

Bauer Kristóf

Konfliktuselemzési eszközök

Bevezetés, kontextus

A konfliktuselemzés fontos részét képezi a konfliktusmegelőzés, a konfliktuskezelés, a konfliktustranszformáció területén létrejövő mediációs folyamat tervezése és kivitelezése. A kutatók és a mediátorok is egyetértenek abban, hogy a mediáció megíúsulásának az egyik leggyakoribb oka a hiányos vagy nem megfelelő minőségű elemzés. (Federal Foreign Office 2016, 1.)

A konfliktuselemzés számos különböző megközelítést jelenthet, és rendkívül tág értelemben használható módszertan, azonban ezek az elemzések hasonló konfliktuselemzési eszközöket használnak a konfliktusok feltérképezésére és megoldására. Ebben a fejezetben a legalapvetőbb eszközöket ismertetjük, a legegyszerűbbekkel kezdve, haladva az egyre komplexebbek felé.

1. Konfliktus-idővonal

Egy konfliktus elemzése során az egyik legalapvetőbb eszköz a konfliktus idővonalának (*conflict timeline*) vizsgálata. A konfliktus idővonaláról leolvashatók azok a fontos események időbeli sorrendben, amelyek alakították/alakítják a konfliktus kimenetelét. Ezen túl szerepel rajta a legfontosabb szereplők értelmezése az eseményekről, ami főként a résztvevők pozíciója változásának megértéséhez szükséges. (FISHER et al. 2000, 21.) Bár a fő fókuszban az összes felet leginkább érintő objektív események felrajzolása áll, sok esetben szükséges olyan események szerepeltetése egy konfliktus idővonalában, amelyek egy adott szereplő motivációinak megértésére szolgálnak, azonban nem elengedhetetlenül fontosak a többi résztvevő szempontjából.

Mint az alább részletezett elemzési eszközök esetében is, az idővonal is elkészülhet az aktorok bevonásával vagy anélkül. Mindkét módszernek van előnye és hátránya is. A konfliktuselemzési folyamat során elkészített idővonal esetében, ahol gyors és objektív információkra van szükség, a résztvevő felek bevonása és megkérdezése sokszor lehetetlen kihívást jelent, és nagyrészt máshonnan is kinyerhető a keresett információ. Azonban egy mediáció során, ahol a szubjektumnak sokkal nagyobb szerepe van, mint az objektív tényeknek, a szereplők által szubjektíven legfontosabbnak tartott (egy elemző által máshogy értékelt) kérdések megoldása nagymértékben leegyszerűsítheti a konfliktus megoldását is.

Példának egy polarizált társadalom politikai konfliktusát ismertetjük röviden. A konfliktus látszólagos eredőjét az adja, hogy a több kormányzati ciklus óta parlamenti többséget élvező „A” párt döntő vereséget szenvedett az előrehozott választásokon „B” párttal szemben. Erre reakcióul kormányellenes tüntetések kezdődnek „A” párt támogatóinak szervezésével, ami végül erőszakos összecsapásokat eredményez a „B” párt támogatói által rendezett ellentüntetésen. Az idővonalon objektív tényként a következő eseményeket tüntetjük fel:



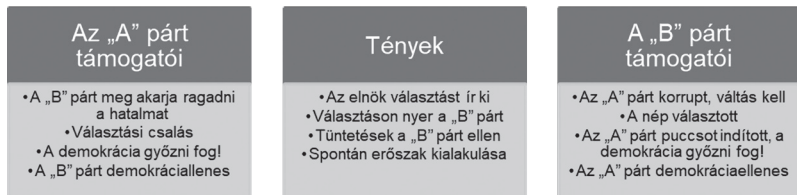
1. ábra

Konfliktus-idővonal egy társadalmi konfliktusról

Forrás: a szerző szerkesztése FISHER et al. 2000, 21. alapján

A két párt szimpatizánsai azonban merőben eltérő szubjektív idővonalat rajzolnának fel. Az „A” párt támogatói kiemelnék, hogy pártjukat jogtalanul ítélte el a közvélemény, mivel nincs szó semmiféle korrupciós botrányról, és az elnök is a „B” párt mögött álló médiafölény hatására írt ki választásokat. A választásokon csalás történt, így nyerhetett a „B” párt, ezért ők

nem fogadják el a választás eredményét, és új választások kiírását követelik az elnök lemondásával egyetemben. Ehhez képest az alternatív idővonal: „B” párt szimpatizánsait felhőborította „A” párt korrupciós botránya, ezért egyetértettek a választás kiírásával, amelyet a nép akaratából „B” párt nyert. Erre válaszul „A” párt puccsot indított fizetett provokátorai segítségével, azonban ezt ők nem hagyják, és akár fizikai erőszak árán is megvédik a demokráciát.



2. ábra

Objektív tények és percepciók

Forrás: a szerző szerkesztése

Mivel egy relatíve gyors kutatás eredményeként felrajzolható és jó referenciapontként szolgálhat a későbbi elemzési folyamatban, a konfliktus-idővonal elkészítését az elemzés elején, a kutatási fázisban ajánlott elvégezni. Így az elemző gyorsan átláthatóvá teszi a konfliktust mind maga, mind pedig az aktorok számára. Azonban nemcsak a konfliktuskezelés elején, hanem a későbbi fázisokban is hasznos lehet egy jól felépített és mindenki által előzetesen elfogadott idővonal, ugyanis közös nevezőként használható, ha az egyik fél nem ismer el egy eseményt. Ezen túl az idővonal később a stratégiaépítés egyik alappillérvé válhat. (MOTÉ Oo 2015, 92.)

2. Konfliktusfa

A konfliktuselemzés következő hasznos eszköze a konfliktusfa (*conflict tree*). Használatára sor kerülhet a konfliktus-idővonal elkészítése után, vagy akár az első elemzési eszköz is lehet, amennyiben a vizsgálat fő fókusza a különböző okok és következmények megértése. Az eszköz alkalmazható egy vagy több konfliktushoz kötődő probléma feltárására, azok gyökereinek és hatásainak elemzésére. A stratégiakészítési fázisban segít elkülöníteni

az okokat és a következményeket, azt a hibát elkerülendő, hogy a kiváltó okok helyett a mediátorok a hatások megoldására fektessék a hangsúlyt.

