

1. Alapfogalmak

1.1. Felek, viták és konfliktusok

Amikor tárgyalásról, vagy konfliktuskezelésről ír az ember, az egyszerűség kedvéért gyakran a felek kifejezést használja. A *felek* teljesen semleges kifejezés. Jelenthet tárgyalókat, vitatkozókat, vagy akár elmélyült konfliktusban álló embereket vagy csoportokat. Jelenthet két, vagy akár több szereplőt, és végül jelenthet szimmetrikus, vagy aszimmetrikus kapcsolatban álló személyeket. Ezekről a helyzetekkel később részletesen is szó lesz.

Tárgyalásnak azt nevezzük, amikor az egymással közös és eltérő érdekekkel rendelkező felek egymással közvetlenül egy strukturált kommunikációs folyamatot indítanak el annak érdekében, hogy kölcsönösen elfogadható megoldásra jussanak. Ezeket a folyamatokat, amelyekben csak az érintettek vesznek részt, *közvetlen tárgyalásnak*, vagy röviden tárgyalásnak nevezzük a továbbiakban.

Vitáról akkor beszélünk, amikor emberek vagy csoportok véleményei ütköznek. A vita feltétele, hogy a felek úgy érzik, hogy egy adott ügyről vagy témáról kialakított véleményük vagy álláspontjuk eltérő. Emellett azonban az is feltétele a vitának, hogy legyen valami, ami összeköti a feleket, ami miatt ütköznek az eltérő álláspontok. A vélemények eltérése különbözőképpen kerülhet felszínre: kiderülhet cselekedetekből, választásokból, vagy az álláspontok verbális vagy nem verbális kinyilvánításából. Vita akkor van, amikor a szereplők egymással szemben állva kifejezik és ütköztetik álláspontjaikat. Ez megtörténhet kusza, heves és érzelmes formában, vagy higgadt és racionális párbeszédben. A vita célja általában a másik meggyőzése, vagy valamely, a felek számára elfogadható közös vélemény kialakítása.

Konfliktus akkor alakul ki, amikor az adott ügyben egymásra utalt szereplők (egyének vagy csoportok) úgy érzékelik, hogy cselekedeteik vagy álláspontjaik összeegyeztethetetlenek. Egymásrautaltságuk azt jelenti, hogy szükségesnek látják a konfliktus feloldását, mert különben saját vagy egymás érdekei vagy értékei ellen cselekszenek, vagy érdekeik/értékeik sérülnek.

Viták vagy konfliktusok során előfordulhat, hogy a vitában álló felek kapcsolata olyan mértékben megromlik, vagy a felek problémalátása olyan mértékben ellentétessé válik, hogy már nem látnak esélyt arra, hogy közvetlen tárgyalással oldani tudják az ellentétet. Van, aki ilyenkor erőből próbál

megoldást találni (pl. hatalmi döntés, erőszak), van, aki a joghoz fordul (pl. bíróság), más a megegyezéshez keres segítséget (pl. mediátort vagy facilitátort hív).

Konfliktuskezelésről, más néven *alternatív vitarendezésről*² (AVR) akkor beszélünk, amikor a felek a konfliktusos helyzet feloldása érdekében egy pártatlan közvetítőt (mediátort vagy facilitátort) vonnak be annak érdekében, hogy segítse a vitában álló feleket számukra elfogadható megegyezésre jutni. Bár természetesen a jogi út, a hatalmi döntés és az erőszak is lehetséges és gyakran alkalmazott módja a konfliktusok kezelésének, azonban a konfliktuskezelés kifejezést általában a békés megoldásokra, a felek megegyezését közvetítővel segítő, AVR módszerekre használja a szakma és az irodalom. Amikor a továbbiakban a konfliktuskezelés magában, jelző nélkül szerepel ebben a jegyzetben, AVR módszertanon alapuló békés, közvetített konfliktuskezelést fog jelenteni.

Az alapvető fogalmak tisztázása után nézzük meg, hogy honnan ered az együttműködő módszer és mi a lényege.

1.2. A Harvard módszer

1981-ben jelent meg Roger Fischer és William Ury, azóta több millió példányban kinyomtatott és több mint 30 nyelvre lefordított könyve, a *Getting to Yes*.³ A könyv azzal vált a korszerű tárgyalástechnika és konfliktuskezelés egyik alpművévé, hogy nagyon tiszta és közérthető formában fejtett ki egy korszakalkotó gondolatot. A tárgyalástechnika oktatása korábban arra koncentrált, hogy milyen tanácsot lehet adni az egyik félnek ahhoz, hogy a legnagyobb részt szerezhesse meg a tárgyalás tárgyát képező javakból. A könyvben a szerzők amellet érveltek, hogy mindenki jobban jár, ha a javak felosztása előtt inkább azon gondolkodnak el közösen a felek, hogy mi a legjobb megoldás, vagyis hogyan bővíthetőek az „asztalon fekvő javak”. Hiszen ha jobb megoldás születik, ami több értéket tartalmaz, többet oszthatnak szét és akár mindenki jobban járhat. A könyv által részletesen bemutatott együttműködő tárgyalás módszere,⁴ paradigmaváltást jelentett a korábban

² Alternatív vitarendezés, vagy az AVR betűszóban az alternatív kifejezés arra utal, hogy a módszer a jogi út/a bírósági eljárás alternatívája.

³ Fisher, R., - Ury, W.. (1981). *Getting to Yes: negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books. A második kiadás alapján készült magyar fordítás: Fisher, Roger - William Ury - Bruce Patton: *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár Könyvkiadó Budapest. 1997.

⁴ A könyvben eredetileg a „principled negotiation” angol kifejezés szerepel, ami leginkább elvszerű tárgyalásként fordítható. KAz integratív, kollaboratív/együttműködő, és érdekalapú tárgyalás is elterjedt a módszer megnevezéseként. A kollaboratív kifejezés helyett azért használom a kooperatívát és együttműködőt, mert magyarul ezek állnak legközelebb az eredeti kifejezés értelméhez és semlegesebbek, mint a a kollaboratív kifejezés..

egyeduralkodó versengő tárgyalási megközelítésekhez képest.⁵ Ezen a gondolati alapon született meg a Harvard módszer.⁶

1983-ban jött létre a Harvard Egyetemen alapított interdiszciplináris központ, a Project on Negotiation (PON), melynek alapítói arra szövetkeztek, hogy folytatva a Getting to Yes gondolatát részletesen kidolgozzák a békés és együttműködő tárgyalás, problémamegoldás és konfliktuskezelés módszereit és eszközeit. Az új projektben résztvevő szakértőket az a meggyőződés hajtotta, hogy a véleményeltérések kezelésére biztosan van jobb módszer, mint a versengés és a harc, vagy a taktikai küzdelem. Az aktuális gyakorlatban ugyanis a szakértők feladata az volt, hogy ügyfeleknek olyan támogatást adjanak, amivel jobban tudják saját érdekeiket más érintettekkel szemben érvényesíteni. A korszakalkotó fordulat az volt, hogy a PON alapítói – továbbépítve a Getting to Yes gondolatmenetét - megváltoztatták az alapkérdést. Ők azt a kérdést tették fel, hogy milyen tanácsot lehet a feleknek közösen adni annak érdekében, hogy a legjobb megoldás szülessen. Itt a legjobb megoldást már nem az egyik fél szempontjából értelmezték, hanem a folyamat során megteremthető előnyök maximumaként, vagyis a legjobb az összességében legjobb megoldást jelentette. Ez a fordulat indította el az immár évtizedes folyamatot, amelynek során az együttműködő, integratív tárgyalás technikáit a legkülönbözőbb tárgyalási helyzetekre részletesen kidolgozták. A fordulat lényege tehát az, hogy az egyik félre koncentráló taktikáról az előnyöket maximalizáló stratégiára került a hangsúly. A tárgyalási szakmában pedig – az ügyfél felé elkötelezett tanácsadók mellett – megjelent egy új szereplő: a felek tárgyalását segítő, pártatlan facilitátor. A facilitátor már nem az egyik vagy másik ügyfélhez kötődik, hanem az értékteremtés és a korrekt megoldások irányában elkötelezett. Így pártatlanul igyekszik segíteni a feleket, hogy a mindenki számára legjobb megoldást találják meg.

Mivel ez a kurzus és a kurzushoz kapcsolódó háttéranyag vezetőknél szól, talán érdemes egy rövid kitérőt tenni a PON saját munkamódszerére is, ami a projektben résztvevők integritásáról szól. A PON keretében neves egyetemeken vezető tudósai dolgoznak, akik folyamatos gyakorlati tevékenységet is végeznek. Elsődleges céljuk az volt, hogy olyan műhelyt hozzanak létre, ahol együtt gondolkodva és kísérletezve alkotnak új megközelítéseket, majd ezek következményeit saját területükre alkalmazva elemezzék, és dolgozzanak ki módszereket és technikákat. A PON megbeszélései alatt a résztvevők pont olyan szabályokat alkalmaznak, amelyeket tárgyalás vagy konfliktuskezelés közben, vagy

⁵ Itt elégedjünk meg azzal, amennyit a fogalmak alapján megértünk. A két módszer részletes összehasonlítása a következő modulban következik.

