

DR. TANÁCS JÁNOS
BME

Filozófia és Tudománytörténet Tanszék

1111 Budapest, Sztoczek J. u. 2-4. fszT. 1.

Telefon: 463-1181/5900

nego@filozofia.bme.hu

Tárgyalástechnika 3

A REALITÁSVIZSGÁLAT SZEREPE

4. ESETTANULMÁNY

- (M) Hétfőn egy meetingem lesz, szerinted hogyan érveljek?
- (C) Miről szól a meeting?
- (M) A meeting arról szól, hogy egy új belső adatszolgáltatási rendszert vezettünk be a vállalatnál, és a bevezetés kérdéseiről, problémáiról fogunk beszélni.
- (C) Mit szeretnél elérni? Mi a célod?
- (M) A vezetők egy része ragaszkodik egy bizonyos fajta adatszerkezethez, amit viszont az új rendszer nem tud szolgáltatni. Azt szeretném elérni, hogy egy olyan döntés szülessen, amely szerint megszűnik a korábbi adatszerkezetre vonatkozó igény.
- (C) Tudnád egy kicsit részletesebben vázolni? Mi a probléma pontosan?
- (M) Mi állítjuk elő a belső jelentéseket, és eddig egy bizonyos adatszerkezetet használtunk. Mi itt adatszolgáltatók vagyunk, de hogy mit tudunk adni, azt az adatszerkezet struktúrája szabja meg. Az átállás az új belső adatszolgáltatási rendszerre azt is jelenti, hogy új adatbázis-struktúra van: bizonyos kategóriák nem szerepelnek az új szoftverben, amik eddig benne voltak...

A REALITÁSVIZSGÁLAT SZEREPE 2.

4. ESETTANULMÁNY

- (M) ... Azok a vezetők, akik az adatbázis túloldalán felhasználóként veszik igénybe az adatokat, ragaszkodnak hozzá, hogy a korábbi adatszerkezetnek megfelelő típusú adatok is mindig elő legyenek állítva a havi jelentésekhez. Ez a jelenlegi felállás szerint azt jelenti, hogy a rendszeren kívül kell előállítani és dokumentálni bizonyos adatokat, ami az új rendszert lényegében feleslegessé teszi és megkerüli. Másrészt pillanatnyilag a felhasználói oldalon álló vezetők a munkatársaikra kezdik terhelni ezt a problémát, és irreális mennyiségű többletterhet ró ezekre a munkatársakra, hogy beszerezzék és előállítsák az adatokat. Ráadásul számos esetben nincs meg hozzá számukra a megfelelő csatorna, hiszen eddig nem így működött a rendszer, nem az ő dolguk volt beszerezni és előállítani ezeket az adatokat. Növekszik azoknak a munkatársaknak az elégedetlensége, akikre a túl oldalon ez a többletmunka hárul. Lényegében ezek a munkatársak már az új rendszer ellenségei, hiszen nem egyszerűsítette, hanem nehezítette az életüket. Számukra a legjobb az új rendszer bevezetésének leállítása volna és visszatérés a régre. Ez általánosabb vállalati folyamatok miatt lényegében kivitelezhetetlen, nem opció. Szerintem a felhasználói oldali vezetőknek kellene lemondani a korábbi adatbázis-szerkezeten alapuló igényeikről.

A REALITÁSVIZSGÁLAT SZEREPE 3.

4. ESETTANULMÁNY

- (C) Oké, értem. Szerinted mennyire reális, hogy hétfőn ilyen döntés szülessen? Mennyire esélyes, hogy hétfőn meg tudod győzni őket erről, illetve mindazokat, akik a meeting keretében a döntést meghozzák? Hány százalék az esély?
- (M) 20 %.
- (C) De ezek az emberek értelmesek, ugye? Általában belátó képesek?
- (M) Igen.
- (C) Van olyan helyzet, amikor képesek lennének belátni azt, amiről most szeretnéd őket meggyőzni?
- (M) Igen.
- (C) Mi ez a helyzet? Hogy lehet jellemezni? Mi növeli az elfogadás esélyét?
- (M) Azt hiszen valamivel később jobbak lennének az esélyek. Egy kis idő múlva lenne érdemes visszatérni a kérdésre. Akkor talán olyan 80%-nyi esély is lenne, hogy elfogadják a javaslatomat.

A REALITÁSVIZSGÁLAT SZEREPE 4.

