

**RENDSZERELEMZÉSI
MÓDSZERTANI FÜZETEK 13.**

**SZEMELVÉNYEK A NEMZETKÖZI TÁRGYALÁSOK
MÓDSZERTANÁNAK TÉMAKÖRÉBŐL**

**OMFB REI
BUDAPEST
1986. FEBRUÁR**

Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság
Rendszerelemzési Iroda

Szemelvények a nemzetközi tárgyalások
módszertanának témaköréből

Budapest, 1986. február

Készült az OMIKK sokszorosító üzemében
Budapest I., Gyorskocsi u. 5-7.
Felelős vezető: Tóth Károly

Tartalomjegyzék

Előszó	III.
<u>Howard Raiffa</u>	
I. rész: Áttekintés	15
1 Bizonyos szervezési kérdések	18
2 Kutatási perspektívák	32
A teljes könyv tartalomjegyzéke	
<u>V. A. Kremenyuk</u>	
I. Korunk nemzetközi kérdései és a tárgyalások növekvő globális rendszerei	55
II. Nemzetközi tárgyalások rendszere: sajátosságok, problémák, perspektívák	67
III. A tárgyalások kutatása: a tapasztalatok fel- becslése	81
IV. A kutatás egy lehetséges stratégiája	92
V. Befejezésként: néhány gyakorlati javaslat	97
VI. Válogatott irodalom	100
VII. A szerzőkről	100
Az eddig megjelent módszertani tanulmányok jegyzéke	102

Előszó

A Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelemzési Intézet /IIASA/ a nemzetközi tárgyalások módszertanáról /Process of International Negotiations/ az intézet koordinálásával nemzetközi kutatási együttműködést szervez. A magyar tagszervezet az OMF B Rendszer-elemzési Iroda koordinációjában kapcsolódott be a témába, amely érdekesnek tűnt a hazai szakmai kör számára is.

Ez a kiadvány bevezetőül szolgál, azért született, hogy betekintést nyújtson a IIASA keretében folyó nemzetközi együttműködés szempontjából mérvadó amerikai és szovjet álláspontba.

Az első fordítás Howard Raiffa "The Art and Science of Negotiation" című nagysikerű könyvének bevezetője, amely Harvardon folyó kutatásba enged bepillantani, valamint a szerző szakmai életútjának ismertetése kapcsán meggyőződen bizonyítja a téma interdiszciplináris jellegét.

A második dolgozat V. A. Kremenyuk és munkatársai háttér tanulmánya, amely a kutatási programmal kapcsolatos, 1985. decemberében a IIASA-ban megtartott találkozóhoz készült és azt mutatja meg, hogy hogyan lehetséges a témát rendszerszemléletben kezelni.

Kiadványunk oktatási célokat szolgál. Ezuton is felhívjuk olvasóink figyelmét Nyerges Jánosnak e kérdéssel foglalkozó könyvére /Zöld posztós csatatér, Gondolat, Budapest, 1985./.

Budapest, 1986. február

dr. Kiss István
OMFB Rendszerelemzési Iroda
igazgató

Howard Raiffa:

A TÁRGYALÁS TUDOMÁNYA ÉS MŰVÉSZETE^{*}

Köszönetnyilvánítás

A gondolatok fertőzőek. Összekeverednek egymással és nem hagyják, hogy szétválogassák őket, nem hagyják, hogy elmondhassuk - "ezek a gondolatok ezeknek vagy azoknak az embereknek a gondolatai, amazok pedig az enyéme". Mindezek ellenére tudom, hogy a következő fejezetekben szereplő gondolatok közül sok másoké, és ezek közül a mások közül néhányan azonosíthatóak. Senki másnak nem vagyok azonban annyira lekötötte, mint John Hammond-nak.

Ez a könyv soha nem született volna meg, ha nem döntöttem volna úgy, hogy elvállalom egy tanfolyam megtartását a Harvard Business School-on a kompetitív döntéshozatalról, egy olyan tanfolyamnak a megtartását, amely pályafutásomnak több mint egy évtizedén keresztül elkísért. Az 1960-as évek közepén doktori szemináriumot tartottam az egyéni és csoportos interaktív döntésekről, és az 1970-es évek elején John Hammond a szeminárium anyagának egy részét beépítette egy uttörő M.B.A. tanfolyamba "Kompetitív döntéshozatal" cím alatt. Később örököltem ezt a tanfolyamot John-tól és az ő anyagaiból építettem. Noha az én tanfolyamom valami olyanná alakult, ami egészen más volt, mint John tanfolyama, mégis ő határozta meg az alaphangot és pontosan azokban az esetekben, amikor az ő munkájából indultam ki, akkor nagyon világos kiindulópontom volt. Időnként, amikor elcsüggedtem, az ő bátorítása nyomán kaptam új erőt.

Lábjegyzet: *Howard Raiffa: "The Art and Science of Negotiation" c. könyve bevezető része, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, 1982 p.1-34.

Most Elon Kihlberg vezeti ezt a tanfolyamot, és az ő változata bizonyára különbözik majd attól, amit én tartottam. Az ő egyes gondolatai is beépültek ebbe a könyvbe, anélkül, hogy erről a későbbiekben említést tennék, hiszen ebben az esetben sem állhatok neki, hogy szétválogassam, hogy melyik gondolatok az övéi és melyek az enyéim.

Igy van ez néhány korábbi doktori hallgatómmal is, akik különböző időszakokban együtt dolgoztak velem az elmúlt öt év folyamán. Több olyan dolog, ami bennem van meg, megtalálható az ő disszertációjukban, és sok olyan dolog, ami benne van az ő disszertációjukban, megtalálható itt. Megköszönöm a közreműködést Kalyan Chatterjee-nek, Zvi Livne-nek, James Sebenius-nak, Timothy Sullivan-nak, Jakob Ulvila-nak. Jim Sebenius külön köszönetet érdemel. Ő nemcsak, hogy beavatott engem a tenzerjogba /Law of the Sea/, hanem csodálatosan támogató és mélyrehatóan kritikus volt velem szemben - ami pedig nagyon nehéz dolog, ha valaki egyidejűleg gyakorolja ezt a két funkciót.

Szabadon irtam olyan gondolatokról is, amelyeket a Harvard Negotiation Workshop /Harvard Tárgyalási Műhely/ szeminárium tagjaival tárgyaltunk meg. Abban a csoportban a legközvetlenebbül Roger Fisher-rel, Bill Ury-val, Jim Sebenius-sal, Frank Sanders-sel, Larry Susskind-dal, James Healy-val és David Lax-szal működtem együtt. Roger és Bill könyve az "Igenig való eljutás" /Getting to Yes/, tele van fontos észrevételekkel és gyengébb pillanataimban saját könyvemre vonatkozóan olyan címekre is gondolkodtam, mint az "Igenig való eljutás előtt", vagy az "Igen elérése után".

A könyvemben található egyes anyagokat felhasználtam a Harvard Business School-on és a Kennedy School of Government-en tar-

tott /Harvard Gazdasági Iskola, és a Kormány Kennedy Iskolája/ különböző gyakorlati programjaiban, vagy különböző ipari gyakorlati tréning-programokban. Együttműködtem Paul Vatterrel és őt az ilyen típusu pedagógia mestereként tiszteltem, ő számtalan módon befolyásolta témáim megválasztását és azt a módot, ahogyan témáimat kezeltem.

Bőségesen merítettem Mark G. McDonough esettanulmányaiból a nemzetközi tárgyalásokkal kapcsolatosan, amelyeket részben az én felügyeletemmel készítették el. Ezek az esettanulmányok gazdag háttéranyagot nyújtottak, amelyekből néhány absztrakciót magam is felhasználtam. Ez a segítség elengedhetetlen volt.

Ha bármikor bárki megkérdezi tőlem, hogy melyiket szeretem jobban A-t vagy B-t, csaknem mindig ugyanazt válaszolom, "miért nem mind a kettőt"? Amikor bárki megkérdezi tőlem, hogy hol tanultam valamit, amire nem tudok emlékezni, csaknem mindig azt mondom "Tom Schelling-től" és úgy vélem, az esetek 69,4 százalékában igazat mondok.

Az 1970-es évek végén gondoltam arra, hogy írok egy könyvet a tárgyalásokról, de a könyv megírásának első lépéseit állandóan halogattam. Ha West Churchman nem hívott volna meg, hogy előadásokat tartsak 1980-ban a Gaither Lectures at Berkeley tanfolyamán a tárgyaláselemzés témájáról, lehetséges, hogy még mindig ezeken az első lépéseken gondolkodnék. Hálás vagyok Westnek és kollégáinak a Berkeley-n, mert gondolataimat egy témára összpontosították.

Poormina Ram nemcsak legépelte, sőt állandóan újra és újra gépelte egyre terjedelmesedő kéziratomat, de az ő szövegfelolvasásai óriási mértékben segítettek engem. Amikor ő nem érti meg

azt, amit én leírtam, akkor tudom, hogy bajban vagyok. Élvezet együtt dolgozni velem.

Rendkívül nagyra becsülöm a könyv kiadásával kapcsolatos tevékenységet. Maria Kawacki pontos munkája minden bekezdésen érezteti hatását. Minden bennmaradt nyelvtani hiba az ő hibája, minden jelölési tévedés a gépi szedő hibája, a feleségem pedig beleegyezett abba, hogy megossa velem a felelősséget a többiért.

Ez a könyv a H. Rowan Gaither Lectures tanfolyamainak a továbbfeldolgozása rendszerelméleti vonatkozásban, amit 1980 novemberében tartottam a Californiai Berkeley Egyetemen. Ezeket a tanfolyamokat az alapítók egyikének és a RAND Corporation igazgató tanácsának első elnökének emlékére neveztük el. A megalapítást a System Development Corporation adománya tette lehetővé, ami korábban a RAND Corporation-nak volt egyik osztálya, a tanfolyamokat pedig a School of Business Administration és a Center for Research in Management of the University of California, Berkeley égisze alatt tartottuk. Korábban előadók voltak itt, Charles J. Hitch, Charles L. Schultze, Alice M. Rivlin, John W. Macy, Jr., Sir Geoffrey Vickers, Erich Jantscha és Herbert A. Simon.

Bevezetés

Az 1940-es évek végén mint egyetemet végzett diák hallgató voltam a Michigan-i Egyetemen. Részben egy szerződés tette lehetővé számomra, hogy a játékelmélet terén végezhessek munkát. Abban az időben ezen a speciális területen bámulatos fellendülés volt megfigyelhető a kutatási tevékenységben, különösen a RAND Corporation-nál és a Princeton Egyetemen, ahol 1944-ben John von Neumann és Oskar Morgenstern megírták klasszikus művüket "A játékelmélet és a gazdasági viselkedés" címmel. A könnyebb kutatási témákat már nagyon gyorsan kiválogatták, és az újonnan végzett Ph.D diákok új termékeny területeket kerestek a kutatás számára. Én egy olyan csoportban voltam, amely a kétszemélyes játékokat kezdte el tanulmányozni, azokat az eseteket alapul véve, amikor a főszereplőknek nem szigorúan véve szembenállóak az érdekei /az úgynevezett nem zéró összegű játék/. Gondolkodásomat nagyon nagy mértékben befolyásolta egy előadás, amelyet Villiam Haber tartott, aki a közgazdaságtan professzora a Michigan-i Egyetemen, és a döntőbiráskodás szepéről beszélt a munkaügyi vitákban. Az előadás elgondolkoztatót engem: ha egy nem zéró összegű absztrakt játék két főszereplője arra kér engem, hogy döntőbiróként közreműködjek és határozzak meg egy közös döntést a vitájukban, mit tehetek én akkor. Így kezdtem bele bizonyos nagyon elvont matematikai kutatásba ezzel a problémával kapcsolatban - a játékelmélet típusú kutatásba - . Érdekelte engem a matematikai finomság, valamint azok a párok, akiknek a véleményét kiértékeltem, és voltak bennük matematikai azonosságok. Nem voltam azonban arra ösztönözve, hogy empirikus munkát végezzek, lássam, hogy hogyan működik valójában a döntőbiráskodás a való világban, pedig semmi nem hathatott volna rám ennél jobban.

A doktorátusomat 1951-ben szereztem meg, a következő hat évben pedig felváltva foglalkoztam a játékelmélettel, és a matematikai statisztikával. A Duncan Luce által írt "Játékok és döntések" /Games and Decisions/ című könyv megjelenése után, amelyet 1957-ben adtak ki, elfogadtam egy kettős megbízatást a Harvard Egyetemen: Statisztikát kellett tanítanom az újonnan alapított statisztikai tanszéken és játékelméletet a Graduate School of Business Administration keretein belül. /Ez utóbbi az üzleti élet irányításának oktatását jelenti egyetemet végzett hallgatók számára./ Nem tudtam túl sokat az üzletről /ez a tények óriási mértékű enyhítése/ és azzal kezdtem, hogy rengeteg esettanulmányt áttanulmányoztam olyan problémákra vonatkozóan, amelyek a valóságos világban merültek fel. Gyakorlatilag minden esetet úgy tekintettem, hogy az magában foglal egy interaktív kompetitív döntési tényezőt, de tanácstalan voltam abban a tekintetben, hogy hogyan tudom felhasználni játékelméleti szakmai ismereteimet. A játékelmélet a figyelmét olyan problémákra összpontosítja, ahol a vitában szembenálló felek szuperracionálisak, vagyis ahol a "játék szabályait" olyan jól értik a "játékosok", hogy mindegyik azon gondolkodik, amit a többiek arról gondolnak amit ő gondol és így tovább, a végtelenségig. A valóságos üzleti problémáknál, amelyeket megismertem, más változó típusok szerepeltek: Mr. X az A cég alelnöke tudja, hogy van egy problémája, de nem egészen bizonyos abban, hogy milyen döntési alternatívái vannak és nem egészen biztos abban sem, hogy partnerei /B és C cégek/ egyáltalán tudják-e, hogy a probléma létezik. Ha az A, B és C cégek ilyen vagy olyan módon viselkednek, nem tudja előre megmondani, hogy mik lesznek a döntéseik és nem tudja, hogy hogyan alakítsa ki a saját döntéseit, mivel nem tud semmit a partnerei döntéseiről. Mindenféle bizonytalanságok vannak azon kívül is, amelyek a B és C cégek döntéseire vonatkoznak és nincs objektív valószí-

nüségeloszlás azokra a kapcsolódó bizonytalanságokra sem, amelyek ismertek. Mr. X nehéz pillanatokon megy keresztül, amikor számbaveszi a bizonytalanságokat és eldönti, hogy mit gondoljon azokról a tényleges végkifejletekről, amikkel szembenéz, és egyáltalán, képtelen felbecsülni azt, hogy Mr. Y a B cégtől, valamint Mr. Z a C cégtől mit gondolnak arról, amit ő gondol. Valójában Mr. X főleg idioszinkrotikus egyéni kérdésekről gondolkozik, amelyeket Mr. Y és Mr. Z az ő problémáikhoz viszonyítva teljesen kívülállóként fognak fel. A játékelmélet azonban csak azt a területet tárgyalja, hogy hogyan kell szuperintelligens, mindent tudó embereknek viselkedniük kompetitív helyzetekben, és keveset tud arról mondani, hogy Mr. X mit csinál, amikor szembenéz problémáinak ingoványával.

A következő 10 évben eltávolodtam a játékelmélettől és sokkal egyszerűbb problémákra koncentráltam: döntésekkel bizonytalan vagy nem interaktív helyzetekben, nem kompetitív helyzetekben. Olyan területen dolgoztam, amit úgy neveznek "döntéselemzés".

1968 és 1972 között a kompetitív interaktív problémák folyamatosan újra magukra vonták a figyelmemet, és meg voltam győződve arról, hogy össze lehet házasítani azt, amit akkoriban a döntéselemzés területén csináltam, azzal, amivel korábban a játékelméletre vonatkozó tanulmányaim során foglalkoztam. Korábban főleg azzal foglalkoztam, hogy mi történik az emberekkel valóságos helyzetekben: hogyan használható az elemzés arra, hogy segítsen az egyik félnek egy kompetitív konfliktusos helyzetben anélkül, hogy túlzott racionalitást feltételezne "mások" részéről. Erőfeszítéseim azonban még mindig nem voltak nagyon jelentősek.

1967-ben Lyndon Johnson elnök megkérte McGeorge Bundy-t a Ford Foundation /Ford Alapítvány/ akkori elnökét, hogy kutasson a szovjetekkel olyan területeket, amelyeken a tudomány hozzá tudna járulni a nemzetközi együttműködéshez. Talán egy közös tudományos vállalkozás - eltekintve a fegyverzetkorlátozás ellenőrzésétől és az úrkutatástól - megfelelő lenne. Nem voltak biztosak abban, hogy ez az erőfeszítés bilaterális vagy multilaterális legyen-e, de a multilaterális valószínűbbnek látszott, viszont ha multilaterális, akkor csak a fejlett, iparosított országokra vonatkozhat. Bundy megkért engem, hogy legyek az egyik tanácsadója és így négy éven keresztül megírelhettem a nemzetközi diplomáciát és a nemzetközi tárgyalásokat. Tanácsadói tisztemet éppen Philip Handler után folytattam, aki az Országos Tudományos Akadémia elnöke és a projekt vezetését 1970-ben vette át. 1972-ben 12 Tudományos Akadémia, beleértve öt kelet-európaít is - és ezek között az egyik a Német Demokratikus Köztársaságé volt, amely országot az Egyesült Államok nem ismert el abban az időben - aláírt egy alapokmányt, a Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelméleti Intézet /International Institute for Applied Systems Analysis, IIASA/ megalapításáról, amely most Bécs mellett van. 1972-1975-ig én voltam ennek a tudományos intézetnek az első igazgatója.

Azért mesélem el olyan részletesen mindezt, mert kapcsolódik azokhoz a fejezetekhez, amelyek ezután következnek. Döntéselméleti szakértő és játékelméleti szakértő voltam. Segítettek-e ezek a tudományok a tárgyalásaim során? Megfelelően gyakorlott voltam-e a szerepemhez mint tárgyaló, és mint tudományos irányító? Talán gyakorlatom és szakmám miatt konceptuálisabban gondolkodtam azokról a problémákról, amelyekkel foglalkoztam, mintha nem lett volna ebben gyakorlatom, de valójában soha nem használtam fel a játékelmélet technikáját - az elveit

és gondolatait igen, de a technikáját nem - tárgyalói és igazgatói szerepkörömben. A frusztráló az volt számomra, hogy állandóan olyan problémákkal foglalkoztam, amelyeket tágabb értelemben kompetitívnek és interaktívnek lehetett tekinteni. Ugy tűnt, hogy a döntéselemzés elvei sokkal inkább alkalmazhatóak, mint a játékelmélet elvei, de nem olyan módon, ahogyan azt gondoltam. A kvalitatív keretekben való gondolkodás ismételten segítségemre volt - de a részletes, a csak a beavatottak számára érthető kvantitatív aspektusok nem. Az egyszerű /back-of-the-envelope/ elemzés volt az, ami alkalmazhatónak tűnt. Állandó hatással voltak rám az ismétlődő előre-hátra lépegető, játékszerű gondolkodás korlátai. Megpróbálhattam szisztematikus, körültekintő és analitikus lenni, de a "többiek", akikkel tárgyaltam, úgy tűnt, mindig valamilyen bonyolult, rejtett mozgatórugó szerint működtek. Titkokban úgy gondoltam, ha reálisan ismerhetném valódi értékeiket, ítéleteiket és politikai kényszereiket, akkor duplán meg lennék győződve arról, hogy nem koherens, racionális módon cselekszenek. Bizonyára nem elégitették ki a "racionális gazdasági ember" előírt ideálját.

A IIASA igazgatójaként egyensúlyban kellett tartanom a tudományos integritást a politikai realitással. Állandóan arra voltam kényszerítve, hogy kreatív kompromisszumokat kössek. A kutatók különböző irányokba húztak és mivel költségvetésünk az ő kollektív étvágyukhoz viszonyítva szerény volt, sokuknak - igazán jó embereknek - csalódást kellett okozni. A legtöbb ilyen vitában a közvetítő szerepét játszottam és néhányban ezek közül a döntőbíróét is.

Javaslataimat jóvá kellett hagynia egy tanácsnak, amely az egyes országos tagszervezetek egy-egy magas beosztású tagjából

állt. A tanács elnöke Jerman Gvishiani volt, a Szovjetunió Állami Tudományos és Műszaki Bizottságának elnökhelyettese. Függetlenül attól, hogy ez a cím milyen magasnak látszik, a valóságban még tekintélyesebb volt, mint a címe. Tanultam, a különböző nemzeti tárgyalási stílusokról, és mindenekelőtt az időzítés jelentőségéről: a napirendi pontokat cseppfolyós állapotban kellett tartani és ki kellett várni a kedvező időpontot egy-egy kényesebb kérdés felvetésére. Megtanultam, hogy még a szovjetek sem mindig monolitikusak és időnként a véleményüket is megváltoztatják. Megtanultam, hogy milyen nehéz bármiféle lényeges dolgot nyílt találkozókon elérni, amikor mind-egyik félnek az otthonról diktált feltételekkel kell előrehaladnia. Megtanultam, hogy a pénz különböző zsebekből jön és egy ország bal zsebéből esetleg könnyebben ki lehet venni öt-millió dollárt, mint ötezer dollárt a jobb zsebéből. Megtanultam, hogyha az ember elegendő ideig tud várni, akkor valaki a másik oldalról végül azt fogja javasolni, amit akarunk és nyílt tárgyalásokon könnyebb így tárgyalni. Megismertem mások igényét arra vonatkozóan, hogy úgy kell érezniük, a belső körön belül vannak. Megtanultam, hogy a nem dokumentált "gentlemen's agreements"-ek /szóbeli megállapodások/ őszinték lehetnek a tárgyalófelek részéről, amikor meqkötik őket, de lehet, hogy nem képesek ellenállni a belső nyomásnak az otthonlévő kifogásolókkal szemben, és, hogy amikor a tárgyalásokat megzavarja az, hogy el kell távolodniuk a megtett ígéretektől, gyakrabban meggyőzhetőek más kompromisszumok irányában. Megtanultam, hogy egy ausztriai kisvendéglő lármás atmoszféréja gyakran sokkal többet tehet annak érdekében, hogy megalapozzuk a tárgyalások megfelelő légkörét, mint ahogyan ezt egy nyugodt koktélparti vagy ebéd megtehetné.

Végül meglehetősen megismertem Jerman Gvishiani-t és különösen azokat az üléseket élveztem, ahol trenirozott engem abban, hogy hogyan kell az osztrákokkal és más nemzetek embereivel alkudozni. Az osztrákok, miután bizonytalan helyzetet foglalnak el Kelet és Nyugat között, érthetően nyugtalanok a szovjetek miatt. Gvishiani, mint szovjet, időnként kihasználta a hatalmát az osztrákokkal folytatott tárgyalásokon az intézet érdekében, de mindig csak nagyon finom módon - a csel abban volt, hogy sokkal inkább a hatalomra való utalást használta fel, mint magát a hatalmat - . Az osztrák kancellár Bruno Kreisky és mások a kormányában felismerték, hogy a jószándék, amely egy tárgyalássorozaton létrejön, más tárgyalásokat is befolyásolhat, és ez az összekapcsolás volt az, amit Gvishiani úgyesen ki tudott használni.

Amikor 1975-ben visszatértem a Harvardra, felismertem, hogy elsődleges célom nem az, hogy azt tanítsam, amit megtanultam, hanem az, hogy megtanuljam, amit tanítanom kell a tárgyalás tudományában és művészetében.