⁶ Különösen a német szakirodalomban hívják így a Getting to Yes német kiadása óta, aminek a címe *Das Harvard-Konzept*. (Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton: *Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik*. 23. Auflage. Campus-Verlag, Frankfurt am Main u. a. 2009, ISBN 978-3-593-38982-0, (1. Auflage 1984). A Harvard módszer kifejezés, azonban egyre inkább más nyelveken is megjelenik.

részvételi fórumokon. Az interakciót és a különböző nézőpontok artikulálódását tűzik célul.⁷ Miért fontos ez? Mert azt mutatja, hogy magukra is azt alkalmazzák, amit módszerként ajánlanak. Kilépnek a versengő vita nyugati kultúrájából és közösen dolgoznak azon, hogy alkotó folyamatban találjanak új megoldásokat, amelyekben egyesülhetnek a különböző szereplők eltérő perspektívái.

Azért említettem meg a PON munkamódszerét, mert még mielőtt a részletekre térek, fontos megérteni, hogy az együttműködő folyamat nem egyszerűen csak egy módszertani elem a szakértő repertoárjából. Az együttműködő folyamat nem értéksemleges, hanem nagyon határozott értékválasztáson alapul: a szereplők méltóságába és képességeibe vetett hiten, és azon a meggyőződésen, hogy mindenki véleményt formálhat, és mindenkinek joga van az őt érintő döntésekben részt venni. Ha ebben nem hiszünk, a módszer csak üres, átlátható technika marad. Mindaddig, amíg az ember nem hisz abban, hogy az érintetteknek alapvető joga a részvétel az őket érintő kérdések megtárgyalásában, és megfelelően vezetett folyamatban hozzá tudnak járulni a problémamegoldáshoz, addig nem képes figyelemmel fordulni tárgyalópartnerre felé. Hiányozni fog belőle az a kíváncsiság, ami a módszerhez elengedhetetlen feltáró beszélgetéshez kell. Ha pedig kimarad a feltáró rész, nagy a kockázata annak, hogy kimarad az értékteremtés is.

Alázat és méltóság, szabadság és felelősség, értékteremtés és együttműködés összetartozik. Ha valaki nem tud nyitottsággal és alázattal figyelni az álláspontokra és feltérképezni a lehetőségeket, és nem mély meggyőződése, hogy az érintettek fontos tudások, felkészültségek birtokosai, amelyek alapján képesek a számukra legjobb megoldás megtalálásban, akkor nem együttműködően fog tárgyalni. Amikor a tárgyalópartnerek, vagy érintettek bevonása csak taktikai vagy politikai álarc, a résztvevők előbb utóbb ezt érzékelik és a kezdeményezés többet árt a kezdeményezőkhöz vetett bizalomnak, mint, amennyit javít a folyamaton.

Végül még egy fontos gondolat: nehéz, komplex tárgyalási helyzetekben, vagy kiéleződött konfliktusok során, a jó folyamathoz sajnos még az értékrend, alázat és integritás is kevés. Megfelelő szakértelem is kell. Ahhoz, hogy egy alapvetően nyugalmas, kiegyensúlyozott helyzetben egy partnerrel, vagy egy kisebb csoport egymásban bízó emberrel jól együtt tudjunk működni általában van gyakorlatunk és eszközszerünk. Nehéz helyzetekben azonban fontos a speciális szakértelem. Ezért – bár ez a könyv alapvetően a közigazgatási vezető tárgyalási és konfliktusokat kezelő kompetenciáját hivatott fejleszteni - az ötödik fejezetben azokról a konfliktuskezelő folyamatokról is szó lesz, amelyekben érdemes pártatlan szakember segítségét megfontolni.

⁷ Ilyen szabályok például: Nem kritizálhatjuk a másik gondolatát, de építhetünk rá; Nem lehet témát váltani lezárás előtt, és pontosan, gyakran vizuálisan is rögzítjük a gondolatokat és tanulságokat.

2. Az együttműködő tárgyalás - a racionális tárgyalás

Ebben a részben a tárgyaláshoz kapcsolódó legfontosabb gondolatokat foglalom össze, alapvetően a kooperatív tárgyalás első nagy „bibliája” Roger Fischer és William Ury: *Getting to Yes*⁸ című könyve alapján. Azért választottam ezt a forrást, mert magyarul is hozzáférhető háttérolvasmány, és hihetetlen tisztán, érthetően, ugyanakkor nagyon egyszerűen foglalja össze az alapokat. Első megjelenése óta több millió példányban nyomtatták ki és több, mint harminc nyelvre lefordították. És miközben ma is kötelező irodalomként írják elő tárgyalási és konfliktuskezelő kurzusokhoz vezető egyetemeken, bátran ajánlható nehéz szövegekhez nem szokott munkatársaknak vagy akár háziasszonyoknak is.

További érv emellett a forrás mellett, hogy a lényegre koncentrál, ami a vezető szempontjából is a legfontosabb. A könyvesboltok polcai tele vannak tárgyalástechnikai könyvekkel, amelyek mind nagyszerű saját módszert ajánlanak. Azonban ha az elmúlt tíz év termését megvizsgáljuk, azt látjuk, hogy a sokféle könyvben szereplő közös pont az, ami – 1981-ban a *Getting to Yes* megjelenésekor – a könyv korszakalkotó elemét jelentette: a kooperatív, más néven együttműködő, vagy integratív, értékteremtő tárgyalás módszere. (Angolul a „principled negotiation” a legelterjedtebb kifejezés, amit elvszerű tárgyalásként lehetne fordítani, azonban érdekes módon ez a kifejezés magyarul nem terjedt el)

Ennek a fejezetnek a bevezetőjében már csak egy kérdés vár megválaszolásra. Ha a Harvard módszerről szól, akkor miért is került a Racionális tárgyalás a fejezet címébe? Azért, mert – pontosan úgy, mint a tréning során – szeretném érthetően tagolva felépíteni a tartalmat. A tárgyalásra először, mint racionális érdekérvényesítésre tekintünk. Mi a tárgyszerű, szubsztantív tartalma a tárgyalásnak, és mik a mérhető eredményei? Ez egy tisztán racionális dimenzió. Ehhez illesztjük a kapcsolati kérdéseket, vagyis azokat a megfontolásokat, hogy a tárgyalási stratégia milyen hatással lehet a tárgyszerű eredményre és a felek közötti kapcsolatra. Ezt a témát olyan gyakorlati tanácsokkal zárjuk, amelyek segíthetnek egyszerű és komplex tárgyalások során. Erről szól ez az első fejezet, mint ahogy a tréning első napja is erre koncentrál. Erre az alapra épülnek a következő fejezetekben tárgyalt további gondolatok, amelyek nehezebb, drasztikusan eltérő álláspontok közötti, súlyos érzelmi

⁸ Fisher, R., - Ury, W. (1981) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books. A második kiadás alapján készült magyar fordítás: Fisher, R. – UryW., – Patton B.: *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1997.

tartalommal, és identitáskérdésekkel terhelt szituációkban és konfliktusokban alkalmazható módszerekről szólnak.

2.1. A versengő és együttműködő tárgyalás

Már eddig is használtam az együttműködő tárgyalás/folyamat kifejezést, mivel a Harvard módszer alapját az együttműködő tárgyalás módszere jelenti. Mielőtt továbblépek, érdemes ennek a tárgyalási stratégiának a lényegét jobban megvilágítani. Az együttműködő tárgyalást legkönnyebben a versengő tárgyalással összehasonlítva lehet megérteni. Nézzük ezért először a versengő stratégiát.

2.1.1. A versengő tárgyalás⁹

A versengés az individuális beállítottságú nyugati kultúra meghatározó eleme. Gondolkozzunk csak el azon, milyen az a vitakultúra, amit nap, mint nap otthon, a TV-ben, a közéletben, vagy akár baráti kapcsolatainkban látunk és tapasztalunk! A vitázók figyelme általában arra összpontosul, hogy saját nézőpontjukat minél jobban megfogalmazzák. Amikor a másik felet hallgatja a vitatkozó, ahelyett, hogy az ő nézőpontját próbálná befogadni, arra figyel, hogy hogyan tudná megdönteni a másik érveit és megvédeni a saját álláspontját. Mivel a sikert a vitázó általában abban méri, hogy kiinduló álláspontja mennyiben győzött, figyelme alapvetően taktikai, és nem nyitott, befogadó a másik fél felé. Ezt a stratégiát nevezik pozíció alapú versengésnek. A pozíció azt az álláspontot jelenti, amit a vitatkozó, vagy tárgyaló kialakított, és amiért harcol. A versengés tárgya a saját pozíció védelme és mind nagyobb mértékű elfogadtatása.

Mi a probléma ezzel? Alapvetően az, hogy kevés esélyt ad arra, hogy az álláspontok közeledjenek, a felek tudása és bölcsessége összegződjön, és a párbeszéd új, jobb megoldásokat eredményezzen. Hasonló a helyzet az üzleti és érdekvitákban is. Ha csak a saját álláspontomra, pozíciómra koncentrálok, és azért küzdök, hogy azt védjem, lehet, hogy nagyobb részt hozok el a felosztható hasznóból, de csekély eséllyel tudom csak bővíteni a felosztható javakat. A tárgyalás tudománya –

⁹ Angolul: Competitive vagy position based bargaining/negotiation. Nagyon sok tárgyalási kézikönyv tárgyalja. Kitérő, gyakorlatias és részletes tárgyalása található pl. Malhotra–Bazeman: Negotiation Genius (2007) című könyvében.

például az egyetemeken oktatott tárgyalási ismeretek – is nagyon sokáig erre a versengő felfogásra épült.