4. ESETTANULMÁNY

- (C) Ennek fényében mi lehet a reális cél a hétfői meetingen?
- (M) Egyrészt, meggyőzni a többieket, hogy szükség van és legyen egy terven kívüli döntéshozatali meeting a közeljövőben, amikor ezt a kérdést vizsgáljuk.

Másrészt a hétfői szeánsz azt a funkciót töltheti be, hogy megteremti a későbbi döntés kereteit, kijelöli azokat a szempontokat, amelyek fényében a majdani döntés leegyszerűsödik.

- (C) Szerinted hány százalék annak az esélye, hogy a hétfői meetingen az előbbi két célt meg tudod valósítani?
- (M) 80 %.

.....

- (C) Szia. Na, hogy sikerült? Átment?
- (M) Aha.

A REALITÁSVIZSGÁLAT SZEREPE 5.

ESZKÖZÖK ÉS TANULSÁGOK

- i. A tárgyalás sikere nagyban függ attól, hogy reális-e a megvalósítandó cél. Egy reális célt jó eséllyel lehet győzelemre vinni, míg egy irreális cél esetében erre értelemszerűen nincs sok esély.
- ii. Egy irreálist célzó tárgyalás után már egy reális cél megvalósítása is sokkal nehezebb, ha nem egyenesen lehetetlen lesz:

az irreális cél bedobása nem csak az adott a tárgyalást teszi lehetetlenné, hanem a ráépülőket is, hiszen sokkal nehezebb vagy lehetetlen lesz visszalépni arra a szintre, ahol az irreális cél bedobása előtt tartottunk.

- i. Érdeemes realitásvizsgálatot végeznünk:

Hiszünk abban, hogy győzelemre lehet vinni a célt?

Hány százalék az esélye, hogy győzelemre lehet vinni?

A REALITÁSVIZSGÁLAT SZEREPE 6.

ESZKÖZÖK ÉS TANULSÁGOK 2.

- i. A tárgyalásra egy adott céllal kapcsolatban gyakorta úgy tekintünk, mint amely egy lépcsős, azaz:

azzal a nagyon erős feltevessel élünk, hogy **a tárgyalási cél egyetlen tárgyalási fordulóban elérhető**. Érdemes feltenni a kérdést:

Nincs-e szükség több fordulóra a cél eléréséhez?

Hány és milyen közbülső lépések szolgálhatnak a cél győzelemre vitelét esetleg több tárgyalási forduló beiktatásával?

Hogyan, milyen módokon szolgálhatnak ezek a lépések a cél győzelemre vitelét?

A TÁRGYALÁS MENETÉT SEGÍTŐ MÓDSZEREK

Probléma darabolás

Próba: a konfliktus pontokat rendezzük s oldjuk meg csökkenő súly szerint:

$$KP1 > KP2 > \dots > KPn$$

azaz, 'ugorjunk neki a nagyjának!'. Igen ám, de az elsőt a legnehezebb megoldani, tehát a helyes a fordított sorrend:

$$KPn < \dots < Kp2 < KP1$$

A kisebb sikerek és az energia befektetés motiválja a további haladást. Érdeemes tovább megegyezési ponton indulni, s persze azon végezni:

$$MP1 - KPn < \dots < Kp2 < KP1 - MP2$$

A TÁRGYALÁS MENETÉT SEGÍTŐ MÓDSZEREK

Objektív eljárás

A cél természetesen a win-win kimenetel. De mi van, ha nem lehet? Marad a win-lose, de azt nem szeretjük. Cél ekkor megtartani a kapcsolat jóságát, ebben segít az objektív eljárás, például:

- Egyszer te, egyszer én.
- Én vágok, te választasz.

Mi van, ha nem lehet win-win-t játszani?

Később látni fogjuk, hogy sokkal több esetben lehet win-win-t játszani, mint elsőre gondolnánk.

Ehhez a lehetőség-feltárás lesz az eszköz: nem a meglévő torta felosztásán küzdünk, hanem a torta növelésének lehetőségeit keressük.

Ebből adódik majd, hogy óvatosan kell bánni a lehetőség-keresés lezárásával, azzal, hogy: „Nincs további lehetőség!”

Kétségtelenül vannak azonban olyan szituációk, amikor nem lehet nyer-nyerre játszani:

⇒ **Mi a teendő ilyenkor? Hogyan érdemes ilyenkor tárgyalni?**

Attól még, hogy a felek nem nyertesként fejezik be a tárgyalást, nem kell hogy vesztesként, csalódottan fejezzék be:

A cél ilyenkor pontosan ez: olyan tárgyalás folytatása, amely legalább a kapcsolatot óvja.