A konfliktusfa lényege, hogy a problémákat három csoportba kell elkülöníteni: megkülönböztetünk kiváltó okokat (*root causes*), fő problémákat (*core problems*) vagy megjelenő problémákat (*manifest issues*) és hatásokat (*effects*) vagy más néven dinamikus faktorokat (*dynamic factors*). (HERBERT 2017) A faanalógiában a kiváltó okokat szokták a gyökereknek jelölni, mivel azok a konfliktus legrégebben jelen lévő ellentétei, általában a legnehezebben megváltoztathatók, és a felszínről szemlélve láthatatlanok. A „fő problémák” a fa törzse, amelyek csatornát képeznek a kiváltó okok és a hatások között. Gyakran ezek a látható, konfliktust kiváltó okok, és ezek megoldására fordítják a legtöbb időt. A hatások a fa leveleiként képződnek le, mutatva ezzel, hogy egy folyamatosan és könnyen változó problémakörrel van szó.

A kiváltó okok általában háttérben maradó strukturális problémák, amelyek a konfliktusban részt vevő feleket stratégiai mélységben érintik, azonban a természetüknél fogva nem törnek felszínre. (*Knowledge Platform* 2012) Ilyen kiváltó okok közé sorolhatjuk a szabadságjogokat és egyenlőséget érintő kérdéseket, az igazságszolgáltatásbeli hiányosságokat, a gazdasági egyenlőtlenségeket. Az előző társadalmi példát továbbgondolva kiváltó ok lehetett a társadalom polarizációja, a korrupt politikai elit vagy egyéb makrogazdasági körülmények.

A megjelenő problémák azok a külső szemlélő számára látható konfliktusforrások, amelyeken keresztül manifesztálódnak a kiváltó okok. Általában konkrét, megfogható kérdések, amelyek köré a közbeszéd épül. Fő problémák közé sorolhatjuk a diplomáciai botrányokat, a fegyveres támadásokat vagy akár az ivóvíz tisztaságát. (*Center for Security Studies* 2005, 4.) Az előző példánkban a manifesztálódó problémák a választás kimenetele, illetve tisztaságának megkérdőjeleződése. A szemben álló csoportok valójában a korrupt politikusokat („B” párt támogatói) és a politikai rendszer hiányosságait („A” párt támogatói) ítélik el, azonban azok nem olyan könnyen megfogható és tematizálható jelenségek, mint a választás.

A hatások a kiváltó okok és fő problémák következtében bekövetkező események. A dinamikus faktor elnevezés utal arra, hogy miért nehéz ezeket a problémákat megoldani: rövid határidők, gyorsan változó körülmények jellemzik őket. Idesoroljuk a félelem elharapózását, a gyanúsítgatást, a fosztogatást és egyéb erőszakos cselekményeket. A választásos

példánkban a tüntetők és ellentüntetők közötti spontán erőszak kialakulását értelmezhetjük dinamikus faktornak.

3. Konfliktusperspektíva-elemzés

A konfliktusperspektíva-elemzés (*Conflict Perspective Analysis – CPA*) a német Inmedio tanácsadó- és coachingcég által kidolgozott mediátori módszertan. A vállalat mediációs technikákat bemutató dokumentumaiban nagy hangsúlyt helyez arra, hogy az érintett felek álláspontját objektív keretek között kell egymás felé kommunikálni, így elősegítve a kölcsönös megértést. A konfliktusperspektíva-elemzés olyan eszköz, amely segít a konfliktust lépcsőről lépésre elemezni, használható a lokálistól egészen a nagy kiterjedésű ellentétek értelmezéséig. (CSS 2005, 8.) A nevéből adódóan a CPA a felek eltérő perspektívájából fakadó eltérések bemutatását helyezi előtérbe. Ez elősegíti a másik fél álláspontjának elfogadását, és ezáltal előremozdíthatja a közeledést. A mediációs módszer a következő elemekből áll (CSS 2005, 8.):

- a felek azonosítása;
- tények;
- perspektívák, érdekek, motivációk;
- lehetőségek;
- valóságpróba.

A folyamat első lépése a részt vevő felek azonosítása. Összetettebb konfliktusok esetén a fő eseményformáló szereplőkre érdemes szorítkozni. Személyes konfliktusrendezés során ezt követi a prezentáció, más néven történetmesélési folyamat, amely során a felek a saját szavaikkal elmondják a konfliktus kiváltó okait, folyamatát és következményeit. Ezt követi a tények azonosítása, ami azokat az objektív eseményeket jelenti, amelyek hitelességét egyik fél sem kérdőjelezi meg. A következő lépés azoknak az érdekeknek és motivációknak az azonosítása, amelyek az előző alfolyamatban felsorolt események bekövetkezéséhez vezettek. Ezen túl itt kerül sor az egyéni perspektívák bemutatására, amelyek segítségével jobban megérthetik a felek a másik álláspontját. Ebben a lépésben kell ugyancsak azonosítani azokat a vágyakat, gondolatokat, amelyek elősegíthetik a konfliktusrendezést. Az opciók generálásának célja – azon túl, hogy

a konfliktusrendezést előkészítse – az, hogy a részt vevő felek a konfliktust egy közös megoldandó feladatnak, kihívásnak kezdjék értékelni.

A leghasznosabb eszközök az opciógenerálás során az ötletek összegyűjtése (*brainstorming*) és a vizualizáció. A brainstorming minél több lehetőség azonosítását jelenti, ebben a fázisban nem számít a megvalósíthatóság, és nem kerül sor azok értékelésére. A vizualizáció pedig az ötletek jobb elmagyarázására szolgál, illetve segít abban, hogy egy ötletet se felejtse el a különböző ülések között. Ezek után kerül sor a különböző lehetőségek azonosítására, majd mérlegelésére. (WALTER–SPLINTER–PUSCH 2014, 46.) Az opciók azonosítását végezheti a mediátor a felek bevonásával, vagy a konfliktuselemző is. A közvetlenül, az érintettek bevonásával készült értékelés számos előnnyel jár: már ebben a fázisban kiderülhetnek olyan kivitelezési nehézségek, amelyek lehetetlenné teszik az adott alternatíva megvalósítását. Az értékelési fázist segítheti szcenáriókészítés, ami a gyakorlatban azt jelenti, hogy az opciót annak következményeivel együtt egy szerepjáték során vizsgálják. A mediátor ezt kérdések feltevésével segíti, például: Ha ezt a lehetőséget választjuk, akkor azt hogyan valósítaná meg? Milyen nehézségekbe ütközne? Hogyan oldaná meg azokat?

