

Balogh Gábor

Konfliktusmenedzsment

A konfliktusmenedzsment mindazokat a technikákat és folyamatokat használja, amelyeket a konfliktusok lezárására vagy korlátozására, illetőleg a jogszerűség helyreállítására fogatosítanak. Az újabb felfogások a konfliktusok transzformációját, rendezését és megoldását emelik ki, miközben hangsúlyt helyeznek a megelőzésre, valamint a következmények felszámolására, pontosabban: a konfliktust követő időszak kezelésére. Éppen ezért a konfliktusmenedzsment időben kitolódik, nemcsak a szorosan vett konfliktusidőszakra szorítkozik, és nemcsak a kezelésre törekszik, hanem gazdálkodik is a konfliktussal (átalakítja, ütemezi stb.), amikor olyan eszközöket vesz igénybe, amelyek jobban illenek adott konfliktus jellegéhez és tulajdonságaihoz.

A konfliktusok kezelése és rendezése

A konfliktusok kezelése és rendezése konfliktusmenedzsment formájában és mindig valamilyen *igazságosság*-elképzelés alapján történik. A gyakorlatban *három fő igazságossági* módozat és ezek változatai érvényesülnek: a társadalmi igazságosság, a kölcsönös igazságosság, valamint az osztó (disztributív) igazságosság. Mindegyik igazságosságfajta megítélést (értékkítéletet) feltételez, ezért normatív.

Az igazságosságok önmagukban nem állnak fenn, hanem *környezetükbe* ágyazódnak. A környezet fogja össze és határozza meg, vagy legalábbis hatást gyakorol arra, hogyan állnak a felek a konfliktusrendezéshez, hogyan észlelik és fogják fel a döntéseik kimeneteleit, cselekvési módszereit, valamint hogyan kezelik őket.

A környezet egyik legfontosabb szűrő tényezője a kategorizáció, melynek fontos szerepe egyrészt a hasonlóság, másrészt prototípusossága révén mutatkozik meg. Bár mindkettő az igazságosság egyik alapvető kritériumának számít, a hasonlóság a társadalmi kategória más tagjaihoz, a prototípusosság pedig az ún. fölérendelt csoporthoz való viszonyítás (viszonyulás) miatt jelentős. A *hasonlóság* a konfliktusban érintett felek minősítésére gyakorol hatást. Ha a konfliktusfelek hasonlóak, akkor kevésbé valószínű, hogy szigorú igazságosságot érvényesítenek egymással szemben. Viszont a különbözőség szigorúbb igazságossági szabályra ösztönöz. A hasonlóság további jellemzője, hogy minimalizálja a félreértéseket, ha a felek azonos vagy hasonló kulturális normákat és értékeket vallanak. A *prototípusosságban* az elsődleges kategória identitást definiáló tulajdonságai dominálnak: a fölérendelt csoport kevésbé tartja méltánytalannak vagy igazságtalannak, ha az alárendelt csoport tagjai felett ítélik meg, róluk döntenek.

A konfliktusrendezés során a környezet sajátos aspektusaként fogható fel az *eljárás*. Az eljárás a rendezés lefolyásában, az eredmény – például a tárgyalások kimenetele – tekintetében bír jelentőséggel. Ezért nemcsak technikai kelléknek számít, hanem legalább annyi igazságossági momentumokat is hordoz, mint maguk az alapformák. Nem véletlen, hogy a felek igazságossági kritériumokat rendelnek hozzá. Az *eljárás* *igazságosság* tehát olyan igazságosságmodell, amely valamennyi alapigazságosság kritériumait képes az eljárás során figyelembe venni, és ennek megfelelő eredményre vezetni. A konfliktusok rendezése terén ez azt jelenti, hogy az eljárás *igazságosság* konfliktusrendezési elvként jelenik meg, amely képes a felek számára – ideiglenesen vagy véglegesen – elfogadható megoldást nyújtani, vagy legalábbis a konfliktus csökkenése, illetőleg megszűnése irányába hatni.

Miként a társadalmi választás elmélete kimutatja, ha a felek preferenciarendjei eltérnek egymástól, és legalább három vagy ennél több alternatíva létezik, akkor nincs olyan formális mechanizmus, nem lehet olyan aggregációs mechanizmust találni, amely a felek érdekeit maradéktalanul kielégítené. A konfliktusviselés nyelvére lefordítva ez azt jelenti, hogy minél többoldalú (többfunkciós) egy konfliktus, annál nehezebb az igazságossági kritériumoknak megfelelő döntést hozni. Ha a konfliktus sokoldalú, akkor igazságos döntés három vagy több alternatíva esetén legfeljebb a választott eljárástól függően érhető el.

Ezért a megfelelő konfliktusrendezéshez vagy konfliktuskezeléshez komoly tényezőként kell számításba venni az alkalmazott eljárást, illetőleg domináns alapelvnek az eljárási igazságosságot kell tekinteni.

Fogalmi elhatárolások

Mielőtt a konfliktuskezelési módokban és módszerekben elmélyednék, fontosnak tartom néhány alapfogalmát tisztázni. Jelen könyvben *konfliktuskezelésről* (konfliktusmenedzsmentről) beszélek mindazokban az esetekben, amikor *erőszakos vagy erőszakmentes technikákat alkalmaznak a konfliktusok megelőzésére, korlátozására, átalakítására, rendezésére vagy megoldására*. Ezáltal a konfliktuskezelés gyakorlati eljárás, pontosabban eljárás mód valamilyen konfliktusos helyzetnek vagy kapcsolatnak a béke irányba történő kimozdítására. Az ilyen értelmű felfogás a békével szemben határozza meg a konfliktuskezelést, és úgy véli, hogy a kívánatos célállapot a béke, illetőleg annak megőrzése, amelyet különböző technikákkal lehet fenntartani, vagy ha ez nem sikerül, különböző fokozatokon keresztül el lehet érni.

Az elsődleges cél a *béke megőrzése*, amelyben jelentős szerepe hárul a megelőzésre. A *megelőzés* nem egyszerűen azt jelenti, hogy elejét vesszük a konfliktusnak, megakadályozzuk a kitörését, hanem mindazon intézkedések és erőfeszítések a fogalmi körébe tartoznak, amelyek hatással vannak a helyzet súlyosbodásának a megakadályozására, illetőleg az állapot romlására – függetlenül attól, hogy sikeresek voltak-e az erőfeszítések és az intézkedések vagy sem. A megelőzés sikeressége nagyban függ attól, hogy létezik-e egyáltalán és mennyire érvényesül a korai előrejelzés, amely figyelmeztetésként szolgál, hogy a helyzet ingataggá válhat, válságba, erőszakos konfliktusba vagy háborúba csaphat át.

Amennyiben nem sikerül a konfliktust megelőzni, mert például a preventív technikáink nem megfelelőek, akkor az átalakítás a cél. A *konfliktus átalakítása* azt jelenti, hogy olyan megoldási módozatot kívánunk választani, amely adott szinten adott konfliktus csökkentése vagy befejezése irányába hat, illetőleg tartós rendezése vagy megoldása irányába mozdítja ki a fejleményeket. Különösen mélyen gyökerező konfliktusok esetében célszerű a konfliktus átalakítására törekedni.

A konfliktuskezelés során komoly elmozdulás a felek megbékélése irányába a *konfliktusrendezés*, amely – bár rokon értelmű, de – nem azonos a konfliktusmegoldással. A konfliktusrendezés ugyanis nem kívánja meg a felek között fennálló különbségek megszüntetését, mindössze a viselkedésük módosítását, illetőleg a békés rendezéshez szükséges feltételek betartását várja el tőlük. Ebben az esetben a konfliktusrendezés a békefenntartás azon változata, amely a háttérrel biztosítja, vagy a lehetőséget teremti meg a felek egymáshoz közeledéséhez.

A konfliktuskezelés sikerét a *konfliktusmegoldás* adja. A konfliktusmegoldás a konfliktus megszűnését jelenti. Azt, hogy a felek a köztük fennálló és konfliktushoz vezető nézeteltérést, ellentétet, ellenségeskedést végérvényesen lezártnak tekintik, megbékélnék egymással, és új alapokra helyezik kapcsolatukat.

