárgyalások” témakörére vonatkozó interaktív csoporttréningek során.
<b>Célközönség</b>	<b>Elsődleges közönség:</b> mindazok az önkormányzati alkalmazottak, akik jobban meg akarják érteni a konfliktusokhoz való hozzáállásukat. <b>Másodlagos közönség:</b> a „Konfliktuselemzés, konfliktusrendezés vagy tárgyalások” témakörére vonatkozó interaktív csoporttréningeket tartó szakoktatók és e tréningek résztvevői.
<b>Tervezett felhasználás</b>	<b>Handout/képzési segédanyag</b> Az önértékelés felhasználható: 1. egyénileg, a konfliktusokkal kapcsolatos személyes meggyőződések és tapasztalatok átgondolásához, vagy 2. nyomtatott handoutként, interaktív csoporttréningek során csoportos megbeszéléshez (párban, kisebb vagy nagyobb csoportokban).

## Önértékelés: A konfliktusokkal kapcsolatos meggyőződéseim és tapasztalataim

A konfliktus az életünk része. Mindannyian részesei vagyunk különböző konfliktushelyzeteknek, amelyek sikeresen rendeződtek vagy rendezetlenek maradtak. A különböző konfliktushelyzetekben tanúsított magatartásunkat a korábbi tapasztalataink, valamint az alapvető értékeink és a meggyőződéseink vezérlik.

Az alábbi önértékelés azért készült, hogy a segítségével Ön azonosítani tudja általában véve a konfliktusokkal kapcsolatos meggyőződéseit, és fel tudja idézni a különböző konfliktushelyzetekben szerzett tapasztalatait.

### Megjegyzés:

*Az értékelés kizárólag megbeszélésre szolgál. Nem validált tudományos eszköz.*

Az egyes állításoknál jelölje be, hogy azokat igaznak vagy hamisnak véli! Ezután beszélje meg válaszait a társával vagy a csoportjával!

Állítás	Igaz	Hamis
1. Minél bensőségesebb a kapcsolat, annál nagyobb esély van konfliktusra.		
2. Az emberek főként a kapcsolataik során felmerülő fontos kérdésekről veszekednek.		
3. Az embereknek kerülniük kell az egymással való konfliktust.		
4. A konfliktusok gyakran megerősítik a kapcsolatokat.		
5. Jobb, ha az ember magában tartja, ha nyugtalanítja valami, mint az, ha megbántja valakinek az érzéseit.		
6. Ha az ember nem foglalkozik a problémákkal, azok idővel megszűnnek.		
7. A konfliktus lezárásához jobb, ha meghátrál az ember.		
8. Ha probléma van egy kapcsolatban, ahhoz mindketten hozzájárultak.		
9. A múlt felemlegetése gyakran még több konfliktust szül.		
10. Amikor az emberek konfliktusban állnak egymással, általában tisztességesen küzdenek.		

Íme néhány népszerű meggyőződés a konfliktusokról:

- „Minden konfliktus rossz”: a konfliktus a harmónia, a közös megegyezés és az együttműködés hiányát jelenti, ezért rossz dolog sok olyan ember számára, aki ezen értékek mentén igyekszik élni. Mások azt állítják, hogy a konfliktus segíthet az érintett feleknek abban, hogy felfedjék valódi igényeiket, érzéseiket vagy az általuk preferált megoldásokat,

ezáltal platformot teremt egy kölcsönösen előnyös vagy optimális megoldás közös kidolgozásához („konstruktív konfliktus”).

