

Az RKEM eléréséhez vezető út

Reális, kölcsönösen előnyös megállapodás csak úgy érhető el, ha:

- a tárgyalás figyelembe veszi a saját érdekeinket, szükségleteinket **ÉS**
- a tárgyalás figyelembe veszi a másik érdekeit, szükségleteit is.

Az RKEM kereteinek kidolgozásához alapvető feltétel a másik érdekeinek, szükségleteinek megértése, a kapcsolódó információk beszerzése.

A másik érdekeinek feltárásához a két legegyszerűbb eszköz:

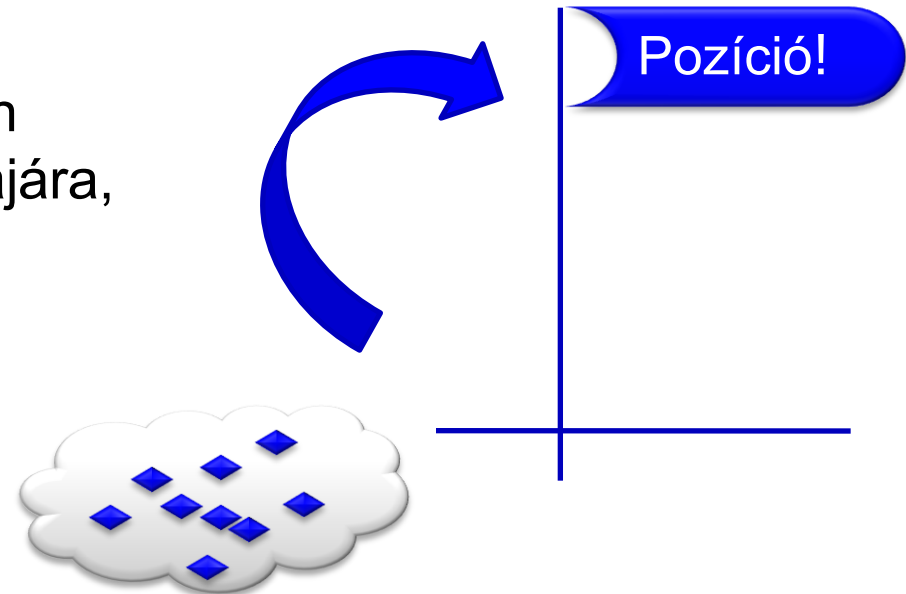
- belehelyezkedni a másik nézőpontjába: mik lehetnek az érdekei?
- az érdekekre irányuló kérdéseket feltenni a másiknak.

ÉRDEKEK ÉS POZÍCIÓK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE

- Amit gyakorta a másik érdekeként azonosítunk, az valójában egy pozíció.
- A másik által felvett, kidolgozott pozíció mögött valójában egy probléma és egy vele kapcsolatos érdekhalmaz van.
- A problémának és a kapcsolódó érdekhalmaznak vannak részletei, míg a pozíciónak rendszerint nincs vagy nagyon szegényes.
- A pozíció ennél fogva szűk, merev, információszegény, és emiatt nem biztosít mozgásteret a tárgyalás számára.
- A pozíció mögött álló probléma és érdekhalmaz az, amely elég tágas és elég részletes ahhoz, hogy mozgásteret biztosítson a 2 vagy több konfliktusban álló pozíció összebékítéséhez.

ÉRDEKEK ÉS POZÍCIÓK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE 2.

- Saját pozíciónk rendszerint a saját problémánkra és a saját érdekeinkre adott kézenfekvő válasz, megoldás.
- Mint ilyen, általában figyelmen kívül hagyja a másik pozíciója mögött rejlő érdekeket és a háttérben álló problémát.
- Nyilván válasz a mi problémánkra, de nem sok eséllyel lehet válasz a másikéra.
- Mivel a másik pozíciója is hasonlóképpen jött létre, ezért válasz lesz az ő problémájára, de nem lesz, nem lehet a miénkre.
- Így értelemszerű, hogy a pozíciók egymásnak feszülnek, többnyire kibékíthetetlenek.