Konfliktuskezelési módok

A konfliktusok kezelése történhet egyoldalú és kétoldalú cselekvéssel vagy harmadik fél bevonásával, illetőleg intervenciójával. Az *egyoldalú* konfliktuskezelési mód azt jelenti, hogy az egyik fél erőszakos harccal győzelmet arat az ellenfél felett, esetleg ítékezés vagy hatályon kívül helyezés révén megnyeri a konfliktust. A *kétoldalú* mód bizonyos alkut és kompromisszumot tételez fel, vagyis a konfliktusban érintett felek egymással kommunikálnak, és alku eredményeként mindkét fél számára elfogadható kompromisszum születik. A *harmadik* fél bevonása vagy közreműködése a konfliktusok rendezésében annyiban különbözik az első kettőtől, hogy a harmadik fél nem közvetlen részese az adott konfliktusnak.

Hogy a konfliktusviselő felek a rendezésnek milyen és melyik módját választják, számos tényezőtől függ. Mindenekelőtt a konfliktus kirobbanásának indítékaitól, a felek szándékaitól, motivációitól, valamint racionális kalkulációitól.

Kezelési mód megválasztásának elvi feltételei

A konfliktuskezelés módjának megválasztásakor a felek számításba veszik

- a konfliktus természetét és
- szituációs kontextusát,

valamint hogy az alkalmazott konfliktuskezelési módszer vagy eljárás

- milyen eredménnyel jár nemcsak a saját, hanem az ellenfél szempontjából is;
- egyáltalán megvalósítható-e, illetőleg
- milyen költségvonzata van és
- arányban áll-e az elérhető haszonnal.

A felek dönthetnek például a tárgyalásos rendezés vagy közvetítő igénybe vétele mellett. Mindkettő szintén számos tényezőtől függ. A felek *tárgyalásos rendezés* melletti döntését meghatározza annak valószínűsége, hogy az egyes felek képesek-e a konfliktus célját elérni: minél kisebb a valószínűsége, hogy erőszakos harccal, bírói ítélet vagy érvénytelenítés révén a konfliktus eredeti célja elérhető, annál valószínűbb a tárgyalásos rendezés. Ugyancsak hatással van a konfliktus tárgyalásos rendezésére, ha a konfliktus céljának értéke és a cél elérésének közvetlen költségei között a szakadék csökken vagy ellenkezőjébe fordul. Sőt, az esetlegesen felmerülő alternatív célok közvetlen költségei, valamint a konfliktus eredeti céljának eléréséhez felmerülő költségek közötti különbség egy racionális felet szintén a tárgyalásos rendezésre ösztönözhet. Hasonlóképpen a felek közös vagy összeegyeztethető érdekeiben vagy az érdekek összeegyeztethetőségének valószínűségében mutatkozó kölcsönös előnyök a konfliktus folytatása ellen szólnak. Végül a vezetés rugalmassága is a tárgyalásos rendezés melletti érv lehet.

Mediáció (*közvetítői tevékenység*) igénybe vételére főként akkor kerülhet sor, ha

- a konfliktus összetett, bonyolult és elhúzódó;
- a közvetlen tárgyalások zsákutcába vezetnek;
- a felek egyetértenek közvetítő igénybe vételében, és a közvetítő hajlandó erre;
- a felek a közvetítő segítségével – számításaik szerint – tekintélyvesztés nélkül vagy kisebb tekintélyvesztéssel kerülnek ki a konfliktusból, mint nélküle.

A kezelési mód megválasztásának szempontjai

Jacob Bercovitch és mások vizsgálatai megállapítják, hogy minden olyan eset a közvetítői tevékenységnek kedvez, amelyben a tárgyalások kizártak. Ezt támasztja alá a tárgyalások és közvetítői tevékenységek közötti megoszlás. Jellemző, hogy nemzetközi szinten gyakrabban választják a közvetítői tevékenységet mint a tárgyalásokat.

Ha a *vitapontokat* vesszük alapul, megállapítható, hogy a materiális (például pénz, terület, erőforrások) vitapontok irányíthatóbbak, ezért könnyebben megoldhatók mint az immateriálisak (például nézetek, ideológiák, alapelvek). Hasonlóképpen: minél bonyolultabb a konfliktus, minél több a vitás kérdés a felek között, annál kevésbé valószínű, hogy sikerül békés eszközökkel megoldani. Másrészt viszont a nagy számú vitás kérdés lehetővé teszi a problémák csoportosítását, hogy a felek optimalizálják cselekvésüket, csomagokat állítsanak össze, és ezáltal növeljék a siker esélyét.

A vita természete – mint az eljárás megválasztásának fontos tényezője – meghatározó szerepet játszik a konfliktus kezelésében. Minél intenzívebb a konfliktus, annál inkább szükségesnek mutatkozik a külső fél bevonása, mert az ellenségeskedés – legalább is az elején – szinte lehetetlenné teszi a közvetlen kommunikációt a szembenálló felek között. Viszont ha nem túl intenzív a konfliktus, annál kevésbé van igény harmadik fél bevonására, vagyis közvetítő igénybe vételére.

Az áldozatok számának (*veszteségeknek*) és a konfliktuskezelési eljárás megválasztásának a vizsgálata arra utal, hogy a tárgyalásos és a közvetítéssel rendezés között a választóvonalat arányaiban az 50 % jelenti. Legfeljebb 1001 – 5000 fő veszteség esetén a tárgyalás–közvetítői tevékenység arány 50 %-ban kiegyensúlyozott, és annál nagyobb valószínűsége van a tárgyalásos módszernek, minél kisebbek a veszteségek.

A konfliktuskezelés módjának megválasztásában lényeges szempont a felek közötti *erőegyensúly*. Minél nagyobb a két fél között az erőeltolódás, annál valószínűtlenebb a tárgyalásos rendezés lehetősége. Különösen, ha ugyanazon politikai rendszeren belül vagy eltérő kulturális normákat és értékeket vallók között merül fel a konfliktus.

Nemzetközi béketeremtés és békefenntartás

Nemzetközi konfliktusok esetében a diplomáciai és a katonai kezelési módok kerülnek előtérbe. Erőszakos nemzetközi konfliktus kirobbanása során a diplomáciai kapcsolatok a felek között rendszerint megszakadnak. Az ellenségeskedés akadályozza, különösen, ha erőszak alkalmazása történik, a normális diplomáciai körülmények között szokásos tárgyalás folytatását. Például polgárháború esetén a kétoldalú tárgyalás kizárt, mivel a kormány nem bocsátkozik tárgyalásokba a felkelőkkel, mert ezzel legitimálná őket. Rendszerpótlékként a mediáció, a közvetítői tevékenység szolgál.

Az utóbbi két évtized erőszakos fegyveres konfliktusait vizsgálva konfliktuskezelési módként a béketeremtés és a békefenntartás vált be leginkább. A *béketeremtés vitarendezési mód és eszköz*, amelynek célja a konfliktus megakadályozása tűzszünet elérésén keresztül – a béke és a biztonság, valamint az együttműködés érdekében. Sikeressége elsődlegesen a felek politikai akaratán múlik. (Ugyanakkor komoly kritérium, hogy a harmadik fél, aki béketeremtésre vállalkozik, kellő befolyással rendelkezzen.) Politikai akarat és kellő befolyás hiányában a béketeremtés kudarcra van ítélve.

A béketeremtés fogalmi körébe tartozik

- a Világ bíróság (Nemzetközi Bíróság);
- az enyhítő segítség;
- a szankciók alkalmazása;
- a katonai erő bevetése, valamint
- béke-biztosító egységek küldése.

A *Nemzetközi Bíróság* peres eljárás keretében foglalkozik a viták békés megoldásával. A délszláv háború befejeződése után a Hágai Nemzetközi Bíróság tárgyalja a háborús bűncselekményeket (az

emberiesség elleni bűncselekmények). De nemzetközi bírósághoz a felek vitás kérdéseik rendezése miatt is fordulhatnak. Ekkor a bíróság joghatóságként jár el, döntőbíráskodást végez, vagy – a bírósági eljárási szabályoknak megfelelően – más vitamegoldó mechanizmusokat alkalmaz.