- „Minden konfliktus rendezhető, csak folyamatosan próbálkozni kell”: egyesek azzal érvelnek, hogy mindig van mód a konfliktus rendezésére, és arra folyamatosan törekedni kell. Mások azt állítják, hogy nem minden konfliktus rendezhető egy adott időpontban és helyen: előfordulhat, hogy valakivel olyan alapvető értékkülönbözőségünk adódik, amelyet nem tudunk rendezni, és a világon nincs olyan érvelés, amely megváltoztatja bármelyikünk véleményét.
- „A konfliktus rendezése azt jelenti, hogy mindenki győz”: egy régóta tartó kapcsolatban általában néha engednünk kell az álláspontunkból és a másik személynek kell győznie. Néha csak azt kell tennünk, ami mások legjobb érdekét szolgálja. Néha eljutunk a konfliktusban való felülkerekedéshez, de mások kudarcot vallanak. Néha létezik mindenki számára előnyös megoldás, és mindössze egy szakképzett közvetítőre vagy tárgyalópartnerre van szükségünk, hogy segítsen a megtalálásában. Sokak szerint a konfliktus csak akkor rendeződik *sikeresen*, ha mindenki győz.
- „Az emberek természetes konfliktusrendezési képességgel születnek”: mindannyiunk veleszületett természetes adottsága, hogy a dolgokat a saját ízlésünk szerint akarjuk alakítani. Mindenkinek meg kell tanulnia, hogy ezek egy részét hogyan tegye félre és hogyan rendezzen konfliktusokat. A személyiségtypusunktól függően ez könnyebben vagy nehezebben mehet. Az emberek nem csupán konfliktusrendezési képességgel születnek, mindannyiunknak dolgoznunk el ezen valamilyen mértékben.

# IA – KONFLIKTUSELEMZÉS

## 2. FÜGGELÉK: KONFLIKTUSELEMZÉSI ESZKÖZÖK

*A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég Alap a Regionális Együttműködésért keretében.*

## DOKUMENTUM-ÖSSZEFOGLALÓ

Ez a képzési segédanyag a színvonalasabb közszolgáltatások nyújtása érdekében az önkormányzati alkalmazottak kapacitásépítését célzó COMPETENCE (Capacity building of eMployees of municipaLities for betTER provisioN of public sErVICES) projekt keretében készült.

<b>A képzési segédanyag célja</b>	<b>A konfliktuselemzés gyakorlati eszközei</b> Ez az anyag különféle konfliktuselemzési eszközök leírását tartalmazza. Az eszközök használhatók egyénileg vagy a „Konfliktuselemzés” témakörére vonatkozó interaktív csoporttréningek során.
<b>Célközönség</b>	<b>Elsődleges közönség:</b> mindazok az önkormányzati alkalmazottak, akik jobban meg akarnak érteni konkrét konfliktushelyzeteket. <b>Másodlagos közönség:</b> a „Konfliktuselemzés” témakörére vonatkozó interaktív csoporttréningeket tartó szakoktatók és e tréningek résztvevői.
<b>Tervezett felhasználás</b>	<b>Handout/képzési segédanyag</b> Az eszközök lehetséges felhasználása: 1. egyénileg, konkrét helyzetek elemzéséhez és a konfliktusok rendezésének elősegítéséhez. 2. nyomtatott handoutként, interaktív csoporttréningek során (pármunkához vagy kisebb csoportokban végzett munkához).

## 1. Konfliktuselemzési eszköz: Konfliktusfa

Ez egy olyan vizuális módszer, amely a konfliktust egy fához hasonlítja. A fa törzse a fő problémát jelképezi, a gyökerek a fő vagy mélyen gyökerező okait, a levelek pedig a következményeit jelképezik.

Ez egy egyszerű konfliktuselemzési módszer, amely a konfliktusok mögöttes okainak kiderítéséhez használható. A konfliktusfa azt feltételezi, hogy a konfliktus egy része nem látható. A konfliktus okai a fa gyökerei: ezek a felszín alatt vannak, ezért nem láthatók az érintettek számára. A konfliktus következményei a fa ágai és levelei: ezek mindenki számára láthatók.

### Levelek – Hatások:

Milyen hatással van a konfliktus

- Önre?
- a csapatára, a munkatársaira?
- a szervezeti egységére?
- a teljes szervezetre?

### Törzs – Fő probléma:

Mire vonatkozik ez a probléma vagy konfliktus? Mit jelent Ön számára?

### Gyökerek – Okok:

Melyek a konfliktus kiváltó okai?



### A konfliktusfa használata:

1. Kezdje a fa törzsénél: határozza meg magát a problémát vagy a konfliktust! Ismertesse a helyzetet olyan tárgyilagosan, amilyen tárgyilagosan tudja!
2. Haladjon felfelé a fán és nevezze meg a fő ágait: ezek azok a legfontosabb területek, amelyekre hatással van a probléma. Az egyes ágak mentén haladva írja le a leveleket: a problémának milyen konkrét hatásai, látható hatásai vannak a különböző területeken?
3. Most haladjon lefelé a törzsön és nevezze meg a gyökereket, a probléma fő okait! Ebben az esetben is előfordulhat, hogy nemcsak egy, hanem több is van, tehát rajzolhat több főgyökeret, majd azokat kisebb gyökerekre oszthatja a konkrét okok vagy alkotóelemek leírásához.