Mi van, ha nem lehet win-win-t játszani?

2.

Ha nem tényleg nem lehet W-W-t játszani, akkor a tárgyalás eredményét szokásosan csak az akarat érvényesítése, az erő fitogtatása, a fenyegetés alkalmazása billentheti valaki javára:

Ekkor viszont biztos, hogy a tárgyalás nem lesz kapcsolatépítő.

A megoldást az iménti észrevétel nyújtja: olyan tárgyalást kell folytatni, amelynek *döntési mechanizmusa vagy eredmény értékelését biztosító mérce független a résztvevők akaratától.*

Eszköz:

Objektív kritériumok alkalmazása:

- **Objektív, korrekt mércék:** a felek akaratától független mércek alkalmazása
- **Objektív, korrekt eljárások:** a felek akaratától független döntési eljárások alkalmazása
- **Ezek együttes kombinációja**

Mi van, ha nem lehet win-win-t játszani?

3.

Összegezve:

A tárgyalás eredményét meghatározó **döntési eljárást**, és/vagy az eredmény értékeléséül szolgáló **viszonyítási alapot ki lehet vezetni a felek által uralt mezőből.**

Objektív, korrekt eljárások: Egyik vág, másik választ

Egyszer Te, egyszer én

Példa (Fisher és Ury nyomán):

Egy tengeri lelőhely kiaknázása és a kapcsolódó törvény megalkotása során a két fél nem tudott egyezsége jutni: a felét a kitermelő magántársaságok kapták volna, másik felét egy ENSZ-intézmény.

Mivel a technológiai tudás és a szakismeret a magán-társaságok birtokában volt, ezért az ENSZ-intézmény attól tartott, hogy a kitermelő társaságok vissza fognak vele élni: a saját maguk számára javasolt lelőhelyeket rosszabbnak állítják be, mint amilyenek azok valójában.

Mi van, ha nem lehet win-win-t játszani?

4.

Példa folyt. (Fisher és Ury nyomán):

Az ENSZ-intézménynek nem volt a birtokában a megfelelő technológia és tudás, hogy ellenőrizni tudja, fair ajánlatot kapott-e?

Az a megoldás született, hogy a technológiát és szakértelmet birtokló magántársaság tett javaslatot a lelőhelyek felosztására: a felkínált két lehetőség közül pedig az ENSZ-intézmény választhatott.

Mivel pont akkorra eséllyel választhatott jót és rosszat az ENSZ-intézmény, és pont akkorra eséllyel maradhatott meg a másik, jó vagy rossz lelőhely a magántársaságnak:

a társaság egy alapvetően fair megoldás kidolgozására volt ösztönözve,

ha pedig nem fair ajánlatot tett, akkor is ugyanolyan eséllyel járhatott vele jól vagy rosszul, mint az ENSZ-intézmény.

Mi van, ha nem lehet win-win-t játszani?

5.

Példa objektív mérce alkalmazására:

A korábban látott motoreladási szituációban a „Mit ér a motorom?” adatai ilyen objektív mérceként funkcionálhatnak: segíthet egyezsége jutni a vevő és az eladó belépési árait, valamint a kettőből következő találkozási pontot (fél út, számtani közép) illetően.

Ezt lehet esetleg kombinálni egy objektív eljárás alkalmazásával, ha reálisan szeretnénk módosítani a fenti árat a nagy futásteljesítményből fakadó értékcsökkenés figyelembe vételével (ugyanis nem volt olyan futásteljesítményű motor, amihez viszonyítani lehetett volna):

Kérdezzünk meg szakértőt (fórum, márkakereskedő szervize, saját szerviz stb.), mennyit csökken az értéke egy motornak, ha 20 ezer km helyett 50 ezret futott?

A portálok adatai más, de minél hasonlóbb motorokra mit mutatnak %-os értékcsökkenésben ilyen futásteljesítmények esetén?

Példa objektív eljárás és objektív mérce alkalmazására:

A Schönherz Kollégium tűzvédelmi létszámkorlátjának ügye

A Schönherz Kollégiumban a felújítást követően mintegy 1100 hallgató lakik egyidejűleg. Emellett eredetileg 180 fő vendég volt fogadható egyidejűleg. Mivel a felújítások során elektronikus beléptető rendszert alakított ki az üzemeltető, ezért segítségével könnyen nyomon követhető volt, hogy aktuálisan hány hallgató és hány vendég volt a kollégiumban. Ez azt jelenti, hogy a 181-ik vendégnek már a porta előtt kellett várnia mindaddig, amíg egy már bent lévő vendég el nem hagyta a kollégiumot.