E rövid bevezető után nézzük a *versengő tárgyalást*¹⁰ egy kicsit részletesebben. A versengő tárgyalás célja a saját érdek minél eredményesebb érvényesítése a másik fél érdekeivel szemben. Célja a győzelem, ami a tárgyalás tárgyát jelentő előnyök minél nagyobb részének a megszerzését jelenti. Az amerikaiak találónan ezt úgy mondják, hogy a cél a „torta” minél nagyobb szeletének megszerzése. Talán ez így logikusnak is tűnik, nem?

Mi következik ebből? Mivel a cél a „torta” minél nagyobb szeletének megszerzése, a versengő tárgyaló a tárgyalás során a tárgyalópartnert ellenfélnek tekinti. E felfogás mélyén az rejlik, hogy a tárgyaló a torta méretét adottnak feltételezi. Az adott méretű torta képzelet miatt válik a versengő tárgyalás zéró összegű játzmává. Ugyanis egészen addig, amíg azt feltételezem, hogy a felosztható előnyök, vagyis a torta mérete adott, racionális stratégia arra fókuszálni csak, hogy mennyi jut nekem a felosztás során.

A tortaszelet megszerzésért taktikai harc alakul ki. Az okos tárgyaló még a tárgyalás előtt mérlegeli, mi az a minimális eredmény (minimális cél), amivel hajlandó felállni, és megpróbálja azt is kitalálni, hogy mi az a pont, amivel a másik még megelégedhet (maximális cél). Meggyőződése, hogy a lehetséges alku valahol e két pont között alakulhat ki. Ebben az egydimenziós keretben jelöl ki egy pozíciót, amit el szeretne érni, és innentől ezért harcol. Hasonló mérlegelés után ül a másik fél is a tárgyalóasztalhoz. A tárgyalás a pozíciók védelméről, a másik meggyőzéséről, akár beszorításáról szól, amire taktikai arzenált nyújtanak a tárgyalástechnikai könyvek és kurzusok. A sokféle taktikai lehetőség, csel, csapda és hatalmi játék azonban csak a taktikai eszköztár elemei, amelyek mind a lényegét, a pozíció védelmét segítik. Ezért hívják a versengő tárgyalást más néven pozíció alapú tárgyalásnak.¹¹ A tárgyalás a felosztásról szól, és benne felosztó stratégiák ütköznek.

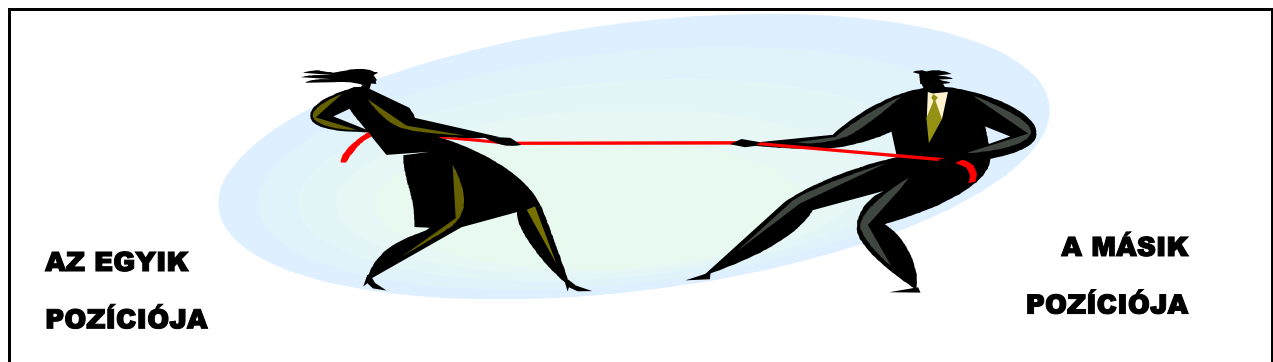
Ha a tárgyalás során mindkét fél ezt a versengő stratégiát alkalmazza, akkor mindketten arra vigyáznak, hogy csak annyi információt adjanak ki, ami még saját pozíciójukat védi. Így mozgástér gyakorlatilag csak ebben az egy dimenzióban, vagyis csak a pozíciók között van. A tárgyalás eredménye jó esetben az előnyök megcélzott részének megszerzése, de fennáll a kockázata annak is,

¹⁰ A Sass Judit – Síklaki István: Társadalmi konfliktusok című jegyzet a versengő stratégiára az ökumenikus vagy stratégiai tárgyalás kifejezést használja. Én azért maradok a versengő kifejezésnél, mert az ezt tárgyaló ajánlott magyar irodalom is így használja.

¹¹ Ez egyfajta tárgyalási stratégia, de hogy üzleti helyzetben mennyire elterjedt, azt talán az is mutatja, hogy például a linken hirdetett tárgyalástechnika mini MBA programjában kizárólag ez szerepel.
http://www.mediacom.hu/targyalastechnika_minimba/?utm_source=etarget&utm_medium=cpc&utm_campaign=etarget

hogy a pozíciók bemerevednek, és patthelyzet alakul ki. A harcos, kemény tárgyaló – aki céljai elérését helyezi előtérbe - általában többet szerezhethet, mint az, akinek a békés megegyezés és a kapcsolat megőrzése fontos (ún. puha stratégia). Kemény és puha tárgyaló között vesztesnyertes játszma a várható eredmény. Amikor azonban két kemény tárgyaló kerül szembe, könnyen előfordulhat patt helyzet is, ami persze vesztes-vesztes végkifejletet jelent.

1. ábra: A versengő tárgyalás



Olyan elosztási vitáknál, ahol tényleg csak egy dimenzióban lehet tárgyalni, akár értelme is lehet ennek a versengő stratégiának. (Ilyen például az alkudozás a a bolhapiacón.) A versengő megközelítésben van azonban egy csapda helyzet is: ha versengő alapállásba helyezkedünk nehezen látjuk meg azokat az elemeket, amelyek alapján az egyszerű felosztásnál akár jóval kedvezőbb megoldást is találhatnánk az adott helyzetre.

2.1.2. Együttműködő tárgyalás

A versengő és az együttműködő tárgyalás közötti lényeges különbség az, hogy az együttműködő megközelítésben, még mielőtt a javak elosztásáról tárgyalnának a felek, megpróbálják egymás nézeteit és érdekeit feltárni és megérteni, azért, hogy olyan megoldást találjanak, ami mindkettőjük érdekeinek a legjobban megfelel. Azért nevezzük együttműködőnek a folyamatot, mert a felosztás előtt van egy feltáró fázis, amiben a felek együttműködve, közösen keresik a legjobb megoldást. Azért szokták a módszert integratív tárgyalásnak is nevezni, mert a tárgyalók azért próbálják egymás álláspontjait és helyzetét mélyebben megérteni, hogy a kezdőpozíciók mögé tekintve, az azokat befolyásoló érdekeket és szükségleteket mérlegelni és integrálni tudják a megoldáskeresésbe és

megegyezésbe. Így nem az elosztási kompromisszum a cél, hanem a közös problémamegoldás és az együttműködésen keresztül elérhető optimális megoldás megtalálása, és az abból származó előnyök korrekt felosztása. Az együttműködés a legjobb megoldás megkeresésére irányul. Ezután természetesen ebben a megközelítésben is fel kell osztani a javakat, korrekt, igazságos módon. A cél így nemcsak a legnagyobb összeredmény elérése, hanem az igazságos eredmény elérése is. A korrekt eredmény ebben a felfogásban nem naiv filantrópia, hanem elérését az a meggyőződés vezeti, hogy a felek érdekeit korrekt módon figyelembe vevő megoldásnak van a legnagyobb esélye arra, hogy stabil, fenntartható helyzetet teremtsen.

A versengő (pozíció alapú) tárgyalás leglényegesebb vonásai tehát a következők:

- a tárgyaló a tárgyalást alapvetően zéró-összegű játszmának látja;
- a tárgyaló célja a győzelem, ami a tárgyalás tárgyát jelentő előnyök minél nagyobb részének megszerzését jelenti;
- a tárgyaló a tárgyalás során a tárgyalópartnert ellenfélnek tekinti;
- a tárgyalás előtt a tárgyaló kialakítja pozícióját (a minimális és maximális cél között);
- a tárgyalás során taktikai harc alakul, ami általában a pozíciók védelmére irányul;
- a tárgyalás eredménye jó esetben a kompromisszum (mindenki nyer is, meg veszít is, vagyis átenged, vagy valamilyen nyertes/vesztes kimenet, vagy patthelyzet (vesztes/vesztes kimenet) alakul ki.

Az együttműködő tárgyaló kiindulópontja ezzel szemben az, hogy – jó eséllyel – van pozitív összegű folyamat, ha nem azonnal a „koncon” (elosztáson) kezd vitatkozni partnerével, hanem először a legjobb megoldás megtalálására fókuszál. Ebben a folyamatban a felek együttműködő, problémamegoldó partnereként tárgyalnak, azzal a céllal, hogy a lehető legjobb – a maximális összes hasznot eredményező – megoldást keressék. Más szóval nem a torta felosztására, hanem megnagyobbítására törekszenek, mert tudják, hogy a nagyobb tortából mindkettejüknek több jut, és akár elég is. A felek a problémamegoldás érdekében együttműködnek, tudásukat nem a versengő taktikára, hanem a legjobb megoldásra összpontosítják, amelyben mindkét fél érdekei érvényesülhetnek.