Felismertem, hogy mindenek előtt egy kísérleti laboratóriumra van szükségem. Meg akartam tudni, hogy hogyan tárgyalnak valójában az emberek, és amikor már tudok valamit arról, hogy mások hogyan tárgyalnak, akkor meg kell vizsgálnom, hogy hogyan kell tárgyalnia annak a félnek, akinek én adok tanácsot. Tud-e segíteni ebben az egyszerű elemzés? Természetesen be tudtam volna hatolni erre a területre, hogy hozzájussak a mások által megszerzett tapasztalatokhoz, de ez lassu lett volna és a tárgyalásokról szóló anekdótászerű anyagot már megírták, ezt már ismertem. Én beszéltem sok olyan emberrel is, akik a tárgyalások első vonalaiban voltak. Az előnyöm abban volt, hogy sokkal analitikusabb voltam a megközelítésben, mint a legtöbb gyakor-

lati ember, és tudtam már valamit a csak a beavatottak számára érthető matematikai elméletekről, amelyek noha nem közvetlenül tartoznak a tárgyhoz, de a gyakorlatban ahhoz tartozóvá alakíthatóak.

Tanítanom is kellett és ennek nem is lehetett volna jobb módja annál, minthogy diákokat szerzek, akik együtt tanulnak velem. Arra gondoltam, hogy egy kvázi-laboratóriumot hozok létre, ahol a diákok önkéntes alanyai a kísérleteknek és empirikus tapasztalatok tolmácsolói, egyidejűleg azonban a módosított kísérletek tervezői is, mert a módosított kísérleteket ki lehetett próbálni a kísérleti alanyok új csoportjain is. Kollektíven tudtuk vizsgálni, amit kimunkáltunk a laboratóriumban és meg tudtuk beszélni, hogy vajon a felfedezést szolgáló betekintéseink alkalmazhatóak-e a valóságos világban.

Örökölttem egy másodéves fakultatív /szabadon választható/ kurzust, amelyet John Hammond vezetett olyan diákok számára, akik a Master of Business Administration /M.B.A./ programban vettek részt. A kurzus neve "Kompetitív döntéshozatal" volt, és ez kiváló kiindulópontot jelentett érdeklődésem számára. A kurzuson résztvevő diákok elsősorban üzleti vezetők voltak, legtöbbjük arra aspirált, hogy üzleti vállalkozó és tárgyalási szakértő legyen. Mindegyikük ismerte bizonyos mértékig a döntéselemzés alapkoncepcióit, de a legtöbbjük nagyon nehezen tolerálta az elméleti mutatókat. Ha azonban megfelelően motiválták őket, akkor mohók és türelmetlenek voltak. Hammond már összegyűjtött elbűvölő eseteket, amelyek közül sokat felhasználok itt. Az én ujitásom az volt, hogy a kurzust átvittem egy kísérleti laboratóriumba, a kísérletek eredményeit emocionálisan megragadhatóvá tettem, azáltal, hogy az egyéni pontszámokról folyamatos nyilvántartást vezettünk és az osztályo-

zást részben ezekre a pontszámokra alapoztuk. Több időt fordítottunk a szemtől szembeni tárgyalásokra, hangsúlyoztuk az interveniáló szerepét és kissé szisztematikusabban vizsgáltuk az egyszerű analízis potenciális szerepeit. /lásd a mellékletet a II. fejezethez/ Hammond a kurzust a valóságos világ eseteihez tartotta közel, míg én szívesen kibillentettem azt a kísérletek világában azáltal, hogy absztrakciókat alkalmaztam ezekre az esetekre vonatkozóan.

Ebben a könyvben erősen támaszkodtam Hammond eseteire és azoknak a vizsgálatoknak az empirikus tapasztalataira, amelyeket én végeztem az osztályokban. Bizonyos kísérleteink esetében az esettanulmányok száma több száz volt. Adatokat gyűjtöttünk ezeken kívül még a kormányzásban és a törvényhozásban résztvevő diákalanyságtól. A magasszintű vezetésben dolgozók és a magasrangú katonatisztek adatait felhasználtuk a speciális végrehajtói betanító programjainkban és ugyanezt tettük a Fiatal Elnökök Szervezetének tagjaival kapcsolatban is - ez egy nemzetközi szervezet - amely olyan cégelnökökből áll, akik még nem érték el a 40 éves életkort. Egy kísérleti pszichológus nagyon el lenne keseredve kísérleteink kialakításának láttán. Szisztematikus statisztikai feljegyzéseket végeztünk, de csak az üzleti hallgatók esetében. A kísérleteket az osztályon kívül végeztük és formálisan nem figyeltük, hogy vajon a kísérleti alanyok ténylegesen betartják-e a szabályokat, sokkal inkább egy becsületkassza jellegű rendszer szerint dolgoztunk, pedig bizonyos esetekben és különösen stressz hatása alatt nem mindenki becsületes. A következő megfigyelések közül ezért egyeseket úgy kell értelmezni, hogy a fentieket számításba vesszük, noha néhány extrém játék egyáltalán nem változtatja meg azoknak az üzeneteknek az alapigazságát, amelyeket el akarok juttatni. Az ember soha nem lehet képes arra, hogy előre megmondja, vagy laboratóriumban szumulálja egy bonyolult, va-

lóságos világban lejátszódó tárgyalás minden aspektusát, de éppen ezért nem kétséges, hogy mi a döntéelméleti koncepciók felhasználásának az értéke: az elemzés tud segíteni.

I. rész

Attekintés

Vitákban nincs hiány. Vannak viták férj és feleség között, testvérek között, barátok között, egyének és cégek között, cég és cég között, fejlesztők és környezetvédők között, országon belül különböző régiók között, egy bizonyos régió és egy város között, vagy egy országon belül az államok között, országok és országok között - és talán a távoli jövőben /ki tudja!/ égitestek és égitestek között.

Nagyon sokféle módja van a viták rendezésének: hagyományok, szabályok, bíróságok, piacok /a kereslet és kínálat törvényén keresztül/ és tárgyalások. Még a legelvhűbb szabadpiaci kapitalisták is elismerik azonban azt a tényt, hogy a piacok tökéletlenül működnek és ezért a kormányoknak időnként módosítaniuk kell a piac szabályait, azért, hogy több, szociálisan hatékony eredményt érjünk el. De hogyan változtatják meg a hatóságok ezeket a szabályokat? Gyakran alkudozás és tárgyalások során.

Fontosnak tartom, hogy mindjárt a legelején megállapítsam, nem vagyok a konfliktusok ellen. Haladást gyakran pont azáltal lehet elérni, hogy egy vitába bevonunk olyan egyéneket is, akiket az egyébként nem érint, ezenkívül a feszültségkeltés és a konfliktus kívánatos szervező stratégia is lehet. Egyes jelentős szociális előrelépések olyan konfliktusok eredményeiből származtak, amelyeket destruktív erők oldottak meg. A versenysportok, az ügyességi játékok, a kártyajátékok is olyan konfliktusok, amelyeket szándékosan alakítunk ki és amelyek élvezetet adnak az életnek. A verseny az előrelépésért az üzleti

világban és a cégek közötti verseny olyan ösztönzőket hozhat létre, amelyek segítik a rendszert abban, hogy hatékonyabban működjön. Mindezt felismerve ez a könyv olyan helyzetekkel foglalkozik, amelyekben két vagy több fél felismeri, hogy érdekülönbségek és értékülönbségek léteznek közöttük, de amelyekben /saját maguktól, vagy amiatt mert kényszerítve vannak/ kompromisszumos megállapodást akarnak keresni tárgyalások útján.

A tárgyalásnak van tudománya és művészete. A "tudományon" én szabadon azt értem, hogy létezik a probléma-megoldásban szisztematikus elemzés, és ha a "szisztematikus" elemzés egyelőre kissé meghatározatlannak látszik, csak azt tudom mondani, hogy jelentése talán világosabbá válik majd, ahogyan előrehaladunk. A könyv "művészeti" oldala szintén sikamlós: magában foglal interszónális ügyességet, azt a képességet, hogy az ember képes meggyőzni és meggyőzve lenni, és azt a képességet, hogy alkalmazni tud egy egész sor trükköt és azt a bölcsességet, hogy tudnia kell mikor és hogyan használja ezeket. A tárgyalás művészete jól dokumentált a világtörténelem során, a tudomány viszont még nincs jól kidolgozva és amit kidolgoztak, az a gyakorlati szakemberek számára nehezen hozzáférhető. A célom az, hogy elmagyarázzam viszonylag nem matematikai nyelven annak a tudománynak /elméletnek/ egy részét, amelyet mások dolgoztak ki és kifejtsem egy kissé jobban azt, ami a sajátom, hogy ebbe a tudományba egy kis művészetet hintsek el és megmutassam, hogyan tud a művészet és a tudomány egymással szinergesztikusan kölcsönhatásban lenni.

A vitákat gyakran nem barátilag rendezik le és mindkét fél szenved: gyermekek harcolnak egymással, feleség és férj elvál, a munkás és a vezetés a sérelmeiket sztrájk útján rendezik, nemzeti államok nézeteltéréseiket háborukkal oldják meg.

Gyakran nem jönnek létre megállapodások akkor, amikor létrejöhettek volna minden vitakozó fél előnyére. Gyakran olyan egyezmények jönnek létre, amelyek nem hatásosak: más egyezményeket lehetett volna kötni, amelyeknek minden vitakozó fél jobban örült volna.

Hiszek abban, hogy sok vitát hatékonyabban és békésen meg lehetne oldani, ha a tárgyalók ügyesebbek lennének. Bizonyos típusú vitákat a legjobban közbenjárók erőfeszítéseinek igénybevételével lehet lezárni. A munkás és vezetőség viszonylatban meglehetősen gyakorlott - de rendszerint nem eléggé gyakorlott - közvetítők és döntőbírók vesznek részt. Ideális esetekben ezek pártatlan, nagyon etikus, sokat tudó közvetítők, akik segítenek a vitakozóknak abban, hogy konstruktívan tárgyaljanak, talán kompromisszumokat javasolnak és szerepüktől függően talán kompromisszumokat diktálnak - egy kissé ahhoz hasonlóan, ahogyan egy bölcs szülő segít a veszekedő gyermekeknek - ilyen közbenjárók léteznek a családok megsegítésében is. Nagyon ritka azonban, hogy jól felkészült közreműködőket találunk, akik segíteni tudnak olyan komoly szociális konfliktusok esetében, mint például a városi érdekcsoportok közötti viták fejlesztők és környezetvédők esetében, vagy például a nemzeti államok közötti viták esetében. A vezetők is ritkán kapnak tanácsot a tárgyalási ügyességre vonatkozóan, szakmai neveltetésük részeként, noha gyakran kérik fel őket, hogy közvetítsenek, vagy bírászkodjanak olyan vitákban, amelyek alárendeltjeik között alakultak ki.

Hiszek abban, hogy a nagyobb gyakorlatra elengedhetetlenül szükség van a tárgyalás tudományában és művészetében, valamint a közvetítés tudományában és művészetében.

Ilyen tréningre szükség lenne diplomaták, katonatisztek, ügyvédek, politikusok, üzletemberek és rendes állampolgárok esetében is, akik számíthatnak arra, hogy olyan helyzetbe keverednek, amikor vitatkozó felek között komoly érdekellentétek vannak. Ennek a gyakorlatnak magában kellene foglalnia nemcsak az interperszonális viszonyok művészetébe tartozó instrukciókat, hanem analitikus problémamegoldó gyakorlatokat is.

Ebben a könyvben keveredni fog a tárgyalás gyakorlati oldalának elemzése az egyszerű matematikai analizissel. Ezek közül mindegyik hasznos lehet mind a vitatkozók, mind a közbenjárók számára. Azzal kezdjük majd, hogy röviden áttekintjük a viták különböző típusait, és azokat a módokat, ahogyan a kutatók eldöntötték, hogy hogyan tárják fel ezt a területet.

1. Bizonyos szervezési kérdések

Kutatásaink során már a legelején az a nagyszerű ötletem támadt, hogy létrehozom a viták taxonómiáját, amely szerint a viták besorolása ésszerűen elvégezhető lenne, és amely a különböző kategóriák között kevés átfedést tartalmazna. Ugy találtam, hogy ez csak egész sor absztrakt szerkezet létrehozása után volt lehetséges - és még ebben az esetben sem bizonyult hasznosnak. Az itteni céljaink megvalósítása szempontjából és a tárgyalandó témába való betekintés céljából azonban a részbeni osztályozás is elegendő lesz. Ezt úgy végezzük el, hogy azonosítjuk az egyes vitatípusok fontos jellemzőit.

Van-e kettőnél több vitatkozó fél?

Óriási különbség van azok között a konfliktusok között, amelyben csak két vitatkozó fél van érintve és azok között amelyekben több. Azokban az esetekben, amikor három, vagy annál több

fél áll ellentétben egymással, a vitatkozó felek koalíciókat hozhatnak létre és más vitatkozó felek ellen egységesen léphetnek fel. Anélkül a szándék nélkül, hogy komolytalanok akarnának lenni, sok szerző úgy beszél a konfliktushelyzetekről /legyenek azok gazdaságiak, politikaiak, vagy katonaiak/, mint "játékról", a vitatkozó felekről mint "a játék résztvevőiről", és a stratégiai elemzésről, mint "játékelméletről". A játékelméleti szakértők már régen különbséget tettek a kétszemélyes játékok és a sokszemélyes játékok között, ahol a "sok" szót úgy kell értelmezni, hogy kettőnél több. A tengerjog példa a sokszemélyes játékokra, a 77-ek csoportja /a valóságban kb. 114 fejlődő ország/ a játékosok valóban stabil koalíciója ebben a játékban.

Vannak olyan konfliktushelyzetek, amelyekben a vitatkozó felek nem határozhatók meg jól. Vegyük a fejlesztők vitáját, az állampolgárok egy megzavart csoportjával szemben, akik egy tárgyaló jogi személlyé szerveződhetnek, de ezt még nem tették meg. Egy csoport alakulhat ki, de a tárgyalások alatt lehet, hogy a csoport tagjai nem állapodnak meg egymással és alcsoportokra szakadnak, mindegyik képviselőt követelve magának a tárgyalásokban.

Máskor jól meghatározott tárgyalófelek közösen dönthetik el, hogy még kit hívjanak meg, hogy csatlakozzon hozzájuk a tárgyalóasztalnál, így a tárgyalások egy része azzal telhet el, hogy eldöntik, ki is az, aki tárgyal.

Egységesek-e a felek?

Amikor az Egyesült Államok nagykövete, Ellsworth Bunker a Panama-csatorna egyezményről tárgyalt panamai partnerével, akkor

három megállapodást kellett kötni: egyet a tárgyalóasztalnál /az Egyesült Államok és Panama között/, egyet maán az Egyesült Államokon belül és egyet a panamai oldalon belül. Bunker sokkal kevesebb időt fordított a külső tárgyalásokra, mint az Egyesült Államokon belüli belső tárgyalásokra, ahol óriási véleménykülönbségek voltak a Hadügyminisztérium, a Külügyminisztérium, a Kereskedelemügyi Minisztérium, a Szállításiügyi Minisztérium között. Kényes és nagyon bonyolult dolog az, hogy szinkronizálni tudjuk a külső és belső tárgyalásokat. A belső oldalon az Egyesült Államok elnöke és annak nagykövete nemcsak közvetítői szerepet játszott, hanem olyan szerepet is, aki "pofonokat ad és kap".

Messze nem kivételés, sőt általános eset, hogy mindegyik vitatkozó fél belsőleg nem egységes: minden fél olyan embereket foglal magába, akik ugyanazon az oldalon állnak ugyan, de akiknek az értékei különbözőek, talán élesen is - és még abban az esetben is, amikor az egyik oldal csak egyetlen személyből áll, ez a személy is megélhet önmagában belső konfliktusokat. Ezzel nem azt akarom mondani, hogy a nézeteltérések, amelyek belsőleg minden csoporton belül megvannak, nehezebbé teszik az alkudozást a csoportok között. Valójában minél diffuzabb a helyzet az egyes oldalakon belül, annál könnyebb lehet a külső megállapodás elérése. Azt viszont igenis hangsúlyozni kívánom, hogy mennyire fontos a tárgyalásokról való elmélkedés során annak ismerete, hogy vannak-e belső és külső konfliktusok.

Ismétlődő-e a játék?

Amikor az emberek a bazároknak megszokott módon alkudoznak például egy olyan kérdésről, mint egy használt autónak az ára, vagy egy lakásnak az ára, akkor mindegyik vitatkozó fél csak rövid távon gondolkodik, és ezért könnyen kísértésbe esik,

hogy eltulozza a saját helyzetét. Ellentétben van ez a tárgyalási típus azokkal az esetekkel, amelyek kapcsán az alkudozó felek gyakran fogják egymással alkudozni a jövőben is, amelyekben az egyik alkudozási időszak lezárásának atmoszférája tülnyulik az adott időponpon, és befolyásolni fogja a következő alkudozási időszak atmoszféráját is. Amikor az alkudozás ismétlődő jellegű, akkor mindegyik vitatkozó félnek különös gondal kell ügyelnie arra, hogy megőrizze jóhírét és éppen ezért a társadalom számára szerencsés módon az ismétlődő alkudozások gyakran kooperatívabb módon /és becsületesebben/ zajlanak le, mint azok az alkudozások, amelyek egy menetben lezárulnak. Ez persze nem mindig van így: az ismétlődések esetében is mindig megvan annak a lehetősége, hogy valami figyelmetlenség, vagy gondatlanság által előidézett surlódás megrontja a jövőbeni alkudozás atmoszféráját. Ez különösen azokban az esetekben igaz, ahol a két fél számára rendelkezésre álló információkban különbségek vannak. Ismétlődések esetén valamelyik tárgyaló fél olyan hírét akarhatja kelteni saját magának, hogy ő a tárgyalások során kemény és makacs, és ezt amiatt teszi, hogy inkább hosszú távon tegyen szert előnyre, mint rövid távon.

Vannak-e kapcsolódási hatások?

Amikor az Egyesült Államok az 1970-es években katonai támaszpontot illető jogokkal kapcsolatos szerződésről tárgyalta a Fülöp-Szigetekkel, akkor a tárgyaló feleknek emlékezetükben kellett tartaniuk azokat a hasonló szerződéseket és egyezményeket, amelyek másutt, például Spanyolországban és Törökországban függőben voltak. Az egyik tárgyalás összekapcsoltta a másik tárgyalással. Az ismétlődő játékok szintén magukban foglalnak olyan kapcsolódásokat, amelyek ugyanazoknak a játékosoknak az esetében fordulnak elő az ismétlődés jellemből adódóan az idő függvényében.

Az Egyesült Államok Szenátusában, amikor a SALT II egyezményt tárgyalták, akkor ezek a tárgyalások összekapcsolódtak egyéb olyan tárgyalásokkal, amelyek a katonai költségvetésre vonatkoztak. A Szovjetunióval folytatott gabonátárgyalások során az Egyesült Államok azzal fenyegetőzött, hogy összekapcsolja a gabonakérdést az olajjal.

Az embernek tudatában kell lennie annak, hogy milyen bonyodalmat okoznak az összekapcsolódások és a pozitív felhasználás érdekében össze is kell kapcsolnia a lehetőségeket annak elkerülésére, hogy a tárgyalások holtpontra jussanak.

Egy kérdésnél több van-e?

Amikor egy házat, egy gépkocsit, sőt egy céget adunk el, vagy vásárolunk, akkor a fő kérdés a tranzakció végleges ára. Ugyan ez a helyzet bizonyos munkás-vezetés vitákban is, amelyekben a bérek mértéke lehet domináns tényező. Az egyik fél magasabb megállapodási értéket akar, a másik viszont alacsonyabbat. A felek közvetlen konfliktusban vannak, természetesen mindkét fél előnyben részesíthet bizonyos ésszerű rendezést azzal szemben, hogy egyáltalán ne következzen be semmiféle rendezés.

Bonyolultabb konfliktusok esetében azonban nemcsak egy eldöntendő kérdés van, hanem több, egymással kölcsönhatásban lévő kérdés. Valójában több száz olyan kérdés van, amelyeket el kell dönteni például a tengerjogi konferenciákon. A kérdések egy bizonyos része gazdasági jellegű, más része politikai, mint más résznek katonai összefüggései is lehetnek. Amikor különböző végső megállapodások kimenetelét hasonlítják össze, akkor mindegyik félnek gondosan meg kell vizsgálnia és ki kell kalkulálnia azt, hogy milyen eredményekkel járnak ezek a megállapodások - és nem szabad elfelednie, hogy nem lehet mindegyik

fél teljes mértékben egységes, ezek a végső eredmények pedig általában nem foglalnak magukba természetes módon összehasonlítható egységeket. A lényeg az, hogy a vitatkozó felek egy borzasztóan nehéz analitikai feladattal kerülnek szembe, amelyben óriási tere van a kooperatív jellegű viselkedésnek. Amikor több olyan kérdés van, amelyet közösen kell rendezni tárgyalások útján, akkor a tárgyaló feleknek alkalmuk van arra, hogy jelentős mértékben megnagyobbítsák a tortát, mielőtt még olyan szeletekre vágják, amelyekkel mindegyik fél meg lesz elégedve. A tárgyalások szigorúan véve nagyon ritkán kompetitívek, de előfordulhat, hogy a játékosok úgy viselkednek, mintha kompetitívek lennének. A játékosok némelykor úgy tekintik magukat, mint szívroguan szembenálló vitatkozó feleket, nem pedig úgy, mint olyanokat, akiknek közösen együttműködve kell megoldaniuk valamiféle problémát.

/A lap alján lévő megjegyzés: mi valójában nem zéró összegű társadalom vagyunk - nem igaz az, hogy amit az egyik fél megnyert, azt a másiknak szükségszerűen el kell veszítenie, a baj abban van, hogy gyakran úgy cselekszünk, mintha ez lenne a helyzet./

A felek kezdenek azzal a tárgyalásaikat, hogy megpróbálják eldönteni, hogy melyek azok a kérdések, amelyeket megvitatnak, de gyakran szükség lehet a rugalmasságra, mivel új kérdéseket akarhatnak bevezetni, vagy régieket törölni a tárgyalási folyamatból, így a tárgyalások egyik kérdése annak meghatározása lehet, hogy tulajdonképpen milyen kérdéseket is kell eldönteni a tárgyalás folyamán.

Szükség van-e megállapodásra?

Ha egy potenciális eladó és vevő egy ház esetében nem tud megállapodni az árban, akkor megszakíthatják tárgyalásaikat. A tárgyalások ideje alatt mindegyik élhet enyhe fenyegetéssel: egyszerűen továbbállhat. Ellentétben áll ezzel az esettel, amikor egy város tárgyal egy átfogó bérrendezés ügyéről a biztonsági erőkkel, vagy a tüzoltókkal. A törvény szerint a megállapodást létre kell hozni egy adott időpontban. Igaz, hogy a felek kitolhatják és elmulaszthatják ezeket a kritikus határidőket, de végülis meg kell kötniük a megállapodást. Amikor a megállapodásokat meg kell kötni, a felek igénybe vehetnek bíróságot, ahová előterjesztik a problémájukat, közvetítés vagy döntőbíráskodás céljából.

Ha egy megállapodásra nincs feltétlen szükség - vagy nincs szükség a tárgyalásnak egy meghatározott szakaszában - akkor mindegyik fél megfontolhatja, hogy mi történne akkor, ha a tárgyalásokat megszakítanák. Ekkor mindegyik fél egy komplex döntési problémával kerül szembe, valahogyan ki kell számítania, hogy mit akar elérni a tárgyalások folyamán, mielőtt közbős lenne számára, hogy elérje-e ezt az eredményt, vagy megszakítja a tárgyalásokat. Az elemzésnek ezt a fázisát - a minimális megtérülésnek a meghatározását, amit el kell érni a tárgyalások folyamán - rendszerint nagyon ritkán végzik el a gyakorlatban.

Még azokban az esetekben is, ahol végső soron a megállapodást törvényes úton kell megkötni, a tárgyalások meghosszabbíthatóak, és bármilyen fázisban a tárgyaló fél egy meghatározott időpontban gondolhat arra, hogy a megállapodás elérése érdekében a legvégsőkéig elment, ameddig csak mehetett. "Ha nem tud-

ja elérni ezt ebben az időpontban, akkor szakítsa félbe a tárgyalásokat a jövő hét előtt" - ilyenkor így szólnak az utasítások.

Szükség van-e ratifikálásra?