Még komolyabb problémát jelentett, hogy a Kollégium korábban, a felújítást megelőzően gyakorta adott otthont nagyobb hallgatói rendezvényeknek, és erre a felújítást követően nem volt mód: a 180 fős vendéglétszám, illetve a maximális 1280 fős összlétszám lényegében kizárta a nagyobb rendezvények megtartását.

A kollégium hallgatói által választott vezető testület, a Kollégiumi Bizottság elképzelései alapján 2500 fős összlétszámot célzott meg: szerintük egyrészt ennyi lenne a reálisan elfogadható létszámkorlát, illetve ennyi lenne szükséges a normális, korábban kialakult kollégiumi hallgatói élet működtetéséhez.

Példa objektív eljárás és objektív mérce alkalmazására:

A Schönherz Kollégium tűzvédelmi létszámkorlátjának ügye (folyt.)

A létszámkorlátot az ún. *Tűzvédelmi határszerződés* szabályozta, ebben volt rögzítve a fogadható vendégek száma, valamint a maximális összlétszám. A létszámkorlát megemeléséhez szerződésmódosításra lett volna szükség.

A szerződést a tervekért felelős építész, az Egyetem, valamint az Üzemeltető Zrt. együtt volt jogosult módosítani: értelemszerűen mindhárom érintett jóváhagyása szükséges volt hozzá.

A KB-nak mindhárom felet meg kellett nyernie magának az ügy sikerre viteléhez.

Bár nem volt egyszerű és gyors folyamat, de végül az Egyetemet és az Üzemeltetőt sikerült megnyernie: már csak a létszámkorlát megállapításában illetékes szakember, az Építész maradt hátra.

Az Építésznél volt a tudás, a szakértelem a létszámkorlát megemelésére, adott esetben ő viselte volna a felelősséget is, továbbá döntő pozícióban volt a tárgyalásokat illetően.

A tárgyalások egy idő után holtpontra jutottak, nem volt lényegi elmozdulás a létszámkorlátot illetően.

Példa objektív eljárás és objektív mérce alkalmazására:

A Schönherz Kollégium tűzvédelmi létszámkorlátjának ügye (folyt.)

Az látni kell, hogy az Építészt komoly felelősség terheli: egy tűzvész esetén, ha ne adj isten valami komolyabb baj lenne, őt fogják elővenni, hogy, többek között, jól kalkulálta-e a létszámkorlátot?

A kalkulált létszámkorlát valóban biztosította-e a menekülés lehetőségét?

A felelősség miatt elképzelhető, hogy az Építész túlbiztosítja magát: inkább legyen kevesebb a létszám, mint több – előbbiből nem lehet baj, az utóbbiból igen.

A *Sch KB* a következő eszközöket használta a végül sikeres tűzvédelmi létszámkorlát megemeléséhez vezető tárgyalási folyamatban (Számos eszköz azonosítható, ezekről lásd a Nyilvános beszélgetés c. pdf fájlt a tárgy honlapján:

http://www.filozofia.bme.hu/sites/default/files/anyagok/623/Nyilvanos_beszelgetes4.pdf

Itt most csak az objektív kritériumok alkalmazásával kapcsolatosokról lesz szó.)

1. Objektív eljárás és mérce együttes alkalmazása: további külső, független tűzvédelmi szakértőkhöz fordult, többhöz is, és szakértői véleményeket készíttetett, amelyek alátámasztották a 2500 fő maximális létszám realitását.

Példa objektív eljárás és objektív mérce alkalmazására:

A Schönherz Kollégium tűzvédelmi létszámkorlátjának ügye (folyt.)

1. Objektív eljárás és mérce együttes alkalmazása:

További külső, független tűzvédelmi szakértőkhöz fordult, többhöz is, és szakértői véleményeket készíttetett, amelyek alátámasztották a 2500 fő maximális létszám realitását.

Maga az eljárás is kivezet a felek által uralt erőteréből (külső szakértőhöz fordulni), és az így adódó eredmény is külső, a felektől független mérceként áll elő.

2. Objektív eljárás és mérce együttes alkalmazása:

A KB a tűzoltóság bevonásával és szakmai felügyeletével tűzvédelmi riadót szervezett. A tűzoltóság 20 percre kalkulálta az épület kiüríthetőségét: ennél jobb eredmény a korlát emelhetőségét támogatta.