A nemzetközi konfliktusok vagy viták a körülmények javításával is enyhíthetők. Az *enyhítő segítség* olyan kollektív erőfeszítés, amely a nemzetközi szintre kisugárzó konfliktusok békés rendezését hivatott előmozdítani. Enyhítő segítség keretében a nemzetközi közösség kollektív erőfeszítéseket tesz, segítséget nyújt meghatározott célcsoportok (például hontalanok, menekültek) ügyeinek megoldásához.

A béketeremtés során *szankció* alkalmazása is történhet. A szankciók célja, hogy a konfliktusban részes felek együttműködjenek az ENSZ döntéseivel, illetőleg intézkedéseket tegyenek az együttműködés érdekében. A szankcióknak ösztönző szerepük van: arra készteti a feleket, hogy a döntéseket betartsák, és az intézkedési tervnek megfelelő magatartást tanúsítsanak.

A kollektív biztonság megteremtése és megőrzése érdekében szükség lehet *katonai erő* alkalmazására. Erre akkor kerül sor, ha a békés eszközök nem vezetnek eredményre. Katonai erő a nemzetközi béke és biztonság fenntartása és helyreállítása érdekében vehető igénybe a béke veszélyeztetése, megsértése vagy támadó cselekmények miatt.

A béketeremtés *béke-biztosító egységek* nélkül sokszor megvalósíthatatlan. Hiába állapodnak meg a felek tűzszünetben, ha nem tartják be. A béke-biztosító egységek feladata a tűzszüneti megállapodások helyreállítása és betartatása. Ez a feladat tágabb a békefenntartó erőkénel. (Az ENSZ nem szívesen küld béke-biztosító csapatokat, mert hiányzik a megfelelő személyi állomány, a felszerelés, illetőleg a közvetlen harctéri beavatkozás kényszere ellenkező hatást válthat ki, és az ENSZ is a konfliktusban közvetlen érintett féllé léphet elő.)

A béketeremtés gyakran előzménye a *békefenntartásnak*, amelyhez katonai erőt a vita eskalációjának (továbbterjedésének) megakadályozása érdekében vesznek igénybe. Békefenntartást katonai, rendőri vagy civil állomány végezhet. A békefenntartó egységek (katonai, rendőri vagy civil kontingensek) a helyszínen segítik elő a megállapodások (egyezségek) végrehajtását.

A konfliktuskezelés a *konfliktust követő békeépítéssel* zárul. Ez a békefenntartó erőfeszítések és műveletek sikerét jelzi. A konfliktust követő békeépítés során a korábban szemben álló felek között a kapcsolatok helyreállnak, megbékélés jön létre, és a cél, hogy a békés körülmények fennmaradjanak. Ebben a fázisban súlyponti kérdésként és feladatként a válság ismétlődésének megelőzésére irányuló erőfeszítések jelennek meg: a polgárháborút követően aknamentesítést kell végezni (táposóaknákat fel kell szedni), helyre kell állítani a mindennapi, normális munkavégzéshez szükséges feltételeket, a mezőgazdasági tevékenységet. A feladatok ellátását technikai segítséggel, szaktanácsadással lehet javítani és felgyorsítani.

Empirikus kutatási tapasztalatok

Egyes empirikus kutatások nagyobb valószínűséget adnak az olyan konfliktuskezelésnek, amelyben a felek között legalább hatalmi egyensúly áll fenn, más kutatások viszont ennek éppen az ellenkezőjét hangsúlyozzák, mert úgy vélik, hogy a hatalmi egyensúly a versenyhelyzet (a konfliktus) fenntartásának kedvez.

Hasonlóan egyszerűbbé teheti a konfliktuskezelést az eljárásbeli környezet, különösen, ha a felek hasonló konfliktuskezelési stratégiával állnak elő, illetőleg adott konfliktuskezelési stratégiát mindketten támogatják.

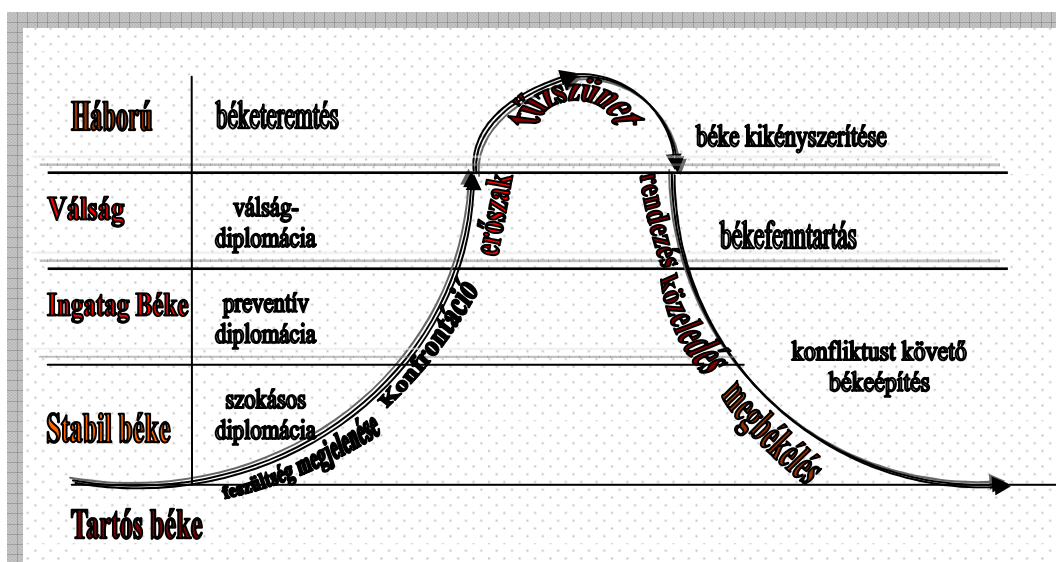
A konfliktuskezelés kudarcait vizsgálva a kvantitatív kutatások kimutatják, hogy annál valószínűbb a kudarc, minél nagyobb kulturális fragmentáltság mutatkozik adott állam kulturális normáiban és értékeiben, illetőleg minél nagyobbak a társadalmi-politikai különbségek.

A konfliktuskezelés és az élekciklus-modell kapcsolata

A konfliktus dinamikájánál és a konfliktuskezeléssel kapcsolatban már említettem, hogy a konfliktus különböző fázisokra bontható. Ezek a fázisok jól beazonosítható élekciklusok formális vonásai, amelyek lehetővé teszik, hogy jellemzőik vagy tulajdonságaik alapján a tárgyi követelményeknek megfelelően válasszuk meg kezelési módszerünket.

A konfliktus ciklus-jellege nemcsak dinamikára, hanem változásra is utal. A konfliktus alakulása, időbeli lefolyása részben a belső, részben a külső helyzet megváltozásával függ össze. Az időbeli lefolyás során felfedezhető a konfliktus „pulzálása”, lüktetése, növekvő vagy csökkenő erőssége.

Mindezek a jegyek a konfliktus történetiségére irányítják a figyelmet. Minden konfliktus – a kezdetétől a lezárulásáig ciklikus és dinamikus jellege miatt – saját történetet vallhat magáénak, amely élekciklus-modellbe foglalható.



Forrás: <http://react.usip.org>

18. ábra
Egy konfliktus élettörténete

Egy konfliktus ideáltipikus modelljét szemlélteti a 18. ábra. Az ábra elkülöníti a béke szempontjából fontos 5 szakaszt, a béke helyreállítása szempontjából fontos konfliktuskezelési módszereket, valamint magának a konfliktusnak az állapotváltozását. Az egyes jellemzők az egyes állapotoknak megfelelően rendelődnek egymáshoz. Az ábra ezeket a hozzárendelődéseket az egyes szakaszoknak megfelelően mutatja.

A konfliktus *élettörténetét* folyamatában nézve: a *stabíl béke* időszakában keletkező feszültségek a rutindiplomáciai műveletekkel még kezelhetőnek tűnnek. Ezzel egyidejűleg azonban már megjelenhetnek a látens konfrontációk, amelyek fokozatosan ingataggá, törékennyé teszik a békét. Az *ingotag béke* időszakában preventív diplomáciai lépésekre van szükség. Ha a preventív diplomácia sikertelen, a konfliktus eszkalációjának eredményeként *válság* alakul ki, az erőszak és az ellenségeskedés elhatalmasodik és kezd kiteljesedni; a helyzet válságdiplomáciai erőfeszítéseket és megoldásokat kíván.