A végső lépés a megállapodás elkészítése és tesztelése az úgynevezett SMART-kritériumok alapján. (WALTER–SPLINTER–PUSCH 2014, 47.) A SMART a pontosan meghatározott (*specific*), mérhető (*measurable*), elérhető (*achievable*), reális (*realistic*) és időhöz kötött (*timed*) szavakból összerakott betűszó, amely a mediátorokat olyan megállapodások kötéséhez segíti hozzá, amelyek elkerülik az ilyen esetekben sokszor felmerülő félreértéseket. A megállapodások során tisztázni érdemes, hogy a felek egyértelműen tudják, hogy mi a szerződés tárgya, időbeli és térbeli hatálya, illetve az ellenőrzés módja. Ezen túl meg kell határozni azokat az ellenőrző folyamatokat, amelyek a megállapodás pontos betartását kényszerítik ki. A verifikációs folyamatoknak mérhetőnek kell lenniük, kerülni kell a pontatlan, határozatlan vagy tág időtávú kifejezéseket, mint például a „hamarosan”, a „gyakran” és az „ésszerűen”.

A megállapodások betartását leginkább befolyásoló tényező, hogy elérhető és reális legyen. Amennyiben a felek mindkettőjüknek kielégítő módon állapodnak meg, azonban a felajánlásaik a lehetőségeiket meghaladják, akkor egy üres egyezmény születik, amelyet *de facto* nem fognak majd megvalósítani. Az időhöz kötöttség pedig azért kulcsfontosságú, mert a célok teljesítését az elutasításon túl a végtelen időhúzással is szabotálni

lehet. Az Inmedio szakértői a következő direkt kérdésfelvetést ajánlják: Mi a határidő az egyezmény bizonyos lépéseinek betartására? Mikor fog (az adott lépés) megtörténni? Mikorra fejeződik be?

4. Igények és félelmek elemzése

Kulcsfontosságú a megfelelő konfliktusrendezéshez a valódi szükségletek és igények felmérése. A Camp David-i megállapodást sokan az egyik legsikeresebb mediációnak tartják a közel-keleti térségben. A Sínai-félsziget 1967-es izraeli megszállását rendezni kívánó tárgyalássorozatot az akkori amerikai elnök, Jimmy Carter vezette a marylandi Camp Davidben. (TELHAMI 2018, 1.) Az elnök sikeresen azonosította a fő igényeket, amelyek végül a megállapodás aláírásához vezettek, illetve több esetben kihasználta erőpozícióját. Az arab delegáció rugalmasnak bizonyult, Szadat elnök személyesen is többször konzultált Carterrel, biztosítva őt az együttműködésről. Ennek az volt az oka, hogy Egyiptom felismerte, a további háború nem tartható fenn, az egyiptomi társadalom is belefáradt a konfliktusba, illetve Szadat a Nasszer utáni időszakban próbált az Egyesült Államokhoz közeledni a Szovjetunióval szemben. (QUADT 2016) Egyiptom számára kulcsfontosságú volt, hogy az ország szuverenitását nem engedhették csorbulni.

Az izraeli fél, Menáhém Begín és csapata merevebbnek bizonyult, és a tárgyalások korai szakaszában kiderült, hogy a közvetlen megbeszélések nem vezetnek eredményre. Carter elnök ezért az első pár nap után szóvivőként szolgált Egyiptom és Izrael között. Izrael fő igénye a biztonság volt, mert egyrészt a földrajzi elhelyezkedés és határok szempontjából rendkívül kedvezőtlen helyzetben volt az állam az 1948-as függetlenség kinyilvánítása óta, másrészt a szóban forgó megállapodásig egy szomszédos arab állam sem ismerte el a létezéshez való jogát. A valódi igények (Egyiptom nem volt hajlandó területet átadni, Izraelnek kellett egy pufferezóna a biztonság megteremtéséhez) azonosítása után sikerült egy olyan megállapodást aláírni, amelyet mindkét fél el tudott fogadni jelentős arcvesztés nélkül. A kérdéses terület demilitarizált zónává nyilvánították, Izrael visszavonult a területről, mert kielégítette a biztonság iránti igényét, Egyiptom pedig ezt elfogadta, mert nem sérült a területi szuverenitása.

Az igények és félelmek elemzése egy szereplőorientált elemzési eszköz. Váza hasonló az előzőekben említett konfliktusperspektíva-

eszközhöz, azonban míg az a konfliktus dinamikájára és a szereplők közötti eltérő értelmezési keretre koncentrál, addig az igények-félelmek elemzése egy-egy szereplő különböző tulajdonságait listázza táblázatos formában (CSS 2005, 10.):

1. táblázat

Az igények és félelmek elemzésére szolgáló keretrendszer

Szereplő	Problémák	Érdekek, szükségletek	Félelmek	Eszköz- rendszer	Lehetőségek
----------	-----------	--------------------------	----------	---------------------	-------------

Forrás: a szerző szerkesztése

5. A konfliktus feltérképezése

A konfliktuselemzés egyik legfontosabb eszköze a konfliktus feltérképezése (*conflict mapping*). Távoli értelemben a konfliktus feltérképezése részét képezi a konfliktusok miértjének, a működési mechanizmusának megértése és a cselekvési változatok kidolgozása (*Department de Justicia* 2014, 19.), a gyakorlatban azonban sok esetben egy szereplőket átfogó relációs diagramként hivatkoznak rá. Paul Wehr 1979-ben dolgozta ki a konfliktus feltérképezésének alapjait *Conflict regulation* című kötetében (WEHR 1979, 19.), amely mind a konfliktust kívülről vizsgálók, mind pedig a részt vevő felek számára hasznos összefoglalóként szolgál az ellentétről. A feltérképezés segíthet a konfliktusban álló feleknek objektívabban értékelni a helyzetet, és egy egyetértés alapját képezheti. A modell részei a következők:

5.1. A konfliktus története

A konfliktus története azokat a fő eseményeket és beavatkozásokat tartalmazza, amelyek jelentős hatással voltak a konfliktus alakulására. Az ukrainai konfliktusban például kulcseseménynek tekinthető többek között a 2013. év végi kijevi forradalom kitörése, a Krím félsziget megszállása és az MH-17-es utasszállító lelővése. Ezt az eszközt a konfliktus-idővonalal foglalkozó alfejezetben ismertettük.