Amikor az Egyesült Államok aláír valamilyen egyezményt egy másik országgal, akkor az Egyesült Államok Szenátusának ratifikálnia kell azt, mielőtt kötelező érvényűvé válik. Ezzel analóg módon egy szakszervezeti vezető megállapodhat ugyan a vezetéssel, de mielőtt a megállapodás érvénybe lépne, a szakszervezetben lévő egyszerű embereknek ratifikálniuk kell a megállapodást. További, utolsó percben elért engedmények پرسelhetőek ki a másik féltől ennek a ratifikálási eljárásnak a folyamán: "szalámi taktika" - egy szelettel több. Ami még ennél is fontosabb a ratifikálási eljárás erősítheti azt a fellet, amelyik ezt kívánja - de természetesen azt is előidézheti, hogy a tárgyalások kevésbé rugalmasak és kevésbé barátiak lesznek és ez megerősítheti a másik fél eltökéltségét.

Bizonyos körülmények között maguk a tárgyaló felek mesterségesen is létrehozhatják a ratifikálás igényét. Például egy vállalatnak az elnöke, noha megvan a hatásköre arra, hogy megállapodást kössön cége nevében, azt mondhatja tárgyalófeleinek, hogy "természetesen ez a megállapodás számomra elfogadható, de az igazgatótanácsnak még ratifikálnia kell". Ismételnem kell azonban, hogy ez a trükk károsan befolyásolhatja a tárgyalások légkörét.

Van-e lehetőség fenyegetésekre?

Ha egy ház esetében a vevő kifogásolja az eladó által ajánlott árat, akkor fenyegetőzhet azzal, hogy továbbáll. Ez az ugyne-

vezett "fix" fenyegetés, amikor még visszaállhat a status quo, ex ante. Ellentétben áll ezzel a helyzettel az az eset, amikor az egyik fél azt mondja "ha nem ért egyet az ajánlatommal, akkor nemcsak, hogy megszakítom a viszonyunkat, hanem a következő lépéseket fogom tenni Ön ellen". Bizonyos, hogy a fenyegetés mértéke befolyásolni tudja az eredményt, de ha durván használják, akkor fokozhatja az ellenállást is. A laboratóriumi esetek alapján bizonyítható, hogy a fenyegetés fokozása az egyik fél részéről /ha minden más feltétel azonos/ a tapasztalat szerint azt eredményezi, hogy kisebb lesz az eredmény a fenyegető fél számára /és rendszerint a másik fél számára is/. A hatalmat gyakran nem úgyesen használják fel.

Az esetek nem különíthetők el egymástól, - miután a fenyegetések jellegüknél fogva alkalmasak arra, hogy összekapcsoljanak problémákat, viszont a problémákat gyakran éppen annak az érdekében kapcsolják össze, hogy a fenyegetéseket lehetővé és hihetővé tegyék.

Vannak-e időbeli megszorítások, vagy idővel arányos költségek?

Amikor az Egyesült Államok az észak-vietnámiakkal tárgyalt a vietnámi háború befejezéséről, akkor a felek Párizsban találkoztak. Az első lépést a tárgyalási játékban a vietnámi fél tette meg: kibérelt egy házat, két éves időtartamra.

Az a fél, akinek a tárgyalások sürgősek, gyakran hátrányban van. A tárgyalások befejezésének késedelméből származó hátrány nagyon különbözhet a két tárgyaló fél számára, és ezt a különbséget fel lehet használni az egyik fél előnyére. Ezt is lehet azonban rosszul csinálni, ahogyan azt majd meg fogjuk látni. Bizonyos tárgyalások esetében az egyik fél taktikája az lehet, hogy határozatlan ideig húzza, halasztja a tárgyaláso-

kat. A környezetvédők például gyakran el tudják bátorítani a fejlesztőket azért, hogy elhúzódnak a pereskedéssel fenyegetőzések. A polgári pereskedések esetében egy biztosító társaság késleltetheti a fizetést azzal, hogy az ügyet bíróság elé viszi és ezzel ráveheti a panaszost arra, hogy fogadjon el egy /a biztosító társaság számára/ kedvezőbb, bíróságon kívüli rendezést.

Kötelező érvényűek-e a szerződések?

Hogyan lehetnek az izraeliek és az egyiptomiak bizonyosak abban, hogy a másik fél be fogja tartani a kötelező megállapodást, miután az adott időpontban illetékes vezetői lekerülnek a politikai élet színpadáról. Nem lehetnek biztosak benne. Mindenféle megállapodás kockázatos, viszont enélkül nincs megállapodás.

Sok államon belüli konfliktus esetében a megállapodások aláírhatóak, és ezt követően a tevékenységek törvényes előírás szerint kötelezőek. A bíróságok azok akik érvényre juttathatják a megállapodásokat. Ellentétben áll ez a helyzet egy olyan multinacionális bányavállalat esetével, amelyik egy fejlődő országban közös bányászati vállalkozásról tárgyal. A multinacionális vállalatnak kell szolgáltatnia az alaptőkét és a know-how-t, a fejlődő országnak pedig a fizikai forrásokat. És ha tényleges profitok vannak, akkor megállapodhatnak abban, hogyan osztják fel ezeket a profitokat bizonyos arányban. Valójában a megállapodás szerinti arányok kontingentálhatóak lehetnek más tényezők függvényében, beleértve például a készpénzáramlás mértékét. Feltételezzük azonban, hogy a multinacionális cég attól fél, hogy a fejlődő ország egy későbbi időpontban egyoldalúan /például államosítás útján/ felbonthatja a szerződést annak érdekében, hogy védje saját magát. A multina-

cionális vállalat ilyenkor keményebben alkudozhat a gyorsabb visszafizetési periódus elérése érdekében - de sajnos éppen ez a taktika siettetheti azt az ellenlépést, amittől a cég fél. Bizonytalanság tehát bőven van.

Magánjellegűek-e a tárgyalások vagy közösségi jellegűek?

Titkot megtartani nagyon nehéz manapság, legalábbis a közéletben. Sok kérdést magában foglaló tárgyalások során közös taktika lehet az, hogy egymást kompenzáló kompromisszumokat keresnek: az A fél engedményt tesz egy bizonyos kérdésben és a B fél ezt azzal honorálja, hogy engedményt tesz egy másik kérdésben. Amikor A tesz egy kis engedményt, A tulozni akarhatja azt az engedményt, amit ad, míg B csökkenti akarja annak jelentőségét, amit kapott - mindezt azért, hogy előkészíthesse nek egy quid pro quo kompenzációt. De most képzeljük el, hogy Izrael miniszterelnöke engedményt tesz Egyiptom elnökének és megpróbálja eltulozni annak jelentőségét, hogy milyen engedményt adott. Hogyan fog erre az engedményre a Knesset tekinteni, amikor az közismertté válik.

A sajtó számára tett bejelentések /és kiszivárogtatások/ mesterségesen alkalmazhatóak abból a célból, hogy alátámasszák a kötelezettségek hihetőségét. Ha az egyik oldal nyilvánosságra hozza helyzetét, ezzel befolyásolni tudja a másik fél belső tárgyalásait.

Amikor a tárgyaló felek nem egységesek, amikor ratifikációra van szükség, akkor döntő fontosságú az, hogy tudjuk, mennyire titkosak valójában a titkos tárgyalások. Nem könnyű egy olyan akváriumban tárgyalni, amelyet riporterek vesznek körül, olyan emberek, akik önmagukban is ellentétes irányu vágyakat hordoznak: szeretnék megtudni az igazságot, de ugyanakkor szeretnének egy jó borsos sztorit megcsipni.

Milyenek a csoportnormák?

Milyen viselkedési normákat várunk el a "többiektől" tárgyalásaink, megbeszéléseink során? Meg fogják valóban mondani, hogy mit éreznek? Felfedik-e vajon minden tárgyra vonatkozó információjukat? El fogják-e ferdíteni a tényeket? Fenyegetni fognak? Fogják-e tartani magukat adott szavukhoz? Meg fogják-e szegni a törvényt? Egészen bizonyos, hogy az a viselkedési mód, amit az ember akkor vár el, amikor egy vitás kérdést tárgyal meg a hitvesével, vagy egyik üzleti partnerével, nagyon különbözik attól, amit elvárunk cégek között, vagy országok között, vagy zsaroló és áldozat között.

A következő fejezetekben hosszan fogok időzni a kooperatív antagonisták problémáinál. Az ilyen, vitatkozó felek felismerik, hogy érdekkülönbségeik vannak, szeretnének találni valamiféle kompromisszumot, de teljes mértékben elvárják, hogy minden fél elsősorban a saját érdekeit vegye figyelembe. Nincsenek rosszindulatu szándékaik, de altruisztikus, önzetlen viselkedésre sem hajlamosak. Kissé bizalmatlanok egymással szemben, mindegyik elvárja, hogy a másik próbáljon a saját érdekében cselekedni és elnézőek a stratégiai színészkedéssel szemben. Nem biznak abban, hogy a többiek őszinték, de saját maguk szeretnének őszinték lenni meghatározott kötöttségeken belül. Elvárják, hogy a hatalmat ügyesen kihasználják, hogy minden fél törvényesen kötelezze el magát a megállapodás mellett, és hogy minden közös megállapodást tartsanak is be.

Nem akarok sokat foglalkozni az éles antagonisták problémáival, akik rosszindulatu, nem szavahihető jellemeik, ezeknek az ígéretei gyanusak, gyakran rászednek másokat, és hatalmukat a legteljesebb mértékben felhasználják. Néha nem egészen világos, hogy vajon az ilyen vitatkozó fél valójában ilyen vadem-

ber-e, vagy csak így viselkedik. Gondoljunk egy repülőgépeltérítőre, vagy egy zsarolóra, aki valamilyen tekintélyes személy gyermekét tuszként fogva tartja, vagy gondoljunk azokra, akik diplomáciai társasjátékokban vesznek részt.

Nem fogom figyelembe venni a teljes mértékben kooperatív partnerek problémáit sem. Az ilyen tárgyalóknak különbözőek lehetnek a szükségleteik, különbözőek lehetnek az értékeik és véleményeik, de mindannyian teljesen nyitottak a másikkal szemben, elvárják a teljes becsületességet, a teljes nyíltságot, a stratégiai színészkedéstől való mentességet. Összetartó egyéneknek gondolják magukat, és őszintén akarják, valóban azt, ami a közösség számára jó. Ez igaz lehet például egy boldog házaspár esetében, vagy bizonyos szerencsés üzleti partnerek esetében. Tudományos tanácsadók csoportjai, vagy egyetemi fakultások csak nagyon ritkán esnek bele ebbe a kategóriába.

Elsődlegesen a középső helyzetben levő csoportnormával fogok foglalkozni: a kooperatív antagonisták esetével. Néha a tárgyalások ebben a kategóriában kezdődnek és elcsusznak az éleség felé. A közreműködők egyik célja az, hogy megakadályozzák ezt, és a tárgyalásokat a teljes kooperatív kategória irányába tolják el.

Lehetséges-e harmadik fél közbenjárása?

A tárgyalásokat befolyásolhatja külső közbenjárók esetleges közreműködése, ezek rendszerint közvetítők, vagy döntőbírók. Ezeket a megszokás alapján a harmadik fél intervenciójának nevezzük, még akkor is ha két vitás félnél több van /alternatívaként némileg tudálékosan az "/n+1/-fél intervenciója" kifejezést is használhatjuk/. Egy tárgyalófél azt mondhatja magában: "mereven alkudozom, és ha nem járok sikerrel, akkor még

mindig ott van a lehetőség, hogy döntőbiróság elé vigyem az esetet". Vagy: "jobban teszem, ha okos leszek, egyébként bevonnak egy külső személyt a témába és ki tudja, hogy mit várhatok ettől". Egy tárgyaló partnernek meg kell fontolnia, hogy javasolja-e egyáltalán és mikor? /vagy pedig egyet ért-e a javaslattal?/ hogy egy külső közbenjáró működjön közre. Rendszerint ez óriási bizonytalanságokkal együttjáró döntési problémát vet fel. Ha egy közbenjáró bekapcsolódik a vitába, akkor a tárgyaló félnek egész sor új taktikai választást kell megfontolnia: mennyire számoljon vele, mennyire legyen együttműködő? Mennyire legyen őszinte?

A probléma nézhető az ő szempontjából, és a közbenjáró szempontjából is. Mi adott alkalommal mindkettőt meg fogjuk tenni.

A fenti kérdéssorozat egy parciális témalistát ad, ami leírja, hogy mivel fogunk a következő fejezetekben foglalkozni. Jelzést ad témánk bonyolultságáról, átláthatóságáról és jelentőségéről. Ezek a kérdések nyilvánvalóan átfedésben vannak egymással és messze vannak attól, hogy teljes lehessen a felsorolásuk.

2. Kutatási perspektívák

Annak érdekében, hogy le tudjuk írni a tényleges döntéshozatalt és azt a döntéshozatalt, aminek történnie kellene, vegyük egy olajkutató esetét, aki kritikus választási probléma előtt áll: megkockáztassa-e korlátozott pénzügyi forrásait egy olajfúró vállalkozáson, amelynek kevés esélye van arra, hogy nagy megtérülést hozzon. Az elméleti szakértők az ilyen kockázatos választási problémákat kétféle szemüvegen keresztül nézik. A leírók azt vizsgálják, hogy a valóságban az emberek /olajkutatók, bankárok, vezetők, munkavezetők, stb./ hogyan elemzik

ténylegesen /vagy nem elemzik/ az ilyen kockázatot magukban hordozó vállalkozásokat. Hogyan viselkednek valójában, hogyan gondolkoznak, hogyan ésszerűsítik választásaikat saját maguk számára. A normatívokat az érdekli, hogy hogyan kellene az embereknek viselkedniük, nem pedig az, hogy hogyan viselkednek valójában. Ezeknek az a célja, hogy olyan iránynt mutassanak a tanácstalan döntéshozónak döntésében, választásában, amely összhangban van a döntéshozó "valódi" hitével és értékeivel. Az előíró azért végez analízist, hogy segítsen a meghozandó döntések meghozatalában, a leíró pedig azért használ elemzést, hogy segítsen megérteni annak a döntésnek a megválasztását, amelyet már meghoztak.

A valóságban működő döntéshozatal és az a döntéshozatal, aminek lennie kellene, még bonyolultabbá válik, ha két vagy több egymásra ható döntéshozó van. Minden bizonnyal ez a helyzet az alkudozások és tárgyalások során. Tekintsük tehát át néhány kutatási perspektíva vázlatát, hogy legyen egy olyan alapunk, amelyről a következő fejezeteket meg tudjuk közelíteni.

Szimmetrikusan leíró kutatások

Van olyan kutató, akit egyedül az összes tárgyaló fél viselkedésének csupán a leírása érdekel, anélkül, hogy bármiféle érdeklődést mutatna aziránt, hogy mit kellene előírni, hogy hogyan viselkedjenek. Az ilyen kutatók túlzottan analitikusak megválasztott tárgyukat illetően, a beavatottak számára nem érthető leíró és interaktív viselkedési modelleket használnak fel, beleértve a szimulációs és már matematikai modelleket is. Egyes ilyen kutatókat a tárgyalás pontos kérdései történelmi szempontból érdekelnek: például hogyan viselkednek valójában ténylegesen meglévő emberek az összes ideoszinkráciájukkal és

korlátozott racionalitásukkal együtt. Hogyan tanulnak? Hogyan lehet a bizalmat létrehozni, hogyan lehet azt lerombolni? Ez az elsődleges érdeklődési köre a regényíróknak, történelemíróknak, pszichológusoknak, szociológusoknak, antropológusoknak, a politológusoknak és a pozitivista közgazdászoknak.

Szimmetrikusan előíró kutatás

A játékelméleti szakértők - a legtöbb alkalmazott matematikus és matematikai közgazdász - azt vizsgálják, hogy mit csinál egy szuperintelligens, kifogástalanul racionális, szuper ember, egy kompetitív interaktív helyzetben. Őket nem az érdekli, hogy gyarló emberek, mint Önök vagy én, valójában hogyan viselkednek, hanem az érdekli őket, hogy hogyan viselkednének, ha rendkívül intelligens, következetes, mindent tudó emberek lennének. Tanácsot párhuzamosan adnak minden félnek, arra vonatkozóan, hogy hogyan játsszanak bizonyos érdekes játékokat.

Minden félnek ki kell találnia, hogy a másik fél mit gondol arról, amit az első fél gondol, és amit az első fél arról gondol amit ő gondol - és így tovább a végtelenségig - . A minden félnek adott tanács egyensúlyi helyzetet kell, hogy létrehozzon: az elmélet azt mondja, hogy az A félnek az egyes számú stratégiát kell választania, a B cégnek pedig a kettes számú stratégiát kell választania, akkor az egyesnek jó válasznak kell lenni a kettessel szemben, a kettesnek pedig jó válasznak kell lenni az egyessel szemben, egyébként az adott tanács nem töltené be a szerepét és ellenkező eredményt hozna, mint amit akartak.

Óriási irodalma van a szimmetrikusan leíró változatnak és a szimmetrikusan előíró változatnak /lásd Luce és Raiffa, 1957, az utóbbira vonatkozó példaként/.

Aszimmetrikusan előíró/leíró kutatás

Az ezen a területen dolgozó kutatónak tanulmányoznia kell és meg kell értenie a valóságos emberek viselkedését valóságos konfliktus-helyzetekben, hogy jobban tudjon tanácsot adni az egyik félnek arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjen az elvárható legjobb eredmény elérése érdekében. Az ilyen analízis előíró jellegű az egyik fél előnyös helyzetéből adódóan és leíró jellegű a szembenálló másik fél szempontjából. Az adandó tanács széles tartományt ölel fel, egészen attól, hogy mit vegyünk fel és hogyan adjuk elő magunkat, a bonyolult számításonak bonyolult elemzéséig. Természetesen ha minden fél kap ilyen tanácsot, akkor az egyik félnek adott tanács tükrözni fogja azt a tényt, hogy tanácsot kell adni a másik félnek is.

Pályafutásomat mint játékelméleti szakértő azzal kezdtem, hogy kutatásokat végeztem a szimmetrikusan előíró változat esetében, de később egyre inkább olyan munkákban vettem részt, ahol tanácsot kellett adnom valamelyik félnek arra vonatkozóan, hogy hogyan viselkedjen és ezeket a leíró valószínűsített jóslásokat annak függvényében kellett megtennem, hogy a többi felek hogyan viselkedhetnek /az aszimmetrikusan előíró/leíró eset/.

/A lap alján lévő megjegyzés: időnként kérdőre vonnak olyan emberek, akiknek az ideáljait csodálom az egyoldalú tanácsok adásának megfelelőségéről alkotott nézetük alapján. "Nem a másik fél rovására megy ez?" és: ha "mindkét fél követi a tanácsát, akkor nem lesz ez a társadalom kárára?" Ha így gondolkodnék, akkor nem vennék részt ebben a játékban. A legtöbb vita nem szigorúan véve kompetitív - nagyon gyakran előfordul, hogy az egyik fél oldalán végzett jó elemző munka előnyt bizto-

sit a másik fél számára is. Ennek szélsőséges változata: "tárgyaljunk, ahelyett, hogy harcolnánk".

Külsőleg előíró vagy leíró kutatás

Meg lehet vizsgálni, hogy a közbenjárók valójában hogyan illeszkednek a tárgyalási folyamatokba. Mik a hasonlóságok és a különbségek ezeknek az embereknek a leíró viselkedésében? A kérdés számomra itt főleg az, hogy hogyan lehet meghatározni azt, hogy a közbenjárók, főleg a közvetítők, a döntőbírók és a szabálymanipulátorok hogyan viselkedjenek annak érdekében, hogy segítsék a tárgyaló feleket bármiféle részrehajlás nélküli, kiegyensúlyozott módon. Ezt egy külsőleg előíró orientációként lehet felfogni.

A facilitátor /elősegítő/ olyan személy, aki elrendezi az érintett felek számára, hogy azok tárgyalásztalhoz üljenek. A nemzetközi szintéren a facilitátor felhasználhatja "jószolgálatait" ahhoz, hogy a vitatkozókat összehozza, és megfelelő légkört teremtsen a találkozó számára. Más összefüggésekben a facilitátor például egy valóságos ingatlan ügynök is lehet, aki összehozza egymással a potenciális vevőket és eladókat, vagy egy beruházási bankár, aki megállapítja, hogy melyik cégek azok, amelyek előnyösen egyesülhetnek. A facilitátor választhatja azt a megoldást is, hogy nem vesz részt közvetlenül a tárgyalás tényleges folyamatában, de elősegítő szerepet játszhat a megállapodás létrehozásában - a legutolsó jogi részletek közlésében, a finanszírozásban nyújtott segítséggel, vagy a megállapodás feletti felügyelet gyakorlásával. A facilitátornak esetlegesen rövid távu aszimmetrikus érdeke is lehet, ami eltérésekhez vezethet: például egy tényleges ingatlan ügynök bizonyos százaléknyi jutalékot kap /egy háznak az eladójától és ugyanígy van ez a beruházási bankár esetében is,

aki elintézi a beszerzéseket és a cégek egyesítését/ de ezekben az esetekben a facilitátor visszatérő szerepet játszik és az ő jó híre attól függ, hogy fenn tudja-e tartani az egyensúlyt azon felek között, akik az ügyletről tárgyalnak.

A mediátor /közvetítő/ pártatlan kívülálló, aki megpróbál segíteni a tárgyaló feleknek abban, hogy kompromisszumos megállapodást tudjanak találni. A közvetítő segíthet ugyan a tárgyalási eljárás folyamán, de nincs meg az a hatalma, hogy diktálni tudná a megoldást. Lehet, hogy arra az álláspontra helyezkedik, hogy nem tesz javaslatot a végső megoldásra sem, célja inkább az, hogy rávegye a tárgyaló feleket arra, hogy meghatározzák, vajon léteznek-e olyan kompromisszumok, amelyeket mind a két fél előnyösnek tekintene a nem megállapodásos alternatívával szemben és segítsen a feleknek megválasztani ennek a saját, kölcsönösen elfogadható megállapodásnak a formáját.

Az arbitrátor /vagy arbiter/ döntőbíró miután meghallgatta minden fél érveit és javaslatait és megismerte a "tényeket", szintén megpróbálhatja a tárgyaló feleket rávezetni arra, hogy találják meg a megoldást, vagy javasolhat számukra ésszerű megoldásokat, de amennyiben ez az előzetes tevékenysége nem jár sikerrel, akkor a döntőbírónak megvan a felhatalmazása arra, hogy kényszerűen előírjon egy megoldást. Vannak olyan esetek, amikor a tárgyaló felek önkéntesen nyújtják be vitájukat egy döntőbírózásra, de vannak olyan esetek is, amikor a döntőbírószágot valamilyen felsőbb hatóság kényszeríti rájuk.

A szabálymanipulátor rendelkezik azzal a hatalommal, hogy megváltoztassa vagy kikényszerítse a tárgyalás folyamatát - vagy más módot választva, módosítsa a játék szabályait. A "manipulátor" kifejezés egyesek számára kellemetlenül hangozhat, de

itt semleges értelemben használjuk. A "szabálykialakító" kevesebb akaratlan pejorativ jelentést tartalmazna, de nem fejezné ki jól annak a lényegét, amit ezzel a kifejezéssel mondani akarunk. Egy egyszerű példa segíthet ennek megértésében. Két gyermek vitatkozik azon, hogy hogyan osszanak el egy darab süteményt. Édesanyjuk szabálymanipulátorként cselekedve rákényszerít a gyerekekre egy eljárást a konfliktus feloldására, Kijelöli az egyik gyereket arra, hogy ossza el a süteményt két részre és kijelöli a másik gyermeket arra, hogy ő meg válaszson a kettőből egyet saját maga számára. Ezt az "osztás és választás" eljárásnak nevezzük. Ha az elérendő tárgy nem egy sütemény, hanem például egy oszthatatlan tárgy, akkor a megoldási eljárás magában foglalhat időbeni felosztást, vagy lehetséges más megtérítési módot /nem szükségszerűen pénzt/. Pontosan ilyen eljárást alkalmaztak a tengerjog tárgyalások folyamán.