2.2. Pozíciók, érdekek és szükségletek

Már a korábbi bekezdésekben is szerepelt a pozíció, az érdek és a szükséglet fogalma, melyek pontosítása fontos a tárgyalási folyamat mélyebb megértéséhez.

Minden tárgyaló tisztában van vele, hogy az, amit a másik fél kimond egy vita kezdetén vagy egy konfliktus közepén, csak töredéke mindannak, ami valójában őt vezeti. Ezt a vita kezdetén kimondott kezdő álláspontot nevezzük pozíciónak. Az okos tárgyalóérdekei és szükségletei mérlegelése alapján alakítja ki pozícióját. A három elemet – pozíció, érdek és szükséglet – gyakran egy jéghegy három szintjeként ábrázolják.

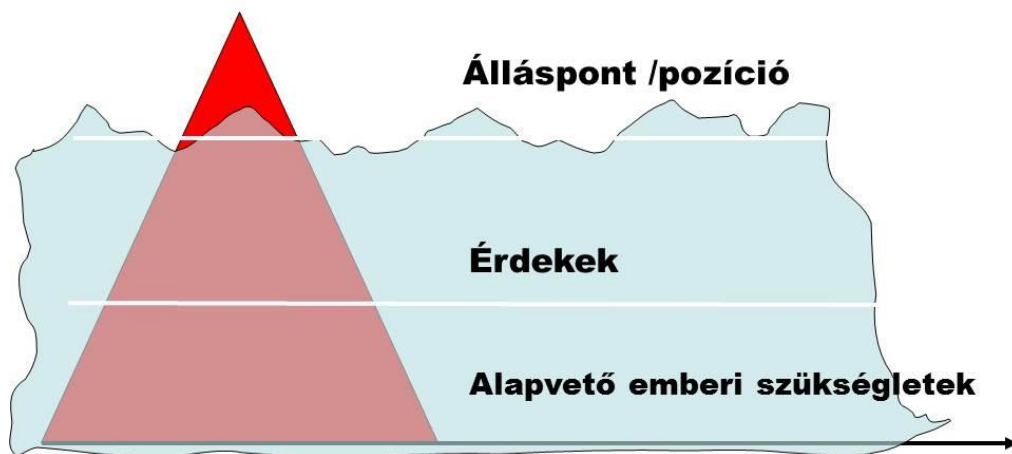
A legfelső rész a pozíció. Ez az, amit kimondunk, ezért ezt ábrázoljuk a víz felett. A pozíció kialakításakor az érdekek vezetnek minket. Ezek a jéghegy mélyebb rétegei. Érdekeinkről elképzeléseink vannak, érezzük, jó esetben végig is gondoljuk és elemezzük őket, de nem okvetlenül osztjuk meg tárgyaló partnerünkkel – ezért található az érdek a víz alatt a lenti jéghegy ábrán. Ebben a mélyebb rétegben vannak azok a tudások is, amiket a pozíció kialakítása során alkalmaztunk, illetve alkalmazni tudunk egy alkú, vagy problémamegoldás során.. Ezek az érdekek és tudások azok, amelyek megmagyarázzák, hogy miért alakítottuk ki a pozíciónkat.

Fontos még tudni az érdekekről, hogy az ember általában az érdekeit mérlegeli és hajlandó kielégítésükről tárgyalni, egyeztetni. Tudása, helyzetértékelése pedig változhat a tárgyalás alatt. Az érdekek cserélgetésével és/vagy helyzetértékelésünk megváltoztatása alapján tudunk csak aránylag jó érzéssel elmozdulni a pozíciónkból. Azért érdemes a problémamegoldás és a konfliktuskezelés során az érdekeket és a szükségleteket szétválasztani, mert az ember nem tudja feladni a szükségleteit, és korlátain nem képes átlépni. Így alkudozni csak a nézőpontokról és az érdekekről érdemes, de a szükségletekről nem.

A szükségletek azért szerepelnek mégis az ábrán, mert behatárolják azt a teret, ahol a reális megoldásokat megtalálhatjuk. A lehetséges mozgástér behatárolása miatt fontos saját és tárgyalópartnerünk szükségleteit és korlátait is feltérképezni.

2. ábra: A pozíció és ami mögötte van

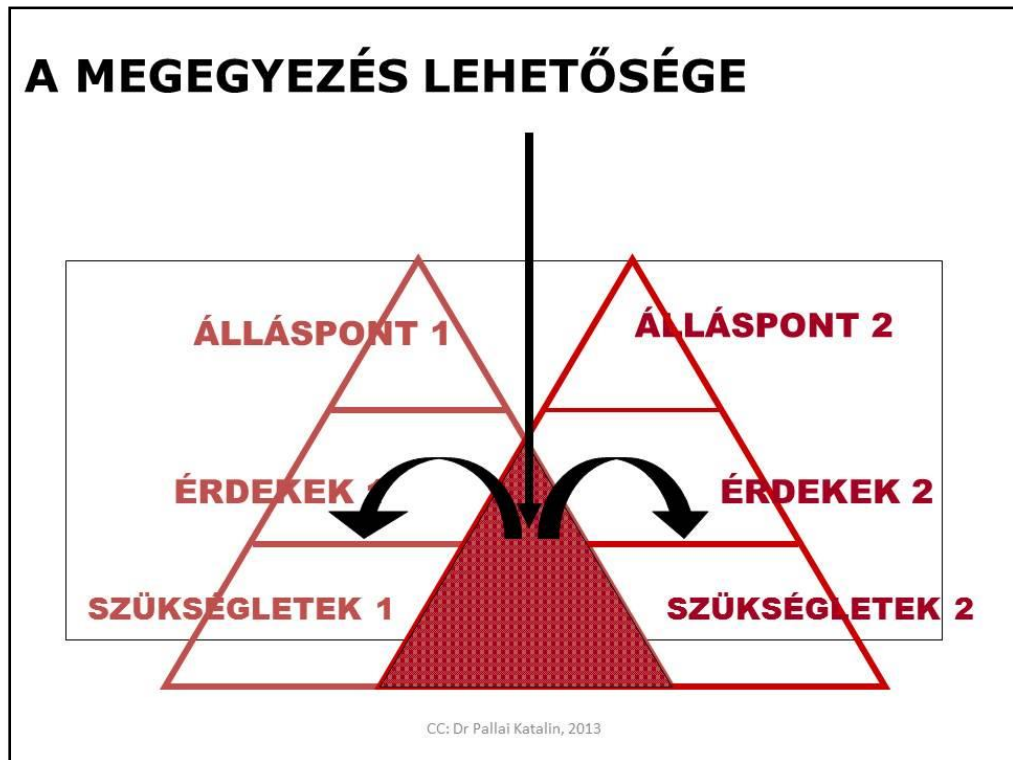
A JÉGHEGY MODELL



CC: Dr Pallai Katalin, 2013

Ahhoz, hogy az együttműködő tárgyalás lényegét megértsük, még egy szimbólumot bevezetünk. A fenti jéghegy, egy háromrétegű háromszöggént is ábrázolható. A három réteg a pozíció, érdek és szükséglet. Ha a tárgyalás során a megegyezés lehetőségeit mérlegeljük, a tárgyaló felek álláspontját ábrázoló háromszögek egymásba metszenek. Ha ez nem így lenne, nem ülnének egy asztalhoz, és nem tárgyalnának. A tárgyalóasztalhoz azért ültek, mert van valami, ami összeköti őket: ennyiben egymásra utaltak. Az egymásrautaltság azt jelenti, hogy biztosan van közös metszete az érdekeinek és szükségleteinknek.. (A 3. ábrán az átfedő piramisok ezt e helyzetet érzékeltetik.) Ugyanakkor azért is szükséges a tárgyalás, vagy azért alakult ki konfliktus, mert fontos pontokon eltérnek a pozíciók, gyakran az érdekek és szükségletek is.

3. ábra: A megegyezés lehetősége



Amikor pozíciók alapján tárgyalunk, az a kérdés, hogy ki mennyit enged. Kötélhúzás indul, amely eldönti, hogy a két kiinduló álláspont között melyik ponton kötjük meg a kompromisszumot. Az együttműködő stratégia ettől eltérő. Az érdek alapú/együttműködő tárgyalás kiindulópontja az, hogy ha nem a pozíciókhoz ragaszkodunk, hanem feltérképezzük érdekeink és szükségleteink közös és eltérő elemeit, akkor jó esélyünk van olyan megoldást találni, amivel mindkét fél élni tud. Mint korábban már írtam, az ilyen tárgyalás fókuszában nem a „torta felosztása”, hanem a megnagyobbítása (vagyis a legjobb megoldás) van.

Az együttműködő tárgyalók azt kívánják először feltárni, hogy mik a felek érdekei és szükségletei, vagyis azok a dolgok, amikben alkudni tudnak (érdekek) és azok, amiből nem tudnak engedni (szükséglet/korlát). A helyzetről így kialakuló teljes kép ismeretében keresik azután a felek a legnagyobb közös/összes hasznot jelentő megoldást. A taktika itt nem a másik sarokba szorítására, meggyőzésére, legyőzésére irányul, hanem az a célja, hogy kialakulhasson az a biztonságos tér és

helyzet, amelyben a felek megnyílnak, és elegendő információt adnak saját motivációikról ahhoz, hogy aránylag teljes legyen a kép a problémamegoldáshoz.