5.2. A konfliktus kontextusa

A konfliktusok nem vákuumban alakulnak ki, ezért a kontextusban fontos meghatározni, hogy milyen típusú, stádiumú konfliktusról beszélünk, illetve hogy melyek a határai földrajzi, politikai vagy gazdasági értelemben. A konfliktus a különböző stádiumokban eltérő intenzitással és erőszakkal folytatódik. Öt főbb konfliktusfázist különböztetünk meg (FISHER et al. 2000, 19.):

- a konfliktus előtti időszakot;
- a konfrontációt;
- a válságot;
- a kimenetelt;
- a konfliktus utáni időszakot.

A konfliktus előtti időszakban megjelennek azok az eltérő és egymással össze nem egyeztethető célok, amelyek később a nyílt konfrontáció kialakulását okozzák. Ebben a fázisban a konfliktus csak a felek számára ismert, a kívüllég nem tud róla.

A konfrontációs időszakban egyre nyíltabbá válik a konfliktus, és alacsony szinten erőszak megjelenésére is számítani lehet. A felek erőforrásokat és szövetségeseket kezdenek gyűjteni a konfliktus elkerülhetetlenségét észlelve, a szövetségek kialakulását követően megkezdődik a – későbbiekben tárgyalat – polarizáció.

A válság során a legintenzívebb az erőszak, és a legfeszültebbek a felek közötti kapcsolatok. A normális kommunikációt felváltja a hivatalos nyilatkozatok útján történő „adok-kapok”.

A kimenetel során csökken az erőszak és a feszültség szintje, mivel a válság előbb-utóbb véget ér vagy az egyik fél vereségével, vagy egy külső tényező beavatkozásával. Elkezdődnek a tárgyalások egymás között vagy akár mediátori segítséggel.

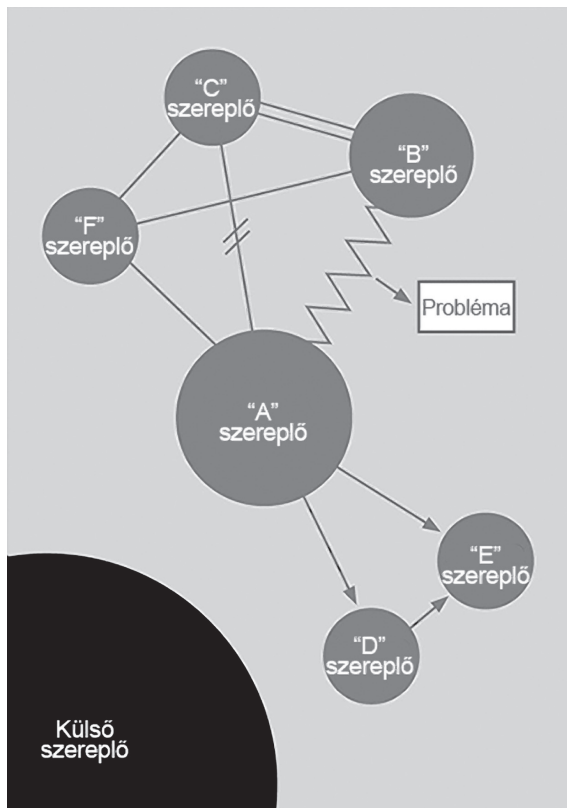
Az utolsó lépcső a konfliktus utáni időszak, amely során visszaáll a rendes ügymenet a felek viszonyában, lezárul a viszály.

5.3. A konfliktusban részt vevő felek

A részt vevő felek alatt azokat a cselekvő szereplőket értjük, akik közvetetten vagy közvetlenül részesei a konfliktusnak. Ezen belül is megkülönböztetünk

elsődleges résztvevőket, akik érdekeinek egymásnak feszülése okozza a konfliktus kialakulását, vagy tartja fent azt. A másodlatos résztvevők közvetetten érdekeltek a helyzetben, azonban ez a konfliktus elhúzódásával módosulhat, elsődleges szereplők válhatnak másodlagossá, és fordítva. Érdekelte harmadik felek közé soroljuk azokat a szervezeteket, amelyek érdekében áll a konfliktus sikeres megoldása.

A részt vevő szereplők azonosítását segíti a relációs diagram elkészítése, amelyről leolvasható, hogy milyen kapcsolatban állnak egymással. (HERBERT 2017)



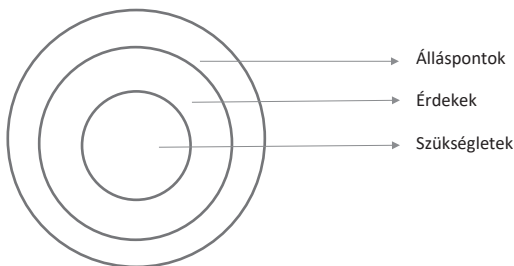
3. ábra

A konfliktus feltérképezése során használt relációs diagram

Forrás: a szerző szerkesztése (CSS 2005 alapján)

A fenti példában a szürke körök jelentik az elsődleges és másodlagos szereplőket, míg a fekete kör az érdekelt harmadik feleket szimbolizálja. A relációs diagramon a különböző átmérőméretek a szereplők a konfliktuson belül betöltött befolyásának nagyságát jelölik. Látható, hogy az „A” a legnagyobb befolyással bíró helyi szereplő, a többiek méretben eltörpülnek mellette, azonban jelen van a konfliktusban egy még nagyobb befolyással bíró külső fél (ENSZ, NATO vagy egyéb érdekelt nagyhatalom). A szereplőket összekötő nyilak a kapcsolat minőségét jelzik: az egyszerű vonal fennálló kapcsolatot, a dupla vonal szövetségi struktúrát, a cikcakkos konfliktust, az áthúzott vonal pedig megszakadt kapcsolatot jelöl.