Végül az elvárt 20 perc helyett 6 perc alatt sikerült a kiürítést végrehajtani: ez azt bizonyította, hogy ténylegesen is indokolatlan a létszám ilyen alacsonyan tartása, és veszély nélkül emelhető a duplájára.

Példa objektív eljárás és objektív mérce alkalmazására:

A Schönherz Kollégium tűzvédelmi létszámkorlátjának ügye (folyt.)

A tárgyalások végül eredményre vezettek, és sikerült a kitűzött 2500 fős célt elérni.

Összegzés:

- Az Építész objektív mércét kapott a létszámot illetően: növekvő szakmai biztosíték, felelősség-megosztás stb.
- A KB is további tényleges és szakmai biztosítékot kapott, hogy amit szerettek volna jogos, helyes, felelősségteljesen vállalható.
- Látni, hogy a tárgyalás sikeréhez befektetésekre is szükség lehet: szakértő kifizetése, szervezés lebonyolítása.
- Egy tárgyalás sikeréhez olyan léptékű eszközök is szükségesek lehetnek, mint tűzvédelmi próba lebonyolítása!

Három eltérő tárgyalási módszer:

1. Kötélhúzás
2. Alkudozás (csere)
3. Opciógenerálás

Melyiket mikor használjuk?

Egyetlen tranzakcióra korlátozott, ultrarövid távú kapcsolatok

Több tranzakción alapuló, hosszabb távú kapcsolatok, folyamatos együttműködések

TÁRGYALÁSI MÓDSZEREK

Kötélhúzás

Általában 1 találkozásos/tranzakciós tárgyalásokra jellemző, ahol nincs nagy szerepe a későbbi kapcsolat minőségének.

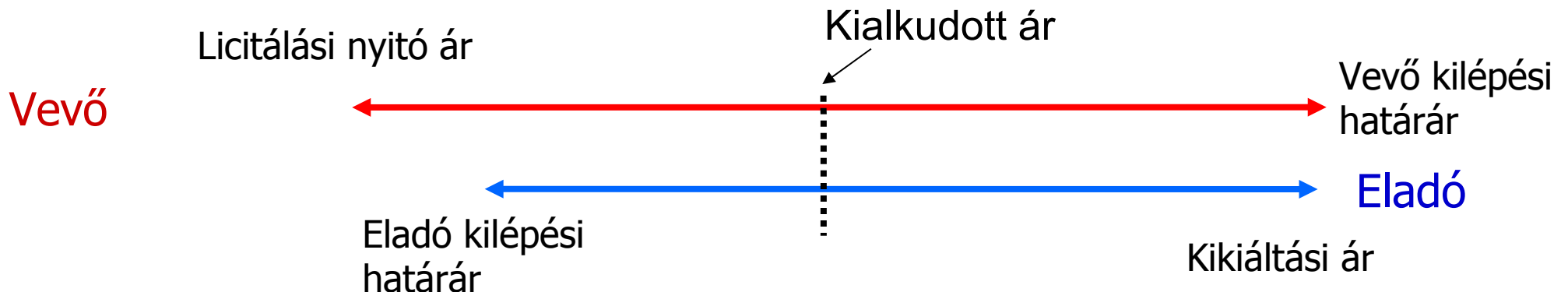
Ilyen például egy motor adás-vétele. Pl. vevő és eladó belépési és kilépési árai 1000 forintban : $V_b=820$, $V_k=920$, $E_b=960$, $E_k=830$.

Ilyenkor valahol a számtani közép körül alakul az ár, pl 890-nél. Akkor végződik adás-vétellel, ha $V_k < E_k$.

A probléma ezzel, hogy hajlamosak a felek lose-lose-ként érzékelni, az alkudozási folyamat (kötélhúzás) sajátossága miatt. Nem kapcsolat építő s inkább érvelés jellegű