E folyamat legfontosabb eszközei a tisztelet, a biztonság, az aktív figyelem és a térképezésnek (legjobb alternatíva keresésének) és elköteleződésnek a szétválasztása. Ebben a megközelítésben az első az érdekek kölcsönös megértése. Ez alapján lehet a közös pontokat megkeresni, és olyan megoldásokat kitalálni, amelyek legjobban illeszkednek az érdekekhez. Alkuról, felosztásról, megegyezésről csak ez után érdemes beszélni, amikor kialakul a legjobb megoldás. Az, amely a legtöbb előnnyel járhat..

Az itt következő 1. táblázat a két tárgyalási megközelítés rövid összefoglalóját adja.

1. **táblázat: Tárgyalási technikák¹²**

VERSENGŐ tárgyalási technika POZÍCIÓ ALAPÚ		EGYÜTTMŰKÖDŐ tárgyalási technika ÉRDEK ALAPÚ
Alapprobléma: Pozícióvédő tárgyalás: milyen játszmát játszszak?		Megoldás: Változtasd meg a játszmát: a lényegről tárgyalj!
Puha tárgyalás	Kemény tárgyalás	Elvekkel tárgyaló
A résztvevők barátok.	A résztvevők ellenfelek.	A résztvevők problémamegoldók.
A cél a megegyezés.	A cél a győzelem.	A cél a megegyezés, hatékony és barátságos légkörben.
Engedményeket teszel a kapcsolat érdekében.	Engedményeket követelsz a kapcsolat feltételeként.	Szétválasztod az embereket és a problémát.
Engedékeny (puha) vagy mind az emberekkel, mind a problémával kapcsolatban.	Kemény vagy mind az emberekkel, mind a problémával kapcsolatban.	Elfogadó (puha) vagy az emberekkel, de kemény a problémával kapcsolatban.
Bízol a másikban.	Nem bízol másokban.	Viselkedésed független a bizalomtól.
Könnyen váltasz pozíciót.	Beásod magad a pozíciójába.	Az érdekekre koncentrálsz, nem a pozíciókra.
Ajánlatokat teszel.	Fenyegetésekkel operálsz.	Feltárod az érdekeket.
Kimondod, hogy meddig tudsz elmenni a megegyezésben.	Homályban tartod, hogy meddig tudsz elmenni a megegyezésben.	Megpróbálsz nyitott maradni.
Egyoldalú áldozatot is elfogadsz a megegyezés érdekében.	Egyoldalú előnyöket kérsz a megegyezésért cserébe.	Mindkét oldal számára nyereséges megoldást keresel.
Azt az (egy) opciót keresed, amit a másik el tud elfogadni.	Azt az (egy) opciót keresed, amit te el tudsz elfogadni.	Először többféle opciót térképezel fel, és csak később döntesz.
A megegyezéshez ragaszkodsz.	A pozíciódhoz ragaszkodsz.	Objektív döntési kritériumok használatához ragaszkodsz.
Megpróbálsz elkerülni a küzdelmet/harcot.	Meg akarod nyerni a harcot.	Harc helyett megpróbálsz korrekt (a kritériumoknak és sztenderdeknek) megfelelő eredményt elérni.
Engedsz a nyomásnak.	Nyomást gyakorolsz.	Érvelsz és nyitott vagy az érvekre, az elvekre engedsz és nem a nyomásnak.

A megelőző magyarázat alapján a tábla logikája biztos érthető. Mégis felmerülhet a kérdés: nem széplelkű filantrópia diktálja-e ezeket a gondolatokat? Nem irreális elvárás-e napjainkban egymás

¹² Fischer, R.–Ury, W.–Patton, B.: Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In. 2nd Edition. Penguin, 1991. c. könyv alapján (13. oldal)

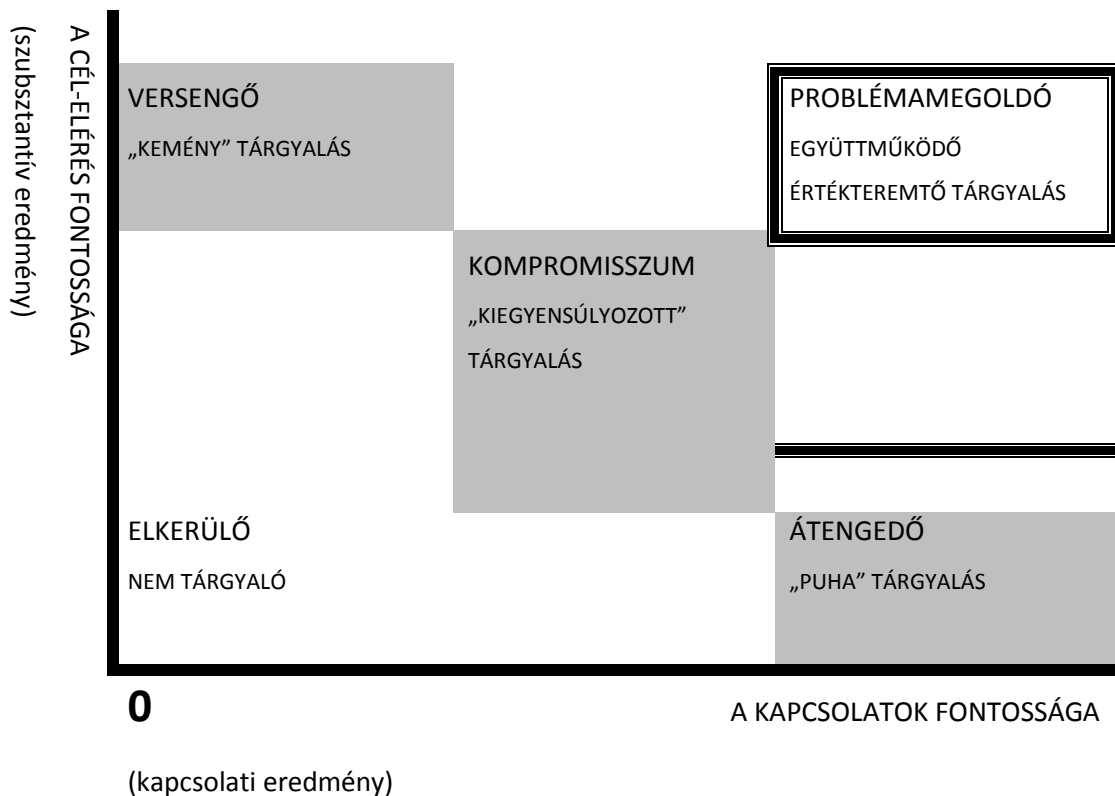
érdekeinek ilyen mérvű tiszteletben tartása egymással vitában álló felek esetén? Ha pontosan értjük a folyamatot, akkor azt is megértjük, hogy nem. Azért nem, mert a lényeg nem a jóakarátú együttműködés, hanem az, hogy mindkét félnek érdekében áll megtalálni a legjobb megoldást. Mivel általában a preferenciák erőssége különböző a tárgyalás elemeivel kapcsolatban, ha kiderül, hogy kinek mi a fontosabb, és a felek azt kapják, ami nekik a legfontosabb, akkor többletérték teremtődött a tárgyalás során. Ezt nevezzük értékteremtésnek. Ezért a többletértékért kooperálunk.

2.3. További tárgyalási stratégiák

Bármennyire is szimpatikus az együttműködő megközelítés, egydimenziós elosztási helyzetekben, vagyis olyan helyzetekben, amikor egyetlen dolog elosztásáról van szó, a korábban definiált pozíció-alapú, felosztó stratégia a racionális tárgyalási stratégia. Azt, hogy mennyire kemény, vagy puha stratégiával tárgyalunk az dönti el, hogy milyen áldozatokat vagyunk hajlandók hozni a többiekhez fűződő kapcsolatunkban a nagyobb előny megkaparintásáért.

Nemcsak ezekben az egydimenziós elosztási helyzetekben, hanem minden tárgyalásnál jelen van ez a két alaptényező: a tárgyalás tárgyát jelentő előnyök megszerzése, és a kapcsolati tényező. Ezt a két elemet egy koordináta-rendszerben szokták ábrázolni, amelyben az egyik tengelyen a vita tárgyában elért eredmény (a számszerűsíthető, vagy szubsztantív eredmény), a másik tengely pedig a többiekhez fűződő kapcsolat.

4. ábra: Tárgyalási stratégiák



A kemény, versengő tárgyaló a szubsztantív előnyt helyezi előtérbe, ennek érdekében akár a személyes kapcsolatot is feláldozza. (Ezért szerepel nagy érték a szubsztantív eredmény dimenzióban, és kicsi a kapcsolati dimenzióban.) Az átengedő tárgyalás során a kapcsolat megőrzése kerül előtérbe, és ezért a szubsztantív célban áldozatot is hajlandó vállalni a tárgyaló. (Ezért van a magas érték mellett a kapcsolati tengelyen és alacsonynál a szubsztantív eredmény tengelyén.) Kompromisszum akkor jön létre, amikor olyan megoldást keresünk, ami aránylag korrekten mindkét fél érdekeit figyelembe veszi. Ekkor az eredményből engedünk az igazságosság, vagy saját önbecsülésünk miatt, így nem tökéletes a boldogság, de általában a kapcsolat se sérül komolyan. (Ezért jellemzi közepes értékkel mindkét dimenzió szerint.)

