

Tárgyalási eszközök 1. – A problémadarabolás

A korábban látott esettanulmány új szemszögből:

- (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 megszabja. 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 PROBLÉMADARABOLÁS MÓDSZERE 2.

A korábban látott esettanulmány új szemszögből:

- (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, ami az új rendszert lényegében feleslegessé megkerüli feleslegessé és teszi. Másrészt pillanatnyilag felhasználói oldalon álló vezetők a munkatársaikra kezdik terhelni ezt a problémát, és irreális mennyiségű többletterhet ró rájuk, hogy beszerezzék és előállítsák az adatokat. Ráadásul nincs meg hozzá számos esetben a megfelelő csatorna számukra, hiszen eddig nem így működött a rendszer, nem az ő dolguk volt beszerezni és előállítani. 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.
- (C) Oké, értem. Szerinted mennyire reális, hogy hétfőn ilyen döntés szülessen? Mennyire esélyes, hogy hétfőn meg tudod győzni erről őket, illetve ...

A PROBLÉMADARABOLÁS MÓDSZERE 3.

A korábban látott esettanulmány új szemszögből:

- (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 PROBLÉMADARABOLÁS MÓDSZERE 4.

A korábban látott esettanulmány új szemszögből:

– (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.

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK

A PROBLÉMADARABOLÁS MÓDSZERE

- Az esettanulmányban lezajlott beszélgetés a probléma-darabolás módszerének alkalmazása is.
- *M* személy eredeti elképzelése feltételezte, hogy „most”, azaz hétfőn kell dönteni, anélkül, hogy a döntés kritériumai világosak, kimunkáltak lettek volna.
- A megoldás szétválasztotta a *mikor* kérdését, és a *hogyan* kérdését. A meetingen elég volt dönteni a következő összejövétel időpontjáról, és ki lehetett munkálni, hogy hogyan, milyen szempontok alapján történjen majd a döntés.
- Az eredeti elképzelés esetében nem volt konszenzus várható, a szétválasztott kérdésekben elérhetővé vált.
- Általánosítva: lehet, hogy egy átfogó, elnagyolt, homályos, részletek nélküli kérdésben, vagy problémában nem várható megállapodás, míg a részleteire, összetevőire bontott kérdésben esetleg igen.
- Látható, hogy az sem fontos, hogy minden részletben egyszerre szülessen megállapodás: a végső siker nem azonos a minden részletre kiterjedő azonnali egyetértéssel, és nem is ezen múlik!

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK

A PROBLÉMADARABOLÁS MÓDSZERE 2.

- A probléma-darabolás módszere jól használható egy tárgyalási fordulón belül is, esetleg váratlanul előálló, nem tervezett probléma, ütközés megjelenésekor.
- A módszer egyrészt segít kiválasztani a probléma központi elemét, azt, ahol az igazi konfliktus rejtőzik, amit meg kell oldani.
- Másrészt lehetővé teszi
 - ún. egyetértési pontok azonosítását, valamint
 - azoknak a konfliktuspontoknak azonosítását, amelyek esetében könnyű megoldást találni.
- Az egyetértési pontok előresorolása, kihangsúlyozása, valamint a könnyen feloldható konfliktuspontok előresorolása és sikeres megoldása FOKOZZA a bizalmat, az elkötelezettséget, az együttműködés sikerességébe vetett hitet.
- A probléma-darabolás módszere hatékony eszköze a megállapodás generálásának.

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK

A PROBLÉMADARABOLÁS ÉS MEGÁLLAPODÁS-GENERÁLÁS SÉMÁJA

1. Bontsd a problémát összetevőire!

Eszköz: ELEMZÉS a lehetséges összetevők vonatkozásában + KÉRDÉSEK: információ kérés, jóváhagyás kérés, választás felkínálása stb.

2. Oszályod és rangsorold az összetevőket: egyetértési pontok, könnyen orvosolható konfliktusok, nehezebben orvosolható konfliktusok!
3. Mérlegelj, szükség esetén pedig állítsd előtérbe és hangsúlyozd az egyetértési pontokat!
4. Mérlegelj, szükség esetén pedig állítsd előtérbe a könnyen orvosolható konfliktusokat!
5. Végezzétek el ezeknek a konfliktusoknak a feloldását és jussatok egyességre!
6. Szükség esetén e közös sikerek hangsúlyozásával térjete át a fogósabb kérdések megvitatására!

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK 2. – Az elvi és a konkrét döntés szétválasztása, a probléma általánosítása

- A problémadarabolás eszköze az elnagyolt probléma, vázlatosan megragadott konfliktus részletei felé halad.
- Ezzel ellentétes irányban halad az elvi kérdés és a konkrét döntés szétválasztásán alapuló tárgyalási eszköz:
 - Annyiban hasonlít a problémadarabolásra, hogy itt is két összetevőre választjuk szét a tárgyalási tartalmat (tárgyalási problémát): egy általános, elvi kérdésre, és egy konkrét problémára.
 - Abban azonban különbözik az előző eszköztől, hogy az érdekütközés részleteitől az általános, magasabb szintű, elvi döntés felé halad:
előbb általánosabb szintre emeli a problémát, és csak az itt kimunkált egyezség után tér vissza az alacsonyabb, konkrétabb szinten is meghozni a döntést.

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK 2. – Az elvi és a konkrét döntés szétválasztása 2.