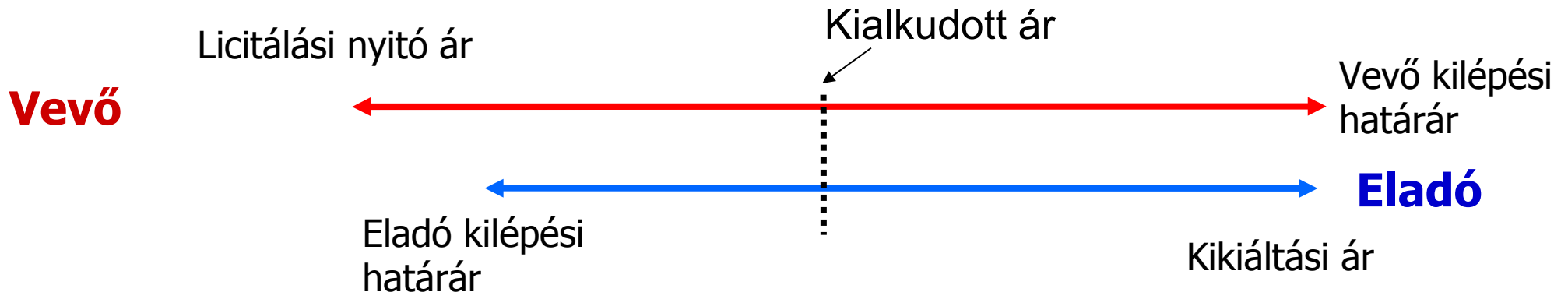
A kötélhúzás

- Egyetlen tranzakcióra korlátozott, ultrarövid távú kapcsolatok.
- Egyezés csak akkor jön létre, ha az eladó kilépési határára kisebb, mint a vevő kilépési határára.
- A kötélhúzás az eladó kikiáltási ára és a vevő nyitó ára között zajlik.
- A kialakult ár rendszerint a kikiáltási ár és nyitó ár számtani átlaga.



A kötélhúzás 2.

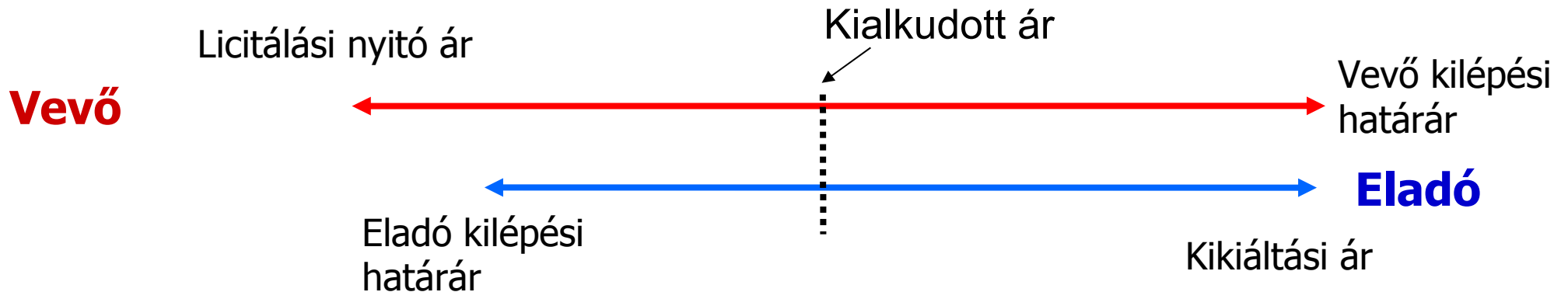
- A vevő haszna: amennyivel kevesebbet fizet a kikiáltási árnál.
- Az eladó haszna: amennyivel többet kap a nyitó árnál.
- A vevő vesztesége: amennyivel többet fizet a nyitó árnál.
- Az eladó vesztesége: amennyivel kevesebbet kap a kikiáltási árnál.
- DE: rendszerint az utóbbi szerint értékeljük a tranzakciót \Rightarrow elégedetlenek vagyunk, mert vevőként többet fizettünk, eladóként pedig kevesebbet kaptunk, mint lehetett volna!



A kötélhúzás 3.

A kötélhúzás eszköztára

- Pozicionális küzdelem: saját pozíció védelme, másik pozíciójának támadása.
- A pozicionális küzdelem rendszerint durva formát ölt:
 - eladó által kínált termék, szolgáltatás ócsárlása, eladó személyének támadása, nevetségessé tétel stb.
 - vevő személyének támadása, nevetségessé tétel stb.



A kötélhúzás 4.

- A kötélhúzás révén létrejött eredménnyel többnyire *kölcsönösen elégedetlenek* vagyunk.
- A kötélhúzás mind az eredménye, mind a felhasznált eszközök miatt nem kapcsolatépítő, hanem kapcsolatromboló.
- Az egyezés létrejöttének hogyanja miatt alapvetően veszít-veszít típusú módszernek tekinthető.