Az ellenségeskedés és az erőszak fegyveres konfliktus, háború formájában éri el tetőfokát. A *háború* a konfliktus, az erőszak kiteljesedett és mindent maga alá gyűrő formája. A diplomáciai erőfeszítések helyébe a béketeremtés lép, illetőleg a béke kikényszerítése a feladat. A békés rendezés érdekében tűzszünetre kell ösztönözni a feleket. Hadban álló felek esetében azonban ritkán sikerül a békét katonai erő bevetése nélkül kikényszeríteni (vö. a líbiai helyzetet 2011-ben). Miután a felek tűzszünetet kötöttek, van helye a *rendezésnek*. A konfliktus rendezése béketeremtő katonai erők igénybe vételével, a harcoló felek szétválasztásával és az erőszak megakadályozásával érhető el. A békefenntartás utáni fázis a *konfliktust követő békeépítés*. Ebben az időszakban a felek közeledése, a politikai és társadalmi kapcsolatok rendezése, helyreállítása és új alapokra helyezése, végül a megbékélés valósul meg.

A konfliktusok szabályozása

A szabályozás olyan eszközöket foglal magában, amelyeket az összhangban álló célok elérése és közös döntésre jutás érdekében használnak. A szabályok különböző kényszerítéseket írnak elő, az eljárások pedig meghatározzák azokat a feltételeket, amelyek között a kényszert alkalmazni lehet, és előírják milyen mértékben és formában jogszerű a kényszerítés.

A szabályozás intézményi forma. Az intézményesedés azt jelenti, hogy a) a szabályozás írásos alakot vett fel vagy beívódott a hagyományba, b) a felek a szabályokat internalizálták, valamint c) a szabályok szankciók által kikényszeríthetők. A szabályok a felek számára külső előírások, és arra ösztönzi őket, hogy ennek megfelelően viselkedjenek: annál valószínűbb, hogy betartják a szabályokat, minél inkább tudatában vannak, hogy a szabálysértéssel büntetés jár.

A konfliktusok szabályozása az érintett felek magatartását előíró vagy tiltó rendelkezések formájában történik. Az ENSZ dokumentumok előírják, hogy a vitás kérdéseket elsődlegesen önként, békés módon (például tárgyalásos úton) és eszközökkel rendezzék. Ha ez nem lehetséges, akkor a közvetítői tevékenység igénybe vételét, illetőleg a döntőbíráskodást és a békéltetést ajánlják. Szó szerint:

„a felek mindenekelőtt közvetlen tárgyalás, kivizsgálás, közvetítés, békéltetés, választott bírósági vagy bírósági eljárás, regionális szervek vagy megállapodások igénybevétele vagy általuk választott egyéb békés eszközök útján tartoznak megoldást keresni.

2. a Biztonsági Tanács, ha szükségesnek tartja, felhívja a feleket arra, hogy a köztük fennálló viszályt ilyen eszközökkel rendezzék” – ENSZ Alapokmány 33. cikk.

Az ENSZ rendszabályokat foganatosít határozatainak érvényre juttatása céljából. Ezek lehetnek olyanok, amelyek fegyveres erők bevetését engedélyezi tagállamai részére, illetőleg olyanok, amelyek nem járnak fegyveres erők alkalmazásával. Nem járnak fegyveres erők alkalmazásával a következő rendszabályok:

„a gazdasági kapcsolatok, a vasúti, tengeri, légi, postai, távírói, rádió és egyéb forgalom teljes vagy részleges felfüggesztése, valamint a diplomáciai kapcsolatok megszakítása” – ENSZ Alapokmány 41. cikk.

Fegyveres erők bevetésére kerülhet sor, ha az említett rendszabályok nem járnak sikerrel:

„Ha a Biztonsági Tanács úgy találja, hogy a 41. cikkben említett rendszabályok elégtelenek vagy elégteleneknek bizonyulnak, úgy légi, tengeri vagy szárazföldi fegyveres erők felhasználásával olyan műveleteket foganatosíthat, amelyet a nemzetközi béke és biztonság fenntartásához vagy helyreállításához szükségesnek ítélt” – ENSZ Alapokmány 42. cikk.

Ezzel a kitéttel az ENSZ szabályozza a konfliktust, a felek viselkedését. Arra készíti a feleket, hogy lemondjanak a konfliktusról, illetőleg minimalizálják az ellenségeskedést.

A fentiekből az is kitűnik, hogy a szabályok nem egyszerűen szabályozzák a konfliktust, hanem az eljárási módot tartalmilag specifikálják, illetőleg a konfliktus intézményesedésének mértékétől függően differenciálják.

A konfliktusos viselkedés mozgató erőitől függően lehet a kívánt hatást vagy pozíciót elérni. Alternatív módozatként megpróbálhatjuk a meggyőzést, a kényszerítést vagy a jutalmazást. A meggyőző erőfeszítések sikere a másik fél hozzáállásától függ. A *meggyőzés* annak mértékben alakul, ahogyan a kommunikációs eszközöket használják, illetőleg megpróbálják a másik fél viselkedését tényekkel és bizonyításokkal megváltoztatni. A *kényszerítés* olyan alternatív mód, amely arra ösztönzi a másik felet, hogy félelemből vagy a kilátásba helyezett kára miatt álljon el a konfliktustól. A kényszerítés tulajdonképpen büntetés, amely a másik fél viselkedésétől függ. Emiatt feltételes. Először megfenyegetik azt a felet, akivel szemben a kényszerítést alkalmazni akarják, hogy elriasszák cselekvésétől. A kényszerítés terjedelmére jó példa az ENSZ alapokmányából vett idézetek.

A harmadik mozgatóerő a *jutalmazás*, amely a kényszerítéssel mint negatív szankcióval áll szemben. A jutalom pozitív szankció, amelyet az egyik fél ajánl egy másik félnek (vö. Carter ajánlata a Camp David-i Egyezmény aláíróinak). Sokan sikeresebb alternatív konfliktuskezelési módnak tartják a büntetésnél. A jutalmazások szintén feltételesek, amelyek a másik félre ösztönzően hatnak. Sok esetben viszont költségesebbek.

Abban az esetben, ha a jutalmazás költségesebb mint a büntetés, akkor a felek a kevésbé költségeset választják. Ha a büntetés költségét a konfliktusban közvetlenül nem érintett feleknek kell állni, akkor lesznek olyanok, akik dezertálnak, vagyis „potyautasként” viselkednek. Ha egy közösségnek kell vállalni a konfliktusban érintett felek megrendszabályozását, és egyeseknek ez többbe kerül, mintha nem járulnának hozzá a megrendszabályozáshoz, akkor a haszon-költség alapján döntenek arról, hogy kivonják-e magukat a hozzájárulás fizetése alól. Azokat, akik kivonják magukat a közös teherviselésből, a szakirodalom „másodrendű potyautasoknak” nevezi. Minél nagyobb a közösség, annál valószínűbb, hogy lesznek olyanok, akik inkább élvezni akarják a közösség által megteremtett kollektív jószágot, a nemzetközi békét és biztonságot, anélkül hogy hozzájárulnának. Különösen konfliktus esetén igaz ez, amikor hozzá kell járulni a szankciók sikeréhez. Ha a hozzájárulás összege (mértéke) nincs arányban a költségekkel, akkor egyes országokat ösztönözni kell, hogy teljesítsék köteleességüket. Az ösztönző eszköz lehet jutalmazás vagy büntetés. A másodrendű potyautasok akkor jelennek meg, ha a büntetéshez való hozzájárulás számukra annyira költséges, hogy nem éri meg, mert nincs arányban az érintett felek elrettentéséből származó haszonnal.