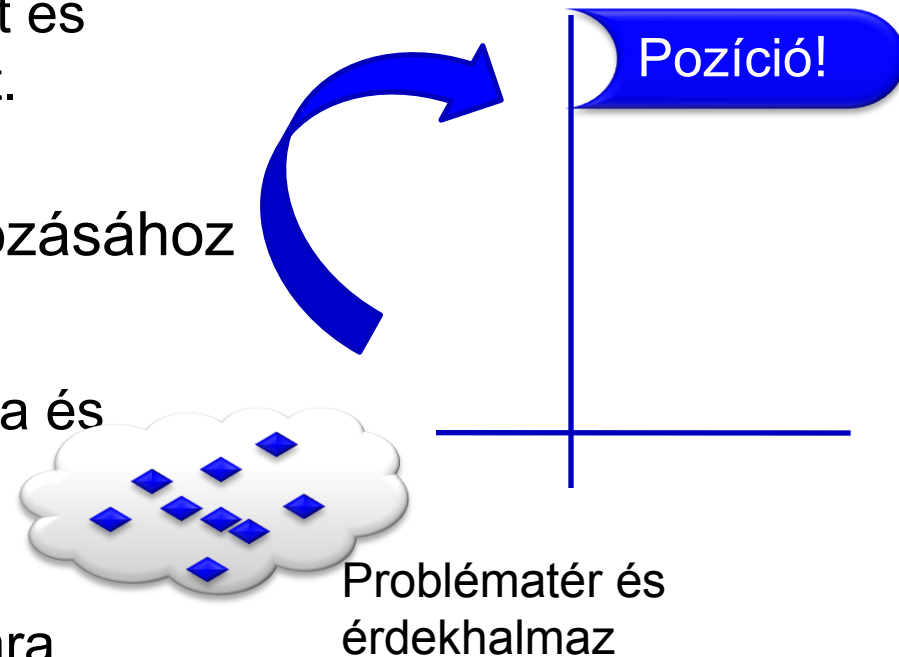
ÉRDEKEK ÉS POZÍCIÓK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE 3.

- Pozíciónk ugyan egy lehetséges megoldás a problémánkra, amely figyelembe veszi az érdekeinket, azonban korántsem biztos, hogy csak ez az egyetlen elképzelhető megoldás lenne.
- Pozíciónk mint megoldás és mint válasz magába sűríti azt a problémát és azt az érdekhalmazt, ami a háttérben áll,

DE eközben eltörli, elfedi azt a problémát és érdekhalmazt, amire válaszként született.

A sikeres tárgyaláshoz, az RKEM létrehozásához vissza kell bontanunk

- a saját pozíciónkat: az eredeti problémára és a mögöttes érdekhalmazra,
- a másik pozícióját: az ő eredeti problémájára és mögöttes érdekhalmazára.



ÉRDEKEK ÉS POZÍCIÓK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE 4.

Egy fontos probléma:

- Az érdeket gyakorta az anyagi érdekekkel azonosítjuk.
- Egyrészt ez önmagában is téves, mert az anyagi érdek valójában többnyire csupán egy pozíció:
egy lehetséges válasz a mögöttes problémára és érdekhalmazra.
- Másrészt az anyagi érdek rendszerint csupán egy eleme a mögöttes érdekhalmaznak.

Vizsgáljuk meg ezt az alábbi példa kapcsán, ahol abból indulunk ki, hogy egy tárgyalástechnika tréninget kívántok eladni.

Milyen érdekek azonosíthatók?

	Tréner	Megrendelő
Pozíció (elsődleges, „anyagi” érdek)	„Anyagi érdeke”, hogy minél több napot adjon el, a piaci realitást figyelembe vevő legjobb áron.	„Anyagi érdeke”, hogy a legkevesebbért a legtöbbet kapja.

ÉRDEKEK ÉS POZÍCIÓK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE 5.

Az elsődleges, alapvetően ellentétes érdekek mögött azonban további közös, vagy különböző, de nem ellentétes érdekek is meghúzódhatnak.