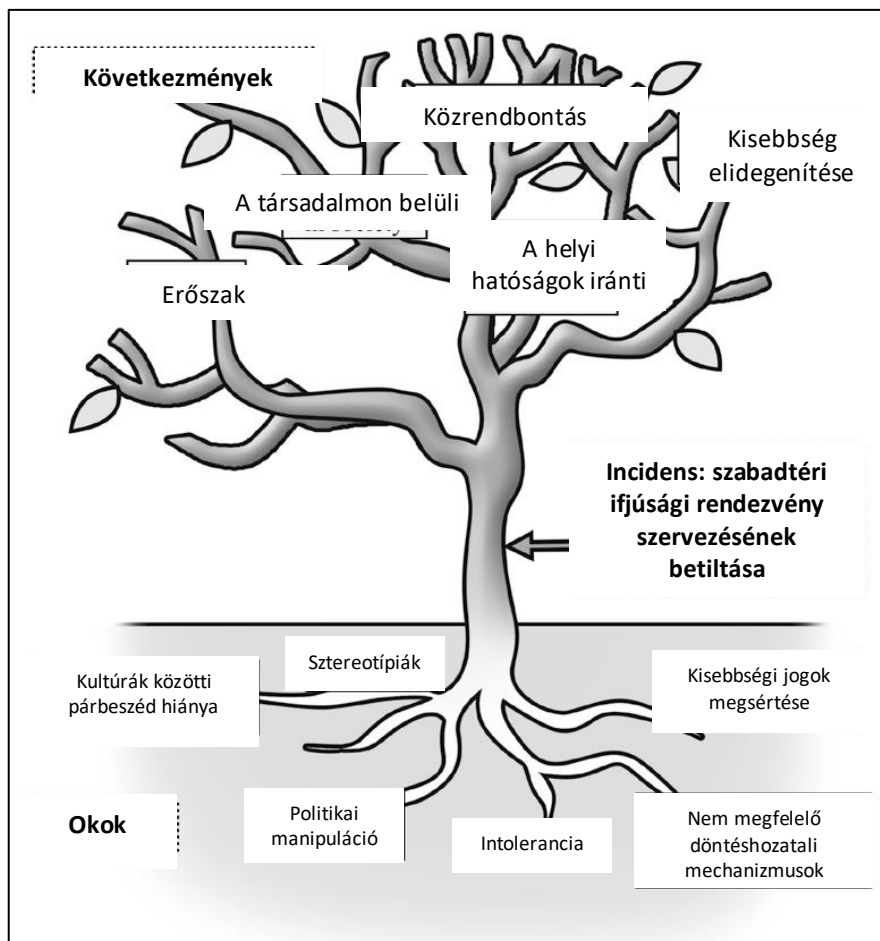
Íme néhány kérdés, amelyek segítségével megnevezheti az okokat:

- Melyek a konfliktus strukturális okai?
- Milyen egyéb problémák tekinthetők a konfliktus okainak?
- Milyen kiváltó okok járulhattak hozzá a konfliktus kitöréséhez/további eszkalálódásához?
- Milyen új tényezők járulnak hozzá a konfliktus elhúzódásához?
- Milyen tényezők járulhatnak hozzá a konfliktus deeszkalálódásához vagy rendezéséhez?

A konfliktus hatásainak és okainak megnevezésével összességében megértheti a helyzetet és elkezdhet konfliktusrendezési stratégiákat kidolgozni.

### Példa:

Az alábbi konfliktusfa egy hipotetikus példát mutat be arra, hogy a városi tanács betiltja egyes ifjúsági szubkulturális csoportok szabadtéri rendezvényének szervezését.