Esetleírás:

- Egy oktatási intézmény új képzési rendszerre tért át. A dolog lényeg az volt, hogy a nagyszámú, szétagolt képzési szerkezetet országosan szabályozták, és egy olyan keretrendszer született, amely a korábbi szakok számát töredékére (kb. ötödére csökkentette).
- Az új szerkezet előnye volt, hogy egyszerűsítette, átláthatóvá tette az egyébként valóban átláthatatlan struktúrát. Ugyanakkor a keretrendszer nem tűnt elég rugalmasnak a piaci, munkaerőpiaci mozgások követéséhez. Új, a piaci igények változását figyelembe vevő szakot indítani nem lehetett. Ez azzal a veszéllyel fenyegetett, hogy a munkaerőpiaci igényeket rugalmasan követni kívánó intézmény olyan korlátok közé szorul, aminek következtében elveszti a több tényezőtől álló versenyelőnyének egyik összetevőjét.
- A probléma orvoslására a szaknál kisebb szakirány-rendszer életre keltése, megerősítése kínálkozott: az országos törvényi szabályozás megengedte szakirány létrehozását.

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK 2. – Az elvi és a konkrét döntés szétválasztása 3.

Esetleírás:

- A szakirány létrehozásáról szóló döntésnek nem országos, állami szinten, hanem helyi intézményi szinten kellett megszületnie.
- Az egyik szak egy új szakirány indítására tett javaslatot: a javaslatot egy szakmai bizottságnak kellett véleményeznie, és támogatással vagy elutasítással javasolnia a magasabb döntéshozó fórum számára.
- Bár korábban is volt szakirány-rendszer, azonban az új képzési szerkezetben ilyen jellegű döntés még nem született: nem volt precedens, hogyan lehet működtetni az új keretrendszer. A támogató döntés azért sem volt evidens, mert az új képzés bevezetését áthatotta a képzési szerkezet egyszerűsítésére vonatkozó, országosan megfogalmazott igény.
- Az a veszély fenyegetett, hogy a magas, azaz országos szinten érvényesülő, és explicite megfogalmazott elvet fogják alkalmazni a helyi, intézményi szinten is, miközben ezt semmi nem kívánta meg.

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK 2. – Az elvi és a konkrét döntés szétválasztása 4.

Esetleírás:

- A képzés szabályozásában nem volt olyan előírás ugyanis, amely ilyesmit írt volna elő, már csak azért sem, mert a szakirány-rendszert megengedte.
- Ahhoz a veszélyhez, hogy egy hallgatólagosan érvényesülő elvárás fog akadályt jelenteni, csatlakozott egy másik probléma is: hogy teljesen *ad hoc* szempontok kerülnek előtérbe a döntéskor.
- A tárgyaló a jól prognosztizálható hallgatólagos és *ad hoc* ellenérvek kivédésére az elvi és konkrét döntés szétválasztására tett javaslatot.
- Azért, hogy ne a javaslatra közvetlenül zúduló ellenérvekkel szemben kelljen védenie a programot, általánosította a kérdést, és azt javasolta, hogy:
 - előbb azzal kapcsolatban hozzanak döntést és jussanak egyezsége, hogy mik egy ilyen szakirány indításának az elvi kritériumai, majd
 - külön döntsenek arról, hogy az indítandó szakirány megfelel-e nekik vagy sem.

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK 2. – Az elvi és a konkrét döntés szétválasztása 5.

Esetleírás:

- Ez egyrészt lehetővé tette, hogy ne *ad hoc*, hanem általánosan érvényes döntési szempontok merüljenek fel: ami lokálisan, közvetlenül a program ellen megfogalmazható ellenérv, elutasítási kritérium lehetett volna, az esetleg nem volt általánosítható, és nem volt egyfel magasabb szinten megfogalmazható.
- Másrészt lehetővé tette, hogy a tárgyaló az általános kritériumok megfogalmazásakor a közös előnyöket állítsa előtérbe: lokálisan lehet, hogy a többi fél nem volt érdekelt a program indításában, így nem látták, hogy miért érdemes nekik támogatni azt, de az általános szinten, hosszútávon már érdekeltek voltak: egy rossz precedens számukra is megnehezítette vagy megakadályozta volna hasonló esetben szakirányuk indítását.
- A közös előnyök szintjén ki lehetett emelni, hogy éppen ez a szakirány-rendszer biztosítja azt a rugalmasságot, ami a keretrendszerből hiányzik, és hogy az intézmény itt nyerheti vissza a munkaerőpiaci folyamatok követéséhez szükséges mozgásterét.

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK 2. – Az elvi és a konkrét döntés szétválasztása 6.

Esetleírás:

- Könnyű volt a többiekkel beláttatni, hogy képzéseik aktuális piac-kompatibilitása mellett (ami következett abból, hogy ezt figyelembe vették a képzés indításakor), számukra is szükséges lehet olyan változtatás, amelyhez a szakirány rendszer fog megoldást kínálni.
- Így meg lehetett nyerni őket annak, hogy megfontoltan, hosszú távú érdekeik szem előtt tartásával munkálják ki azokat a kritériumokat, amelyek alapján a szakirányok indításáról döntés születhet.
- A kimunkált kritériumok fényében a konkrét programról is támogató javaslat született.

TÁRGYALÁSI ESZKÖZÖK 2. – Az elvi és a konkrét döntés szétválasztása 7.

Esetleírás tanulságai

- Egy adott probléma esetében a másik lokálisan lehet ellenérdekelt, vagy akár tűnhet érdeknélkülinek, miközben az általánosított kérdésben, hosszú távon szempontokat figyelembe véve lehet kölcsönösen érdekelt is.
- Azok az ellenérvek, ellenvetések, amelyek lokálisan hatékonyak, nem biztos, hogy általánosíthatók, és ezért nem feltétlenül szülnek kizáró kritériumot: ezt ki lehet használni a probléma általánosításával.
- Az érdeknélküliség nem feltétlenül pozitív, mert kiszolgáltathat *ad hoc* szempontoknak: esetlegessé válik, hogy a másik támogat vagy sem, egyezsége törekszik vagy sem.