Ez a három felosztó stratégia látható a szürkével aláfestett keresztengelyen. Ezek mind a hagyományos, zéró-összegű felfogáson alapulnak. Az együttműködő tárgyalás a jobb felső sarokba került, mert a módszer lényege abban fogható meg, hogy egyszerre próbálja a szubsztantív és a kapcsolati eredményt is a lehető legmagasabb fokon elérni. Nem egyszerűen az azonnal felfogott értékek elosztására törekszik, hanem a konstruktív probléma megoldásra, amely új értékeket teremt. Ettől lesz pozitív összegű a játszma. Ez az új értékteremtés teszi lehetővé, hogy minden fél elégedetten fejezze be a tárgyalást, így mind a szubsztantív eredményben, mind a kapcsolati eredményben magas érték szerepel.

2.4. A személyiség szerepe

Eddig a lehetséges tárgyalási stratégiákról hasznosságuk és alkalmazhatóságuk alapján beszéltünk. Azt azonban, hogy milyen helyzetben hogyan tárgyalunk nemcsak az eddigi racionális megfontolások, hanem személyiségünk is befolyásolja. Alapvetően személyiségünk típusa dönti el, hogy melyek azok a tárgyalási stratégiák, amelyek közel állnak hozzánk. Ezek azok a stratégiák, amelyekre ösztönösen hajlanánk. Más stratégiák alkalmazásához önkontrollra és tudatosságra van szükségünk. A képzett tárgyaló nemcsak tisztában van személyiségével, de azt is tudja, hogy mi módon tudja tudatos kontrollal felülmúlni ösztönös reakcióit azokban a helyzetekben, amikor olyan stratégiára van szükség, ami ösztönös reakcióitól távol áll. Az önismeret és önkontroll lehetőséget teremt arra, hogy a helyzet megoldására legalkalmasabb stratégiát hitelesen és sikerrel alkalmazhassuk.

Biztos mindenki elgondolkodott arról, hogy vajon melyik stratégiát alkalmazza leggyakrabban. Aki nem biztos abban, hogy saját magát hova sorolná, vagy kíváncsi, hogy egy önértékelő kérdéssor

eredménye mit mondana róla, a kurzus során, a Thomas-Kilmann kérdéssor kitöltésével segítséget kap hozzá.

A kérdéssort a szerzők arra fejlesztették ki, hogy megmutassa, hogy a kitöltő egy konfliktushelyzetben melyik konfliktuskezelési stratégiához folyamodna ösztönösen a legnagyobb eséllyel. Itt azért írok konfliktushelyzetet és nem tárgyalási helyzetet, mert általában mindaddig aránylag kiegyensúlyozott stratégiával élünk, ameddig nyugodt helyzetben mérlegelünk. Konfliktusok során komoly stresszhelyzet alakul ki, és a stressz növekedésével jó eséllyel csökken az önkontroll és egyre nagyobb a kockázata annak, hogy ösztönös reakciókba sodródunk. Thomas és Kilmann a kérdéssort arra alkotta meg, hogy segítsen tudatosítani azt az irányt, amely felé személyiségünk ösztönös reakciói irányítanak.

De vigyázat, három dolog nagyon fontos.

Az első az, hogy a kérdéssor magában nem egy kifinomult és részletes pszichológiai vizsgálat, hanem csak egy kérdéssor, aminek eredményén elgondolkodhatunk, de messzemenő következtetéseket nem vonhatunk le. A második egy pontosítás: előfordulhat, hogy különböző helyzetekben másféle stratégiát alkalmazunk (pl. család és idegenek). Ha felmerül egyes kérdéseknél, hogy milyen helyzetre vonatkozik a kérdés, érdemes egyféle helyzetre gondolva kitölteni az összes kérdést. A harmadik fontos dolog az, hogy ez az értékelés egy pillanatnyi állapotról mond valamit. Nem a személy megítélése, csupán annyi, hogy aktuálisan, bizonyos helyzetekben milyen stratégiákra hajlunk inkább. Abban segíthet saját ösztönös válaszaink azonosítása, hogy tudatosabban tudjunk viselkedni. Ugyanis ha tisztában vagyunk attitűdjeinkkel, ösztönös tendenciáinkkal, tudatosan készülhetünk a különböző helyzetekre, és azokban a helyzetekben, amikor ösztönös reakcióink kontra-produktívak, megtanulhatjuk kontrolálni őket. Amennyiben azokat a stratégiákat is megértjük, amelyek ellentétesek ösztönös működésünkkel, növeljük annak esélyét, hogy alkalmazni tudjuk őket akkor, amikor pont rájuk van szükség.

Korábban már röviden összefoglaltam az öt alapstratégia lényegét. Itt most csak azt nézzük meg röviden, hogy mely helyzetekben lehet előnyös az alkalmazásuk:

- Az elkerülő stratégia során kerüljük a konfrontálódást. Ha mindkét fél kitér, természetesen nem oldódik meg a dolog. Ezért akkor érdemes alkalmazni, ha olyan kérdésről van szó, amely nem lényeges, vagy élni tudunk vele és nem rejti magában az eskaláció lehetőségét, vagy olyankor, amikor az adott pillanatban más kérdések sürgősebbek, vagy prioritást élveznek és az adott kérdésre bármikor vissza lehet majd térni.

- Az alkalmazkodó stratégia engedékenységet jelent. A stratégiát alkalmazó lemond saját érdekei érvényesítéséről, vagy annak egy részéről, és átengedi a másik félnek az eredményt. Folyamatos alkalmazása természetesen még aszimmetrikus viszonyokban is megkérdőjelezhető. Előfordulhat azonban olyan helyzet, amikor egy nagyobb stratégiai keretben (pl. bizalomépítés) jó eszköz lehet.
- A versengő stratégia alkalmazója arra törekszik, hogy minden előnyt magának szerezzen meg. A versengő alkat gyakran alkalmazza, mert tárgyalásivagy konfliktushelyzetben számára a kapcsolatok kevésbé fontosak, mint az eredmények. Mások akkor alkalmazzák, amikor a másikkal fűződő későbbi kapcsolat érdektelen, vagy már olyan ellentételekkel terhelt, amiből nem lát kiutat.
- A kompromisszumkereső stratégia alkalmazója azzal próbál korrekt és konstruktív lenni, hogy – a megoldás érdekében – lemond törekvései, érdekei egy részéről, és általa reálisnak, vagy igazságosnak tartott elosztási arányt próbál elérni. Az esetek nagy részében alkalmazható ez a stratégia, és nem okoz komoly terhet a kapcsolatban akkor, ha a másik fél gondolkodása is hasonló. Látni kell azonban, hogy bár a kompromisszum gyorsan megköthető és igazságos is lehet, egészen mást jelent, mint a problémamegoldó stratégia, és nem is biztosítja az együttműködéssel elérhető előnyöket.
- A problémamegoldó stratégiát már részletesen tárgyaltuk. Itt talán annyit érdemes hozzátenni, mert erre a zárófejezetben visszatérünk, hogy alapvetően asszertív magatartást igényel: érdek-tudatosságot, nyílt kommunikációt, a másik elfogadását és tiszteletét, és az erre épülő együttműködést.

2.4.1. Az asszertivitás

Az asszertivitás olyan viselkedés, amely ötvözi az önérvényesítést és mások érdekeinek tiszteletét. Az asszertív fél vállalja saját gondolatainak, céljainak és érzelmeinek kifejezését és képviselését. Nyíltan kommunikál és aktív lépéseket tesz annak érdekében, hogy céljait úgy érje el, hogy közben tiszteletben tartja a másikat és figyelembe veszi elképzeléseit, céljait és érzelmeit. Ezzel lehetőséget teremt az együttműködő és kreatív megoldásra. Hosszan lehetne még írni az asszertivitásról, de – mivel nem ez a témánk - most feltételezzük, hogy a fogalom mindenkinek ismerős, vagy ha nem, utána tud nézni más forrásokban. Számunkra itt most csak az a fontos, hogy a szubsztantív és kapcsolati eredményeket tartalmazó diagramban az asszertív személyiség a jobb felső sarok, a problémamegoldó stratégia irányába törekszik.

2.4. Az értékteremtés

Nem kérdés, hogy az együttműködés mellett mindeddig a másik kulcsfogalmunk az értékteremtés volt. Ezért érdemes e fogalom jelentését kicsit részletesebben körbejárni. Nézzünk egy híres példát, amely jól megvilágítja az értékteremtés értelmét. A híres Tojásvásárló játékot¹³ nagyon sok neves üzleti iskolában eljátsztatják a hallgatókkal valamilyen formában. A szerepjáték keretében két üzletember, aki két rivális gyógyszercégnek dolgozik, tárgyal egy ritka madárfajta egyetlen olyan tulajdonosával, aki tojásokat termel piacra. Mindkét cég olyan alapanyagot használ, ami ennek a madárfajtának a tojásából vonható ki. A két üzletember – ki-ki saját cégétől - utasítást kap, hogy több ezer tojást vásároljon. A keretjátékban persze nem ismerik egymást, nem ismerik azt az utasítást se, amit a másik üzletember a saját cégétől kapott, de egy ponton kiderül számukra, hogy mindkettőjük célja, hogy ebből az egzotikus tojásból vásároljanak.