A relációs diagramon kívül érdemes figyelembe venni az egyes szereplők állítólágos és valós érdekei közti különbséget. Ezt legegyszerűbben egy úgynevezett hagymadiagrammal ábrázolhatjuk. (FISHER et al. 2000, 27.) A diagram célja, hogy a valódi igényeket és érdekeket fel lehessen tárni, és szétválasztani azokat a retorikai elemektől. A külső héj reprezentálja a felvett hivatalos álláspontokat (amit mondanak, hogy szeretnének elérni), a középső a valódi érdekeket (amit ténylegesen el szeretnének érni), a belső pedig a szükségleteket jelöli (amit el kell érniük).



4. ábra

A hagymadiagram

Forrás: a szerző szerkesztése (FISHER et al. 2000, 27. alapján)

5.4. Problémák

A konfliktusok általában döntések eredményeképpen kialakuló problémák következményeként jönnek létre, és minden probléma egy megoldandó

nézeteltérésnek tekinthető. Attól függően, hogy mi az elsődleges kiváltó oka, megkülönböztethetünk tényalapú, értékalapú, érdekalapú és nem reális problémákat. Tényalapú problémának nevezzük azokat a nézeteltéréseket, amelyek során a felek tényszerűen megállapítható dolgokat különbözőképpen értelmeznek (észlelnek), ezek során a fő konfliktusgeneráló forrás az értékítélet különbözősége. Az értékalapú problémák esetében az egyet nem értés egy jövőre vonatkozó döntés alapján alakul ki, például az egyik fél támogat egy szakpolitikai döntést, a másik pedig ellene van. Az érdekalapú problémák szűkös erőforrások esetén alakulnak ki, általában a jobb pozíciók és a több erőforrás megszerzésének érdekében. A nem reális problémák pedig olyan érdekellentétek, amelyek nem az előző három szervezőelv alapján alakulnak ki, hanem például a különböző kommunikációs stílus vagy a kommunikáció alatt fennálló fizikai diszkomfort miatt.

5.5. Dinamika

A konfliktusok alapját a szemben álló felek közötti dinamika és kölcsönhatás képezi, megértése kritikus a konfliktus további lefolyásának előrejelzése érdekében. Az elemzők célja specifikus állapotok felismerése, amelyek alapján jobban megérthetik a várható fejleményeket. Ezek közé soroljuk az úgynevezett előidéző eseményeket (*precipitating events*), amelyek bekövetkezése általában konfliktust idéz elő. A problémák nem konstans tényezők a konfliktus fennállása alatt, előfordul új problémák megjelenése (*issue emergence*), a problémák átalakulása más értelmezési keretbe (*transformation*) vagy a problémák elszaporodása (*proliferation*). A felek kapcsolatának dinamikáját sok esetben a polarizáció, azaz a különválasztható táborokba, szövetségekbe való tömörülés határozza meg. Ennek oka, hogy a felek belső következetességre törekszenek, és ennek elérése érdekében hajlandók lemondani apróbb problémák megoldásáról a szövetségi rendszeren belül azért, hogy érdekeiket egyszerűbben szembe tudják állítani a másik táborral. A polarizáció sok esetben segítheti a konfliktus megoldását, ugyanis a közvetítőknak elég a leglényegesebb kérdések megoldására koncentrálniuk a szövetségek között.

A tömblogika másik aspektusával, a tükörképképzéssel (*mirror-imagining*) is gyakran kiegészül a polarizáció. Ennek során a saját szövetséget tisztán jó tulajdonságokkal ruházzák fel, míg a másik felet ennek anti-

téziseként démonizálják. Ennek az egyértelmű emberi jogi problémáin túl a félreértések megoldását célzó tárgyalásokkor is negatív hatása van, ugyanis a felek annyira azonosulnak a szerepükkel, hogy nehéz őket kimozdítani a pozíciójukból.

A dominóhatás (*spiraling*) egy másik aspektusa a konfliktusoknak, amelyet érdemes figyelemmel kísérni. A szembenállás során megvan az esélye, hogy az egyik fél eszkalációs lépéseire (embargó, nehéztüzérség bevetése stb.) a másik fél is növelni fogja a konfliktusos jelenlétét, ami egy eszkalációs spirált indíthat el. Azonban sor kerülhet deeszkalációs spirálra is, amennyiben a feleknek sikerült formálisan vagy informálisan megegyezni a konfliktus intenzitásának csökkentéséről.

5.6. Alternatív megoldási javaslatok

Egy adott konfliktusnak számos megoldása létezhet, és a minél optimálisabb megoldás megtalálásához elengedhetetlen, hogy a felek tudatában legyenek az összes elérhető opciónak. Ezért javasolt, hogy mind a formális, mind pedig az informális tárgyalások során a felek és a közvetítők által is javasolt megoldási javaslatokat átgondolják.

5.7. Konfliktusszabályzási potenciál

A konfliktusoknak számos szabályzási módja létezik, és ezeket a szabályzó erőket fontos feltüntetni a feltérképezési folyamatban. Az első szabályzási tényező az érintett felek közös érdekeiből fakad: gyakran egyik félnek sem áll érdekében a másik fél teljes összeroppantása vagy megsemmisítése, így egy bizonyos eszkalációs pontot nem fognak átlépni (például egy nukleáris háború elrettentő ereje). A szabályzó erő lehet a mindkét érintett félnél nagyobb befolyással vagy erőpotenciállal bíró harmadik fél, ami együttműködésre kényszeríti a feleket. Ugyancsak előfordul, hogy a szabályzás egy olyan semleges harmadik féltől ered, akit kölcsönös bizalom miatt megbíztak a közvetítés feladatával.

6. A Glasl-féle eskalációs modell

A Friedrich Glasl által kidolgozott eskalációs modell hasznos viszonyítási pontként szolgálhat a konfliktus elemzése során. A modell kilenc különböző fázist állapít meg a kapcsolatok megromlásától kezdve a teljes megsemmisítésig, mindegyiket sajátos belső logika és jól elkülönülő határvonalak jellemeznek. Glasl a 70-es években dolgozta ki a modellt a gyakorlati mediációs és konfliktuskezelési rendszerek hatékonyabbá tétele érdekében. A szerző szerint azért volt erre szükség, mert a 70-es évek teoretikusai az egyes konfliktusok esetében képesek voltak eredményesen elemezni a helyzetet, azonban a konfliktus eskalációs szintjére csupán egyedi leírásokat adtak, nem létezett a szakirodalomban egy egységes rendszer, amelyet általánosságban alkalmazni lehetett volna a konfliktusok leírásakor. (GLASL 1980, 119.)