/Meggjegyzés a lap alján: James Sebeniusnak köszönhetem mindazt, amit ezekről a tárgyalásokról tudok./

Miután nem tudtak megállapodni abban, hogy a tengerfenéken a bányászatot /mangán lelőhelyekről volt szó/ teljesen egy nemzetközi szervezet vállalja-e, vagy tulnyomórészt egyedi cégek, vagy országok végezzék azt, a tengerjogi konferencia küldöttei végül Henry Kissinger egyik ötletének a változatát fogadták el, amely szerint a tengerfenéken a bányászatot egy "párhuzamos rendszer" szerint végezzék. A rendszeren belül magánvállalatok és államilag ellenőrzött egységek bányásznak az egyik oldalon és egy Egyesült Nemzetekhez tartozó ügynökség, a Nemzetközi Tengerfenék Hatóság bányászna a másik oldalon. Sok fejlődő ország félt azonban attól, hogy a legjobb "lelőhelyeket" már a korai szakaszban kimerítenék a fejlett ipari országok cégei. Így a következő megállapodást hozták létre: minden

kijelölt lelőhely elég nagy területű és nagy értékű lesz ahhoz, hogy két bányászati műveletet tegyen lehetővé egyidőben, a bánya művelőjét /aki feltehetően egy gazdag ipari országból, vagy országokból származik/ ezután felszólítanak arra, hogy ossza föl a termelésre javasolt helyet két részre és a Nemzetközi Tengerfenék Hatóságnak lesz meg az a joga, hogy kiválasztja a két rész közül, hogy melyiket tartja meg magának.

Van sok olyan korrekt elosztási séma, amelyek bonyolultabbak mint az "elosztás és választás", egyesek például aukciós mechanizmusokat tartalmaznak. Ezeket ritkán használják konfliktusok megoldására, mert még lazábban vannak meghatározva. A szabálymanipulátor valójában nemcsak javasolhat ilyen mechanizmusokat, hanem meg is tilthatja különböző eszközök felhasználását /mint például a hatalommal való fenyegetés egyoldalú használatát/, ami végzetes eredményhez vezethetne. Természetesen ha ilyen helyzetről van szó, akkor a szabálymanipulátor kezében elegendő hatalomnak kell lenni. A kormányok által történő szabályozás a szabálymanipulálás egyik formájának tekinthető.

Egy hatékony közbenjárónak, legyen az akár facilitátor, akár mediátor, akár arbitrátor, vagy szabálymanipulátor, meg kell értenie a tárgyalás folyamatát, különböző helyzetekből megítélve - a szimmetrikusan leíró, a szimmetrikusan előíró és az aszimmetrikusan előíró/leíró helyzetből egyaránt.

A közbenjárónak önmagában is vannak törekvései, ideáljai, értékei, ítéletei és korlátai. Így ő is egy játékosnak tekinthető a játékban - noha speciális típusú játékosnak - és neki meg kell próbálnia, hogy maximálisan elérje az általa javasolt eredményt.

A többi játékos esetében arról lehet szó, hogy olyan közbenjárót válasszanak, akinek a motivációi és ösztönzői összhangban vannak a sajátjaikkal.

Miután a fenti perspektívákat a tárgyalással kapcsolatban már megismertük, készen állunk arra, hogy közelebbről megtekintsük az egyes alku-típusokat. Azok a jellemzők, amelyek meghatározzák az egyes tárgyalási típusokat - a vitában résztvevők száma, a megtárgyalandó kérdések száma, a közbenjárók léte, vagy távolléte és így tovább - közvetlenül hatással vannak az összes résztvevő viselkedésére. Elemezni fogjuk, hogy milyen módon működik a viszonyuk és látni fogjuk, hogy hogyan tudja minden vitában résztvevő fél, legyen az tárgyaló, vagy közbenjáró használni az ilyen elemzéseket arra, hogy azt a stratégiát válassza, amely legjobban előnyére szolgál.

Esetekkel és alkalmazásokkal gyakran fogunk találkozni, hogy segítsük a motivációt és az illusztrációt a fogalmi pontokkal kapcsolatban - és úgy gondolom ahhoz is, hogy egy kissé fűszerezzük a témát - . Az az olvasó, akit csak egy alkalmazási terület érdekel - mondjuk például a laborvezetési viták - többet fog megtanulni annak fényében, hogy meglátja, mennyiben hasonlóak ezek a viták, vagy mennyiben különbözőek ezek a viták a más területeken előforduló vitáktól. A némelykor nehezebb matematikai részek nehézségeket okozhatnak egyes olvasók számára. Az ilyen fejezeteket "analitikai kidolgozások" címmel jeleltük, és ezeket világosan elválasztjuk a szövegtől. Azok az olvasók, akik nem mutatnak érdeklődést a matematika iránt, nyugodtan átlapozhatják ezeket anélkül, hogy félniük kellene attól, hogy valami lényegeset kihagynak. Azok azonban, akik analitikus hajlamuk, úgy fogják találni, hogy ezek az elka-landozások bizonyos speciális dimenziót kölcsönöznek a vitának, mert, míg az esettanulmányok az egyedivel foglalkoznak, a mate-

matikai analízis felfedi az általánost. Ez egy elvi formalizálás, ami lehetővé teszi valaki számára, hogy kiemelje az adott területen megtanultakat és felhasználja azokat a problémák megoldására egy másik területen.

Melléklet: Tanfolyam a kompetitív döntéshozatalra vonatkozóan

Sok laboratóriumi tárgyalási szimulációt, amit kiterjedten vizsgálunk ebben a könyvben eljátszottunk hallgatókkal egy fakultatív szabadon választható tanfolyamon a Harvard Egyetemen a Master of Business Administration Programban és a Master of Public Policy Programban. A következő anyag /amit az M.B.A. hallgatóknak/ szánunk, leírja ennek a tanfolyamnak a filozófiáját és az osztályozás módját. Ezt a hallgatóknak az első évfolyam előtt szétosztottuk. Mielőtt a hallgatókat felvettük volna a tanfolyamra, tájékoztattuk őket arról, hogy kompetitív és kooperatív gyakorlatok alanyai lesznek, és hogy osztályzatuk részben a szóban forgó gyakorlatok alatt mutatott teljesítményüktől fog függeni. Az anyagot azért mutatjuk itt be, hogy meg tudjuk jelölni sok laboratóriumi felfedezés helyzetét, amiről tárgyalni fogunk.

Néhány szó a tanfolyam filozófiájáról és az osztályozás módjáról.

Rengeteg fontos kompetitív és interaktív döntéshozatali probléma van, amelyet mi /hallgatók és az instruktor ki fogunk aknázni ez alatt a tanfolyam alatt: a kompetitív árképzés problémái, a hirdetés, az expanzió és a diverzifikáció problémái, a források kompetitív allokációjának problémái, a kompetitív versenytárgyalás és a szerződés-ösztönzés problémái, a szemtől-szembeni alku problémái /ház vagy használt gépkocsi megvásárlása, vállalati egyesítések és akvizíciók, kötelezettségek tel-

jesítésének bíróságon kívüli rendezése, tárgyalás nemzetközi egyezmény létrehozására/ a környezeti közbenjárás problémái, a döntőbíráskodás és a korrekt elosztás problémái, olyan problémák, amelyek a szavazásos eljárással járnak együtt és elvontabb problémák, amelyek az igazságossággal, korrektséggel, méltányossággal, becsületességgel és etikával foglalkoznak. Az étlap tehát hatalmas, de rá leszünk kényszerítve arra, hogy előre haladjunk és ne gabalyodjunk bele egyetlen problématípus érdekes bonyolultságába sem.

A tanfolyamot "kompetitív döntéshozatalnak /Competitive Decision Making, CDM/ nevezik, de bizonyos értelemben ez helytelen elnevezés, mert egyes helyzetekben, amelyeket meg fogunk tárgyalni, a probléma lényege sokkal inkább a kooperáció, mint a verseny. A legtöbb olyan probléma, amivel foglalkozni fogunk keveréke a kooperatív és a kompetitív viselkedési módoknak: előfordulhat, hogy együtt kell működni másokkal annak érdekében, hogy megnagyobbítsuk azt a tortát, amelyet végül kompetitív módon kell egymás közt elosztani.

A kompetitív döntéshozatal arra a tanfolyamra épül, amit az elmúlt évben végeztek a vezetéstudomány tantárgy keretén belül és különösen vonatkozik ez arra a részre, amely a bizonytalan környezetben végrehajtandó döntéshozatallal foglalkozik, de ennek a tanfolyamnak csak a legalapvetőbb elveire fogunk építeni, eltérően a legtöbb olyan bizonytalanságtól, amellyel a döntéshozónak a vezetéstudományban szembe kell néznie. A kompetitív döntéshozatalnál lévő bizonytalanságok elsősorban abból származnak, hogy bizonytalan kimenetelűek a többi döntéshozók lépései, akik tudatosan megpróbálják azt tenni, ami helyes a maguk számára és az ő lépéseik az Önök lépéseivel együtt fogják meghatározni a végső eredményt. Így a legtöbb interaktív döntéshozatali problémánál, amit tárgyalni fogunk,

Őnök /mint résztvevők/ csak részben tudják ellenőrizni azt a folyamatot, ami történik. Önöknek erősen kell majd gondolkodniuk azon, hogy mire gondol a másik vitatkozó fél - és bizonyos mértékig azon is, hogy hogyan gondolkodhatnak arról amiről Önök gondolkodnak.

Az alábbiakban bemutatjuk néhány törekvésünket:

1. Be kívánjuk vezetni Önöket a kompetitív /interaktív döntési problémák széles tartományába.
2. Azt kívánjuk, hogy Önök szerepeket játsszanak el egyszerűsített játékokban és azt, hogy vegyék komolyan ezeket a szerepeket.
3. Szeretnénk arra rávenni Önöket, hogy sokkal inkább aktívan gondolkodjanak, mint passzívan az ilyen interaktív problémákról.
4. Szeretnénk megmutatni Önöknek, hogy más emberek hogyan játszanak és gondolkodnak és ezáltal segítséget szeretnénk Önöknek nyújtani annak megtanulásában is, hogy Önök hogyan tudnak jobban játszani a szerepükben.
5. Szeretnénk megmutatni Önöknek, hogy hogyan segíthet az egyszerű analízis.
6. Szeretnénk rávezetni Önöket, hogy "fedezzenek" fel saját maguk számára olyan elveket, amelyek elszórtan megtalálhatók az irodalomban.
7. Szeretnénk megpróbálni összegyűjteni a megismerésre érdekes betekintéseket a valóságos világ problémáiba olyan tapasztalatok alapján, amelyek egyszerűsített, elvont problémákkal való foglalkozás kapcsán szerezhetőek.
8. Szeretnénk, ha kritizálnák az egyszerűsített játékokat, amelyeket játszottak annak érdekében, hogy megértsük, hol hiányzik belőlük a realitás annak érdekében, hogy segítsünk

más olyan játékokat kialakítani, amelyek meg tudják ragadni a "realitásnak azt a lényegét", amit kihagytunk.

9. Szeretnénk, ha tapasztalatokat szereznének a morális dilemmák terén, az etika, a korrektség és a becsületesség kérdéseire vonatkozóan.

Az alábbiakban közöljük azokat a lépéseket, amelyeket a tanfolyam alatt szeretnénk betartani:

1. Valóságos interaktív döntési problémákkal fogunk kezdeni, amelyek megteremtik a lehetőséget az absztrakciók számára.
2. Meg fogjuk tárgyalni az ilyen esetek stratégiai lényegét és ki fogjuk emelni ezt a lényegét metaforikus vagy allegorikus játék formájában.
3. Minden hallgatót kijelölünk arra, hogy eljátsszon egy szerepet minden ilyen allegorikus játékban és a játékokat az osztályon kívül fogjuk lefolytatni. A hallgatóktól meg fogjuk követelni azt, hogy formanyomtatványokat töltsenek ki azzal kapcsolatban, hogy mi történt az egyes játékok alatt és megköveteljük, hogy adjanak tájékoztatást a játékkal kapcsolatos elemzéseikről is.
4. Ezeknek a játékoknak az eredményeit összegyűjtjük és egy statisztikai analízist fogunk az osztály elé terjeszteni, amelynek alapján mindegyik hallgató látja majd, hogy hogyan játszott, összehasonlítva más olyan hallgatókkal, akik hasonló szerepet játszottak.
5. Meg fogjuk beszélni azokat a gondolatmeneteket, amelyek jó eredményt hoztak és azokat is, amelyek nem hoztak jó eredményt, "felfedezve" így a folyamat elveit és koncepcióit, amelyek megfelelőnek tűnnek ahhoz, hogy irányt mutassanak az ésszerű viselkedéshez. Meg fogjuk vizsgálni azokat az elemzéseket, amelyeket elvégeztünk és megbeszéljük azt, hogy mit kellett volna tenni.

6. Át fogjuk tekinteni a kapcsolódásokat az absztrakt játék és a tényleges eset között. Meg fogjuk vizsgálni, hogy az absztrakt játék eredményeiből milyen megértést segítő megfigyeléseket tudunk átvinni a valóságos esetekre.
7. Kollektíven fogjuk kritizálni majd a jelkép analíziseket és az absztrakt jelkép témájára vonatkozó szerkezeti variációkat, hogy kialakítsunk egy olyan játékot, amely jobban alkalmas lehet arra, hogy betekintést adjon a valóságos világba, vagy amelyet jobban ki lehet használni a leíró viselkedésről szóló vizsgálati hipotézisek megfogalmazásához.

Ez a hét lépés nem ismételtető meg huszszor vagy harmincszor, a tanfolyamnak egy szemesztere alatt. Gyakran mélyebben el fogunk merülni egy-egy absztrakt játékban - különösen azokban az esetekben, ahol a kapcsolódások a valóságos világ problémáihoz meglehetősen nyilvánvalóak. Elő fog fordulni, hogy más lépéseket rövidre zárunk megfelelő oktató anyag hiányában, de a legerősebb korlátozó tényező velünk szemben valószínűleg az idő lesz. Lehetne természetesen kevesebb esetre koncentrálni, de a különböző esetek jellege döntő jelentőségű és a jelen esetben az eseteknek a nagy száma fog hozzájárulni ahhoz, hogy elmélyüljünk a témában.

A játékok pontozása

Ennek a tanfolyamnak a korábbi változatainál a játékokat nem pontozták és a pontszámok nem járultak hozzá a végső osztályzatokhoz. Azok a hallgatók, akik korábban végezték el ezt a tanfolyamot, névtelen kérdőíveken azt javasolták, hogy minden diákra vonatkozóan vezessünk egy játék-indexet és, hogy mindegyik hallgató végső osztályzata ezen a pontszámon alapuljon. Ezt az 1977-es évben tették meg, amikor minden egyes diák végső osztályzatát egynegyed részben a játék-index pontszámokra ala-

pozták. Ismét névtelen kérdőívek formájában a hallgatók azt javasolták, hogy növeljük a játék pontszámainak a jelentőségét és az 1978-as tanfolyam során a játék hozzájárulása az osztályzathoz már egyharmad részre növekedett. Noha sok hallgató javasolta azt, hogy ezt a hányadot tovább növeljük - valójában - néhányan azt is javasolták, hogy kizárólag a pontszámokra alapozzuk az osztályzást - ez a hányad továbbra is egyharmad fog maradni.

A pontozás szempontjából két típusu helyzet van, amit meg kell fontolni: azok a játékok, amelyekben egy játékos egy vagy két meghatározott játékos ellen játszik, és azok a játékok, amelyek során egy játékos az osztályban lévő összes többi játékos ellen játszik.

Játékok meghatározott játékosokkal szemben

Az ilyen típusu játékok prototípusaként feltételezzük, hogy Ön képviseli a munkásokat és meg kell tárgyalnia egy szerződést a vezetéssel. Az Ön vezetésbeli partnere Mr. Henry Doe. Ön és Henry egyaránt kapnak általános instrukciókat és bizalmas instrukciókat "csak erre a játékra vonatkozóan". Ön és Henry ezután összeülnek, hogy megtárgyalják a szerződést, amit mindegyikük esetében pontszámmal minősítünk /jól körülírt instrukciók szerint/. Feltételezzük, hogy a szerződésre Ön 710 pontot kap, Henry pedig 36 pontot. A játék nem szigorúan véve kompetitív /mivel mind a munkások, mind pedig a vezetés különbözőképpen értékeli ki a kérdéseket és mind a két fél amellet van, hogy inkább ne legyen egy elhuzódó sztrájk/ a kezdeti erőviszonyok nagyon asszimmetrikusak lehetnek, ezért értelmetlen lenne a 710-es számot a 36-os számmal összehasonlítani annak meghatározására, hogy ki teljesített jobban. Ott van azonban /mondjuk/ 50 más munkás-vezető pár, akik ugyanezt a játékot

játsszák, mindegyikük azonos kezdeti helyzettel és Ön összehasonlíthatja a saját 710-es pontszámát azokkal a pontszámokkal, amelyeket a többi 49 munkás-játékos szerzett. Feltételezzük ekkor, hogy ennek az 50 munkás szereplőnek a pont-átlagértéke 680, 40-es standard eltéréssel /ez a szórás standard mértéke/. Ezért az Ön pontszáma az átlagos pontszám körüli standard szórásra vonatkoztatva $0,75 : (710 - 680) / 40 = 0,75$. Ez lesz az Ön standardizált pontszáma, z-pontszáma erre a játékra. Most feltételezzük, hogy az 50 vezetői pontszám átlaga 34, a standard eltérés pedig 5, így Henry z-pontszámaként $36 - 34 / 5$ vagyis $0,4$ -et kap. Figyeljük meg, hogy mind Ön, mind pedig Henry nagyobb pontszámot kapott, mint az átlag - talán Önök mindketten jól játszottak, mert olyan szerződést dolgoztak ki, amely kölcsönösen kívánatos volt. Az, amit Önre vonatkozóan ebben a játékban rögzítünk a $0,75$ -ös pontszám, amely csak részben méri azt, hogy Ön mennyire rátermett szakember: ez függött Henrytől is és amint azt később látni fogjuk, a szerencsétől is.

A tanfolyam alatt az Ön meghatározott partnerei változni fognak úgy, hogy a többi személy hatása az Ön pontszámára némileg ki fog egyenlítődni, ahogyan ki fognak egyenlítődni a szerencse hatásai is. Ezek a kivülálló hatások azonban sohasem fognak teljes mértékben kiegyenlítődni. Ezért lehetséges, hogy a játékok végén Önnek olyan végleges pontszáma lesz /az összes játék átlagában/, amely esetleg nem teljes mértékben és kizárólagosan tükrözi az Ön "igazi" képességeit. Ez az osztályozási rendszer gyengéje, de ez nem szokatlan semmiféle osztályozási rendszerrel kapcsolatban sem.

Ez az osztályozási eljárás, amelynél azt vesszük figyelembe, hogy Ön milyen jó eredményt ért el másokkal szemben hasonló körülmények között, némileg hasonlít a versenyek során használt pontozási rendszerekhez.

Játékok mindenki más ellen

Vannak bizonyos egyszerű játékok, amelyek olyan magas fokon absztraháltak, hogy Önnek nem kell közvetlenül együttműködnie sem egyik, sem másik játékosal sem: ehelyett leírhatja azt a teljes stratégiát, ahogyan játszana ebben a játékban. Vegyünk alapul egy kétszemélyes játékot, amelyben A játszik B ellen. Feltételezzük, hogy az osztályt felosztottuk A játékosokra és B játékosokra /mindegyikből 50 van/ és Ön, mint A játékos leír egy teljes stratégiát arra vonatkozóan, hogy hogyan játszana. Ezek után az Ön stratégiáját szembeállítjuk az 50 B stratégia mindegyikével. Feltételezzük, hogy az első B játékosal szemben Ön 73 pontszámot kapott, a másodikkal szemben 61-et, és így tovább, egészen az 50-edik játékosig, aki ellen Ön 81-es pontszámot kap. Ebben az esetben átlagolhatja az 50 pontszámot /73, 61 ... 81/ és tegyük fel hogy az átlag 67. Amit Ön A játékosként megpróbál tenni az az, hogy megpróbálja maximumra emelni ezt az átlagot. Ez az átlag önmagában nem mond semmit, de összehasonlítható az összes többi A játékos átlagos pontszámával. Tegyük fel, hogy az átlag /az összes osztályban lévőre vonatkozóan/ az átlagos pontszámokat alapul véve 73, négyes standard eltéréssel. Ebben az esetben Ön 1,5-tel lenne az átlag alatt a standard eltéréseket figyelembe véve és az Ön z-pontszáma - 1,5 lenne: vagyis $67 - 73/4 = -1,5$.

Bizonyos esetekben fel lehet Önt arra is kérni, hogy játssza el A szerepét és B szerepét, ebben az esetben A játékosként 100 másik B játékosal állna szemben /saját magát is beleértve, vagy figyelmen kívül lehet esetleg hagyni, hogy Ön saját maga ellen is játszott/ és B játékosként 100 A játékosal lenne szembe állítva.

Minden játék esetében kap egy standardizált pontszámot /z-pontszám/. Az Ön összes játék-index pontszáma durván ezeknek az egyedi z-pontszámoknak az összege lesz, ujrastandardizálva egy teljes kumulált z-pontszámmá. Ez a leírás csak elnagyolt, mert minden hallgatónak megengedjük, hogy egyik egyedi játék pontszámát az összes pontszámai közül törölje. Ugy tűnik korrekt dolog az, ha törölünk egy kiemelkedően gyenge pontszámot, ami jelentős mértékben befolyásolhatná az átlagot.

A becsület és etika kódexe

Csalni könnyű. Ön például tanácsot kérhet arra vonatkozóan, hogy hogyan játsszon egy megadott játékot egy olyan hallgatótól, aki korábban résztvett a tanfolyamon. Megtudhatja mielőtt "hivatalosan" játszik, hogy a többi diák hogyan játszott egy adott játékban. Eltérhet a meghatározott játékszabályoktól és összejátszhat a partnereivel akkor, amikor ezt a szabályok tiltják. Ilyen viselkedések előfordulhatnak, de nem nagyon gyakran. Az ilyen viselkedés különösen helytelen egy ilyen tanfolyam során, mert nem korrekt a többiekkel szemben és lerontaná mindenki szórakozását és izgalmát. Lesznek olyan alkalmak, amikor Ön nem fogja tudni, hogy vajon egy adott taktika etikailag megfelelő-e. Ilyen esetekben gondoljon arra az összefüggésre, amelyből az adott játékot absztraháltuk. Mit gondol Ön, hogyan viselkednének mások hasonló helyzetben? Mik azok a normák, amelyek ebben a helyzetben követendők? Ugy akar-e Ön is viselkedni?

Ennek a tanfolyamnak az az egyik célja, hogy rákényszerítse a hallgatókat, hogy megküzdjenek etikai, választási helyzetekkel: Mi az, amit Ön megpróbálna ahhoz, hogy elvégezzen valamit, vagy maximalizáljon, vagy optimalizáljon valamit? Általánosságban az Ön célja nem az, hogy "jobban teljesítsen" mint

az a játékos, akivel Ön játszik /"A jobban gyakran nem jelent semmit olyan játékokban, amelyek nem szigorúan véve kompetitívek, és amelyekben Ön és az Ön versenypartnere nagyon aszimmetrikus helyzetből indulna/, az Ön célja tehát nem az, hogy maximalizálja a nyerési lehetőségét, még akkor sem, ha a nyérésnek jelentősége van egy adott játékon belül. Önnek a lehetséges eredmények mértékére kell figyellelmmel lennie és azokra a lehetőségekre, amelyek lehetővé teszik ennek elérését. A legjobb gyakorlati tanács ehhez a következő: próbálja meg maximalizálni a várható eredményét, ami az összes eredmények összege szorozva a valószínűségekkel. A lejjobbban akkor lehet eredményes, ha nem kerül a kockázatot, de nincs is kifejezetten a kockázatkeresés mellett - csupán megpróbálja maximalizálni a pontszámok Ön esetében várható eredményeit. Ne törődjön azzal, hogy ezeket át fogják konvertálni z-pontszámokká és hogy ezek a z-pontszámok egy összesített játékindex-pontszámot fognak alkotni és főleg ne törődjön azzal, hogy hogyan fog ez kombinálódni egy záróvizsgával, amit a tanfolyam végső osztályzatának a kialakításáért tesz. Az ilyen jelleget gondolkodás nem lesz produktív.