A konfliktus megelőzése (prevenció)

A nemzetközi békére és biztonságra az ún. destruktív konfliktusok jelentik a legnagyobb veszélyt. Mint láttuk, az ENSZ Alapokmányának VI. és VII. fejezete foglalkozik a háború kitörésének és a fegyveres konfliktusok egyéb formáinak megelőzésével. A VI. fejezet a prevenció eszközeinek körébe a ténymegállapítást, a tárgyalást, a közvetítői tevékenységet, a megbékélést, a bírósági rendezést, valamint a döntőbíráskodást sorolja. Az 1992-es főtitkári beszámoló ebbe a körbe tartozóként tárgyalja a preventív diplomáciát is, amelynek eredete az 1960-as évekre nyúlik vissza – mégpedig annak megakadályozására, hogy a regionális konfliktusok nagyhatalmi konfliktusokká váljanak.

A hidegháborút követően az erőszakos konfliktusok megelőzése még hangsúlyosabbá válik. A szerkezeti és eljárási egyezségek, megállapodások a preventív mechanizmusok továbbfejlesztéséhez vezetnek. Az erőszakos konfliktusok megelőzésére különböző regionális és szubregionális központokat hoznak létre. Az ENSZ a prevenció kultúrájának terjesztéséért erkölcsi felelősséget vállal és szorgalmazza. Ugyanakkor különösen fontos feladat hárul rá a népirtások, valamint a

hasonló nagy erőszakos cselekmények megakadályozása érdekében. A preventív akciók fontosságát az ENSZ mellett elismeri és felkarolja – többek között – a Világbank, az Európai Biztonsági és Együttműködési Szervezet (EBESZ), az Európai Unió, valamint az Európai Bizottság.

Kérdésként merül fel, mi nevezhető konfliktus-megelőzésnek. Csak a konfliktus korai stádiumára alkalmazható-e, vagy közvetlenül a konfliktus okaival összefüggésben célszerű használni. A szakemberek körében általános egyetértés mutatkozik abban, hogy a megelőzés inkább az erőszak kitörésének meggátolására, mint a konfliktus továbbterjedése utáni szintre alkalmazható. Ami a második kérdést illeti, ez a közvetlen vagy operacionális és a strukturális prevenció megkülönböztetése miatt megkerülhetetlen. Az *operacionális* konfliktus-megelőzés közvetlenül a válságra irányul, és magában foglalja a ténymegállapítást, a tényfeltáró bizottságok küldését, a tárgyalást, a közvetítói tevékenységet, a szembenálló felek között a párbeszédhez csatornák létrehozását, a bizalomépítést, a megelőző felvonulást (fegyveres erők bevetését). A *strukturális* konfliktus-megelőzés mindenekelőtt a kormányzás megkönnyítését célozza, a politikai, gazdasági és társadalmi stabilitást elősegítő intézkedéseket, a civil társadalom építését, az emberi jogokhoz csatlakozást tartalmazza.

A kétféle megelőzési típus közötti kapcsolat a valóságban gyakran sokkal komplikáltabb, mint első látásra tűnik. Vannak helyzetek, amikor mindkettőre szükség van, illetve párhuzamosan kell alkalmazni őket. Sőt, előfordulhat, hogy ezáltal egymást erősítik, és hatásosabbnak bizonyulnak együtt, mint külön-külön. Annak ellenére, hogy a kétféle prevenció a társadalom különböző részeire gyakorol hatást.

Számos probléma merül fel a konfliktusok strukturális okainak sokfélesége és a cselekvések komplexitása, a megbízható információ szerzése vagy a létező modellek prediktív értékei miatt. Nincs egyetértés a szakemberek körében sem, hogy melyek az oksági mechanizmusok alapvető változói. Ezért nehéz megfelelő konfliktuselemzési stratégiát kidolgozni, vagy egyáltalán konfliktuselemzést végezni, preventív politikát folytatni, hatékony preventív akciókat kezdeményezni, indítani és végrehajtani. Ennek tipikus példájaként hozható fel a délszláv háború, amely Jugoszlávia dezintegrációjának a következménye, vagy a ruandai mészárlás, amely szintén a korai előrejelzés kudarcaként fogható fel.

A megelőzés fontos eszköze a korai *előrejelzés*, a korai figyelmeztető rendszere megléte. A korai előrejelzés előtt álló akadályok sokfélék, nehéz meghatározni, melyik előrejelzés-fajta bizonyul hasznosnak. Akár a globális, akár a szisztematikus korai előrejelzési rendszereket nézzük, csak kis mértékű fejlődés tapasztalható. Mindenesetre az elmozdulás megtörtént:

- a konfliktus szerkezeti és közvetlen okainak feltárásától a potenciális preventív cselekvők azonosításának irányába,
- a preventív eszközöknek a konfliktus okaihoz való igazítása, valamint az előzetes értékelés, a lehetséges hatékonyság felé, illetőleg
- a preventív akciók szervezése, az ilyen akciók eredményeinek monitorozása és értékelése, valamint a preventív stratégia kialakítása révén.

Mindez azt jelenti, hogy a hatékony prevenció a preventív politikák és stratégiák intézményesedését vonja magával. Kormányok, nemzetközi szervezetek, nem-kormányzati szervezetek (NGO-k) foglalkoznak a kérdéssel. Multilaterális egyezményeket hoznak tető alá, amelyek elősegítik preventív műveletek és akciók indítását. Új normatív környezet alakul ki. A szemléletváltás a nemzetközi szinten is érezteti hatását.

A preventív politikának és akcióknak új normák és támogatási csatornák jelzik útját. A normák szerte a világban fokozatosan elfogadásra kerülnek és intézményesülnek. Ezáltal az előrejelzés-reagálás, illetőleg a konfliktus-megelőzés új szakaszába tud lépni.

Diplomáciai kezdeményezések

Ha elfogadjuk, hogy a konfliktus a társadalom lényegi összetevője, akkor annak állandó kezelése (menedzselése) nélkülözhetetlen feladat. A konfliktuskezelés egyik típusos módozata a békéltető erőfeszítések. Békéltető erőfeszítéseknek tekintem azokat a *diplomáciai kezdeményezéseket*, amelyek az *erőszakos vagy erőszakmentes konfliktusok kezelése során politikai eszközöket használnak fel a viták és/vagy érdekellentétek enyhítésére, rendezésére vagy megoldására*.

A meghatározás szerint a diplomáciai erőfeszítések a) kezdeményezések, és mint ilyenek b) erőszakmentes eszközök, amelyeket c) a szemben álló vagy ellentétes érdekeltségű felek között d) látenszen vagy nyíltan megjelenő feszültségek e) kanalizálásához vesznek igénybe. A békéltető erőfeszítéseket a közvetlen konfliktusfélnek nem minősülő személy teszi vagy saját kezdeményezésből, vagy valamelyik konfliktusfél, konfliktusfelek felkérése alapján. Ilyen szempontból hasonlít a harmadik fél igénybevételére. Viszont – bár rendkívül ritka – békéltető kezdeményezéssel bármely konfliktusfél élhet a másik irányába, ebben az esetben az eljárás a tárgyalásos rendezéshez hasonló.

Diplomáciai erőfeszítéseknek van helye vagy ez történik minden olyan helyzetben vagy esetben, amikor a felek között ellentét merülhet fel, illetőleg manifeszt formát öltve már folyamatban van. Az erőfeszítések sikerességétől vagy sikertelenségétől függetlenül a diplomáciai kezdeményezések mindaddig végigkísérik a konfliktusos folyamatot, amíg átalakítása, végleges rendezése meg nem történik, vagy a konfliktus a konfliktusfelek között megoldást nem nyer.

Az utóbbi évek egyik leghangsúlyosabb diplomáciai erőfeszítése közé emelkedett a *preventív diplomácia*, amely a konfliktusok megelőzésének, keletkezésének, vagy ha kialakult, továbbterjedésének egyik intézménye. Feladata – miként Boutrosz Boutrosz Gháli (1992) volt ENSZ főtitkár jelentése írja – a konfliktushoz vezető feszültségek oldása, ha kitört, a terjedésének a feltartóztatása és a konfliktushoz vezető vagy alapjául szolgáló okok megoldása.