Ebben a konfliktusfára vonatkozó példában a konzervatív politikai többséget képviselő helyi hatóságok és egyes ifjúsági szubkulturális csoportok között áll fenn konfliktus. A városi tanács

– a konzervatív politikai többség nyomására – nem engedélyezi (kisebbségben lévő) ifjúsági szubkulturális csoportok képviselői számára, hogy szabadtéri rendezvényt szervezzen a város egyik legnépszerűbb sétálóövezetében. A városi tanács azt állítja, hogy rendbontás lesz. A szabadtéri rendezvény következményei: heves tiltakozó demonstrációk az ifjúsági szubkulturális csoportok részéről, közrendbontás, erőszak, a helyi hatóságokkal szembeni bizalmatlanság, összeütközések más ifjúsági csoportokkal és a rendőrséggel. Előfordulhat azonban, hogy e konfliktus kiváltó okait többek között a kisebbségben lévő ifjúsági szubkulturális csoportokat kizáró, nem megfelelő döntéshozatali mechanizmusok, a kultúrák közötti párbeszéd hiánya és a politikai manipuláció jelenti.

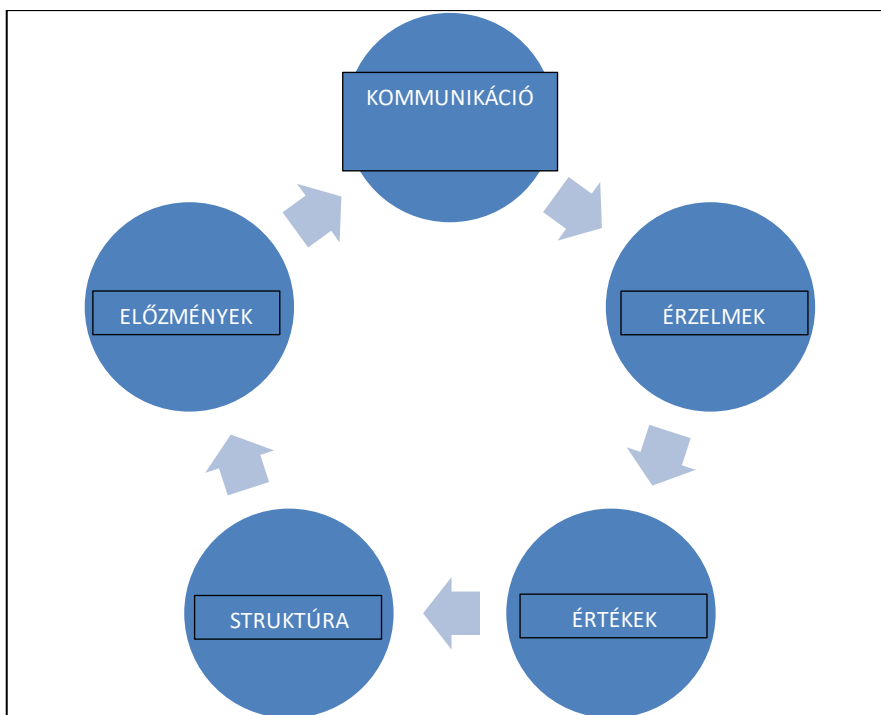
Ez azt szemlélteti, hogy a konfliktus okait a konfliktus felszínre törése előtti és az azt kiváltó különböző események és problémák jelentik.

Forrás:

Európa Tanács: Understanding Conflict, letöltés időpontja: 2023. május 26., letöltés helye: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261899/3-Understandingconflict.pdf/0f63c846-6942-4e8f-83c0-3626f2f73dfa>

## **2. Konfliktuselemzési eszköz: Konfliktuskerék**

Christopher Moore és Bernard Mayer professzorok kidolgozták a konfliktuskereket, amely a potenciális konfliktust kiváltó tényezők grafikus ábrázolása. A konfliktuskerék koncepciója bárki számára fontos, aki vitarendezésben érintett, mert annak segítségével felkészülhet más személyekkel folytatandó, összetett és feszült interakciókra.



A konfliktuskerék öt eleme – saját illusztráció

A konfliktuskerék elemei: előzmények, kommunikáció, érzelmek, értékek és struktúra. Ezek nem légyeres térben léteznek, hanem folyamatosan kölcsönhatásban vannak egymással és környezetükkel, így változtatják méretüket, „alakjukat”, jelentőségüket és hatásukat. Ezért addig, amíg mind az öt elemet megvizsgáljuk, mindegy, hogy hol kezdjük azok elemzését.