Egyes játékokban Ön olyan helyzetben lehet, hogy jelentősen emelni tudja annak a személynek a pontszámait, akivel nem játszik /nem aki ellen játszik/ és ugyanakkor az Ön pontszámait csak kismértékben tudja növelni. Ezt jó dolog megtenni, különösen miután az ember tudja, hogy a saját pontszáma lesz az, amit szembeállítanak az összes többi játékos pontszámával hasonló körülmények között. De mit teygen abban az esetben, ha a másik személy pontszámát csak úgy javíthatja, hogy a sajátját nem tudja változtatni? Hát ez attól függ, hogy mit érez Ön a másik személlyel kapcsolatban. A játék ideje alatt az a másik játékos lehet, hogy segített Önnek, vagy ésszerűen viselkedett és Ön megpróbálhatja "jutalmazni" őt. Lehet azonban a helyzet

teljesen ellenkező is, és az Ön altruista magatartása agresszív rosszindulattá válhat. Egészében meg fogja látni, hogy akkor jár el a leghelyesebben és akkor lesz a leginkább elégedett saját magával, ha megpróbálja beleélni magát a szembenálló játékos helyzetébe. Még az is előfordulhat bizonyos esetekben, hogy szándékosan választ egy olyan megoldást, amely alacsonyabb pontszámot eredményez a saját esetében és nagyobb pontszámot a másik játékos esetében, mert a választása etikai megfontolásokat foglal magában. Fogják-e viszonzni ezt az etikailag helyes cselekedetet? Talán igen, de ha nem, vajon a viszonzás reménye az egyetlen ok arra, hogy segítsünk másokat?

Egy figyelmeztető szó: az Ön játéktársai közül egyesek azt hihetik, hogy a kompetitív kapitalista rendszer akkor működik különösen jól, ha minden szereplő csak a saját kizárólagos érdekében cselekszik - törvényes megszorításokkal természetesen. Így hát ne várja, hogy az osztályteremben kialakított helyzetekben minden kollegája hasonlóan fog gondolkodni: legyen óvatos. Ez nem jelenti azt, hogy olyan módon kell cselekednie, amelyről azt gondolja, hogy kompetitív nem helyes, csupán azért, mert mások ezt teszik. Mindent egybevéve az Ön célja az, hogy maximalizálja a saját várható pontszámait - de annak figyelembe vételével, hogy azt tegye, ami Ön szerint helyes.

A teljes könyv tartalomjegyzéke

Előszó

I. rész: Áttekintés

- 1 Bizonyos szervezési kérdések
- 2 Kutatási perspektívák

II. rész: Két fél, egy kérdés

- 3 Elmtree House
- 4 Analitikai modellek és empirikus eredmények
- 5 Biróságon kívüli rendezés
- 6 Az idő szerepe
- 7 Akvizíciók és egyesítések
- 8 Harmadik fél közbenjárása
- 9 Tanács a tárgyalóknak

III. rész: Két fél, sok kérdés

- 10 AMPO kontra City
- 11 Alku és engedmény
- 12 A Panama Csatorna tárgyalások
- 13 Kockázatmegosztás és bizonytalan szerződések
- 14 A Camp David-i tárgyalás
- 15 Konfliktusok közvetítése
- 16 Viták eldöntése

IV. rész: Sok fél, sok kérdés

- 17 koalíció elemzés
- 18 A tengerjog /Law of the Sea/
- 19 Igazságos elosztás
- 20 Hajlandóság fizetni a köz javára

21 Környezeti konfliktusok megoldása

22 A tengerfenék szondázása

23 Szavazás

V.rész: Általános megfontolások

24 Az emberek kommunikációra való rábirása

25 Etikai és morális kérdések

Epilógus

Bibliogáfia

Index

V.A. Kremenjuk, V.B. Lukov, V.M. Szergejev:

A RENDSZERELVŰ TÁRGYALÁSI KUTATÁSOK FELE*

1983-ban a IIASA-ban /International Institute for Applied Systems Analysis/ két munkabizottság foglalkozott a nemzetközi tárgyalásokkal. Juliusban egy kéthetes nyári iskolát szerveztek, T. Schelling, R. Fisher, W. Ury, R. Smoke, C. Herman /valamennyien az USA-ból/; G. Winham /Kanada/, D. Frei /Svájc/, V. Kremenjuk és L. Lukov /mindketten a Szovjetunióból/ részvételével. Decemberben V. Kremenjuk, L. Lukov, G. Winham és J.J. Holst /Norvégia/ ismét találkoztak a IIASA-ban. Mindkét értekezletet a "Nemzetközi Fórum" védnöksége alatt tartották.

1983 szeptemberében szeminárium volt a nemzetközi stabilitás megjavításának kiegészítő módozatairól, a IIASA és az IFAC /International Federation of Automatic Control/ rendezésében. 17 ország nemzetközi kapcsolatokkal foglalkozó és rendszerelemző szakértői, köztük az USA-ból, az Egyesült Királyságból, a Német Szövetségi Köztársaságból és más országokból érkezők vettek részt a szemináriumon. A szovjet szakértőket V. Szergejev képviselte.

A nemzetközi problémákat és az azokkal kapcsolatos tárgyalásokat érintő módszertant és tartalmi kérdéseket vitatták meg

Lábjegyzet: *V.A. Kremenjuk, V.B. Lukov, V.M. Szergejev:
"Towards Systemic Research of Negotiations" c. háttér tanulmány "A nemzetközi tárgyalási folyamatok" kutatással foglalkozó találkozóhoz. Nemzetközi Alkalmazott Rendszerelemzési Intézet /IIASA/, Laxenburg, 1985. december 9-10.

ezen az értekezleteken. A résztvevők eszmét cseréltek arról, hogy a tárgyalások tanulmányozását jelenleg hogyan lehet megerősíteni, és megállapították azoknak a módszertani problémáknak a körét, amelyek világszerte a kutatók érdeklődésének homlokterében állnak, majd arra a következtetésre jutottak, hogy ki kell dolgozni a kutatásnak egy hosszú távu komplex programját, nemzetközi szinten, méghozzá a IIASA által nyújtott lehetőségek kihasználásával.

Ez a tanulmány a szovjet szakértők álláspontját tartalmazza a találkozók eredményeiről és a tárgyalási kutatások programjáról. A szerzők nem tesznek kísérletet arra, hogy a IIASA-ban folytatott vitákat kommentálják, vagy a résztvevők nevében beszéljenek. E munka célja, hogy szempontot javasoljon az általános vitához /amelyet a találkozó alatt folytattak/ a kutatás problematikájáról a nemzetközi tárgyalások terén, ennek jelenlegi eredményeiről és, hogy felvázolja a további kutatásokra vonatkozó javaslatokat, amelyek mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek körében érdeklődést kelthetnek.

A szerzők céljai a következők:

- a jelenlegi nemzetközi tárgyalások strukturájának és irányzatainak a fő nemzetközi kérdések változásának strukturájával és irányzataival való összehasonlítása;
- a tárgyalások változó funkcióinak és jellegzetességeinek emelése a nemzetközi kérdések és tárgyalások közötti rendszerszerű kölcsönös összefüggés kontextusában, és a tárgyalások tartalma, strukturája és dinamikája közötti összefüggés értékelése;
- a tárgyalásokra vonatkozó komplex kutatások tapasztalatainak felbecslése;

- javaslattétel a tárgyalások komplex és rendszerszerű kutatásának egy lehetséges megközelítésére, a IIASA e területen szerzett tapasztalatainak és lehetőségeinek felhasználásával.

Összegzés

A nemzetközi kapcsolatok jelenlegi rendszere eléggé merev korlátokat szab a fő nemzetközi viták megoldási lehetőségének. Egyrészt az ismert okokból, ezeknek a problémáknak katonai megoldása gyakorlatilag kizárt; másrészt a társadalmi fejlődés, a nemzetközi kapcsolatok változását is beleértve, nem sok időt enged arra, hogy ezeknek a problémáknak spontán megoldását megvárjuk. Következésképpen, a tárgyalások váltak a súlyos nemzetközi ellentétek megoldásának egyik főbb eszközévé.

Ennek eredményeként, az általános nemzetközi rendszeren belül a kölcsönös összefüggéseknek egy sajátos rendszere jött létre:

- /a/ a nemzetközi kapcsolatok fő kérdései /területei/ között: biztonság, leszerelés, fejlődés, űr és környezet, demográfiai problémák, élelem, stb.;
- /b/ ezek között a kérdések és az ezekkel foglalkozó nemzetközi tárgyalások között;
- /c/ ezeknek a tárgyalásoknak az állása és az eredményei között.

Ennek az alrendszernek állapota és stabilitása nagymértékben befolyásolja az egész nemzetközi rendszer stabilitását. Az alrendszer stabilitásában központi jelentőségű a tárgyalási fórumokon kialakult helyzet /ideértve azok eredményeit is/. A tárgyalások tömeges jellege, átfogó volta és jelentősége az általános nemzetközi stabilitás elősegítésében lehetővé teszi, hogy a modern világ "tárgyalási forradalmáról" beszéljünk. Ez

azonban felveti a tárgyalások szervezésének és vezetésének problémáját, azt a kérdést, hogy azok megfeleljenek a tárgyalások résztvevői és a vitás problémák között fennálló funkcionális és rendszeres kötelékek növekvő számának.

A tárgyalásokról szóló irodalom elemzése azt a képet mutatja, hogy az egyes elméleti szakemberek és kutatóközpontok azt kísérlik meg, hogy a tárgyalások néhány sürgős problémájára találjanak megoldást. Ugyanakkor fény derül ezeknek a próbálkozásoknak a legfőbb hibájára is - arra, hogy hiányzik egy olyan kísérlet, amely a megközelítéseket egy rendszerszerű és komplex alapon összegezza, ugyanakkor a tárgyalások már tuñtöttek a szórványos és esetleges eseményeken, rendszeres nemzetközi tevékenységgé váltak, hozzájárulva a nemzetközi helyzet stabilizálásához és előreláthatóságához.

I. KORUNK NEMZETKÖZI KÉRDÉSEI ÉS A TÁRGYALÁSOK NÖVEKVŐ, ÁLTALÁNOS RENDSZEREI

Az ENSZ célja - többek között -, hogy

1. fenntartsa a nemzetközi békét és biztonságot és evégből határozó együttes intézkedéseket tegyen a békét fenyegető bűncselekmények megelőzésére és megszüntetésére, a támadó cselekményeknek vagy a béke más módon történő megbontásának elnyomására, valamint békés eszközökkel az igazságosság és a nemzetközi jog elveinek megfelelő módon rendezze vagy megoldja azokat a nemzetközi viszályokat és helyzeteket, amelyek a béke megbontására vezethetnek;
2. a nemzetek között a népeket megillető egyenjogúság és önrendelkezési jog elvének tiszteletben tartásán alapuló baráti kapcsolatokat fejlessze és az általános béke megerősítésére alkalmas egyéb intézkedéseket fogantatosítson;

3. gazdasági, szociális, kulturális vagy emberbaráti jellegű nemzetközi feladatok megoldása útján, valamint az emberi jogok és az alapvető szabadságok mindenki részére, fajra, nemre, nyelvre vagy vallásra való tekintet nélkül történő tiszteletben tartásának előmozdítása és támogatása révén nemzetközi együttműködést létesítsen;

Ezeknek a céloknak az előbbrevitele a nemzetközi közösség értelmes erőfeszítéseinek eredménye. A célok elérésének és így a viták megoldásának is a legfőbb eszközévé a nemzetközi tárgyalások váltak. A kezdet kezdetétől úgy fogták fel a nemzetközi tárgyalásokat, mint egyrészt nap-nap utáni rendszeres kommunikációt a szuverén államok között, kétoldalú, vagy többoldalú alapon /például az ENSZ Közgyűlésén/, másrészt, mint a nemzetközi konfliktusok rendezésének sajátos eszközét. Így, miként azt a háború utáni nemzetközi rendezés megalapítói javasolták, a nemzetközi tárgyalásoknak a nemzetközi rendszer szervezésének és vezetésének igen fontos feladatát kellett el látniuk, a válságok elkerülését, komoly nemzetközi nézeteltérések megoldását és más olyan problémák rendezését, melyek egy nemzet számára egyedül megoldhatatlanok lennének. A nemzetközi tárgyalások lényegében a nemzetközi kapcsolatok rendszerszerű részévé váltak, ami nagymértékben hozzájárul az olyan vonások fejlődéséhez, amilyenek a stabilitás, az előreláthatóság, és a nemzetközi konfliktusok túlélésének képessége annak érdekében, hogy a teljes rendszer sértetlen maradjon.

1. A probléma

Amikor napjaink nemzetközi rendszere kialakult, a diplomácia a tárgyalásokat különleges helyzetként fogta fel, amelyben a nemzetközi kapcsolatokban érdekelték a kölcsönös konszenzus alapján azért veszik fel a kapcsolatot, hogy olyan megállapo-

dást dolgozzanak ki, amelynek célja egy probléma /vagy számos probléma/ megoldása és amelyhez szuverén joguk és képességük van.

Mielőtt /az ENSZ Alapokmányában deklarált alapelvekkel jellemezhető/ modern nemzetközi rendszer létrejött volna a "szuverén jogok és képességek" fogalma egy nemzet katonai és gazdasági erejével volt azonos, ez egyenlőtlenséget jelentett és azt, hogy egyes államok megkísérelték, hogy diktáljanak a nemzetközi kapcsolatokban. Ennek megfelelően a nemzetközi tárgyalás abban az időben igen gyakran a katonai konfliktus utolsó állomása volt, amely egyszerűen összegezte annak eredményét.

A katonai és gazdasági erő az államok közötti kapcsolatokban még most is nagyon fontos tényező. Mi több, a nemzetközi szinten szemben álló legfontosabb két fél közötti katonai és főként stratégiai erő nagyjából egyenlősége elérésének betudhatóan, objektív lehetősége látszik annak, hogy megteremtsek a bizalom és enyhülés légkörét, ami előfeltétele a nemzetközi tárgyalások - a nemzetközi problémák megoldásához segítő egyetlen elfogadható és ésszerű eszköz - optimalizálásának.

Ugyanakkor, az Egyesült Nemzetek létének és működésének köszönhetően, az emberiség haladása a nemzetközi kommunikáció szférájában és az igazságosság és a nemzetközi jogalap elveinek szerepe jelentősen megnövekedett. Az általános irányzat itt az, hogy az igazságosságot és a nemzetközi jogalap elveit nemcsak úgy tekintik, mint a nemzetközi kapcsolatok sokat hangsúlyozott alapját, de tekintélyük és erejük is fontosabbá válik, mint olyan eszközzé, amely biztosítja a nemzetközi békét és elkerülhetővé tesz egy új világháborút.

A funkcionális nemzetközi tárgyalások lényegi sajátossága, hogy a vitás nemzetközi kérdések megoldásának többoldalu, békes, nem katonai eszközei. Ebből a szempontból a tárgyalások mindenekelőtt alternatívát jelentenek a katonai megoldásokkal, de ugyancsak az egyoldalu megközelítésekkel szemben is.

Ebből a szempontból a nemzetközi tárgyalások úgy tekinthetők, mint a következőket tükröző tényező:

- a nemzetközi kapcsolatok szintjéé az intenzitásáé: minél intenzívebbek ezek a kapcsolatok, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a nemzetközi kérdésekre kétoldalu megoldásokat lehet találni;
- a nemzetközi ellentétek mennyiségéé és állapotáé: minél számosabbak és komolyabbak ezek az ellentétek, annál nagyobb azoknak a megvitatandó kérdéseknek száma, amelyek nemzetközi tárgyalás lehetséges tárgyaivá válhatnak;
- a nemzetközi rendszer érettségéé és civilizáltságáé: minél erősebbek és tekintélyesebbek az igazságosság és nemzetközi jog alapelvei ebben a rendszerben, annál nagyobb azoknak a problémáknak a száma, amelyekről tárgyalnak és annál kisebb a katonai megoldás keresésére való ösztökélés.

A tárgyalások - azok helyzete és a tárgyalt problémák természete és köre - sokat elmondhatnak a nemzetközi rendszer általános helyzetéről és stabilitásáról. Minél közelebb kerül az enyhülés és békes egymás mellett élés elveihez, a tárgyalások funkciója annál erőteljesebbé válik és annál nyilvánvalóbb a nemzetközi együttműködés pozitív eredménye a nemzetközi problémák kezelésében és néha még a nemzeti problémákéban is /például gazdasági fejlődés/. És viszont, minél inkább hajlik ez a rendszer a konfrontációkra, annál gyengébbé válik a tárgyalások funkciója és maguk a tárgyalások is a konfrontációk színterévé válnak.

A nemzetközi rendszer állapota és a tárgyalások közötti kölcsönös összefüggés ma különösen fontos. A második világháború után a nemzetközi rendszerben két fő változás következett be:

- kiegyenlítettebbé és univerzálisabbá vált;
- A világ közössége azt a sürgős feladatot tűzte maga elé, hogy teljes körben megszervezze a nemzetközi kapcsolatokat, a törvényesség és a rend alapján és megszüntesse a háborút ebben a szférában.

1.1. A nemzetközi rendszer kiegyenlítettségének és univerzálásának fejlődési folyamata sok nézőpontot egyesít: a korábban függő helyzetben lévő nemzetek egyenjogúsítása és szuverén egységekké /egyenjogu, hátrányos megkülönböztetést nem szenvedő partnerekké/ fejlődése a nemzetközi közösségen belül; erőteljes kölcsönös függés a biztonság, a gazdasági és társadalmi haladás, tudományos, technológiai és kulturális cserék területén, előrelépés egy sor olyan problémában, melyek csak aktív és egyenlő alapokon történő együttműködés révén oldhatók meg.

A nemzetközi rendszer egyenlő és univerzális természete a világ fejlődésének egyik erőteljes tényezője, és ezért a nemzetközi magatartási szabályok és eljárások állandó tökéletesítését követeli meg, valamennyi résztvevő jogos érdekeinek pontos szem előtt tartása mellett. Ennek megfelelően, a nemzetközi tárgyalások szerepe és jelentősége nagymértékben nő, mivel ez az egyetlen útja e cél elérésének, az egyenlő jogok biztosításával, helyes megoldásokkal és elfogadható eredményekkel.

1.2. A nemzetközi kapcsolatoknak a jog és a rend alapján történő szervezésének feladatát ösztönözte az a felismerés, hogy a világméretű nemzetközi rendszer fejlődése, amely együttjár a tudományos és technológiai haladással nem enged meg semmi más

megvalósítható alternatívát a világ számára. Ha a háborúk megszüntetésére is /az univerzális kapcsolatrendszer előmozdítására gondolva a résztvevők számának nagymértékű megnövekedésére is, illetve a kölcsönös függés irányítására/ nem dolgoznak ki megfelelő és hatásos módszereket, akkor a világ problémáinak kiéleződése és a nagymérvű technikai fejlődés a tömegpusztító fegyverek terén, ezt a rendszert a végtelen konfliktusok sorozatává formálja, ami nemcsak az emberi fejlődés békés útjának berekesztésével fenyeget, hanem az emberi túlélést, mint olyat is fenyegeti.

E problémák megoldásának két fő dimenziója van. Az első a nemzetközi kommunikáció szabályainak és eljárásainak tökéletesítésére irányuló kutatás, és fejlődésük a szuverén nemzetek közötti kapcsolatok alapján. A második, a nemzetközi konzultációk folyamatos és hatékony mechanizmusának megteremtése, mely képes megoldásokat találni vitás és bonyolult kérdésekre, az egyenlőség és kölcsönös elfogadhatóság alapján.

Igy, napjaink nemzetközi kapcsolatainak sajátosságai a nemzetközi rendszer stabilitását, annak szabályos működését és jövőjét segítő fontos elemként járulnak hozzá a tárgyalások jelentőségéhez. Ezek testesítették meg azokat a feltételeket, amelyek szoros kölcsönös összefüggésű rendszerszerű kapcsolatokat alakítanak ki a fő nemzetközi kérdések megoldása /például a béke biztosítása, a fegyverzet csökkentés és korlátozás, leszerelés, gazdasági fejlesztés, kereskedelem, élelmiszer, környezet, stb./ és az ezeket a problémákat megvitató nemzetközi tárgyalások hatékonysága között.

2. A kölcsönös összefüggés jelentkezése: kérdések-tárgyalások

Napjainkban különféle jellegű és fontosságu kérdések százairól tárgyalnak. Ennek a jelenségnek csupán felületes felbecslése adhatja egy kaotikus folyamat képét, a tárgyalt problémák és elért megoldások esetlegességének látszatát. Valójában a nemzetközi tárgyalásokon megvitatott problémáknak és elért eredményeknek belső logikája és mély kölcsönhatása van, ami a nemzetközi rendszer objektív természetéből és az emberi társadalom összesűritett képességeiből fakad.

Ennek a kölcsönös összefüggésnek a lényege az a történelmi szükségszerűség, hogy a nemzetközi élet bizonyos alapvető problémáira megoldást kell találni, mert enélkül az emberiség további haladása nem képzelhető el. Ezeket az alapvető problémákat nagyjából két fő csoportra oszthatjuk:

1. A béke biztosítása a világ népei számára, a fegyverkezés korlátozása és csökkentése, egyenlően és kölcsönös előnyös nemzetközi gazdasági rend létrehozása.
2. A társadalmi és gazdasági haladás biztosítása a világ népei számára, amely egyenlően és kölcsönösen előnyös nemzetközi gazdasági rendet teremt.

Mindkét problémacsoportot állandóan vitatják az Egyesült Nemzetek Szervezetében és a különböző államok találkozóin, tekintet nélkül azok társadalmi rendszerére és ideológiájára.

A kutatási beszámolók és politikai deklarációk százai foglalkoznak ezekkel a problémákkal. A kormányok többsége mindenek előtt ezeknek megoldására fordítja a figyelmét.

A legutóbbi években, a technika és tudomány világszerte igen gyors fejlődésének betudhatóan, a problémák egy harmadik csoportja merült fel, amely olyan területeket érint, mint a környezet, a természeti források, a világűr, stb. Ezeknek a problémáknak nyilvánvalóan nemzetközi jellegét demonstrálja az a tény, hogy megoldásuk szükségessége a nemzetközi tárgyalások gyorsan terjedő hálózatát teremtette meg, különböző szinteken - a kormányzatok, illetve szakértők között.

2.1. A leszerelés kérdései kiemelkedő jelentőségűek. Ezekkel a tárgyalásokkal a szovjet tudósok számos munkában foglalkoztak /például A.W. Kalyadin és Yu.K. Mazarik/. Miután nem arról van szó, hogy a IIASA-ba a komplex politikai problémákat vitásák meg, írásaikat nem elemezzük.

2.2. A gazdasági fejlődés problémái

A gazdasági együttműködés és fejlesztés problémáira adott válaszok keresése ma nem egyszerű dolog. A világ gazdaság komoly kényszerűségekkel került szembe. A gazdasági növekedés lelassulása, infláció és munkanélküliség jellemzi a fejlett /piacgazdaságú/ országokat, annak a ténynek ellenére is, hogy ezek közül néhány országban a helyzet átmenetileg javult. A fejlődő országok súlyos problémákkal állnak szemben, beleértve azokat is, amelyek értékes nyersanyagokkal rendelkeznek: az ipari fejlődés lelassulása, csökkenő export bevételek, az élelmiszertermelés visszaesése, a munkanélküliség növekedése, társadalmi feszültségek. A világpiacon negatív alakulása kihat a szocialista országok export ágazataira is.