A rendszer számos előnnyel bír az elemzők, a részt vevő felek és a mediátorok számára is. Az elemzőknek elméleti keretet és számos történelmi példát ad, amely során az adott konfliktusszakaszra (*Stufe*) adott válaszokból pontosabb előrejelzéseket lehet készíteni. A részt vevő felek hajlamosak egy konfliktus során túlságosan a problémára fókuszálni, és egyre erősebb válaszokat adni a másik fél lépéseire. A modell előzetesen rávilágít arra, hogy milyen következményekkel járhat a konfliktus folytatódása és további eskalációja. Ezek után lehetőség nyílik arra, hogy az észszerűség felé tereljék az érintetteket. A közvetítő pedig rendelkezik egy olyan eszközzel, amely alapján azonosítani tudja a konfliktus jelenlegi állapotát, és felhasználhatja a szerző által kidolgozott deeskalációs javaslatokat.

A modell kilenc különböző eskalációs lépcsőből áll (GLASL 2011, 127.):

- elhidegülés;
- viták;
- szavak helyett tettek;
- arculatok és koalíciók;
- leleplezés;
- fenyegetési stratégiák;
- korlátozott csapások;
- az ellenség megtörése;
- közös megsemmisülés.

Az első fázis az elhidegülés (*Verhärtung*), amely során nézeteltérés alakul ki a felek között, és ennek megoldása nehézségekbe ütközik. (landsiedel-seminare.de é.n.) A többszöri próbálkozások hatására a felek egyre inkább irritálva érzik magukat amiatt, hogy nincs előrelépés a helyzet megoldása felé. Az álláspontok kikristályosodnak, egyre jobban eltávolodik a „mi táborunk” az „ő táboruktól”. Már ebben a fázisban megjelenik az a dinamika, miszerint az ellenfélről kapott negatív információ fontossága felerősödik, míg a pozitív hír háttérbe szorul. Ennek ellenére a kommunikáció kétoldalú és kölcsönös elfogadáson alapul. A második fázisba akkor lépnek át a felek, amikor elveszítik a hitüket abban, hogy a nézeteltérést meg lehet oldani őszinte és tisztességes tárgyalások útján.

A második, viták elnevezésű fázist (*Debatte, Polemik*) a taktikai manipulációk és szóbeli összecsapások jellemzik. A felek egyre erősebb eszközöket keresnek az akaratuk érvényesítéséhez, és egyre merevebben képviselik az álláspontjukat. A vita túlterjed az eredeti probléma megoldásán, és a felek az általános pozíciójukat kezdik félteni az ellenfél akcióitól. Ennek eredményeképpen próbálnak erősnek és sikeresnek látszani, ami meglátszik a tárgyalások során is: az empátiát és a kölcsönösséget leváltja a győzni akarás szelleme. A viták a valódi problémák megvitatása helyett az ellenfél pozíciójának gyengítésére szolgálnak, és ez frusztrációhoz és alkalmanként kitörésekhez vezet. A harmadik fázisba akkor lép át a konfliktus, amikor az egyik fél önállóan kezd el cselekedni a másik megkérdésezése nélkül, mert úgy érzi, hogy a további konzultáció felesleges.

A harmadik fázisban (*Taten statt Worte*) a tárgyalások szerepét unilaterális cselekedetek veszik át. A szavak helyett tettek szakasz jellemzője, hogy az érintettek nem hisznek abban, hogy tárgyalások útján le lehet zárni a konfliktust, és elkezdődik a valódi konfliktusdinamika. Megmutatkoznak a felek közötti kölcsönös függőségek, amelyeket ebben a fázisban már egyoldalú függéssé próbál mindkét fél alakítani, hogy a másik pozícióját gyengítse. Az előbb említett egyoldalú cselekvés végső célja, hogy az ellenfélre rákényszerítsék a saját akaratukat, és visszavonulásra készítsék a másik csoportot, azonban sok esetben a konfliktus ekkorra már olyan mértékben eszkalálódott, hogy ezt egyik fél sem tudja megtenni elfogadható mértékű presztízavesztés nélkül. (landsiedel-seminare.de é.n.) A csoportokon belül egyre inkább feloldódnak a különböző eltérő „belső hangok”, és erőteljes igény jelenik meg az uniformizációra, amely tovább csökkenti a másik féllel való azonosulás képességét. Ennek eredményeképpen még

tovább csökken a kommunikáció mértéke, és a felek külső körülmények áldozatának kezdik látni, láttatni magukat. Egy, az adott konfliktushoz szervesen köthető esemény bekövetkezésekor a felelősséget hárítják, illetve a másik fél akciójára adott szükségszerű válaszlépésként aposztrofálják. A negyedik fázis küszöbeseménye az ellenfél általános hírneve, pozíciója és kapcsolatai ellen elkövetett leplezett támadás.

Az első három fázist még mindkét fél számára nyereséget is hozó (*win-win*) helyzetnek aposztrofálhatjuk, amennyiben sikerül megoldani a konfliktust további eszkaláció nélkül. Azonban a negyedik, képek és koalíciók (*Images und Koalitionen*) szakasz során az egyik fél már mindenképpen vesztes helyzetbe kerül. A fázisban a szemben álló csoportok megfosztják egymást egyéni tulajdonságaiktól, és az egész tömbre egységesen alkalmazható, általában negatív töltetű tulajdonságokkal, attribútumokkal ruházzák fel azt. Az ellenérdekelt félhez tartozó egyéneket automatikusan ezekkel a tulajdonságokkal (például megbízhatatlanság, gyávaság) jellemzik, és ezeken keresztül értelmezik tetteiket. Ezzel szemben a saját csoportosuláson belül egy ellentétes előjelű folyamat alakul ki, amelynek eredményeképpen a „saját” tagokat és magát a csoportot pozitív képben tüntetik fel. A sztereotipizálási folyamat eredményeképpen a csoportok gyakran azonosulnak ezekkel a képekkel a tárgyalások vagy az általános kommunikáció során. A képek és koalíciók egyik tipikus interakciója a „letagadható büntetés”, azaz olyan kétértelmű nyilatkozatok kommunikálása vagy indirekt odaszúrás, amely provokálja a másik felet a felháborodásra. Miután ez megtörtént, a büntető fél a sértés tényét letagadja, állítja, hogy nem abban az értelemben kívánták a kérdést kommunikálni, és ez végső soron a sértett felett harciasnak és túlérzékenynek állítja be. (landsiedel-seminare.de é.n.)