- **Előzmények:** A konfliktus két érintett felének kapcsolata és korábbi tapasztalatai oda vezethetnek, hogy a feltételezésekbe bocsátkoznak a másiktól, sőt a másikkal való kapcsolatteremtés nélkül negatív előítéletet alkotnak.
- **Kommunikáció:** Vizsgálja meg a használt szavak megválasztását, azok kimondásának módját és a számos nem verbális kommunikációs elemet és jelzést! A következtelen testbeszéddel társuló pozitív kijelentések gyakran annak vélelmezésére készítetik az embereket, hogy a nem verbális kommunikáció őszintébb. Ha például Ön a székében hátradőlve, szemkontaktus felvétele nélkül, a mellkasán összefont karral azt állítja, hogy érdeklí a másik véleményének meghallgatása, az nem verbálisan érdektelenséget mutat.
- **Érzelmek:** Ne hagyja figyelmen kívül az érzelmeit, illetve ne ignoráljon másokat, ha azonban az érzelmek elszabadulnak, könnyen vitákat és konfliktusokat szülhetnek.
- **Értékek:** Különböző embereknek más-más igényeik, szükségleteik és céljaik vannak (túlórapénz keresése érdekében későig dolgoznak, szemben azzal, hogy időben haza akarnak menni). Másokról feltételezések alkotása még olyan gondolkodásmód mellett is, hogy ez pozitív ajánlat vagy együttműködésen alapuló megközelítés, negatív válaszhoz vezethet, ha az értékeink, ideológiánk vagy meggyőződéseink eltérőek.
- **Struktúra:** Vizsgálja meg, hogy a konfliktus résztvevői közötti dinamika hogyan teremti meg a konfliktust, illetve hogyan járul ahhoz hozzá! A strukturális elemek között lehet még az idő

(nem elegendő idő), az erőforrásokhoz való egyenlőtlen hozzáférés vagy azok egyenlőtlen ellenőrzése, a hatalom és a tekintély stb.

Önmagunk felkészítése és a konfliktuskerék minden egyes elemének megfigyelése lehetővé teszi, hogy megfelelően felkészítsük magunkat, ugyanakkor előrevetítsük a másik személynek a helyzettel kapcsolatos álláspontját, és még ennél is fontosabb, hogy előrevetítsük, hogy a másik miért érez bizonyos módon.

Irodalomjegyzék:

Bernard Mayer (2000): The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide. Jossey-Bass Inc.

# IA – KONFLIKTUSELEMZÉS

## 3. FÜGGELÉK: SZITUÁCIÓS GYAKORLATOK

*A COMPETENCE projektet Izland, Liechtenstein és Norvégia finanszírozza az EGT és Norvég Alap a Regionális Együttműködésért keretében.*

## Dokumentum-összefoglaló

Ez a képzési segédanyag a színvonalasabb közszolgáltatások nyújtása érdekében az önkormányzati alkalmazottak kapacitásépítését célzó COMPETENCE (Capacity building of eMployees of municIPalities for betTER provisioN of public sErVICES) projekt keretében készült.

<b>A képzési segédanyag célja</b>	<b>Szituációs gyakorlatok interaktív csoporttréningekhez</b> Ez az anyag különféle konfliktushelyzetek leírását tartalmazza a konfliktuselemzés interaktív csoporttréningeken történő gyakorlásához.
<b>Célközönség</b>	a „Konfliktuselemzés” témakörére vonatkozó interaktív csoporttréningeket tartó szakoktatók és e tréningek résztvevői.
<b>Tervezett felhasználás</b>	<b>Handout/képzési segédanyag</b> A képzési segédanyag interaktív csoporttréning során párban vagy három fős csoportokban végzett konfliktuselemzési gyakorlatokhoz használható. <b>Elsődleges felhasználás: handout</b> A szituációkat, valamint a konfliktuselemzési eszközöket ki kell nyomtatni és ki kell osztani a tréning résztvevőinek a konkrét szituáció elemzéséhez tartozó instrukciókkal együtt. <b>Másodlagos felhasználás:</b> csoportos megbeszélésre szánt handout vagy vetítés. A szituációk kisebb vagy nagyobb csoportoknak szánt vitaanyagként szolgálhatnak, akár nyomtatott handoutként, akár projektoron megosztva.