Az is kiderül, hogy a madártulajdonosnak korlátozott mennyiségű tojása van. Nem tudja mindkét rendelést kielégíteni. Bár az üzletemberek szerepleírásaiban benne van az információ, hogy a tojás mely részére van szüksége az adott cégnek, a tapasztalatok mégis azt mutatják, hogy a játékosok az esetek 95%-ban harcolni kezdenek a tojások megszerzéséért. Különböző – előbb-utóbb ellenséges - stratégiákat vetnek be a másik kiszorítására. Mindössze a csapatok 5%-a fedezi fel, hogy a tojás más alkotóelemére van szüksége a két rivális cégnek, így mindenki igénye kielégíthető lenne. Mivel a játékosok nagy része egydimenziós, versengő tárgyalásba kezd, nem figyel fel a szerepleírásba rejtett információkra, és ezért kezd harcolni. A játék alkalmas arra, hogy ráébressze a magabiztos üzletember palántákat és üzletembereket a versengő, pozíció alapú tárgyalás korlátaira.

A Tojásvásárló játék kitűnő alkalom nemcsak a versengés csapdájának bemutatására, de arra is, hogy mennyire fontos az információk, érdekek és szükségletek pontos feltárása. Tovább kell látni a saját pozíciónál, mert könnyen lehet, hogy a másik fél másféle elképzelések alapján dolgozik, így harc helyett akár össze is illeszthetjük a vágyainkat. Jó eséllyel okosabb megoldás születhet, ha pontosan értjük a másik érdekeit.

Ezen az egyszerű példán keresztül lehet pontosan megérteni, hogy mit jelent a zéró-összegű feltételezés. Ebben a játékban például azt jelenti, hogy nemcsak azt feltételezem, hogy a másik ugyanazt akarja, mint én, de azt is, hogy, amit ő megszerez, az az én veszteségem. Vagyis minden tojás, amit ő tud megszerezni, engem rövidít meg. Így harcolnom kell a tojásaimért. Ez persze igaz is,

¹³ Egg purchase or Commodity Purchase Game.

mindaddig, amíg a cél a tojás, és nem a kinyerhető alapanyagok. Ha azonban először térképeznek, és kiderül, hogy nem ugyanarra az alkotórészre van szükségük, hirtelen nem lesz már igaz ez a feltételezés. Elvben kétszer annyi előnyt tartalmaznak a tojások. Megtörtént az értékteremtés a versengő megoldáshoz képest. Persze nem a tojásokat kétszereztük meg, hanem a belőlük kinyerhető értékeket azzal, hogy ugyanannak a tojásnak két különböző részét használjuk.

Az értékteremtő stratégia első fázisa egy detektív megközelítéséhez hasonlít. A tárgyaló nem a másik pozíciójáról kialakított saját feltételezésére alapozza stratégiáját, mint a pozíció alapú, versengő tárgyaló, hanem azzal indítja a folyamatot, hogy megpróbálja minél pontosabban kideríteni, hogy mit akar a másik és miért. Nemcsak a másik pozíciója érdeklí, hanem meg akarja érteni azt is, hogy a másik miért választotta az adott pozíciót: milyen érdekek, indítékok, esetleg korlátok diktálják a követeléseit? Azért akar mindent megérteni, hogy feltérképezze a lehetőségeket az értékteremtésre. És persze nem csak térképez, hanem meg is oszt információkat saját érdekeiről és szükségleteiről annak érdekében, hogy a másik is gondolkodhasson és mérlegelhessen. Hiszen a feltáráson és a közös gondolkodáson keresztül teremtett értékek növelik a felosztható hasznot, és a helyzet pontos ismerete segíthet abban, hogy pont azt vigye mindenki, amire igazán szüksége van.

Azért hoztam ezt az egyszerű példát, mert jól mutatja, hogy a tárgyalásban az értékteremtés nem kívülről jön. Nem ajándék. Abból keletkezik, hogy sokfélék vagyunk, tudjuk és elfogadjuk ezt. Azzal, hogy nyitottsággal és alázattal közelítünk a másik fél preferenciája felé, lehetőséget teremtünk arra, hogy megossza velünk a elképzeléseit, és lehetőséget teremtünk arra, hogy jobb megoldások szülessenek. Márpedig a jó megoldás az, ami mindenki számára elfogadható és mindenki érdekének megfelel. Erős és tartós megállapodást szül, amelynek betartása vagy megvalósítása mindkét fél érdekében áll.

Az első fejezetben az együttműködő és értékteremtő folyamat, erkölcsi alapjáról írtam. Itt, a második fejezetben a gyakorlati következményeket foglaltam össze.

2.5. Az értékteremtés feltételei

Most, hogy már világos az értékteremtés folyamata, és az, hogy az érték attól jön létre, hogy az érintettek elvárásaihoz és preferenciáihoz jobban illeszkedő megoldást találunk, aránylag egyszerű azt is végiggondolni, hogy mik az értékteremtő folyamat feltételei.

Eddig arról volt szó, hogy az együttműködő tárgyalás ereje abban rejlik, hogy a megoldást és felosztást nem a másik fél, vagy a többiek álláspontjáról való feltételezésekre alapozzuk, hanem kiderítjük a tényleges mozgatórugókat. Ezt egyszerű kimondani, vagy leírni, de elérni gyakran nagyon nehéz. Az emberek ugyanis különböző elvárásokkal, elképzelésekkel, vágyakkal érkeznek a folyamatba, de feltételezéseik, érzelmeik, kultúrájuk és kommunikációs eszközeik alapvetően befolyásolják, hogy mennyit akarnak és mennyit tudnak megosztani. Ahhoz, hogy az értékteremtő folyamat kialakulhasson, el kell juttatni őket arra a pontra, amikor hajlandóak megnyílni, és felfedni érdekeik és korlátaik fontos elemeit.

Az első és legfontosabb feltétel, hogy a felek tisztában legyenek azzal, hogy a tárgyalás jobb eredményt hozhat, mint amit tárgyalás nélkül el tudnak érni. Ha ez nem egyértelmű, akkor végig kell gondolni, hogy van-e a tárgyalással elérhető eredménynél jobb megoldás. Ha ugyanis motiváció és meggyőzősége nélkül kezdünk tárgyalni, komolytalanná válik a tárgyalás.¹⁴

A második feltétel, hogy ne csak a saját, de a többiek preferenciáit és részben mozgatórugóit is megértsük. Ehhez nyílt párbeszédre van szükség. Asszertív emberek általában könnyebben kinyilvánítják elvárásaikat, érdekeiket és akár ezekhez kapcsolódó érzelmeiket is. Másoknak a biztonság és bizalom érzetére van szükségük ahhoz, hogy megnyíljanak, és arról is beszéljenek, hogy mit szeretnének leginkább elérni, és miért választották az adott pozíciót.

Ha a folyamatban kialakul a felek biztonságérzete, és hajlandóak érdemben tárgyalni, akkor már „csak” nyitott, aktív figyelemre van szükség, és egy feltáró beszélgetésre (a két módszerről részletesebben kicsit később írok) és arra, hogy mindaddig, amíg ki nem alakul a legjobb megoldás az adott helyzetre, addig ne az elosztáson, hanem a megoldáson gondolkodjanak.

2.6. A Harvard módszer négy alapelve

A Harvard módszer a következő négy alapelv betartását ajánlja a tárgyalóknak:

1. A személyeket és a tárgyalás tárgyához kapcsolódó kérdéseket szét kell választani.
2. Nem a pozíciókat kell védelmezni, hanem az érdekek érvényesítésére kell koncentrálni.
3. Döntés előtt többféle alternatívát meg kell vizsgálni.
4. Objektív döntési kritériumokban kell megegyezni.

¹⁴ Később részletesebben tárgyalom, most itt csak annyit, hogy a magyar szaknyelv az erre szolgáló eszközt TELA-nak hívja. A TELA betűszó: a Tárgyalásos Egyezség Legjobb Alternatívája. Angolul BATNA-nak hívják, és magyarul is gyakran ezt használják a szakemberek. BATNA: Best Alternativ to a Negotiated Agreement.

Érdeemes ezt a négy alapelvet kicsit pontosabban is kifejteni. Az első pont arra hívja fel a figyelmet, hogy mindaddig, amíg személyes viszonyulásunk, a másik féllel szemben érzett jó vagy rossz érzéseink töltik ki gondolatainkat, nem tudunk az ügyről higgadtan gondolkozni. Pedig a jó megoldás megtalálásához látnunk kell az érdekek és szükségletek teljes térképét. Ehhez pedig a feltáró fázisban legalább annyira fontos elemekként kell kezelni más felek elvárásait és meglátásait, mint a sajátjainkat.

A második alapelvről már korábban részletesen írtam, amikor a pozíció, érdek és szükséglet definiálása történt és az együttműködő folyamat lényegének a kifejtése. Ott arról volt szó, hogy fel kell tárni az érdekeket és szükségleteket is. A feltáráshoz szükséges feltétel az aktív figyelem. Fontos azonban látni, hogy itt arról van szó, hogy érteni kell a másik álláspontját. Ez nem jelent okvetlenül egyetértést, csak megértést. Egyáltalán nem szükséges egyet is érteni a preferenciákban. Hiszen pont az előbb volt szó arról, hogy az értékteremtés preferenciák eltérése mentén történik. Ezeket a preferenciákat kell feltárni az értékteremtéshez és ahhoz, hogy mindenki számára elfogadható megoldás születhessen.