A fázis másik meghatározó folyamata a külső szemlélődők megnyerése a saját ügy számára, azaz a koalíciók építése. A támogatás megnyerése mutatja azt a trendet, hogy a vita fókusza áthelyeződik a különböző problémák megoldásáról a hatalom megszerzésére és a másik fél fölötti dominanciájára, ami magával hozza a konfliktus erőszakos megoldását (győztes-vesztes szerepek). Az ötödik fázis határát a felek akkor lépik át, amikor az egyik fél a másik becsületét nyilvánosan, többszörösen megsérti.

Az ötödik szakasz a leleplezés nevet viseli (*Gesichtverlust*), ennek a határvonalnak az átlépése súlyos szimbolikus eszkalációs lépés. Ebben a kontextusban az „arc” vagy „hírnév” a közösség szemében jelen lévő állapotot jelez. Ennek a reputációnak a csorbítása vagy teljes

megsemmisítése a közösség és az igazságszolgáltatás szempontjából jelentős lépés. A leleplezés gyakorlatilag azt jelenti, hogy a felek úgy érzékelik, hirtelen letépték az álarcot a másik félről, és kiderült, hogy az egy morálisan korrupt bűnöző, őrült vagy egyéb démoni alak. Ekkor a régi képet teljesen felváltja az új, démoni képződmény, minden korábbi cselekedetet ennek a fényében értékelnek át. A csoport azt véli látni, hogy az ellenfél addigi minden lépése a saját csoport ellehetetlenítésére vagy elpusztítására tett fondorlatos cselekedet volt, a konstruktív tetteket is csak a valódi érdekeik palástolása érdekében követték el. (landsiedel-seminare.de é.n.) Következésképpen az addigi „pozitív hősök küzdelme az inkompetens, gyenge, rosszakarók ellen” narratívát felváltja egy „bibliai angyalok a démonok elleni” bipolaritás. Ebben a fázisban rendkívül nehéz növelni az egymás iránt érzett bizalmat, mivel a másik minden lépését negatív próbálkozásként értelmezik, és a saját presztízsveszteségüket mindenképpen próbálják minimalizálni.

A konfliktus akkor lép a fenyegetési stratégiák szakaszba (*Drohstragetien*), amikor a felek ultimátumokat kezdenek egymásnak adni, és stratégiai fenyegetéseket kommunikálnak egymás felé. Ezek alapvetően más célt szolgálnak, mint a negyedik szakasz büntető lépései: azok főképp a frusztráció levezetésére használhatók, míg a stratégiai fenyegetések az ellenfél engedményekre kényszerítését célozzák. A fenyegető fél fel akarja hívni a figyelmet az elérendő céljaira, és az ultimátummal az ellenfelet lépésre kényszeríti. Mivel a hihető fenyegetések egyik alapvető eleme, hogy valóban bekövetkeznek, amennyiben a követeléseket nem teljesítik, ezért ebben a szakaszban a felek nagy részben elvesztik az irányítást az események felett. A fenyegetések mértéke és az időszüke miatt egyre inkább elhamarkodott és ösztönszerű döntésekre kényszerülnek a szemben álló szereplők, ami további változókat visz az amúgy is egyre nehezebben értelmezhető helyzetbe. A hatodik szakasz legsúlyosabb fenyegetése az a jelenség, amikor a tömbön belül kiválnak autonóm alcsoportok, akik a saját kezükbe veszik az ellenfél legyőzésének feladatát, ezzel egy erőszakspirált indítanak el.

A hetedik szakaszt, a korlátozott csapásokat (*Begrenzte Vernichtungsschläge*) a megsemmisüléstől való félelem jellemzi, mindkét fél szerint a saját túlélése a tét, saját olvasatukban a szemben álló fél mindenre képes. Az ellenfél többé nem rendelkezik emberi tulajdonságokkal, csupán legyőzendő akadályként jelenik meg. (landsiedel-seminare.de é.n.) A támadások célpontjai olyan gazdasági, pénzügyi, katonai központok, amelyeket

az ellenfél a támadó megroppantására tudna használni. Ezek a támadások ellencsapácsokat váltanak ki, a felek ennek hatására észlelik, hogy a konfliktus átsapott egy mindkét fél számára veszteségekkel járó szakaszba (vesztes-vesztes szerepek), azonban ez nem állítja meg az erőszak eszká-lációját. Az ellenség veszteségeit a támadók saját győzelemnek élik meg, és ezekért a győzelmekért képesek komoly áldozatokat hozni egészen addig, amíg összességében pozitív végkimenetelű nem lesz a küzdelem. A korlátozott csapások lényege a túlélés biztosítása és az ellenségnek nagyobb kár okozása, mint amit a szövetségesek elsenvednek. A kommunikáció ebben a szakaszban megszűnt, a felek már csak a saját akaratuk kinyilvánításával foglalkoznak, és etikai normák sem kötik a cselekedeteiket.

A következő lépcső, az ellenség megtörése (*Zersplitterung*) akkor következik be, amikor a támadások az ellenség létfontosságú rendszereit célozzák azért, hogy a döntéshozatali rendszereit működésképtelenné tegyék. (landsiedel-seminare.de é.n.) Ez történhet kulcsemberek likvidálásával, a belső csoportok egymásnak ugrasztásával vagy bármi egyéb cselekedettel, ami a rendszer stabilitását és legitimitását csökkenti. Természetesen ez hatalmas nyomást helyez az ellenség vezetésére, amely a belső ellenállás legyőzésének és a kohézió megtartásának érdekében még erősebb ellentámadásokat intéz a szemben álló fél ellen. A fő cél ebben a szakaszban az ellenség teljes megsemmisítése. Egy visszafogó tényező adott: a saját túlélés. Amikor a felek átlépik ezt a határt, és képesek a saját túlélésüket is feláldozni a másik fél elpusztításáért, akkor lép a konfliktus a végső fázisába, a közös megsemmisülés szakaszába (*Gemeinsam in den Abgrund*).