2.2.1. A világ gazdasági problémáinak igazi megoldása csupán széleskörű nemzetközi erőfeszítéssel érhető el, az egyenlőség, a kölcsönös előnyök és a szuverén államok eltérő gazdasági és társadalmi fejlődése sajátosságainak kölcsönös megértése alap-

ján. A gazdasági stabilitás és a politikai légkör javításának alapvető tényezője az elmaradottság felszámolása, a gazdasági fejlettség különböző szintjei közötti szakadék fokozatos áthidalása, az engyenrangu gazdasági, tudományos és technológiai cserék feltételeinek kidolgozása.

A diszkriminációt és az egyéb mesterséges gátakat, az egyenlőtlen pozíciókat és jogokat, a befolyásolást és kizsákmányolást ki kellene küszöbölni a nemzetközi kereskedelem és a gazdasági kapcsolatok szférájából. Ezeket a kapcsolatokat igazságos és demokratikus bázison kell újraépíteni egy új nemzetközi gazdasági rend elveinek megfelelően, minden ország számára biztosítva a világpiachoz egyenlő és egyaránt gyümölcsöző hozzájutást.

Ezeknek a céloknak az elérése csakis a nemzetközi tárgyalásokon keresztül lehetséges: mind a nemzetközi kereskedelem és gazdasági csere általános elveiről, mind pedig az energiaellátás, a mezőgazdaság, az óceánok, az erőforrások, a tudományos és technológiai kooperációk kérdéseiről.

A kereskedelmi és gazdasági megbeszéléseknek van egy bizonyos nemzetközi mechanizmusa. Ennek a mechanizmusnak jelenlegi működése olyan, hogy vagy csak különálló témákkal foglalkoznak, vagy a megbeszéléseken csak egyes gazdasági csoportok vesznek részt. Mindaddig a nemzetközi gazdasági tárgyalásoknak nincs átfogó rendszere, noha történnek erőfeszítések a kiépítésére.

A fő probléma az, amiről jelenleg is ENSZ fórumok tárgyalnak, hogy elkezdődjenek a "globális tárgyalások a fejlődést célzó nemzetközi gazdasági együttműködésről", amint azt 1979-ben az ENSZ Közgyűlés elhatározta.

Ha hajlandóság van a "globális tárgyalások" elkezdésére, az hozzájárulhat ahhoz, hogy ilyen bázison találjanak megoldást a széleskörű gazdasági együttműködés problémájára. Azonban, mint ahogyan ez a kezdet kezdetétől fogva nyilvánvaló volt, ezek a tárgyalások óriási erőfeszítést fognak követelni minden érdekelttől, különösen pedig az előkészítés és az eljárás kérdésében, a résztvevők politikai akaratáról nem is beszélve.

Van egy régikeletű probléma is: a különböző gazdasági csoportosulások közötti tárgyalások kérdése. A KGST-tagországok javasolták az EKG országoknak, hogy kezdjenek tárgyalásokat a kereskedelemről, a környezetvédelemről, a szabványosításról, a statisztikáról és a gazdasági tervekről. A fejlődő országok megtárgyalják a kölcsönös gazdasági együttműködés perspektíváját, /"Dél-Dél"/ és mohón törekszenek a tárgyalásokra a fejlett piaci gazdaságu országokkal /"Észak-Dél"/. Léteznek gazdasági természetű megoldatlan kérdések a különálló gazdasági csoportokon belül is.

2.2.2. A növekvő kölcsönös függések új területe a világűr, az óceánok, a környezetvédelem, stb. problémái. Mint a tengerjogról megtartott ENSZ konferencia tapasztalatai mutatják, a problémáknak ez a szférája is a kölcsönös összefüggő érdekek, megoldások és megállapodások bonyolult rendszerét adja. A kölcsönös függőségek jelentkező hálózatát itt nemcsak lebecsülik, és helytelenül fogják fel, de ez a politikai konfrontációnak újabb területévé is vált. A tudomány és technika további fejlődésével ezek a problémák a nemzetközi tárgyalási fórumok munkájának állandó részévé válnak, szoros kölcsönhatásban a le szerelési és gazdasági problémákról folyó tárgyalásokkal.

3. A tárgyalások növekvő globális rendszere

A fent említett kérdések elemzésének általános eredménye az a következtetés, hogy nemcsak a kölcsönös összefüggéseknek egy globális hálózata alakult ki napjaink nemzetközi rendszerében de a nemzetközi tárgyalások egy alrendszere is, melynek kulcs-szerepe van a sürgős nemzetközi kérdések megoldásának keresésében. Ez a megállapítás az alábbiak szerint magyarázható:

3.1. A tárgyalások funkciójának van egy objektív optimalizációs folyamata, a nemzetközi kommunikáció integrált és rendszerszerű részeként. A korábbi /sőt a legutóbbi/ évekkel ellentétben, amikor a tárgyalásokat általában úgy tekintették, mint egy alkalmoszerű helyzetet, amely egy különleges probléma megoldásának szükségességéből született, a tárgyalások most állandó nemzetközi intézménnyé kezdenek válni az ennek megfelelő összes jellemzővel: folyamatosság, állandó szakértő gárda, állandó lebonyolítási hely. A tárgyalásoknak ez a minősége kizárja az amatőr jelleget, a "politizálgatást" a célok, a módszerek és a megegyezés világos kritériumainak hiányát. Ha ezek a feltételek nem teljesülnek, a tárgyalások sikertelensége nemcsak abban fog állni, hogy egy specifikus problémára nem találnak megoldást, hanem ennek számos, általában a nemzetközi stabilitás ellen irányul és mellékhatása is lesz.

3.2. A tárgyalások szerepének illetően való alakulása a nemzetközi rendszerben két dologgal magyarázható:

- a ma a tárgyalásokon napirendre tűzött kérdések természete,
- a tárgyalásokról alkotott általános felfogás.

A tárgyalásokon megvitatott témák rendszerint hosszú távu és komplex természetűek. Technikailag bonyolultak és sok más,

biztonsági érdekeket és gazdasági előnyt érintő kérdéshez kapcsolódnak. Ezeknek a kérdéseknek a megoldása egy módszerében komplex /többszintű megközelítést igénylő/ feladat, a szakértelem és a politikai döntéshozatal szakavatott egybeesését követeli meg. Ezért idő- és munkaigényes folyamat megoldást találni a tárgyalási fórumokon szereplő kérdésekre otthon és nemzetközi méretekben egyaránt.

A tárgyalásokról alkotott általános vélemény megváltozása annak a megértéséből fakad, hogy a békés egymásmellett élésnek nincs alternatívája, és következésképpen, a tárgyalások jelentik az egyetlen ésszerű utat a sürgető nemzetközi kérdések megoldására.

A világszerte növekvő várakozás olyan légkört teremt, amelyben a tárgyalásokat egyre nagyobbra értékelik.

Ennek a folyamatnak általános eredménye az az irányzat, mely a nemzetközi tárgyalások olyan rendszerének megalkotását kívánja meg, amely felöleli a legfőbb nemzetközi kérdéseket. Ez a rendszer visszatükrözi mind az államok kölcsönös függőségét, mind a kérdések kölcsönös összefüggését. A nemzetközi tárgyalások rendszere elkerülhetetlenül a világ fejlődésének fő tényezőjévé válik, befolyásolva a nemzetközi légkört és az egyes nemzeti célok elérését.

3.3. E rendszer jelentőségét hangsúlyozza az a tény, hogy a nemzetközi kapcsolatok növekvő egyetemessége egy kettős folyamathoz vezet:

- a nemzetközi kérdések egyoldalú megközelítésének kisebb a határfoka, különösen a biztonság és fejlődés szféráiban;
- annak objektív szükségessége, hogy ezeknek a megoldásoknak határfokát többoldalú megközelítés segítségével növeljék.

A tárgyalások szerepe a mai világban nagymértékben megnövekedett. Ez a pozitív fejlődés jótékonyan hat a nemzetközi kapcsolatokra és jelentékeny nyereséget hozhat az emberiség számára a nemzetközi biztonság és együttműködés előmozdítása érdekében.

További előrehaladásának biztosításához azonban, a politikai döntések mellett a tárgyalások pontos elemzésére van szükség, az adott nemzetközi helyzetet, és az alkalmazott diplomáciai eljárást illetően. Az elemzés elsőrendű fontosságú ahhoz, hogy a nemzetközi és nemzeti problémákra igazi megoldásokat találjanak. Az ENSZ főtitkárának jelentése "A leszerelés és a nemzetközi biztonság összefüggései" helyesen jegyzi meg: "A leszerelés és a nemzetközi biztonság folyamatának elmúlt tapasztalatai és az ezen a területen folytatott tárgyalások mutatják, hogy mekkora jelentősége van az egész folyamatra nézve annak, hogy a felek hogyan folytatják a tárgyalásokat."¹

II. NEMZETKÖZI TÁRGYALÁSOK RENDSZERE: PROBLÉMÁK, PERSPEKTIVÁK

Napjainkban a nemzetközi kapcsolatokat tanulmányozóknak még minden oldalról meg kell vizsgálniok azt a jelenséget, amelylyel az államférfiak és diplomaták az elmúlt három évtizedben találkoztak - ez a jelenség a "tárgyalási forradalom". A kutatóknak csupán egy kicsiny, elszórt csoportja figyelte ennek a folyamatnak a fejlődését, egészen a legutóbbi időkgig. A legtöbb politikus, tudós és a közvélemény általában egy másik - félelmetes - jellegzetességre figyelt, mely mélyreható változásokat okozott a háboru utáni világban - a katonai-technológiai forradalomra. Az ellentmondás abban rejlik, hogy ennek

Lábjegyzet: ¹Doc. A/36/597 UN, NY, 1982 pp. 127

ellenére - pontosan ezért - a tárgyalások kerültek az első vonalba, mint egyetlen ésszerű alternatíva a fegyverkezési verseny és konfrontáció ördögi körével szemben. A nemzetközi jog egy klasszikusának közismert, noha nem elcsépeelt megállapítása, amely a tárgyalásokat egy állam nemzetközi tevékenységi fajtái "legfőbbjének" nevezi, úgy tűnik, különleges jelentőséget nyert.²

Az 1970- és 1980-as évek tárgyalási tapasztalatai azonban azt mutatják, hogy az nem elég, ha a politikusok jobban megértik a tárgyalások fokozódó jelentőségét. A tárgyalási készség nem helyettesíti a konstruktív tárgyalási stratégiát. A tárgyalási fórumok sokasága nem biztosít gyors előrehaladást a témák széles frontján; a "politikai akarat"-ra, realizmusra és kölcsönös megértésre való hivatkozás nem helyettesítheti a tárgyalási stratégiák azon elemeit, melyek azok sikeréhez elsőrendű fontosságúak. A politikusok többsége /noha nem mindegyike/ nyilvánvalónak tartja, hogy egy ésszerű biztonsági politika kialakítása érdekében teljes ismeretekkel kell rendelkezni a tömegpusztítás modern fegyvereire vonatkozóan. Sajnos némelyikük túl lassan fogja fel azt az ugyancsak elsőrendű fontosságú ténytet, hogy azoknak, akik hatásos eszközöket kívánnak találni az egyedülálló problémák megoldására, mélységesen meg kell érteniük a modern nemzetközi tárgyalások jellemzőit és dinamikáját.

A "tárgyalási forradalom": lényege, formái, irányzatai

Annak a folyamatnak a lényege, amit mi "tárgyalási forradalom"-nak nevezünk a tárgyalásoknak - a nemzetközi rendszert

Lábjegyzet: ²L. Oppenheim: International Law /in Russian/
Vol.I, book 2. Moscow 1944 pp. 397.

vezető eszköz - szerepének drámai megnövekedésében rejlik. Ez a tendencia a nemzetközi tárgyalás funkcióinak, napirendjének, strukturájának és intenzitásának alapvető változását okozza. A folyamat fő huzóereje az az ellentmondás, amely a nemzetközi kapcsolatok növekvő szerepe és a nemzetközi rendszereket vezető hagyományos egyoldalú stratégiák csökkenő hatékonysága között van.

Annak ellenére, hogy a kialakult tendencia semmiképpen se automatikus és egyenes folyamat, léte a modern nemzetközi kapcsolatoknak legalább két alapvető tényezőjében gyökerezik. Ezek a tényezők a következők:

- A katonai erő és különösen annak szélsőséges formája - a nukleáris fegyverek - mint a nemzeti politika hatékony eszközeinek ön-tagadása;
- Az államok közötti gazdasági, technológiai, tudományos, ökológiai és egyéb szférákban létező, kölcsönös függések multi-laterális s tömbszintű vezérlésének növekvő hatástalansága.

Ezeknek a tényezőknek hatása kétségkívül jelen lesz és növekedni fog a belátható jövőben.

1.1. A tárgyalások változó funkciói: Századokon át a nemzetközi tárgyalások főként arra szolgáltak, hogy a fegyveres konfliktusok eredményét legalizálják, vagy újakat készítsenek elő. Így aztán a tárgyalást úgy tekintették a résztvevők, mint a katonai stratégia velejáróját, amely arra való, hogy a katonai pozíció elégtelenségét kompenzálja, vagy az erőfölény tényét teljes mértékben kihasználja. A tárgyalások funkciói azonosak voltak a katonai műveletekével és lényegileg az egyoldalú előnyök maximális kihasználásából álltak, leplezni valódi szándékaikat és megismerni a partner szándékait. Így a tárgya-

lások tényleges funkciója és azoknak névleges megjelölése - mint "az államok közötti viták és konfliktusok békés megoldásának fő eszköze, minden kérdés békés elintézésének alapja... módszer az államközi kapcsolatok fejlesztésére és előmozdítására"³ - között jelentős ellentmondás volt.

A tárgyalások, mint a fegyveres konfliktusok elkerülésének eszközei, csak az ENSZ megalapításával váltak jelentőssé. A háborúk megelőzése, különösen a különböző társadalmi rendszérű államok között, a tárgyalások elsörendü feladatává vált a nukleáris korszakban.

A gazdasági növekedés, a tudományos és technikai forradalom és az erőteljes társadalmi változások folyamata a nemzetközi rendszer komplexitásának sokféle növekedését hozta létre a háboru utáni időszakban. A gazdasági élet nemzetközivé válásának jelenlegi mértéke oly nagy, hogy minden ország jövője a nemzetközi gazdasági kapcsolatok normális fejlődésétől és a világ gazdaságot aláásó konfliktusok és ellentmondások megszüntetésétől függ. Nemzetközi szintü, együttes erőfeszítések kellenek ahhoz, hogy a gazdasági, technikai és tudományos problémák nagy számát csökkentseék. Ez a helyzet ösztönzést ad a tárgyalások egy másik fő funkciójának fejlődéséhez, azaz, a kölcsönös függés kollektív kezeléséhez, a nemzeti politikák koordinálása alapján.

A tárgyalások fent felsorolt új feladatai jelentős mértékben tagadják hagyományos "diszfunkcióit", az egyoldalú előnyök maximalizálását, a félrevezetést és kifürkészést. Természetesen a tárgyalások alapvető felfogásának jelentős módosítására

Lábjegyzet: ³The History of Diplomacy /in Russian/
Vol. V, book 2. Moscow 1979. pp. 793

van szükség a tárgyaló felek részéről, ha a tárgyalások növekvő lehetőségét még teljesebben ki akarják használni. A probléma azonban az, hogy a nemzetközi tárgyalások szerepének objektív átalakulása a modern politikai gondolkodásban szörványosan és kellenlenül túkröződik: ismételten visszatérnek az elavult mintákhoz.

1.2. A modern nemzetközi tárgyalás specifikus vonásai. Felhasználásuk konstruktív és destruktív módja

Nyilvánvaló, hogy a nemzetközi tárgyalások új jellemzőit nem lehet eleve "pozitív"-nak vagy "negatív"-nak tekinteni, a megbeszélések folyamata és eredménye alapján. Minden ilyen becslésnek konkrétnek kell lennie és az adott politikai helyzeten ill. a partnerek célkitűzésein kell alapulnia. Például, a tárgyaló felek számának emelkedése hátrányos lehet egy megállapodás szempontjából az egyik helyzetben, míg előnyös a másikban. Nehezen lehet elképzelni például az Európai Biztonsági és Együttműködési Értekezlet /CSCE/ tárgyalásainak sikerét N+1 /semleges és el nem kötelezett/ országcsoport nélkül. Megfordítva, a kambodzsai probléma mesterséges "nemzetköziesítése" az ENSZ mechanizmusában további akadályokat gördít a helyzet stabilizálásának folyamatába Délkelet-Ázsiában.

1.3. A tárgyalások változó napirendje

A tárgyalat problémák tartalmának mélyreható változásai gyakorolják a legnagyobb befolyást a tárgyalási folyamat strukturájára, dinamikájára és belső összefüggéseire.

A szélesedő és erősödő nemzetközi kölcsönhatások a tárgyalás alatt lévő problémák spektrumának sokirányú növekedéséhez vezetnek. A "klasszikus" napirend, amely politikai, katonai, kereskedelmi és gazdasági kérdéseket ölel fel, a legutóbbi évti-

zedekben kibővült tudományos, technológiai, kulturális és egyéb kérdésekkel. Ezek minegyike nagy számu, különlegesen bonyolult problémát jelent.

A tárgyalások problémakörének e gyors kiszélesedése az ENSZ Harmadik Tengerjogi Konferenciája napirendjének alakulásán mutatható be. Az előzetes konzultációk 1966-ban kezdődtek és két kérdésre vonatkoztak: A parti tenger 12 mérföldes határára, és a hajózás szabadságának garantálására a nemzetközi tengerszorosokban, melyeket az új, 12 mérföldnyi határ átszel. A 17 évvel később elfogadott tengerjogi konvenció közel ezer jogi normát tartalmaz, szabályozva gyakorlatilag az emberi tevékenység minden fajtáját a tengerben és a tengerfenéken.

Kihatásában, a tárgyalások napirendjének kibővülése befolyásolja a tárgyalási fórumok szervezetét, csakugy, mint dinamikáját.

1.4. Egyre növekvő számban vonják be a tárgyalások előkészítésébe és lefolytatásába a nem régen még tisztán "belföldi" - nek tekintett állami hivatalokat. Ennek eredménye:

- a delegációk növekvő mérete, amelyeket a hivatalok növekvő számának megfelelően képeznek. Ez bonyolultabbá teszi a delegációk tevékenységének koordinálási feladatát, mert a delegációk egyes esetekben az állami struktúra kicsinyített másai;
- a technikai szakértők fokozódó szerepe a tárgyalásokon;
- a tárgyalási fórumok strukturájának fokozódó komplexitása. Ezek mindegyikét még tovább osztják egy sor nagyon erősen specializált csoportokra, melynek tagjai bonyolult technikai kérdéseket vitatnak meg.

1.5. A problémák fejlődési rátája azok spektrumával párhuzamosan nőtt. Így a stratégiai fegyverek generációinak cserélődési aránya az 1970-es - 1980-as években megkétszereződött, összehasonlítva az 1940-es - 1950-es évekkel. Míg két-három évtizeddel ezelőtt a fő ökológiai probléma a folyó és a levegő szennyezése volt az ipari központokban, manapság ezek a problémák csupán részét képezik a nagyobbaknak, hatalmas tengeri területek szennyezése és a légköré, nagy régiók fölött.

Mi a problémák növekvő fejlődési rátájának a nemzetközi tárgyalásokra gyakorolt hatása?

Az új potenciális konfliktusok "megérésének" gyorsuló sebessége a "preventív" tárgyalások szerepének hangsúlyozásához vezet, melyeket egy felmerülő konfliktus korai szakaszában kell lefolytatni. Ugyanakkor ez az eljárás fokozza a megállapodások hosszú távu hatásait /vagy azok hiányát/. Intézkedéseket tenni vagy nem tenni egy probléma kialakulásának kezdeti állapotában, noha a hatás esetleg korlátozottnak látszik, komolyan befolyásolhatja a kérdés egész dinamikáját.

Azoknak az eseteknek felsorolása, melyeket ennek a pontnak az illusztrálásaként fel lehetne sorolni, megdöbbentően hosszú, ilyen többek között: a fegyveres fenyegetésnek a világra való kiterjesztése, a közel-keleti helyzet drámai rosszabbodása, melyet, más tényezőkkel együtt, a békés rendezés genfi mechanizmusának megszakadása okozott, stb.

Számos tárgyalási helyzet dinamikusabbá vált. Gyorsan megjelenő problémák gyorsították fel a célkitűzések kialakulását, a tárgyalási stratégiákat, és taktikákat illetve a résztvevők konkrét javaslatainak megszületését. Bonyolulttá vált megállapodni azokban a kritériumokban, amelyekkel felbecsülhetők, a

javaslatok és kompromisszumok, mivel a bizonytalansági elemek megszorodtak a tárgyalási problémával kapcsolatban. Ismét csak a fegyveres fenyegetés dinamikáját használhatjuk illusztrációként. A SALT I. folyamán eléggé könnyű volt megállapodni a közös "elszámolási egység"-ben /rakétakilövő/; a SALT II.-nél azonban több évig tartott egy ilyen "elszámolási egység" keresése. A stratégiai fegyverkorlátozás és csökkentés megállapítására alkalmas kritériumok problémája a fő akadály volt a START tárgyalások útjában.

1.6. A nemzetközi kérdések fokozódó kölcsönös összefüggései a nemzetközi tárgyalások rendszerének kialakítására ösztönöztek. Ennek a rendszernek az elemei - tárgyalási fórumok funkcionális és regionális jelleggel - egyre nagyobb mértékben kerülnek kölcsönhatásba függetlenül attól, hogy létezik e közöttük formális alárendeltség. A nemzetközi tárgyalások kialakuló rendszere újra felveti a tárgyalási fórumok kijelölésének problémáját és a meglévő fórumok napirendjének felvázolását. /Hogyan kerülhető el egy eredményességet gátló párhuzamosság? Hogyan ne ássuk alá a tárgyalások hasznosságát a haladás tekintetében? Hogyan teremtsük meg a kölcsönösen alátámasztó fórumok hálózatát?/

1.7. A tárgyalások változó intenzitása és formátuma
A háború után az önálló államok számának megháromszorozódása a problémák globalizálódásával együtt befolyásolta a nemzetközi tárgyalások intenzitását és formátumát.

A nemzetközi tárgyalások intenzitása jelentősen megnőtt. A nagyhatalmak vezetői a negyvenes években /átlagosan/ évente 5-6 csúcstalálkozón vettek részt; manapság minden évben 20-40 csúcstalálkozót tartanak. Megfigyelhető a politikai megbeszélések fokozódó "sűrűsége" is, ami a tárgyalási problémák kiter-

jedtségének tudható be. A modern nemzetközi tárgyalások ezen jellemzője új kihívást jelent a megbeszélések előkészítésével megbízott diplomáciai kar számára. Egy olyan irányzat alakult ki, amely csökkenti a helyzet felvázolására és a hagyományos kiséző okmányok nagy tömegének elkészítésére rendelkezésre álló időt. Ugyanakkor a kérdések, melyeket elemezni kell nyilvánvalóan széleskörűebbek, csakugy, mint azoknak az otthoni szervezeteknek a száma, amelyekkel konzultálni és tanácskozni kell.