	Tréner	Megrendelő
További érdekek	Érdeke, hogy a tréning hatékony legyen.	Érdeke, hogy a tréning hatékony legyen.
	A tréning hatékonysága <i>miatt</i> érdeke, hogy a tréning hosszabb legyen: egy 2 napos tréning hatékonyabb, mint az egy napos, pláne, mint egy fél napos.	Jó ár/érték arány esetén érdeke lehet, hogy a tréner a későbbiekben is tartson tréninget:
	Érdeke, hogy a megrendelő elégedett legyen. Sikeres tréning esetén további megrendelés. Ehhez az út a hatékonyságon keresztül vezet.	• vállal kihelyezett vidéki tréninget: olcsóbb, ha a tréner jön le, mint a munkatársak utaznak fel. • további kutatás, kapcsolat-felvételi munka megspórolható, • szervezési költségek minimalizálhatók.

ÉRDEKEK ÉS POZÍCIÓK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE 6.

A tréner-megrendelő példa tanulságai:

- a pozíció (az elsődleges, azaz anyagi érdek) mögött összetett érdekek húzódnak meg,
- vannak (lehetnek) közös érdekek is,

pld. a tréning hatékonysága közös érdek: a megrendelőnek is érdeke a hatékony tréning, mert egy rossz vagy nem hatékony tréning költsége kidobott pénz.
- ugyanaz a pozíció különböző érdekek alapján is felvehető:

az a pozíció, hogy a tréner minél több napot szeretne eladni, képviselhető pusztán anyagi alapon, de akár szakmai alapon is.

Pld.: a tréning hatékonysága, sikeressége egyaránt hosszabb tréninget kívánnak meg.

ÉRDEKEK ÉS POZÍCIÓK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE 7.

A tréner-megrendelő példa tanulságai 3.

- Nem biztos, hogy az az érdek mozgatja a másikat, amit kézenfekvően *tulajdonítunk* neki,
mert nem nyilvánvaló, hogy teljesen és kizárólagosan az az érdek határozza meg a pozícióját, amit mögé képzelünk.
- A probléma, amire közösen megoldást kell találnunk, nem kézenfekvően az, amit a pozíciója megjelenít, abból triviálisan levezethető,
mert lehet, hogy olyan probléma- és érdekhalmaz van a háttérben, amely alapján szintén felvehető ez a pozíció.
- Elképzelhető, és a tárgyalás során abból érdemes kiindulni, hogy a másik problémája összetett és olyan is lehet, ami különbözik attól, mint amit a pozíciója mögé képzelünk.
ezt a mögöttes probléma- és érdekhalmazt kell feltárnunk, és erre alapozva kell a megoldást keresnünk.

ÉRDEKEK ÉS POZÍCIÓK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE 8.

Pozíciók	Érdekek
kimondottak, nyíltak	kimondatlanok, burkoltak
világosak	homályosak
egyértelműek	összetettek
hozzáférhetőek	közvetlenül nem, csak közvetve hozzáférhetőek
ellentétesek, kibékíthetetlenek	• lehetnek közös elemek is • lehetnek a felek vonatkozásában különbözőek, de egymással nem ellentétesek, nem kibékíthetetlenek, összeférhetőek

A vita típusai: miért nem érvelés a tárgyalás?

TÍPUS

veszekedés üzleti tárgyalás törvényszéki tárgyalás tényfeltáró vita racionális vita

KIINDULÓ HELYZET

érzelmi/morális/fizikai fizikai/anyagi konfliktus érzelmi/morális/fizikai tudáshiány tudáshiány/nézetkülönbség

CÉL

győzelem max. nyereség/min. veszteség/kompromisszum győzelem/3. személy meggyőzése ismeretszerzés/igazság feltárása ismeretszerzés/közösen elfogadott nézet

ESZKÖZÖK

személy támadása/félelemkeltés/ alkudozás személy támadása/érvelés/ tudásalapú racionális érvelés/ tudásalapú racionális érvelés/

KÖVETKEZMÉNYEK

stb. +/- behódolás/ +/- azonosulás +/- behódolás bizonyítás +/- behódolás/ bizonyítás internalizálás bizonyítás internalizálás

??? ??? ??? !!! !!!

A tárgyalástechnika miért nem érveléstechnika?