A preventív diplomáciai tevékenység tartalmilag magában foglalhatja:

- bizalomteremtő intézkedéseket;
- a ténymegállapítást;
- a korai előrejelzést;
- a megelőző felvonulást, valamint
- a demilitarizált övezetek létrehozását.

a) A konfliktus bármely szakaszában, amikor preventív diplomáciához folyamodnak, szükség van *bizalmi légkör* kialakítására. Kölcsönös bizalom és jóhiszeműség nélkül sem a konfliktus valószínűsége, sem csökkentése nem érhető el. A *bizalomépítő intézkedések* skálája rendkívül tág. Állami szinten a hivatalos és nem-hivatalos konzultációktól a tanácsadói segítségig, a katonai küldöttségek cseréjétől kezdve a fegyverzetcsökkentési megállapodásokon keresztül a regionális vagy szubregionális kockázatcsökkentő központok felállításáig mindent magában foglalhat (vö. EBESZ és elődje az EBEÉ). Nem-állami szinten a formális és informális csatornák igénybevételétől és felhasználásától a ráhatás legkülönbözőbb formáiig (meggyőzés, józan észre hatást stb.) terjedhet. Nem állami szintű bizalomépítő intézkedésnek nevezhető, ha adott szervezeten belül a különböző frakciók közötti feszültséget a vezetés a bizalom fokozásával igyekszik felszámolni, például a feszültség forrásának tekinthető személyek térnyerésének megakadályozása vagy kizárása stb. révén akarja megszüntetni.

b) A *ténymegállapítás*, mint preventív diplomáciai lépés, a helyzet pontos ismeretét jelenti. Tulajdonképpen minden alkalmas megelőző lépésnek a *sine qua non*-ja. Fő ismérve a tényszerűség. A ténymegállapítás információgyűjtésen és jelenlétben alapul. Az információgyűjtés lehetővé teszi a

konfliktus gyökereinek a megismerését, a helyi jelenlét pedig a közvetlen tájékozódást és a helyzet konkrétabb megismerését, megítélését.

c) A preventív diplomácia harmadik összetevője a *korai előrejelzés*. Maga a fogalom elsődlegesen a modern kori kockázatok bekövetkezésének esetlegességével függ össze. Jelen esetben a fenyegetettségnek való kitettséget, a tömeges méreteket ölthető katasztrófák, balesetek vagy betegségek előrejelzésére vonatkozik. Emiatt korai előrejelző rendszereket hoznak létre, amely segít a megfelelő intézkedések megtételében, a békére és a biztonságra veszélyes folyamatok vagy fenyegetések elhárításában. Nemzetközi szinten a korai előrejelzés eszköze lehet a megfigyelői státusz, nemzeti szinten pedig a különböző kutatóintézetek vagy szervezetek előrejelző tevékenységei (például prognózisok készítése, a lakosság konfliktusképességének vizsgálata).

d) A *megelőző felvonulás* általában a konfliktus kirobbanása után válságterületen folyó műveletet jelenti. A megelőző felvonulás széles skálát mutat, módszerei lehetővé teszik, hogy még a vita kirobbanása előtt megtörténjék, vagy ha a vita, a konfliktus kitört, akkor eszkalációjának elejét vegyék. Hazánkban ilyen megelőző felvonulások történtek egyes településeken a bűnmegelőzés vagy a súlyosabb feszültségek megakadályozása, a rendőrség fokozott jelenléte „kicsikarásáért” vagy a lopások, csoportok fenyegetettség-érzetének csökkentése vagy megnyugtatósa érdekében. Nemzetközi szinten az ENSZ felkérésre, illetőleg államok államközi megállapodások nyomán hajtanak végre megelőző felvonulást az ellenségeskedés csillapítására vagy a fenyegetettség mérséklésére, megszüntetésére.

e) A főtitkári jelentés utolsóként a *demilitarizált övezetek* létrehozását említi a preventív diplomácia eszközeként. A fogalom szükségszerűen kapcsolódik a megelőző felvonuláshoz, mert az államok szuverenitásának tiszteletben tartását szem előtt tartva lehet ezzel az eszközzel is élni. A demilitarizált övezetek kialakításához szükség van a konfliktus-felek megegyezésére, egyetértésére, mert csak a két fél hozzájárulásával lehet a hadviselő feleket szétválasztani. Napjainkban is számos országok közötti konfliktus visszaszorítását vagy rendezését (béketeremtést és békefenntartást) segítik elő a demilitarizált zónák – például Afrikában.

A közvetítői tevékenység (mediáció) mint módszer

A konfliktusmenedzsment irodalom nagy teret szentel a mediációnak, amikor a felek a konfliktusuk a rendezése érdekében egy, a *konfliktusban közvetlenül nem érdekelt felet (harmadik felet) vonnak be azzal a szándékkal, hogy az segítse a köztük fennálló konfliktus tárgyalásos rendezését*. Mediációk számos ponton különböznek a tárgyalásos eljárástól. Mediáció esetén hangsúlyeltolódás következik be: a konfliktus folyamatjellege és az eljárás kerül a központi helyre. A felek ennek megfelelően választják meg stratégiáikat.

Harmadik félnek nevezhető az a fél, aki (amely) bármilyen segítséget nyújt a szembenálló feleknek vitás kérdéseik újfogalmazása és rendezése érdekében.

A közvetítői tevékenység főbb jellemzői

Jacob Bercovitch (2004) szerint a mediáció (közvetítői tevékenység) az elhúzó vagy makacs konfliktusok kezelési módja. Lényegi jegyei a következők:

- a konfliktusmenedzsment (konfliktuskezelés) önkéntes formája;
- a felek erőfeszítéseket tesznek konfliktusuk kezelésére egy harmadik fél bevonásával;
- a mediáció kívülálló bevonását jelenti;
- a kívülálló bevonása nem kötelező, erőszakmentes és nem kényszeríthető ki;

- a mediátor azzal a szándékkal vesz részt a rendezésben, hogy megváltoztassa, megoldja, vagy valamilyen módon hatást gyakoroljon rá;
- a mediátorok (közvetítők) – tudatosan vagy egyéb módon – azzal, hogy részesei lesznek a konfliktus folyamatának, magukkal hozzák ötleteiket, ismereteiket, erőforrásaikat és presztízst, amelyek segíthetnek a konfliktusok megoldásában.

A harmadik fél bevonása tehát a konfliktusmenedzsment egyik változatának, a tárgyalásos rendezés kiterjesztett módozatának számít, amelyben a konfliktusban közvetlenül érintett két fél megegyezik, és felkér vagy elfogad egy harmadik felet a köztük fennálló ellentét rendezésére. A kétoldalú tárgyalásos rendszer háromoldalúvá alakítását jelenti.

A harmadik fél bevonásával az egész konfliktus új stádiumba lép. Mindegyik fél kialakítja a maga stratégiáját, módosítja a konfliktushoz való hozzáállását. A konfliktus stílusában változás következik be: a felek már nemcsak a saját következményeiket, hanem az ellenfél következményeit is mérlegelik; miközben igyekeznek magabiztosságot mutatni, egyúttal empátiával viselkedni az ellenféllel szemben.

A harmadik fél és viselkedése

A konfliktusok sokfélesége miatt a harmadik fél lehet

- *állam*, mint politikai entitás (bármelyik állam, amelyet a felek felkérnek vagy elfogadnak közvetítőként);
- *szervezet, intézmény*, szabályzattal és formális névvel rendelkező államcsoport, például ENSZ, ASEAN, Arab Liga, Vörös Kereszt, Vörös Félhold;
- bármilyen egyéb típus, például független NGO, vallási szervezetek, független személyek (például Jimmy Carter, Tony Blair).

Kérdés, mit tehetnek és hogyan viselkednek a mediátorok a makacs konfliktusok esetén?