Dramai módon megnőtt a többoldalú tárgyalások és résztvevőinek száma. A legnagyobb, háboru előtti fórumok - a Páris-i Békekonferencia, a London-i Leszerelési Konferencia -, amelyeket abban az időben a megfigyelők precedens nélkülinek tekintettek, aligha érték el az olyan modern rutinszerű tárgyalások mennyiségét, mint a GATT, UNCTAD és UNESCO konferenciák. Ki kell emelni, hogy a megbeszéléseken a résztvevők növekvő számát nem lehet eleve negatív tényezőnek tekinteni. A többoldalú diplomácia ugyanis egy másik jele annak az irányzatnak, amely egy demokratikusabb világrend felé tart. A résztvevők növekvő száma lehetővé teszi, hogy a világközösség egyre nagyobb számú tagjának érdekeit vegyék számításba. Ez segíti a feszültségek enyhítését és a nemzetközi rendszer stabilitásának javítását. Nyilvánvaló azonban, hogy a többoldalú tárgyalások néhány új vonása új kihívást jelent napjaink politikusainak és diplomatáinak:

- Nehezebbé vált egy kölcsönösen elfogadható napirend megtervezése, amely ma már rendszerint több tucat, a különféle résztvevőknek eltérő jelentőségű kérdést tartalmaz;
- A kölcsönösen elfogadható megoldások megkeresése nehezebbé vált, ami a résztvevőknek további megterhelést okoz és a tárgyalásokat hosszabbá teszi;

- Egy konferencia szervezésének feladata, azaz strukturájának megtervezése, a munkacsoportok, bizottságok, stb. felhatalmazásának körülírása, végtelenül összetetté vált;
- Az "információs robbanás" ott van minden nagy többoldalu értekezleten: az információk tömege, amit a résztvevőknek fel kell dolgozniuk, gyorsan nő.

2. Az 1980-as évek nemzetközi tárgyalásai:

Hosszabbak, kevésbé stabilak és kevésbé hatékonyak?

A modern nemzetközi tárgyalások fentebb leírt tulajdonságainak egy része negatívan befolyásolta néhány nagy nemzetközi fórum lefolyását és eredményeit az 1970-es évek végének és az 1980-as évek elejének sajátos politikai helyzetében. Ezt a fájdalmas következtetést sok tény támasztja alá.

2.1. Néhány nemzetközi tárgyalás meghosszabbodása

Ezeknek a jelenségeknek okai számos folyamatban fellelhetők. A tárgyalás a megvitatott kérdések fokozott dinamizmusa miatt képlékenyebbé válik, ami a pozíciók gyakoribb eltolódását okozza, ez viszont növeli a megegyezéshez szükséges időt. Tendencia, hogy bőviti mind a "belföldi", mind a "közvetett" tárgyalási szakaszt, azaz a belföldi állami hivatalok koordináló eljárásait⁴, és/vagy konzultálnak a növekvő számú közvetett idegen résztvevővel.

Lábjegyzet: ⁴A kérdések fokozott dinamikája nem az egyetlen tényező, ami hozzájárul a tárgyalási pozíció fokozódó képlékenységéhez. Egy másik fontos tényező a tárgyalta kérdések fokozódó "belföldiesítése" - ezek a belső politika részévé váltak. Így a többlet követelmények növekvő száma a belpolitikai eljárások folyamán születik és onnak kerül be a tárgyalások menetébe.

Példaként: A növekvő időtartamu hátrányosan érintett néhány nemzetközi tárgyalást a hetvenes és nyolcvanas években, amikor a fő világméretű kérdések dinamizmusa jelentősen növekedett. A SALT II. tárgyalások 7 évig tartottak, ami megfelel a stratégiai eszközöknek egy generációja rendszerben létének. Az MBFR /Közép-európai Haderő- és Fegyverzetkorlátozási Tárgyalások/ megbeszélései 10 éve folynak, mely idő alatt jelentős változások következtek be vagy éppen következnek be a Közép-Európában állomásozó fontosabb fegyverrendszerek mennyiségében és minőségében. Az ENSZ Leszerelési Bizottsága éveken át tárgyalta a vegyi fegyverek eltiltására vonatkozó szerződés tervezetét, miközben a bináris fegyvereknek egy új generációját gyártották le. Összefoglalva, az utkeresés a sok nyomasztó probléma megoldására túl sokáig tart, ha ezeknek a problémáknak a gyorsabb növekedését is tekintetbe vesszük. Veszélyes tendencia jelentkezik: a kikovácsolt megállapodások mai megoldásai lesznek a tegnapi problémáinak.

2.2. A tárgyalási folyamatok csökkenő stabilitása

Néhány tárgyalási folyamat önmagában véve is egyre sebezhetőbbé válik, mind a külső nyomás következtében, mind pedig a tárgyaló partnerek politikájának változása miatt, a következőképpen:

- A másik fél szándékai iránti növekvő bizalmatlanság, ami "tárgyalási hadiállapot"-ot vált ki, azt tüzi ki célul, hogy a tárgyalásokat saját szándékai leplezésére és a partner "valódi" szándékainak kikémlésére használja;
- Azoknak a kritériumoknak az egyre bonyolultabbá válása, amelyeket technikailag összetett javaslatok és megegyezések felbecslésére használnak, melyeket elég gyakran alkalmaznak erőszakos csoportok, akik a tárgyalásokkal szemben ellenséges magatartást tanúsítanak annak "bizonyítására", hogy a

születőben lévő megállapodás /vagy éppen a tárgyalás maga/
"káros a nemzeti érdekekre nézve";

- Néhány tárgyaló nem tud ellenállni a kísértésnek, hogy a "közvéleményt a maga oldalára állítsa", bűnös módon meghamisítja egyes tárgyalások információit, amely aláássa a bizalmat és a tárgyalási fórumot "nyilvános diplomáciai fórummá" teszi.

2.3. A modern nemzetközi tárgyalási rendszer elégtelen hatékonysága. Néhány nemzetközi tárgyalás fentebb leírt negatív tendenciája az ezek során elért megállapodások mind nagyobb törékenységét eredményezte. Néha nem vették számításba a felmerülő új ellentmondásokat, amelyek kikezdtek a kompromisszumok szövetét. A többoldalú konferenciákon sok próbálkozás után megalapozott érdekegyensúlyok az "elégedetlen kisebbség" akciói által sebezhetőkké váltak. Mivel hiányoztak a megállapodások eredményeinek felbecslésére szolgáló világos kritériumok, úgy azok sebezhetővé váltak, a belföldi és a külföldi harmadik felek kritikájával szemben.

A nemzetközi tárgyalások modern komplexumának elégtelen hatásfoka nemcsak - lényegében - valamennyi fegyverellenőrzési tárgyalás sivár állapotából tűnik ki, hanem a legfontosabb gazdasági tárgyalások lassu üteméből is. Ez utóbbi tény egyre nagyobb figyelmet kelt. Tul sok szemléltető példát lehet idézni: az ENSZ Közgyűlés rendkívüli ülészakának eredményét, a Világbank és a Nemzetközi Valuta Alap közgyűlését, a GATT - 1982 novemberi - miniszteri ülészakát. Még a nyugati kormányok által a Cancun-i csúcsertekezleten lefektetett, minimális ígéretek papíron maradtak. Az UNCTAD VI. ülészakának /1983 június-július/ fázisozásait is csak mérsékelt siker koronázta. A globális tárgyalási javaslatokat a fiókok őrzik, főként néhány nyugati nagyhatalom pozíciója miatt.

3. Az 1980-as évek egyik fő problémája a világpolitikában: a tárgyalások hatékonyságának javítása.

A modern nemzetközi tárgyalás sajátos tulajdonságainak tanulmányozása akadémiai feladat is lehetne mégpedig amiatt a fájdalmas probléma miatt, hogy kulcsfontosságú fórumokon tapasztalható lelassulás, illetve stagnálás a sürgős problémák felgyülemlését okozza nemcsak a nemzetközi szférában, de az emberi élet sok más területén is. A nyolcvanas évek elején az évenkénti katonai kiadások növekedése túllépte az évi 700 milliárd dollárt, miközben a fejlődő országokban 1 milliárd ember szenved a hiányos táplálkozástól, 500 millió évenhal és több mint 1 milliárdnak nem jut hajlék, orvosi kezelés és tanulási lehetőség. A kérdések egész komplexumának skálája és sürgőssége megköveteli, hogy azonnali lépések történjenek a létfontosságú tárgyalások holtpontjának megtörésére, az egész tárgyalási rendszer hatékonyságának javítására. Tulzás nélkül állithatjuk, hogy ez a nyolcvanas évek diplomáciájának központi feladata. Számos gyakorlati lépést javasolhatunk ennek a megvalósítására.

3.1. A tárgyalásokhoz szükséges politikai légkör kedvezőbbé tétele

A hetvenes évek elején sok tárgyalás sikerének egyik oka volt, hogy a különböző társadalmi rendszerű államok közötti javuló kapcsolat közegében tartották őket és mindkét fél politikai akarata termékennyé tette azokat. Az egyik irányba tett előre lépés meggyorsította a haladást a másik kérdésben. Ebben a tekintetben Helsinki a klasszikus példa. Sikerét az egyezmények komplexumának megszületése biztosította, mely normalizálta az NSZK viszonyát a Szovjetunióval, Lengyelországgal, Csehszlovákiával és az NDK-val.

3.2. A tárgyalások politikai megközelítéseinek alkalmazkodása azok megváltozott világpolitikai szerepéhez

Mivel nyomasztóbbá válnak a főbb nemzetközi problémák, annál nyilvánvalóbb annak szükségessége, hogy elmozdulás történjen a jelenleg uralkodó konfrontációs stílustól a párbeszéd irányába. A követelések és viszontkövetelések adják számos modern nemzetközi tárgyalás lényegét. Ez a módszer indokolt ha kevés az idő és ez nem teszi lehetővé, hogy a résztvevők meghatározzák és kialakítsák a közelítő érdekek képét. De vajon megbízható-e ez a módszer? Aligha erősítheti a kölcsönös bizalmat, mivel versengésre bátorít, nem pedig a kölcsönös megértésre. Nem ad lehetőséget arra, hogy kölcsönösen mérlegeljék a partner érdekelttségét abban, hogy megkösse a megállapodást és hűségesen teljesítse azt. Végül ez a módszer jutalmazza az erő diplomáciájának engedményeket kieroszakoló hatalmas arzenálját. Az eredmények hasznossága az fordítottan arányos a partnerral szemben alkalmazott nyomás mértékével. A dialógus módszere sokkal inkább megfelel a modern politika követelményeinek.

A dialógus koncepciója, mint a tárgyalások alapvető felfogása elismerést nyert, mind a tudósok, mind a politikusok körében, és ez utóbbi különösen fontos. A "77-ek csoportja" közelítése a VI. UNCTAD üléshez, amelyet a "Buenos Aires-i felhívás a párbeszédre és megegyezésre üzenetükben" fogalmaztak meg, jellegzetes példa. A dokumentum szerzői kihangsúlyozták, hogy a fejlődő országok tárgyalni kívánnak a nemzetközi gazdasági rendrekonstrukcióról, de nem erősködő kérelmezőkként, hanem egyenlő félként, készen a dialógusra, a megegyezésre és a kölcsönös megértésre.

A dialógusnak /konzultációnak, együttes elemzésnek/ lényegi eltérése a konfrontációs tárgyalási stílustól a tárgyalások megközelítésében van, amely a közös vagy a közelítő érdekek

kutatását, a megegyezés eléréséhez vezető ut keresését jelenti, a tárgyalási probléma kölcsönösen elfogadható körülírása és meghatározása ügyében.

A bizalmas jelleg és a nyilvánosság közötti kényes egyensúly megteremtése, amelyet egyes fórumokon nyilvánvalóan tönkretettek, másik elidegeníthetetlen része a tárgyalások modern közéletének. "Fontos, hogy a szavazók megértsék a különbséget... politika és tárgyalások között"⁵ - ezt H. Nicholson jegyezte meg 50 évvel ezelőtt. Ma a fontos az, hogy ezt a különbséget azok a politikusok is megértsék, akik nem tudják /vagy nem akarják/ feladni a hatásos, de nem hatékony "közönség diplomáciát". Különösen sürgős a helyzet javítása olyan elsőrendű fontosságú szférákban, mint a fegyverzetellenőrzési megbeszélések és az amerikai-szovjet kapcsolatok.

III. A TÁRGYALÁSOK KUTATÁSA: A TAPASZTALATOK FELBECSLÉSE

A tárgyalások kutatása iránt mutatkozó fokozott érdeklődés az ezzel a problémával foglalkozó kiadványok áradatát indította el.

A tárgyalás kutatásával foglalkozó monográfiák az 1960-as évek elejéig ritkaság számba mentek. Ezek közül kettő a XVIII. században került ki a nyomdából /de Callieres, De Felice/, majd hosszú szünet következett. A megjelent publikációk főként nem a tárgyalások folyamatával, mint olyannal foglalkoztak, hanem a diplomáciával vagy egyes tárgyalásokat irtak le történelmi szempontból.

Lábjegyzet: ⁵H. Nicholson: Diplomacy /in Russian/ Moscow 1941. pp. 66. old.

Századunk hatvanas éveinek eleje vizválasztónak bizonyult. Ennek a változásnak az oka a végbement "tárgyalási forradalom"-ban lelhetőek fel. A kutatások fókuszja megváltozott: a tárgyalások történetéről a folyamat természetére tevődött át, fő kutatási problémává vált az a kérdés, mennyire kezelhetők a tárgyalások? Melyek az optimális stratégiák és taktikák? A tárgyalások a konfliktusok sajátos típusai vagy önálló jelenségek saját logikával és szabályokkal.

Napjainkig könyvek tucatjait és cikkek százait publikálták a tárgyalásokról. Mindegyik különböző célokat követ, a tárgyalási folyamat más és már oldalát írja le. Eltérő módszereket használ. Éppen ezért lehetetlen arra vállalkozni, hogy ehelyütt ezeknek a publikációknak teljes áttekintését adjuk; csupán a kutatás fő tendenciáinak koncepciózus elemzésére összpontosítunk. Célunk a különböző megközelítések perspektívájának az azonosítása.

Miközben könyveket és cikkeket válogattunk az elemzéshez, megpróbáltunk összpontosítani az uttörő munkákra, amelyek a kutatás új irányait nyitották meg, illetve egy adott irányzat legjellegzetesebb műveire. Jelenleg a következő kutatási irányokat lehet megkülönböztetni:

1. Kézikönyvek a tárgyalási taktikáról, gyakorlati szakemberek számára.
2. A tárgyalási folyamatokat /továbbiakban TF/ tudományosan elemző munkák, amelyek két széles kategóriába sorolhatók: esettanulmányok és a TF strukturák általánosított modelljeinek szerkezetét vizsgáló írások.

A tárgyalásokról szóló tanulmányok az elemzés módszerei alapján két nagy csoportra oszthatók. Ezt a felosztást indokoltá teszi a nyugati politikatudomány általános helyzete, ahol a kutatásnak két ága van: a leiró, "hagyományos", történeti; és a "modernista", mely matematikai, kibernetikai, pszichológiai, szociológiai és nyelvtudományi módszerekre épül. Ez a felosztás a tárgyalások kutatásában ugyancsak megtalálható.

A "modernista" tanulmányokban két felfogás követhető nyomon:

- a TF-nak, mint egésznek a formális modellje, a különböző tudományokból vett módszerek kombinálásával megalkotva vagy a TF egy specifikus kérdésének modellje;
- a TF intézményes kutatása, a döntéshozatal mintáira koncentrálna, a tárgyalások természete és a delegációk összetétele közötti kölcsönös összefüggés, illetve a delegációk és az általuk képviselt testületek közötti kölcsönhatás. Itt a matematikai modellek csak igen korlátozott szerepet játszhatnak. A tárgyalások kutatása, mint társadalmi intézmény azonban teljesen különbözik a leiró történeti munkáktól, mert az előbbiek egy széleskörű összehasonlító elemzésre épülnek.

A tárgyalási kutatások osztályozását lásd az 1. táblázatban.

1. Kézikönyvek a gyakorlati szakemberek számára

Ezek a kézikönyvek főleg a taktika és a tárgyalások folyamán tanusítandó optimális magatartás problémáival foglalkoznak. Különös figyelmet fordítanak a technikai részletekre. Az első ilyen munkák a XVIII. században kerültek kinyomtatásra /természetesen nem szabad megfeledkezni a retorikai kézikönyvekről, melyeket kétezer évvel ezelőtt állítottak össze/, de Callieres, egy francia diplomata 1716-ban adta ki "A hercegekkel való tárgyalási magatartásról" c. munkáját. A könyv rendkívül népszerűvé vált, ezt az a tény is bizonyítja, hogy még kétszáz évvel később is használták. E. Satow, brit diplomata is sűrűn idézi de Callieres-t "A diplomáciai gyakorlat kézikönyve" című, 1932-ben kiadott könyvében. de Callieres könyvének legfőbb lényege a sikeres diplomata tulajdonságainak megfigyeléséből áll, és a következő jellegű tanácsokból: "Egy jó diplomatának a tárgyalások sikerét sohasem szabad hamis ígéretekre és rosszhiszeműségre alapoznia. A közhiedelemmel ellentétben, hiába azt gondolni, hogy egy ügyes követnek szélhámosnak kell lennie; a valóságban a csalás az így eljáró gyöngeségének a jele; azt bizonyítja, hogy annak a személynek nincsen elég esze ahhoz, hogy céljait tisztességes és egészséges módszerekkel

érje el".⁶ de Callieres könyvét legutóbb az Egyesült Államokban adták ki.

Ugyanebben az időszakban más kézikönyveket is kiadtak diplomaták számára, például Felice "A tárgyalások művészete" című, és Chesterfield "Maximák" című munkáját. A XIX. század a téma iránti érdeklődés hanyatlását mutatja.

Ez az érdeklődés csupán századunk második felében ujult meg. Tipikusan kortárs kézikönyv G. Nierenberg könyve, amit 1968-ban adtak ki először.

A könyv "A tárgyalásokról" c. fejezettel kezdődik, amely a jelenség lényegét magyarázza, továbbá a tárgyalások és játszmák közötti különbséget /a játékelmélet értelmében/ ugyanugy, mint a különbséget tárgyalások és háborúk között. A tárgyalásokat "együttműködő önzés"-ként definiálja. Kiemeli az emberi tényező fontosságát a TF-ben.

Jelentős figyelmet fordít a tárgyalások előkészítésére, azaz a célok kitűzésére, a delegáció megszervezésére, a napirend és a helyzet felvázolására. Majd a szervező a TF különböző aspektusait a kölcsönös félreértések eredőit, a partner cselekedeteinek mozgatóit írja le. G. Nierenberg bemutatja annak a szükségességét, hogy megalkossuk a tárgyalások elméletét. Könyve azonban elősorban gyakorlati javaslatokkal foglalkozik. A munka legjobb része az, amelyben konkrét tanácsokat ad a tárgyalások taktikájára vonatkozóan: hogyan tegyünk fel a kérdéseket, hogyan azonosítsuk a partnerek érdekeit, hogyan használjuk a nem-szöbeli kommunikációt, stb. A könyvet gondosan megválo-

Lábjegyzet: ⁶ Quoted from E. Satow: Manual of Diplomatic Practice Moscow 1947. pp.105.

gatott, a való életből vett esetekkel fejezi be, bemutatva néhány korábban tárgyalt módszer alkalmazását.

Nierenberg könyvének felépítése tipikus az ilyen jellegű kézikönyvek között. Ezeknek a kézikönyveknek a száma azonban eléggé korlátozott, viszont sok könyv foglalkozik az egyes esetek elemzésével. Ilyen jellegű, kiváló kézikönyv R. Fisher és W. Ury "Az igenig való eljutás" c. munkája. A szerzők konkrét helyzetekre alkalmazásokra koncentráltak.

2. A hagyományos történeti kutatás

Ilyen művek nagyszámban állnak rendelkezésre. A mult tárgyalásainak leírásához használt módszertan azonos azzal, amit a történeti kutatások más szféráiban használnak; ezért ezeket ehelyütt nem tárgyaljuk részletesen. Mégis, rá kell mutatnunk arra, hogy az ilyen munkák rendszerint a valóságnak két rétegét érintik: az események "felületét" /egy történész fő feladata, hogy feltárja azt, ami a valóságban történt/, és a mozgatóerők mélyebb rétegét. Természetesen, a történész felfogása a valóság e mélyebb rétegének elemzésétől, társadalmi és politikai nézeteiről illetve módszertani elveitől függ.

3. Intézményi tárgyaláskutatás

Az intézményi kutatás központi problémái a következők:

1. a döntéshozatal mintáinak tanulmányozása a tárgyalások folyamán;
2. az interakciók mintáinak tanulmányozása a tárgyaló csoportok között és azokon belül. Ezeknek a kutatásoknak kiváló képviselője W. Zartman és G. Winham. A kutatási metodus, amelyet használnak, a mult tárgyalásainak összehasonlító elemzéséből és osztályozásából áll, különös tekintettel a döntéshozatal mintáira.

Íme néhány példa: G. Winham a nemzetközi kapcsolatok változó természetére összpontosít, amely részben a többoldalú fórumok rohamos bővülésének, részben azoknak az újonnan megjelent szereplőknek tudható be, akik nem rendelkeznek megalapozott diplomáciai hagyományokkal. Winham arra a következtetésre jut, hogy ezek a változások, a nemzetközi rendszer és technológiai haladás fokozódó összetettségével együtt, elmozdulást okoznak a TF-ban: az együttes döntéshozatalról a helyzet együttes elemzése felé. Egy ilyen elmozdulás befolyásolja a tárgyaló küldöttségeken belüli viszonyokat; növekszik a szakértők szerepe, ami együtt jár a "kölcsonös kompetenciahiánnyal" : a politikailag felelős tagok igyekeznek terheiket a szakértőkre hárítani, sok kérdést "technikai"-nak tekintve, míg a szakértők elnáritják maguktól a döntést, arra a tényre való hivatkozással, hogy nincs meg a szükséges felhatalmazásuk.

Számos cikkében és könyvében W. Zartman afelé hajlik, hogy a TF-ot a közös döntéshozatal eljárásának tekintse. Hangsúlyozza annak fontosságát, hogy az eljárásában két fázist különböztessünk meg:

1. általános kompromisszum formula megfogalmazását;
2. a kompromisszum részletekbe menő kidolgozását.

Sem Winham, sem Zartman nem használ kvantitatív, vagy összetett kutatási módszereket. Meg kell jegyeznünk azonban, hogy a tárgyalásoknak alapos intézményi kutatása egy megfelelő TF model kialakításához elengedhetetlen feltétel. Csak is az intézményi kutatás bázisán tudjuk azonosítani azokat a problémákat, melyek a modellalkotás segítségével tanulmányozhatók. A tárgyalási modellek némelyikéből hiányoznak megtervezőik céljai, ez a TF nem megfelelő elemzésének tudható be. Ennek következ-

tében egy ilyen modellnek semmi köze sincs a valósághoz.

Az intézményi tárgyaláskutatás, azaz a politikai helyzetnek a TF-re gyakorolt mechanizmusai utáni kutatás és nagy általánosságban, a TF és a világ társadalmi-gazdasági és politikai változásainak természete közötti kölcsönhatás képezi a szükséges hátteret a TF speciális aspektusainak vizsgálatához. Meg kell jegyeznünk, hogy egy olyan közismert tudós és gyakorlati szakember is, mint amilyen H. Nicolson, támogatta ezt a véleményt. /Nicolson, 1935/ Mégis van néhány pusztán "lényegre szorító" tanulmány a TF-ről. Ezek zöme matematikai, pszichológiai és nyelvi módszerekre épít, és végső céljük a tárgyalási modellek kialakítása.

4. A tárgyalások kognitív modellje

A tárgyalások kognitív modellezésének bázisaként szolgáló alaphipotézis az, hogy a tárgyalás az emberek közötti érintkezés folyamata és mint ilyet kell tanulmányozni. A kognitív modellek komplex jellegűek, mivel a kibernetika, a pszichológia, a nyelvtudomány, általában, a kognitív tudomány módszerein nyugszanak. Ennek a kutatásnak a komplex ága csak a hetvenes évek végén öltött formát. Tárnya a megismerés folyamatai és az emberi kapcsolatok. A kognitív modellezés a tudás megjelenítésére összpontosít, azaz azokra az eszközökre, melyek az emberi tudást formális műveletek elvégzésére alkalmas dologgá alakítják, ideértve a számítógépes programozást is. Ennek a modellalkotásnak a másik központi kérdése a természetes logika problémája, azaz az értekezés módszerének tanulmányozása és formába öntése, melyeket az ember új ismeretek megszerzésére használ.