A harmadik és negyedik alapelv különösen komplex tárgyalási helyzetekben fontos. Amikor ugyanis egysíkú tárgyalásról van szó, mint például egy kosár narancs elosztása, gyakorlatilag az igazságos elosztás feltételeiről szól a tárgyalás. Komplex tárgyalási, vagy probléma megoldási folyamatokban azonban többféle elemről egyszerre egyeztetünk, és általában nem lehet minden elemben értéket teremteni. Egy komplex helyzetben ugyanis vannak összeegyeztethető (ún. kompatibilis), elosztási és integratív elemek:

- **Összeegyeztethetőnek** azokat az elemeket nevezzük, amelyekben a felek álláspontja alapvetően nem ütközik, így lehetőség van kölcsönösen elfogadható megoldás kialakítására.
- **Elosztási elemeknek** azokat az elemeket nevezzük, amelyekben szemben állnak az érdekek. Ezek a ténylegesen zéró összegű helyzetek: amit az egyik nyer, azt a másik elveszti.
- **Az integratív elemek** azok, ahol értéket lehet teremteni azzal, hogy az elemhez fűződő preferenciákat feltárják a felek és a preferenciák intenzitása alapján döntenek arról, hogy miben ki enged.

Jól látható, hogy a háromféle elem közül az értékteremtés gyakorlatilag csak az integratív elemekben történhet, így a feltárás célja ilyenkor az, hogy szét tudják választani a tárgyalók a háromféle elemet. Így tudják a felek a kompatibilis elemekben a jó megoldást azonosítani, az integratív elemekben az értékteremtés lehetőségét kihasználni, és végül az elosztási elemeket úgy illeszteni a megegyezésben, hogy összességében igazságos és elfogadható megegyezési „csomagokat”

alkossanak. Ezeket e lehetséges „megoldási csomagokat” nevezzük alternatíváknak. Azért érdemes több alternatívát megvizsgálni, mert ezeket a „megegyezési csomagokat,, látva általában biztosan tudnak dönteni a felek.. Ha eltérőek a választások, a csomagok eltéréséből látható, hogy min érdemes még illeszteni.

A negyedik, utolsó alapelv az, hogy objektív döntési kritériumokban kell megállapodni, természetesen nem a tárgyalás végén, hanem még az elején, de legkésőbb a feltáró szakaszban. Az objektív döntési kritérium azért fontos, mert semleges területen segít megértetni és elfogadtatni a másik érdekeit és szükségleteit. Amennyiben sikerül a megoldással szemben támasztott kritériumokat általános, vagy a felek által elfogadott értékekhez, alapelvekhez, jogokhoz, vagy szabályokhoz kötni, kialakul egy közös nézőpont, és jó esély van arra, hogy tárgyszerűbb és strukturáltabb irányt vesz a megbeszélés. Ezzel nagyon sok időt és energiát lehet megtakarítani, és a nemkívánatos feszültségekből adódó kockázatokat is csökkenti.

Mielőtt tovább lépünk, még egy nagyon fontos dolgot tisztázni kell. Bár ebben a jegyzetben a Harvard módszert járjuk körbe, amely az együttműködő problémamegoldás stratégiájáról szól, fontos tisztán látni, hogy annak ellenére, hogy nagyon sok helyzetben jobb eredményt hoz ez a stratégia, mint a többi, semmiképpen sem alkalmazható minden helyzetben,, vagy nem létezik olyan abszolút skála, amelyen ez a legjobb stratégia. Vannak helyzetek, amikor bármennyire is nyitott az ember az együttműködésre, és bármennyire tisztában van a Harvard módszer előnyeivel, nem ezt kell választania. Az eltérés következhet a kérdés jellegéből, vagy a körülményekből. (Tisztán egydimenziós elosztási eseteket például csak akkor érdemes ezzel a stratégiával kezelni, ha a megegyezésbe bevont feltételek bővíthetőek) Szintén nem helyes a Harvard módszert használni olyan krízis helyzetben, amely azonnali megoldást kíván, vagy a feltárással realizálható hasznon nincs arányban a tárgyalásra fordított erőforrásokkal, vagy a késedelem miatti kockázatokkal.

3. Miért könnyű hibázni? – információk és történetek

Az előző fejezet olyan tárgyalási helyzetekről szólt, amelyekbe aránylag nyugodtan, racionálisan lépünk. A magyarázat arra a feltételezésre épült, hogy a feleknek van ideje felkészülni, a helyzetet és érdekeiket átgondolni, és stratégiájukat józan nyugalommal mérlegelni.. Azt magyarázta el, hogy ilyen esetben a tárgyalás során, hogyan tudnak a tárgyalópartnerek induló pozíciójukon túllépve, közösen érdekeiket és szükségleteiket felderíteni annak érdekében, hogy a legjobb megoldást tudják megtalálni. Remélem, hogy a folyamat aránylag érthetőnek és egyszerűnek tűnt. De ha ilyen egyszerű, akkor miért nem történik meg az esetek nagy részében? Ebben a fejezetben a leggyakoribb akadályokról lesz szó. Ezek közül is azokról, amelyek aránylag könnyen oldhatóak.

A vezetők általában földön járó emberek, akiknek meggyőződése, hogy jól látják, érzékelik és értelmezik a körülöttük zajló eseményeket és tudatos döntéseikkel befolyásolni is tudják azokat és munkatársaikat. Ha ez nem lenne így, nem vállalnának vezető szerepet. Erre a meggyőződésre valamilyen mértékben valószínűleg szükség is van a vezetői munkához. De azt is tudni kell, hogy nem vagyunk csálhatatlanok. Sőt! Az elmúlt évtizedben pszichológiai kutatások sora bizonyította, hogy érzékelésünk és helyzetértelmezéseink nagyon is személyesek és részlegesek. Könnyen tévútra tévedünk amiatt, mert a tudat és a valóság közvetlen kapcsolata illúzió. Nincs tudatos élmény, hanem vannak érzékszerveink, és idegrendszerünk, amelyek közvetítik a külső világot. Időnként jeleznek a tudatnak. A tudattalanban általában valamiféle relevancia alapján dől el, hogy mi jut el a tudatunkig. A relevancia alapjai korábbi ismereteink, tapasztalataink, a kategóriák (sztereotípiák) amelyeket használunk. Ez után következik az értelmezés, amely megint egy alapvetően heurisztikus folyamat, amelyben értékeink, kultúránk, ízlésünk diktálta szabályok alapján rendezzük számunkra értelmes rendbe azokat a jeleket, amelyek az érzékelés szűrőjén már átjutottak. Így azután az, hogy egy helyzetben mit veszünk észre, mit gondolunk, alapvetően nagyon személyes. Könnyen előfordulhat, hogy miután egy házaspár végigsétál egy utcán, egyikük az építészeti megoldásokat és a környezetet tudja visszaidézni, párja meg a sétálók ruházatára és viselkedésére emlékszik.

A tréning során több érdekes tapasztalatot szereznek a résztvevők arról, hogy mennyire részleges a megfigyelés, mennyire befolyásolja az előhangolás, a személyes relevancia és azok a kategóriák, amiket használunk a világ rendszerezésére, és mennyire hajlamosak vagyunk arra, hogy a hiányzó információkat – akár saját magunk számára is észrevétlenül - kiegészítsük. A gyakorlatok során a résztvevőknek lehetősége van azt is megtapasztalni, hogy mennyiféle különböző olvasat (személyes történet) tud pillanatok alatt felépülni ugyanarról az alaptörténetről. Mindenki azt hiszi, hogy az ő története a tényszerű igazság, pedig könnyen előfordulhat, hogy az csak egy téves olvasat. Az is

előfordul, hogy ugyanarról a dologról, vagy eseményről sarkosan különböző történeteket alkotnak a résztvevők, majd meggyőződéssel vitatkoznak a saját igazukról.

A tréninggyakorlat bemutat és tudatosít egy helyzetet, ami gyakran előfordul mindannyiunkkal, csak nem mindig tudatosul. Azt hisszük, hogy ugyanannak a történetnek vagyunk a szereplői, pedig mindannyian más történet alapján értékeljük a helyzetet, vonjuk le a következtetéseinket, vagy más történet alapján cselekszünk. Ennyi elég is a vitához, konfliktushoz. Ha nem oldjuk fel a helyzetet, természetes következmény az erősödő diszharmonia, ellentét, ütközés és növekvő feszültség..

3.1. A kognitív létra

Az ilyen konfliktusok oldásához érdemes végiggondolni hogyan alakulnak ki történeteink és következtetéseink, vagyis azok a dolgok, amelyek cselekedetünket irányítják. A rajzon szereplő „kognitív létra” a valóság talaján áll. Azt mutatja, hogy a valóságban elvben minden információ rendelkezésre áll. Mi azonban a rendelkezésre álló információkból csak néhányat tudunk felfogni. Még akkor is, ha mindent láthattunk. De sokszor nem is láthatunk mindent. Nem csoda hát, hogy a potenciálisan létező információknak csak egy kis része jut el a tudatunkhoz. Ezek az észleléseink és megfigyeléseink. Ezeket próbáljuk értelmezni értékeink, kultúránk és kategóriáink alapján. Vannak, akik úgy hiszik, hogy az ő értelmezésük az egyetlen igaz verzió, pedig gyakran sokféle értelmezés lehetséges. Az értelmezés után még gyakran ki is egészítjük a formálódó elképzelést további feltételezésekkel, és így kialakul az a történet, amit mi látunk és értünk. Végül a saját helyzetértelmezésünk, saját történetünk alapján – vagyis az alapján, ahogy látjuk a dolgokat – vonjuk le következtetéseinket és cselekszünk, ha szükséges.