A mediátorok viselkedését a konfliktus jellege, vagyis makacssága határozza meg. Amikor segítenek, a következő stratégiákat alkalmazhatják: a) a kommunikációs-facilitációs, b) az eljárási vagy procedurális, valamint c) az irányelvjellegű stratégiákat (Jacob Bercovitch, 2004).

a) Ha a konfliktus elhúzódik és a beavatkozás lassú véget fog érni, akkor a *kommunikációs-facilitációs stratégiákat* kell a közvetítőnek (mediátornak) alkalmazni. Más szóval: méltányosan passzív szerepre kell berendezkedni, miközben megkönnyíti az együttműködést, a párbeszédet és a kommunikációt, információkat továbbít a felek között, de kevés kontrollt mutat a formálisabb folyamat vagy a közvetítői tevékenység lényege fölött (vö. az 1993-as Osloi Egyezményt).

b) A *procedurális vagy eljárási stratégiák* akkor alkalmazandók, amikor a mediátor képes a feleket valamilyen semleges vagy biztonságos területen összehozni. Ebben az esetben bizonyos kontrollt gyakorol a konfliktuskezelés folyamata felett. Ilyenkor befolyásolhatja a tárgyalások ütemezését, napirendi kérdéseit, a médianyilvánosságot, az információkat megoszthatja (vö. Jimmy Carter a Camp David-i tárgyalásokon 1978-ban).

c) Az *irányelvjellegű stratégiák* a beavatkozás legerősebb formája. A közvetítő befolyást gyakorol a végső kimenetel tartalmára és természetére azáltal, hogy eszközök, például támogatási ígérek, ösztönzési eszközök vagy éppen szankcióval való fenyegetések állnak rendelkezésére, amelyekkel hatást tud gyakorolni a felek viselkedésére és döntésére. A Camp David-i tárgyalásokon Carter elnök mind az izraeli, mind az egyiptomi félnek évi 2 milliárd dollár támogatást ígért, ha aláírják és betartják a tűzszüneti megállapodást.

A beavatkozás formái

Az intervenció – miként láttuk – különböző formákat ölthet. Négy alaptípusa különíthető el: a közvetett tárgyalások, a kétoldalú megbeszélések, a közvetlen megbeszélések, valamint az egyéb, előzőekben nem tartozó tárgyalások.

A *közvetett* tárgyalások során a közvetítő továbbítja az információkat az egyik féltől a másikhoz (vö. izraeli-palesztin konfliktus korai szakaszát, amikor a harmadik fél ingajaratban külön-külön tárgyalt az egymással beszélő viszonyban nem álló felekkel). A *kétoldalú* tárgyalások annyiban különböznek a közvetett tárgyalásoktól, hogy a harmadik fél csak az egyik féllel tárgyal, többnyire a kormánnyal. A cél eljuttatni az információt és felderíteni a felek lehetőségeit. A kétoldalú megbeszélések hivatalos látogatások keretében is zajlanak.

A *közvetlen* megbeszélések a konfliktusban álló felek között valósulnak meg, amelyeken a harmadik fél is részt vesz. Míg az *egyéb* típusú tárgyalások körébe bármilyen megbeszélés és tárgyalás beletartozik.

A megbeszéléseken, tárgyalásokon a harmadik fél tényfeltáró küldetések, jószolgálatok, egyeztető eljárás, állandó megfigyelő vagy békefenntartó műveletek keretében vehet részt. A *tényfeltáró* küldetés során a cél a konfliktus tényeinek a feltárása, például emberi jogok megsértése, tüzszüneti megállapodás megszegése. *Jószolgálatok* keretében a harmadik fél a szembenálló feleknek lehetőséget ajánl, hogy semleges vagy biztonságos helyen találkozzanak. Logisztikát, anyagi támogatást és egyéb lehetőséget biztosít számukra a tárgyalások megkönnyítése érdekében. Ha mindkét fél elfogadja, akkor a harmadik fél egyeztető eljárás vagy *döntőbíráskodás* vállalásával kötelező döntéseket hoz az adott ügyben. Míg *állandó megfigyelő*ként a harmadik fél jelenlétével és meghatározott céllal részt vesz a megbeszéléseken, addig *békefenntartó*ként felelősséget vállal a konfliktus eszkalációjának megakadályozásáért, amihez katonai erőt is igénybe vesz.

Tárgyalásos megoldási módszerek

A tárgyalás – mint konfliktuskezelési módszer és eszköz – társadalmi folyamat, amelyben a felek társadalmi befolyásolási stratégiákat használnak a másik fél felfogásának és viselkedésének a megváltoztatására (Richard Jackson, 2000). Egy cserejavaslat, amelyben a felek megkísérlik manipulálni a másikat az alkufolyamat során.

A tárgyalás ütemezhető, illetőleg szakaszolható. Egyesek szerint egészen addig sikerrel alkalmazható, amíg az ellenfél át nem lép egy bizonyos erőszakküszöböt. Mások úgy vélekednek, hogy a konfliktus eljut egy olyan szakaszba, amikor a felek már mérsékelni akarják meg nem alkuvásukat és revideálják várakozásaikat. Ezt a pillanatot a „tárgyalásra érettség” vagy a „beérés” pillanatának szokták nevezni, amikor már megvannak a feltételek és a körülmények ahhoz, hogy a felek tárgyalóasztalhoz üljenek.

A konfliktusok tárgyalásos megoldásai akkor vezetnek eredményre, ha a felek kommunikálnak egymással és javaslatokat tesznek annak érdekében, hogy sikerüljön megállapodni a konfliktus befejezéséről és jövőbeli kapcsolatuk alakulásáról.¹

A tárgyalással kapcsolatban kétféle nézet verseng: a kommunikáció-alapú megközelítés és a realista felfogás.

A *kommunikáció-alapú* megközelítés a bizalomra és az alkura helyezi a hangsúlyt. A kommunikáció és a párbeszéd a bizalomépítés alapvető összetevői, és segít, hogy

- ❖ a szembenálló felek kooperatív megoldásokra jussanak;

¹ Charles Webel – Johan Galtung, 2007: 35-50.

- ❖ kockázatmenedzsment keretében preferenciarendjüket módosítsák és
- ❖ stratégiai elkötelezettségüket a tárgyalási folyamathoz igazítsák.

A közvetlenség lehetővé teszi számukra, hogy a sztereotípiáikon felülemelkedjenek, közös érdekeik és igényeik artikulálásával alakítsák kapcsolatukat.

Realista megközelítésben a felek a várható hasznukat maximalizálva kalkulálnak. A tárgyalás költségeit és az alku kimeneteit egybevetik a konfliktus költségeivel, ide értve az ún. „elsüllyedt” és megelőlegezett költségeket is. A mikroökonómiai racionális döntéelméleti módszerek helyett mások inkább játékelméleti módszereket használnak, mert nem hisznek a felek közötti bizalomban. Helyette azt vallják, hogy mindenki a saját elképzelését és célját követi, amikor tárgyalóasztalhoz ül. Bár kívánatos a párbeszéd és a kommunikáció, de nem elegendő a bizalmatlanság leküzdéséhez. A nagyfokú bizalmatlanság ezért arra

A szakirodalom spoilereknek nevezi azokat a vezetőket és feleket, akik féltik hatalmukat, érdekeiket veszélyeztetve érzik a békétől, és ezért mindent elkövetnek, hogy a békekezdeményezéseket és a békét aláássák. A spoilerek spoiler-menedzsment keretében választják meg pozíciójukat, titkos stratégiai cselekvésüket, végeznek költség és kockázatkalkulációt, illetőleg foganatosítanak intézkedéseket.

ösztönzi a tárgyaló feleket, hogy a tárgyalásaikat az esetleges dezertálás költségeinek vagy kockázatainak megfelelően alakítsák. Ráadásul a bizalomépítő intézkedések, a harmadik fél biztonsági garanciái, valamint a spoiler-menedzsment stratégiai számításuk módosítását és a tárgyalásokon való előrelépést követelik tőlük.

Egyéb megoldási módszerek

Az utóbbi évtizedekben súlypont-áthelyeződésnek lehetünk tanúi a nemzetközi konfliktusok megoldásának, konfliktuskezelési módszereinek tekintetében, köszönhetően – részben – a civil konfliktusok rendezési és kezelési módjainak empirikus vizsgálata terén mutatkozó komoly haladásnak.

Az egyéb konfliktusmegoldási módszerek között három modell empirikus szempontból is figyelmet érdemel: a disztributív alku, az integratív alku és az interaktív problémamegoldás. Az alkumodellek tárgyalásos modellek.