Ebben a fázisban a felek semmiféle visszafogottságot nem gyakorolnak, az egyetlen cél a másik fél semlegesítése, akár a saját egység elpusztulása árán is.

7. Az eszközök összefoglalója

Ebben a fejezetben áttekintettük a legfontosabb konfliktuselemzési eszközöket.

A konfliktus-idővonal az egyik legalapvetőbb elemzési eszköz, hasznos a konfliktus főbb eseményeinek és a szemben álló felek véleményének feltérképezéséhez.

Miután az idővonal segítségével azonosítottuk az objektív tényeket és hogy mi a főbb szereplők perspektívája az eseményekről, következhet a konfliktus problémáinak csoportosítása a konfliktusfa segítségével. A konfliktusfa különválasztja a felszínen és a közbeszédben megjelenő problémákat a háttérben meghúzódó és a konfliktust ténylegesen okozó stratégiai kiváltó okoktól. A fa „gyökereinek” és „törzsének” problémái a „levelekként” aposztrofált dinamikus tényezők (például erőszak) kialakulását okozzák.

A CPA, más néven konfliktusperspektíva-elemzés a felek eltérő álláspontjainak elemzésére és bemutatására szolgál. Az eszköz célja, hogy a szereplők közelebb kerüljenek egymás értelmezési keretéhez, elősegítve a konfliktus megoldását. Az elemzők számára a SMART-kritériumok alapján egy megvalósítható megállapodás létrehozását teszi lehetővé.

Az igények és félelmek elemzése egy szereplőfókuszú elemzési eszköz. Táblázatos formában teszi lehetővé a különböző szereplők főbb érdekeinek, igényeinek listázását.

A konfliktus szubjektív értelmezési keretének azonosítása után kerülhet sor a konfliktus feltérképezésére, amelynek része a konfliktus-történet rövid leírása, a konfliktus kontextusának ismertetése, a résztvevők csoportosítása, a problémák és dinamikák feltárása. Ez alatt számos szerző egy, a szereplőket és a köztük lévő kapcsolatokat bemutató relációs diagramot ért.

A Glasl-féle modell a konfliktus aktuális eszkalációs szintjének elemzésére szolgál. A modell kilenc különböző fázist különít el a kapcsolatok elhidegülésétől egészen a közös megsemmisülésig – mindegyik lépcsőnél más-más megoldási javaslatot kínálva a deeszkaláció érdekében.

Felhasznált irodalom

- 9 *Stufen der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl*. Die projektmanager. Elérhető: <https://dieprojektmanager.com/konflikteskalation-nach-friedrich-glasl/> (A letöltés dátuma: 2018. 09. 02.)
- QUANDT, William B. (2016): *Camp David. Peacemaking and Politics. Introduction*. The Delma Institute. Elérhető: www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/Chapter-One-25.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 09. 02.)
- Conflict Assessment (2015). In CLARKE, Tracy Lee – PETERSON, Tarla Rai: *Environmental Conflict Management*. SAGE. 53–70.

- Conflict Analysis Framework: Field Guidelines & Procedures* (2012). Collaborative Learning Projects. Elérhető: https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/68316_book_item_68316.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 09. 11.)
- Conflict Analysis and Mediation Entry Points: Peace Mediation and Mediation Support Fact Sheet* (2016). Federal Foreign Office and Initiative Mediation, Germany. Elérhető: www.auswaertiges-amt.de/blob/1993562/9e64a1b-defbc10a140f6b8b33a72e5c4/conflict-analysis-in-peace-mediation-data.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 09. 12.)
- Conflict Analysis Tools* (2015). Conflict Sensitivity Consortium. Elérhető: https://conflictsensitivity.org/other_publication/conflict-analysis-tools/ (A letöltés dátuma: 2018. 09. 12.)
- Conflict Mapping: Introducing to Research Methods*. eGyanKosh – Indira Gandhi National Open University. Elérhető: <http://egyankosh.ac.in/bitstream/123456789/20528/1/Unit-10.pdf> (A letöltés dátuma: 2018. 08. 23.)
- Conflict Mapping: Theory and Methodology. Practical Application in Juvenile Justice* (2014). Generalitat de Catalunya, Departament de Justícia. Elérhető: http://justicia.gencat.cat/web/.content/home/departament/publicacions/publicacions_per_temes/execucio_penal_i_justicia_juvenil/pg11_conflict_mapping_jj.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 09. 13.)
- FISHER, Simon – WILLIAMS, Steve – LUDIN, Jawed – ABDI, Ibrahim Dekha – SMITH, Richard – WILLIAMS, Sue (2000): *Working With Conflict: Skills and Strategies for Action*. London, Zed Books.
- GLASL, Friedrich (2004): *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Stuttgart, Freies Geistesleben.
- HERBERT, Siân (2017): *Conflict analysis*. GSDRC, Applied Knowledge Service. Elérhető: <https://gsdrc.org/topic-guides/conflict-analysis/core-elements/> (A letöltés dátuma: 2018. 08. 23.)
- JORDAN, Thomas (2000): *Glasl's Nine-Stage Model Of Conflict Escalation*. Elérhető: www.mediate.com/articles/jordan.cfm (A letöltés dátuma: 2018. 09. 01.)
- landsiedel-seminare.de (é.n.) Eskalationsstufen von Konflikten. Elérhető: www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/lexikon/eskalationsstufen.html (A letöltés dátuma: 2018. 09. 01.)
- MASON, Simon – RYCHARD, Sandra (2005): *Conflict Analysis Tools*. Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC. Elérhető: <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf> (A letöltés dátuma: 2018. 08. 23.)

- TELHAMI, Shibley (2001): *The Camp David Accords: A Case of International Bargaining*. Columbia University Press. Elérhető: www.files.ethz.ch/isn/6847/doc_6849_290_en.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 09. 02.)
- The Onion*. Competendo – Tools for facilitators. Elérhető: http://competendo.net/en/The_Onion (A letöltés dátuma: 2018. 08. 23.)
- WALTER, Willibald – SPLINTER, Dirk – PUSCH, Ulrike (2014): *Basic Guide to Mediation*. Bonn, DVV International. Elérhető: www.inmedio.de/sites/default/files/Mediation_EN_LowRes.pdf (A letöltés dátuma: 2018. 09. 06.)