- **A tárgyalási szituáció a vita egyik típusa**, amelynek jellemző eszköztára: az alkudozás, kompromisszum-keresés, a veszteség-minimalizáló vagy nyereség-maximalizáló technikák.
- **Az érvelés** azonban inkább **a racionális, illetve a tényfeltáró** viták eszköztárához illeszkedik.
- Ebből adódóan a tárgyalás eszközei között nem, vagy csak elvétve jelennek meg az érveléstechnikai eszközök.
- Amennyiben azonosnak látszó eszközök mégis szerepet kapnak (például a kérdések az érvelésekben, azaz a racionális és a tényfeltáró vitákban és a tárgyalások során is központi szerepet töltenek be), **teljesen más céllal kerülnek alkalmazásra.**

A tárgyalástechnika miért nem érveléstechnika? 2.

- **A kérdések a racionális vitákban**

kényszerítő szerepűek: az a funkciójuk, hogy bizonyos érveken a másik fél ne tudjon átlépni.

Ezért van, hogy a jó kérdések

a mellettünk szóló legerősebb érvekből, illetve

a másik ellen szóló legerősebb érvekből indulnak ki.

- **A kérdések a tényfeltáró vitákban**

információszerző szerepűek: az a funkciójuk, hogy bizonyos információk megszerzését szolgálják.

Ezért van, hogy a jó kérdések

a hiányzó ismeretek szempontjából legfontosabb információt célozzák, a kívánt információ jellegéhez illeszkednek.

A tárgyalástechnika miért nem érveléstechnika? 3.

- **A kérdések a tárgyalási szituációban**

információszerző szerepűek: az a funkciójuk, hogy bizonyos információk megszerzését szolgálják. Ezek az információk (mások mellett ugyan, de mindenképp az egyik elsődleges szerepük szerint) az érdekekre, szükségletekre, igényekre, elvárásokra kell, hogy irányulnak.

A jó tárgyalási kérdések

- részünkről a **másik** érdekeinek, szükségleteinek, igényeinek, elvárásainak feltárására irányul: előzetesen a készülés során, vagy *kimondva a szituációban*, továbbá
- a **közös** érdekek, szükségletek, igények, elvárások, feltárására irányul előzetesen a készülés során vagy *kimondva a szituációban*, valamint
- a **saját** érdekeink, szükségleteink, igényeink, elvárásaink feltárására irányul alapvetően előzetesen a készülés során, de szükség esetén a *szituációban kimondva is*.

Milyen vita?

Fontos látni, hogy a vita témája rendszerint nem határozza meg a vita típusát:

- Ha a téma csak annyira van körülhatárolva, hogy „*Olimpia Budapesten?*”, vagy „*Rendezzen-e Budapest olimpiát?*”, akkor ez éppúgy megenged racionális vitát, mint üzleti tárgyalást.
- Egy olyan típusú témakijelölés, mint hogy „*Gazdaságilag-üzletileg megéri-e Budapestnek olimpiát rendeznie?*” segít abban, hogy a vita racionális- tényfeltáró típusként legyen körülhatárolva.

Ekkor arról kell megalapozottan dönteni, hogy megéri vagy sem?

⇒ Ez tényfeltáró-racionális vitát kíván meg, mert a válasz ilyen vitában alapozható meg, megalapozottsága ilyen vitában tehető mérlegre.

Milyen vita? 2.

- Ha pld. úgy akarunk döntésre jutni, hogy:
„Bp. ne rendezzen olimpiát, hanem rendezzen inkább helyette egy úszó és vízilabda vb-ét, egy világkiállítást és egy futball eb-ét”,
akkor a felhasznált eszközök (alkudozás, kompromisszum-keresés stb.) miatt egy üzleti tárgyalás típusú vita keretei között zajlik a döntéshozás.
- Érdeemes látni, hogy ekkor ***anélkül*** is hozhatunk döntést, és juthatunk kompromisszumra, hogy megvizsgáltuk volna a kérdést: „Gazdaságilag-üzletileg megéri-e Budapestnek olimpiát rendeznie?”

Milyen vita? 3.