A *disztributív alku* modellje az 1960-as években jelent meg fix erőforrás-állomány megosztásával kapcsolatos viselkedések modellezésére. A modellt kiterjesztették a konfliktusos helyzetekre, így a nemzetközi tárgyalásokra is. Ez a modell Otomar J. Bartos szerint „kompetitív, pozíció-alapú, megállapodás-orientált megközelítése a konfliktusokkal való foglalkozásnak, amelyeket „nyer-veszít” vagy nulla összegű nyeresemény vitájaként fogunk fel. A tárgyalók egymást ellenfeleknek tekintik, akik engedmények sorozatán keresztül jutnak egyezségekre.” A cél a nyeresemény egyoldalú maximalizálása, ezért mindegyik fél arra törekszik, hogy a maga számára a lehető legnagyobb tortaszletet hasítsa ki. A tárgyalási folyamat nem mentes:

- a taktikáktól (elhallgatott információk);
- a homályos közlésektől;
- a hatalmi pozicionálástól;
- a nyílt fenyegetésektől.

Ez a modell két alapvető szempontból különbözik az alábbi kettőtől: a) a tárgyaló egyedi célja az önérdék maximalizálása, b) a konfliktusban álló felek kölcsönösen hatnak egymásra, mintha nem lenne múltbeli történetük vagy jövőjük.

Az *integratív alku* modellje az 1970-es években vált konfliktus-megoldási modellé. A modell kooperatív, érdekalapú, megállapodás-orientált megközelítés, amely a konfliktusokat „nyer-nyer”

vagy kölcsönös nyerés vitáknak tekinti. Egy kiterjesztett torta-modell, amely a meglévő erőforrásokon túlra néz, célja, hogy az összekapcsolt problémamegoldási folyamaton keresztül kiterjessze az alternatívákat és növelje a rendelkezésre álló kifizetéseket. A tárgyalók azért dolgoznak, hogy kölcsönösen előnyös alternatívákat keressenek, növeljék az összeget, valamint elosszák azt. A tárgyalók partnerek. A tárgyalás során:

- a problémát világosan definiálják;
- az információkat nyíltan megosztják;
- megvizsgálják a lehetséges, kölcsönösen méltányos megoldásokat.

Az *interaktív problémamegoldás* modellje harmadik félt von be a tárgyalásba, aki mint tanácsadó vesz részt, ezért informális mediáció modelljének is nevezhető. A modell transzformáció-orientált (a konfliktusos kapcsolatok átalakítása) és szükségletalapú, amelyet elhúzódó csoportközi konfliktusok esetében alkalmaznak.

A modell a politikai szükségletek és a felek félelmeinek elemzésével, valamint a korlátok megvitatásával kezdődik. A tárgyalás folyamán

- a kommunikáció nyílt és hiteles;
- a csoportközi várakozásokat és attitűdöket javítja;
- a destruktív interakciós mintákat és a félreértést csökkenti;
- kölcsönösen pozitív motivációk a kreatív problémamegoldásra;
- a felek között a fenntartható munkakapcsolatot építi.

Ez a modell a konfliktus problémáját inkább szociálpszichológiai perspektívából közelíti meg.

A kontingencia-modell

A konfliktuskezelés egyes modelljei, például a nemzetközi tárgyalások és közvetítői tevékenységek modelljei, valamint a szimulációs modellek egyaránt lehetővé teszik a kvalitatív és a kvantitatív módszerek alkalmazását. Különösen az 1990-es években végzett kutatások igyekeznek kvantitatív módszerekkel és változókkal dolgozni. Ehhez modellként a szociálpszichológiában kidolgozott kontingencia-modellt használják (vö. 19. ábra).

A Jacob Berkovitch – Richard Jackson által átalakított Sawyer-Guetzkow-féle kontingencia-megközelítés leíró megközelítés, és három változócsoporthatároz meg: a kontextuális változókat, a folyamatváltozókat, valamint az eredmény (outcome) változókat. A *kontextuális* változók a vita természetére és a felek közötti kapcsolatra utalnak; a *folyamatváltozók* a konfliktuskezelés tartamát határolják be, míg az *eredményváltozók* az elfogadott vagy választott és alkalmazott módszerekre vonatkoznak.

A modell lehetőséget ad arra, hogy mennyiségi szempontok alapján elemezzünk a konfliktuskezelési módszereket, és megállapítsuk, melyik milyen eredménnyel zárul.

Irodalom

- Agnew, Robert (2004): *Why Do Criminals Offend? A General Theory of Crime and Delinquency*. Los Angeles, CA: Roxbury
- Allport, Gordon W. (1977[1954]): *Az előítélet*, Budapest: Gondolat
- Anderton, Charles H. – Carter, John R. (2009): *Principle of Conflict Economics. A Primer for Social Scientists*, Cambridge: Cambridge University Press
- Angelusz Róbert (Szerk, 1997): *A társadalmi rétegződés komponensei. Válogatott tanulmányok*, Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó

- Arendt, Hannah (1991): *A forradalom*, Budapest: Európa Könyvkiadó
- Arendt, Hannah (1992[1958]): *A totalitarizmus gyökerei*, Budapest: Európa Könyvkiadó
- Blank, Stephen J. (2003): Rethinking Asymmetric Threats, In: *Strategic Studies Institute*, US Army War College, Carlisle, PA, September 2003.
- Bodansky, Yossef (2005[2002]): *Békecsapda. A közel-keleti békefolyamat drága ára*, Budapest: Focus Kiadó
- Bonacker, Thorsten (Hg., 2005): *Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung*, vs-Verlag
- Boswell, T. – Dixon, W. (1990): Dependency and rebellion: A cross-national analysis. In: *American Sociological Review*, 25, 540–559.
- Elias, Norbert (2004[1926]): *A civilizáció folyamata*, Budapest: Gondolat Kiadó
- Ellis, D. G. (2006) *Transforming Conflict: Communication and Ethnopolitical Conflict*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield
- Elias, Norbert (2004[1926]): *A civilizáció folyamata*, Budapest: Gondolat Kiadó
- Ellis, D. G. (2006) *Transforming Conflict: Communication and Ethnopolitical Conflict*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield
- Girard, René (1972): *La violence et le sacré*, Paris: Bernard Grasset
- Gobineau, Arthur de (1967[1853-1855]): *Essai sur l'inégalité des races humaines* I-II. kötet, Paris
- Goldstone, Jack A. (2001): Toward a Fourth Generation of Revolutionary Theory, In: *Annual Review of Political Science*, (4): pp. 139-187.
- Graves, Robert – Patai, Raphael (1996[1963]): *Héber mítoszok. A Genézis könyve*, Szeged: Szukits Könyvkiadó
- Kriesberg, Louis (1973): *The Sociology of Social Conflicts*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Kriesberg, Louis (1998): *Constructive Conflicts: From Escalation to Resolution*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield
- Krysmanski, Hans Jürgen (1971): *Soziologie des Konflikts, Materialien und Modelle*, Rowohlt
- Murdoch, James C. – Sandler, Todd (2002): Civil Wars and Economic Growth. A Regional Comparison, In: *Defence and Peace Economics*, 13 (6): pp. 451-464.
- Murshed, Syed Mansoob (2010): *Explaining Civil War. A Rational Choice Approach*, Cheltenham – Northampton: Edward Elgar
- Nicholson, Michael (2003[1992]): *Rationality and the Analysis of International Conflict*, Cambridge: Cambridge University Press
- Richardson, Lewis Fry (1960): *Arms and Insecurity*, Pittsburgh: The Boxwood Press
- Richardson, Lewis (2006): *The Roots of Terrorism*. London/New York: Routledge
- Ricoeur, Paul (2005[1986]): *Idéologie et utopie*, Paris: Éditions Seuil
- Stetter, S. (2007): *Territorial Conflicts in World Society*. London/New York: Routledge
- Stewart, Frances (2008): *Horizontal Inequalities and Conflict. Understanding Group Violence in Multiethnic Societies*, Plgrace MacMillan
- Stiglitz, Joseph E. – Bilmes, Linda (2008): *The Three Trillion Dollar War. The True Cost of the Iraq Conflict*, Penguin Group (UK)
- Weingast, Barry R. – Wittman, Donald A. (2006): *The Oxford Handbook of Political Economy*, Oxford: Oxford University Press
- Weinstein, Jeremy M. (2007): *Inside Rebellion. The Politics of Insurgent Violence*, Cambridge: Cambridge University Press
- Wendt, Alexander (2003[1999]): *Social Theory of International Politics*, Cambridge: Cambridge University Press

A szerző a Pázmány Péter Katolikus Egyetem Bölcsészettudományi Karának docense