## MUNKAHELYI KONFLIKTUSHELYZETEK

A szakoktató arra kéri a tréning résztvevőit, hogy használjanak egy vagy több konfliktuselemzési eszközt az alábbi szituációkban, hogy mélyebben megértsék a konfliktus valószínűsíthető okait, kiterjedését és hatásait, valamint a leküzdésére szolgáló eszközöket.

**1. szituáció:** Cathy és David néhány éve munkatársak. Az egységvezető nyugdíjba vonulásakor Cathy-t előléptetik az ő pozíciójába. David úgy érzi, hogy tisztességtelenül mellőzték előléptetéshez. Ellenségesen viselkedik Cathy irányában, és azt híreszteli, hogy Cathy előléptetésére nem a saját érdemei miatt került sor, hanem azért, mert gyermekét egyedül nevelő anya. Cathy meghallja ezt, és az egységen belül nagyon feszültté válik a légkör.

**2. szituáció:** Mary nagyon dühös kolléganőjére, Ninára, mert úgy gondolja, hogy a vezetőséggel tartott értekezleteken Nina megpróbál maximálisan hozzájárulni egy olyan projekthez, amelyen közösen dolgoznak, így minimalizálja Mary erőfeszítéseit. Mary haragját tovább táplálja egy harmadik kollégától kapott információ, mégpedig az, hogy Nina panaszodik amiatt, hogy a projektben vállalt része nagy teherrel jár és kimerítő. Mary eddig kerülte, hogy felvesse a problémát Ninának, következésképpen a frusztrációja és a haragja forrásponthoz érkezett.

**3. szituáció:** Andreas keményen dolgozik pozíciójában, de erősen neheztel két másik kollégájára, mert véleménye szerint rajtuk nincs teher. Ez feszültséget és konfliktust szül közöttük. A dolgok fokozódnak, amikor Andreas elkezd rosszindulatúan kritizálni kollégáit más munkatársaknak.

**4. szituáció:** Martin egy nonprofit szervezetnél egységvezető. Sokat kedvez egyes, neki beszámoló alkalmazottaknak – olyannyira, hogy „haverként” kezeli őket és könnyebb feladatokat ad nekik. A többi alkalmazott nagyon haragos és feszült az őket érintő nyílt megkülönböztetés miatt.

**5. szituáció:** Peter, aki egy szociális ügynökség alkalmazottja, nagyon kompetensnek tekinti magát a munkájában, és előítéletektől mentes személy. Ügyfelek és munkatársak részéről is voltak azonban olyan panaszok, hogy faj és nem alapján megkülönböztetést alkalmaz, és a magatartása gyakran lekezelő. Kollégái úgy érzik, hogy a magatartása rossz fényt vet az ügynökségükre, és nagyon haragszanak amiatt, hogy Peter nem képes a cselekedeteit reálisan látni. A feszültségek elkezdtek nyilvánvalóvá válni más irodákban dolgozó kollégák és az ügyfelek számára.

**Szerzők:**

Horváth Anita, Újbuda Önkormányzata  
Tasioula Chrysoula, Kallithea Önkormányzata

**Szakmai támogatást nyújtottak:**

Thibault Rabussier, Åpenhet AS  
Arouche Ádám, Újbuda Önkormányzata

**Szakmailag kiegészítette és lektorálta:**

Uj Anikó, Business Coach Kft.  
Forgách Géza Business Coach Kft.

**A szerkesztés lezárva:**

2023. július

**Szakfordítást készítette:**

Országos Fordító és Fordításhitelesítő Iroda Zrt.

*A képzési anyag tartalmáért a szerzők, valamint a szakmai támogatást nyújtó és a lektorálást végző szakemberek a felelősek.*

A képzési anyag a COMPETENCE című projekt keretében, nemzetközi partnerségi együttműködés keretében készült.



åpenhet



*A COMPETENCE projekt Izland, Liechtenstein és Norvégia támogatásával valósult meg az Európai Gazdasági Térség és a Norvégia Regionális Együttműködési Alapon (EEA and Norway Grants Fund for Regional Cooperation) keresztül.*

Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants

Norway  
grants