- A vita az üzleti-gazdasági szempont megjelenése miatt **nem lesz automatikusan** üzleti tárgyalási típusú:
ETTŐL még akár racionális-tényfeltáró is lehet!
- A téma körülhatárolása (kérdés jellege) ÉS az eszközök stb. együtt képesek behatárolni a vita jellegét.
- Van amikor a kérdésfelvetés sem tisztázza a vita jellegét (és ez baj),
DE van a mikor a kérdésfelvetés pontossága ellenére, az felhasznált eszközök miatt csúszik el vita, és válik racionális vitából üzleti tárgyalássá vagy fordítva, esetleg ingadozik közöttük.

Milyen vita? 3.

- A vitában felhasznált eszközökre külön érdemes odafigyelni, ellenőrzés alatt tartani:
 - *Meg felelnek a vita céljának, típusának, kérdésfelvetésének?*
 - *A másik fél által használt eszközök ugyanahhoz a vitatípushoz illeszkednek, mint az általunk használtak?*

Mennyiben nem érveléstechnika a tárgyalástechnika?

- **A tárgyalás hétköznapi felfogásában**

azért tűnik érveléstechnikának, mert a felek szeretnének jól érvelni, illetve

ahhoz szeretnének eszközt kapni, hogy hatékonyan érveljenek álláspontjuk, pozíciójuk mellett.

- Ilyenkor a felek rendszerint saját érdekeik mellett szeretnének jól érvelni, azaz úgy, hogy a másik fél törjön meg, és az érdekeinket lássa be, fogadja el, tekintse meggyőzőnek.

- Ez azonban maximum W-L vagy L-W, rosszabb esetben L-L végeredményű szituációkat eredményezhet azok összes problémájával (kapcsolat eróziója, bizalomhiány, revanskészség stb), és nem vezethet W-W-re, nem vezethet kölcsönös elégettségre.

Mennyiben nem érveléstechnika a tárgyalástechnika? 2.

- A tárgyalás annyiban nem érveléstechnika, hogy az iménti felfogás (érvelés a saját érdekeink mellett) nem lehet hatékony, nem lehet a kapcsolatokat ápoló, bizalomépítő tárgyalási hozzáállás.
- Az általunk tanulmányozott, *Reális Kölcsönösen Előnyös Megállapodást* szem előtt tartó, azaz *win-win* orientált szemléletmód szerint a tárgyalás az érdekek feltárása, majd erre alapozott megoldáskeresés, míg a korábban tárgyalt, *objektív eljárásokra és mércékre alapozott ún. elvkövető tárgyalási* felfogásmód szerint a felektől független eljárási és értékelési *kritériumok* szerint folytatott megoldáskeresés.

Tárgyalási módszerek

Három eltérő tárgyalási módszer:

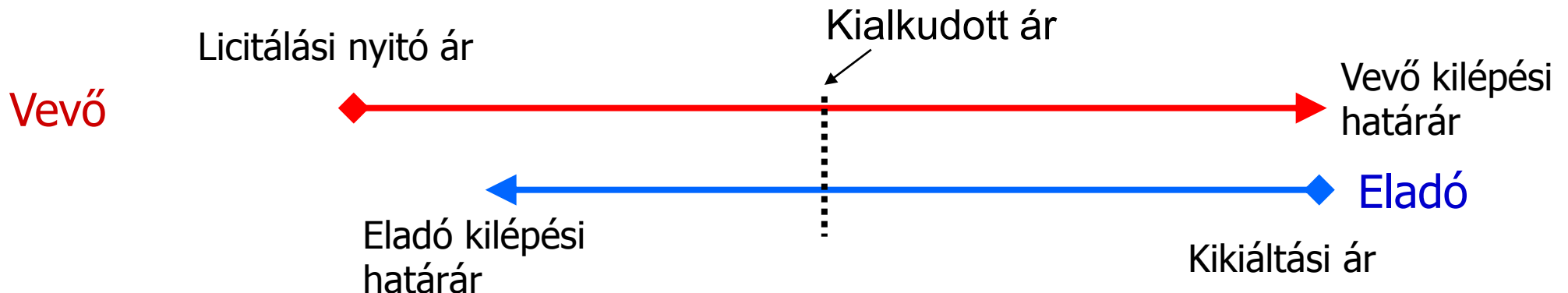
1. Kötélhúzás
2. Alkudozás (csere)
3. Opciógenerálás

Melyiket mikor használjuk?