A tárgyalások kutatása, a kognitív modellek alkalmazása megkönnyítheti a hivatalos dokumentumok szövegében lévő tárgya-

lási helyzetek formális bemutatását. Ez viszont segíthet a pozíciók változásának és a változás logikájának elemzésében, és végül, a tárgyalások lefolyásának előrejelzésében. A tárgyalások kognitív modellezéséről készült munkák száma egyre nő és szerzőik, mint például R. Axelrod, H. Alker, D. Mefford, K. Johnsson, vezető helyet foglalnak el a politilógusok között. A kutatásnak ez az ága ígéretes jövő elé néz.

5. A tárgyalások pszichológiai oldalának tanulmányozása

A hetvenes évek elejétől kezdve számos munka foglalkozik a tárgyalások pszichológiai oldalának vizsgálatával. Az ilyen kutatások legfontosabb módszere a pszichológiai kísérlet, mely arra szolgál, hogy a tárgyalási magatartások bizonyos általános szabályszerűségeit azonosítsa, továbbá arra, hogy a segítségével tanulmányozzák a személyes és nemzeti sztereotípiák hatását a tárgyalási magatartások muntáira. Az ilyen kutatás fő hátránya éppen abban rejlik, amire a kísérletek során jöttek rá: a tárgyalási magatartás meghatározói egyfelől az emberi motívumok, és másfelől a különleges ismeretek, amelyek a tárgyaló birtokában vannak. Ez bonyolulttá teszi a TF megfelelő szimulációjának feladatát.

Ennek a megközelítésnek néhány egyéb problémája abból fakad, hogy a munkák jobbik fele játékelméleti mátrixokat használt tesztként /lásd Bartos, 1979/. A legszélesebb körben, a "foglyok dilemmája" mátrixot használták, amelyben a partnerek mindegyike választhat az együttműködő és nem együttműködő magatartás között. Nemrégiben R. Axelrod elemezte az együttműködő magatartás kölcsönös választását a kooperációról szóló kitűnő könyvében és úgy látszik, ez újabb érdeklődést kelt a kutatók között.

6. A tárgyaláskutatás matematikai módszerei

Jelenleg a matematika alkalmazásának két fő módszere van a tárgyalások tanulmányozásához:

1. a játékelméleti modellek
2. a szimulációs modellek

Elsőnek a játékelméleti modelleket használták a tárgyaláskutatásoknál: az 1960-as évek elején tömegesen jelentek meg az erről szóló munkák. T. Schelling könyve, "A konfliktus stratégiája" úttörő jellegűnek bizonyult, bemutatva a matematikai módszerek lehetőségeit és távlatait ebben a szférában.

Schelling nagymértékben hozzájárult a tárgyalások matematikai elemzésének fejlődéséhez, azzal, hogy felfedezett egy olyan módszert, aminek a segítségével az egyszerű "modell" problémák felhasználásával elemezhető a nemzetközi konfliktusok struktúrája. Kiemelte azt, hogy ha a konfliktus helyzetekben a nyereségeket és veszteségeket "megtérülés"-ben fejeznénk ki, akkor sokféle konfliktust azonos "játékká" lehetne redukálni. Az is fontos, hogy bizonyos határok között sem a játék-struktúra, sem maga a konfliktus nem függ a megtérülés nagyságától. Ezenkívül, az ilyen játszmák száma eléggé kevés: Schelling 6 típust sorol fel könyvében, és ez lehetővé teszi a konfliktusok tipológiájának összeállítását. Ma az USA-ban a konfliktusok tipológiájára vonatkozó kutatás igen fejlett.

Schelling művét olyan könyvek áradata követte, melyek a matematikai módszerek felhasználásával foglalkoztak a tárgyalások elemzése kapcsán.

A játékelméleti megközelítés két különböző koncepciójú tárgyalásmodellt ismert. Az első elgondolás minden pozícióhoz egy bi-

zonyos megtérülést fűz /helyzet-modell/, a másik a nyereségeket és veszteségeket nem a pozíciókkal hozza összefüggésbe, hanem a stratégiákkal, azaz, a tárgyalási magatartás mintáival /stratégiai modell/. Ezt a megkülönböztetést a TF eltérő fel-fogása okozza.

A helyzet-modell a TF-ot a pozíciók változásán, azaz az enged-mények cseréjén keresztül írja le. A tárgyalások lehetséges eredményeit az események folyamatos láncolataként fogja fel. kétoldalu tárgyalások esetén minden eseményt két paraméterrel ír le; a partner megtérüléseit egy negatív-összegű játék, egy pozitív-összegű játék, vagy egy nulla-összegű játék kifejezése-sként tekintik. A konfrontációról a tárgyalásra való váltást úgy is lehet leírni, mint a negatív, vagy nulla-összegű játék átalakítását pozitív-összegű játékká. Így a helyzetet a meg-térülési mátrix-al írják le, ami a partnerek megtérülési sorát tartalmazza, a tárgyalások egyes eredményeinek megfelelően.

Csaknámár világossá vált azonban, hogy a játékelmélet nem hasz-nálható a tárgyalási modellezés teljesen adekvát eszközeként, mert a tárgyalások folyamán nemcsak a stratégiák megválasztása számít, hanem a pozíciók tartalma is. Ezenkívül, a TF együtt jár a pozíciók együttes megtárgyalásával és közös döntéshoza-tallal, és ezt lehetetlen a rendelkezésre álló játékelméleti metodikával leírni, mert az minden partner esetében az alter-natívák független megválasztásán alapszik.

A tárgyalások elemzésének szimulációs megközelítése igérete-sebbnek látszik, amely a pozíciók kvantifikációján és az en-gedmények sebessége közötti összefüggés keresésén alapul. Ily módon felállították a differenciál egyenletek rendszerét, a-mely számítógéppel oldható meg. A TF szimulációs modelljei

azonban még nem eléggé összetettek ahhoz, hogy konkrét esetek elemzésére lehessen őket használni, ezért ezeknek nincs nagy elméleti jelentőségük.

Egészében véve, a tárgyaláskutatás a politikai tudományok erőteljesen fejlődő szférája, és a különböző megközelítések integrálásának nyilvánvaló tendenciája kíséri.

IV. A KUTATÁS EGY LEHETSÉGES STRATÉGIÁJA

A kutatási tapasztalatok és a tárgyalások problémáinak felbecslése arra a következtetésre vezet, hogy eljött az ideje a TF teljes, rendszerszerű és átfogó elemzésének. Az erre irányuló kutatás lehetséges stratégiájára vonatkozó előzetes javaslatként az alábbiakat kívánjuk kiemelni:

- A kutatás tárgyát sajátos rendszernek kell tekinteni. Az ilyen megközelítés szükségességére mindenekelőtt a megelőző kutatások tapasztalatai alapján világítunk rá. Az ezen a területtel foglalkozó munkák némelyike hajlik arra, hogy valamelyest mesterségesen szűkítse a kutatás körét, és a szélesebb nemzetközi kontextusból kiragadva különállóan, a tárgyalási eljárások különböző aspektusaira összpontosítson. Ez a felfogás módszertani hibákhoz vezetett a különböző tényezőknek a tárgyalásokra gyakorolt hatásainak a felbecslésénél, azok dinamikáját és a tárgyalások során megállapodást létrehozó folyamat természetét illetően.
- A kutatás tárgyát egy nagyobb nemzetközi rendszer részének is kell tekinteni, amelyen belül a nemzetközi tárgyalások bizonyos funkciókat töltenek be. Ennek az alapvető ténynek számításba vétele nélkül lehetetlen kialakítani a módszertanilag helyes megközelítést a nemzetközi tárgyaláskutatás stratégiájának kidolgozásához.

- A tárgyalási folyamatok matematikai szimulációjának kidolgozása szükségessé teszi az e megközelítés határainak megvitatását, amelyet a tárgyaláskutatás elméleti előrehaladásának és az elérhető matematikai "szoftver"-nek a jelenlegi állapota határoz meg.

1. Tárgyalási helyzet: a kutatás fő jellemzői és szakaszai

A külpolitika elsőbbsége a diplomáciával szemben és ezek szerves összefüggése szükségessé teszi, hogy minden nemzetközi tárgyalást szélesebb politikai közegben szemléljünk, és ez a tárgyalási szituáció. A tárgyalási szituáció a nemzetközi és az államon belüli viszonyok konkrét állapota, melyet éppugy meghatároz a tárgyalások előkészítése és tényleges lefolyása, mint a résztvevők diplomáciai kölcsönhatásainak komplex rendszere, amelyek segítségével a tárgyalásokon próbálják meg céljaikat elérni.

Ahogy a fentiekben kifejtettük, a "tárgyalási szituáció" fogalma szélesebb, mint a "tárgyalások" fogalma. Beszélhetünk a tárgyalások "belső környezetéről", azaz magáról a tárgyalási folyamatról, és "külső környezetről", vagyis a tárgyalások lefolyására ható tényezők csoportjáról.

A tárgyalási szituáció a hosszú távu objektív és szubjektív tényezők közjátékaként tűnik fel. Az objektív tényezők gazdasági, társadalompolitikai és katonai-stratégiai jellegűek. Meghatározzák az adott tárgyalások szerepét és általános keretét egy nemzet külpolitikájában. Szubjektív tényezők a külpolitikai doktrinák és elképzelések, a hagyományos diplomáciai viselkedési minták, melyek meghatározzák a tárgyalási pozíció tartalmát és az érintett felek tárgyalási taktikáját.

A tárgyalási szituáció strukturájának ez a megközelítése a szimuláció alábbi fázisait sugallja:

/a/ A tárgyalási szituáció nem változó /konstans/ elemeinek azonosítása.*

Ilyen elemek többek között:

- a tárgyalások résztvevőinek összetétele;
- a résztvevők hosszú távu érdeke;
- az ismételten megtett javaslatok;
- az ismételten felvetődő ellentmondásos probléma;
- a stabil /formális és nem-formális/ diplomáciai koalíciók;
- a résztvevők által leggyakrabban használt taktika és érvelések, stb.

/b/ Az általános nemzetközi helyzet, azaz a külső környezet által a megelőző tárgyalási szakaszokra gyakorolt hatás kiterjedésének és természetének azonosítása, valamint a visszacsatolás felbecslése, vagyis azé a hatása, amelyet a tárgyalások menete és kimenetele gyakorolt a politikai helyzetre. Ez az elemzés képes arra, hogy azonosítsa és megállapítsa, a politikai helyzet dinamikája által gyakorolt befolyásolási mintákat.

/c/ A tárgyalások "külső környezetére" és annak jövőbeli állapotára vonatkozó előrejelzések, és a "belső környezet"-re gyakorolt hatásuk megállapítása. Az előrejelzésre azért van szükség, hogy a korábban azonosított változatlan elemek körét azokkal az új elemekkel bővítsük, amelyeket a konkrét nemzetközi helyzet a jövő tárgyalási periódusaiban

Lábjegyzet: *Itt és az alábbiakban időszakonként újakezdett /vagy folyamatos/ többoldalú tárgyalásokról van szó.

hoz létre. Ilyen új elemek lehetnek:

- a résztvevők taktikai célkitűzései és az ezekkel kapcsolatos új javaslatok;
- az új javaslatok felvetése következtében új problémák;
- új taktikák, érvek, stb.

A tárgyaláskutatás javasolt fázisainak már a felsorolása is mutatja, hogy a tárgyalási szituáció formalizált, "globális" kialakítása rendkívül nehéz feladat, számos metodikai és technikai ok miatt. Néhány ezek közül: a teljesen kialakított tárgyalási stratégia hiánya; a tárgyalási szituációt befolyásoló tényezők egész komplexumára vonatkozó tisztázott kritériumok hiánya /ebből következik a tárgyalási szituáció teljesen formalizált keretei kialakításának a lehetetlensége/, továbbá az ilyen komplex feladatokhoz szükséges a megfelelő matematikai és nyelvtudományi támogatás hiánya. A rendelkezésre álló elméleti és matematikai koncepciók és módszerek arra mutatnak, hogy egy keret-koncepció kialakítását kezdetben a tárgyalási szituáció lényegére kellene korlátozni, azaz, a tiszta tárgyalási folyamatra. Ezzel a felfogással azonban nem kívánjuk kisebbiteni a tárgyalási szituáció egyéb elemeit. A kutatásnak ezen a szintjén ezeket más /főként klasszikus/ módszerekkel vizsgálhatjuk és az eredményeket a tárgyalási modellhez "input"-ként használjuk fel.

2. A tárgyalások visszatükröző modellje

A tárgyalások szimulációjának /eljárás, amelyben legalább egy résztvevő a tárgyalási szituáció strukturájának megváltoztatására törekszik/ egyik fő akadályának tűnik egy olyan jól kifejlesztett módszer hiánya, amellyel részletesen, formálisan elemezhető a szituáció strukturája és e struktúra átalakításának menete.

Az ilyen módszer kifejlesztésére tett, a játékelméletet alkalmazó kísérletek szerény eredményeket hoztak, főként azért, mert a modern játékelmélet figyelmen kívül hagyja a "játékosok" belső összetettségét, egyszeri és változatlan célokat tűzve ki számukra a "játszmaban", azaz a konfliktusban, vagy tárgyalásban. Ugyanakkor, figyelmen kívül hagyja továbbá a viselkedés belső logikáját, amely a "játékosok" belső strukturájának sajátosságaiból ered. Ezt a logikát a standard "ésszerű" viselkedés helyettesíti, amely csak a "játék" szempontjából ésszerű. Ugy tűnik, hogy ez a helyettesítés jelenti a modern játékelmélet legfőbb hiányosságát, vagy, hogy pontosan fogalmazzunk, korlátozott nasznosságát a konfliktus helyzetek és tárgyalási szituációk teljes leírásában. Az igazság az, hogy a mátrix játszma logika "egyetemes ésszerűsége" nem esik egybe a valódi tárgyaló logikájával, aki olyan törvények által meghatározott helyzeten van, amelyek sokkalta összetettebbek azoknál, melyeket a játékelméletben a "játékos" leírására használnak.

Mindebből következik: a tárgyalás modellezését meg kell előznie a tárgyaló modellezésének, amelybe belső logikájuk elemzése is beleértendő, amely meghatározó a tárgyalások során.

A legutóbbi években az ugynevezett visszatükröző logika módszereivel folytattak ilyenfajta kutatásokat. Jelenleg számos irányzata van ezeknek a módszereknek. A tárgyalási folyamat modelljének kidolgozásánál ezt a megközelítést úgy értelmezték, mint a "két /vagy több/ szereplő közötti kölcsönhatás folyamatának reprodukálását, számításba véve a szereplők felfogását egymásról és önmagukról."

Ez a magyarázat ígéretesnek látszik, mert a visszatükrözés és ön-visszatükrözés lehetővé teszi a helyzetek részletezett, di-

namikus modelljeinek kialakítását. Ezeknek a visszatükröző tárgyalási modelleknek két funkciót kell betölteniük:

- először egy tényvázoló jellegűt, azaz szűrőként kell szolgálniuk, kiválasztva a folyó eseményekre vonatkozó információkat és kódolva a szituációt, mint a fő elemek egy sorát;
- másodsor visszatükröző jellegűt: az eseményeket azon a prizmán értékelve, amelyen át a résztvevők látják a szituációt. Ilyen visszatükröző modellt a résztvevők céljai és cselekedetei reprodukciójának és egymás céljai és cselekedetei kölcsönös értékelésének alapján lehet felépíteni.

Nyilvánvaló, hogy a modellalkotásnak ez a módszere bonyolult és munkaigényes. Ennek ellenére gyümölcsözőnek látszik, mivel lehetővé teszi mindkét olyan funkció belefoglalását a modellbe, amelyet annak szolgálnia kell: a tényvázoló és a visszatükröző funkciót. Egy ilyen típusú modellnek képesnek kell lennie arra, hogy a résztvevők célratörő cselekedeteit, azaz a jövő kívánatos képének elérhetőségét felbecsülje. Egy ilyen modellel a tárgyalásban résztvevő államok külpolitikai céljainak és akcióinak teljességét magában foglaló fejlődő rendszer részének tekinthető, - amely lehetővé fogja tenni a mutatók rendszerének állandó módosítását követve a bekövetkező változásokat.

V. BEFEJEZÉSKÉNT: NÉHÁNY GYAKORLATI JAVASLAT

1. A tárgyalások vizsgálata a globális kérdések komplex tanulmányozásának integrált része

A globális kérdések tanulmányozása a legutóbbi két évtizedben tömeges méretűvé vált. Mindeztideig azonban nem fordítottak megfelelő figyelmet a tárgyalásokra, - a konfliktusok megoldásának reális és közös eszközére. Mindazonáltal a tárgyalási folyama-

tok mintáinak és sajátos vonásainak azonosítása növelheti azok valódi összetettségének ismeretét. Ez viszont fokozhatja az előrejelzések és a gyakorlati tanácsok pontosságát, amelyeket a tudósok a döntéshozatali eljárásban résztvevő gyakorlati szakemberek számára dolgoznak ki.

A tárgyalási folyamatok mintáinak azonosítása abban is segíthet, hogy hatékonyabban válasszuk ki a globális kérdéseknek azon oldalait, amelyek rövidesen megjelenhetnek a nemzetközi tárgyalások napirendjén. Emellett a globális modellek ilyen gyakorlati aspektusainak nyomon követése hozzásegítheti a tudósokat ahhoz, hogy figyelmüket a legsürgetőbb valóságos szükségletekre összpontosítsák.

Sok kérdés globális összefüggése, és az ezek megoldása érdekében tett nemzetközi erőfeszítések világméretű tárgyalási rendszert fejlesztett ki. Egy előzetes vizsgálat azt mutatja, hogy ennek a rendszernek a legjobb esetben sem javult a hatékonysága. Ezért a tárgyalások globális rendszerének elemzése egy akut, világméretű hatásokkal rendelkező problémakör kutatásának új ágát képezi. A tárgyalások komplex elemzése a különböző területeken dolgozó tudósok szoros együttműködését feltételezi, így például a politikatudósok, pszichológusok, szociológusok, közgazdászok és matematikusok. A legutóbbi időkig azonban a rendszerszerű elemzések és kutatások elvei nagymértékben háttérbe szorultak.

A globális kérdések tanulmányozása, amely figyelemreméltó gyakorlatot igényel rendszerszerű megközelítésen alapuló összetett elemzésben sokat segíthet a tárgyaláskutatás előrelépéséhez.

Nyilvánvaló, hogy a modern nemzetközi tárgyalási rendszer megjavításának feladata komplex politikai erőpróba. Az összes érintett felek érdekeit figyelembe kell venni, amikor megpróbáljuk megoldani ezt a kérdést. A tudósok nemzetközi együttműködése - Keletről és Nyugatról, Északról és Délről - a tárgyalások tanulmányozásában lehet /és kell, hogy legyen/ az a kapocs, amely összeköti hatékonyságának a megnövelését az ellentétek feloldásával, mind a jelenben, mind a jövőben.

2. Az interdiszciplináris tárgyaláselemzés programjának kidolgozása felé

Átmeneti célok:

2.1. A legfontosabb cél: egy komplex tanulmány segítségével felvázolni a tárgyalási folyamat kereteit és ennek alapján a kiválasztott kérdések tárgyalására vonatkozóan, esettanulmányok alkalmazott elemzésének elkészítése, előrejelzések és javaslatok kidolgozása ezekre a tárgyalásokra vonatkozóan.

2.2. A kutatás fázisai a következők:

- A kétoldalu és többoldalu tárgyalások tapasztalatainak összefoglalása és ennek alapján az ilyen tárgyalások "katalógus"-ának összeállítása abból a célból, hogy a sikerhez/bukáshoz/ vezető tényezőket azonosítsák;
- A tárgyalást megelőző szituációt kialakító tényezők azonosítása /azaz milyen körülmények között váltak a tárgyalások lehetővé és szükségessé a résztvevők számára/;
- A tárgyalási folyamat vissztérő mintáinak rekonstruálása, ideértve a kérdések közötti kölcsönhatások mintáit, a konfliktusok erősségét és a tárgyalási folyamat strukturáját és dinamikáját;

- Előrejelzések kidolgozása a tárgyalás előtti helyzetekre és a tárgyalások lehetséges dinamikájára. Ennek alapján javaslatok előkészítése a kísérleti tárgyalások napirendjére és felépítésére vonatkozóan;
- Egy ilyen előrejelzés alapján javaslatok kidolgozása a gyakorlatra orientált kutatások számára.

Egy ilyen program beindításának gyakorlati haszna a nemzetközi tárgyalások folytatásának és elemzésének kézikönyve lehet.

VI. IRODALOMJEGYZÉK

VII. A SZERZŐK BEMUTATÁSA

Kremenjuk Viktor Alexandrovics /szül. 1940./ - A közgazdasági tudományok kandidátusa /1968./, a történelemtudományok doktora /1980./, a Szovjetunió nemzeti tudományos és technikai díjának nyertese /1980./. A Szovjetunió Tudományos Akadémiájának USA és Kanada Intézetének osztályvezetője. A nemzetközi kapcsolatok és külpolitika történelmi elemzésének szakértője. Szerzőként és szerkesztőként nagyszámu publikációban működött közre a Szovjetunióban és külföldön. Résztvett a nemzetközi tárgyalások elméleti és empirikus aspektusainak kutatásában szovjet-amerikai, USA-kinai, USA-iráni és egyéb kapcsolatok tekintetében is.

Lukov Vadim Boriszovics /szül. 1953./ - A történelemtudományok kandidátusa /1979./, főosztályvezető a Nemzetközi Kapcsolatok Moszkvai Állami Intézetének rendszerelemző laboratóriumában. Az európai biztonsági és a többoldalú tárgyalások szakértője. Mint szerző közreműködött számos kiadványban a Szovjetunióban és külföldön.

Szergejev Viktor Mihajlovics /szül. 1944./ - A fizikai és matematikai tudományok kandidátusa /1976./, a Nemzetközi Kapcsolatok Moszkvai Állami Intézete rendszerelméleti laboratóriumának főmunkatársa. A kibernetika és rendszerelmélet szakértője. Foglalkozott a kognitív politikai gondolkodásra vonatkozó szimulációs játékokkal és tárgyaláselemzéssel is. Szerzőként számos kollektív kiadványban közreműködött a Szovjetunióban és külföldön is.

Az eddig megjelent módszertani tanulmányok
jegyzéke

1. Quade: A rendszerelemzés: egy döntési ugymutató /1978./
2. Gvishiani /Szerk./: A rendszerelemzés és a tudományos-technikai fejlődés irányítása /1980./
3. Ackoff, Keen, Woolsey: Tanulságok a rendszerelemzés számára: Az operációkutatás és az optimalizálás példája /1980./
4. Miser: Operációkutatás és rendszerelemzés /1981./
5. Postáné Vellei Gy.: Az I.P. Sharp nemzetközi számítógépes hálózat és szolgáltatásainak ismertetése /1981./
6. Postáné Vellei Gy.: A DRI nemzetközi számítógépes hálózat és szolgáltatásainak ismertetése /1981./
7. Kertész B.: Az anglikai Open University és a rendszer szemlélet oktatása /1982./
8. Majone: Az elemzés buktatói, a buktatók elemzése. A politikaelemzés alkalmazásai /1983./
9. Rendszerkutatás a Szovjetunióban. Az 1985. évi Összövetségi Konferencia előadásainak ismertetése /1985./
10. von Gigh: A tudomány-, a rendszer- és a rendszerfeletti paradigmáinak módszertani összehasonlítása /1985./
11. Troncale: A rendszerkutatás jövője /1985./

1. Táblázat A tárgyalási kutatás áttekintése

Manuals for Practitioners	= Kézikönyvek gyakorlati emberek számára
Research Works	= Kutatómunkák
Traditional historical research	= Hagyományos történelmi kutatás
Modernist research	= Modernista kutatás
Institutional Analysis	= Intézményes elemzés
Development of models of negotiations	= Tárgyalási modellek kialakítása
Cognitive Models	= Megismerő modellek
Psychological Aspects	= Pszichológiai nézőpontok
Mathematical models	= Matematikai modellek
Game theoretic	= Játékelmélet
Simulation	= Szimuláció