- Egyetlen tranzakcióra korlátozott, ultrarövid távú kapcsolatok
- Több tranzakción alapuló, hosszabb távú kapcsolatok, folyamatos együttműködések

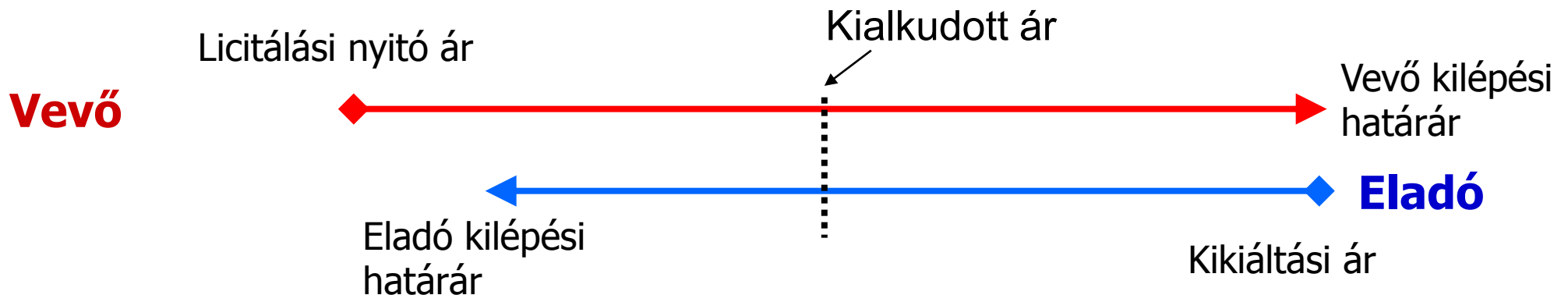
A kötélhúzás

- 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.

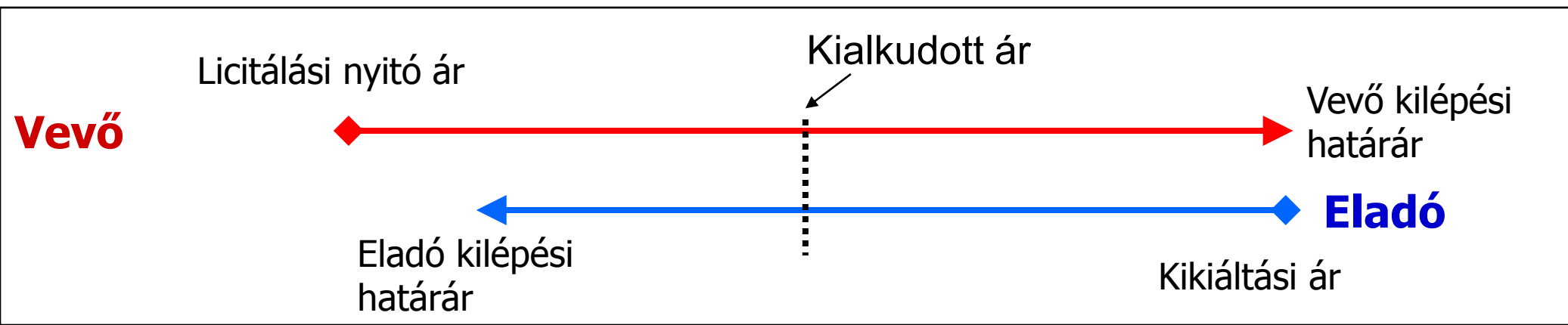
- A vevő haszna: amennyivel kevesebbet fizet a kikiáltási árnál.
- Az eladó haszna: amennyivel többet kap a nyitó árnál.
- A vevő vesztesége: amennyivel többet fizet a nyitó árnál.
- Az eladó vesztesége: amennyivel kevesebbet kap a kikiáltási árnál.
- DE: rendszerint az utóbbi szerint értékeljük a tranzakciót $\Rightarrow$ 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.

