



Dr. Darabos Ferenc

A tárgyalás sikeres lebonyolításához szükséges kommunikáció



A követelménymodul megnevezése:

Szakmai kommunikációs tevékenység

A követelménymodul száma: 2656-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-004-55



A TÁRGYALÁS SIKERES LEBONYOLÍTÁSÁHOZ SZÜKSÉGES KOMMUNIKÁCIÓ

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Ön egy kereskedelmi vállalat értékesítési osztályának vezetőjeként dolgozik. Az osztály új, fiatal üzletkötője az Ön társaként először vesz részt egy, a legújabb potenciális üzleti partnerekkel történő – a vállalat új termékét bemutató és eladni kívánó – tárgyaláson. Az Ön feladata, hogy a tárgyalást megelőzően ismertesse az új kollégával a tárgyalás során alkalmazható kommunikációs módszereket: az érvelés technikáját, az ellenérvek fogadását, a tárgyalás eredményének összefoglalását és a megállapodás rögzítését. Emlékeztetőül frissítse fel munkatársa emlékezetét a tárgyalás során felmerülő kommunikációs tényezők és közlési csatornák (verbális, nem verbális) jelentéséről és jelentőségéről!

1. Gondolkodjon el rajta, hogy Ön tudatosan használja-e a nem nyelvi megnyilvánulásait? Ha igen, melyek azok a jelzések?

2. Ön szerint milyen részekből épül fel az érvelés? Gondoljon korábbi irodalmi tanulmányaira!

3. Mit gondol, miért fontos egy hosszabb volumenű beszélgetés összefoglalása?

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

"A világ, amelyben élünk, egy óriási tárgyalóasztal – és akár tetszik, akár nem, mi is résztvevői vagyunk a tárgyalásnak. Mint egyén, összeütközésbe kerülünk a többiekkel: a családtagokkal, az eladókkal, a versenytársakkal... Az, hogy milyen sikeresen tudjuk ezeket az összeütközéseket kezelni, nemcsak a boldogulásunkat határozza meg, hanem azt is, mennyire lesz tartalmas és örömteli az életünk." (Herb Cohen)

A tárgyalásnak – ahogy az idézet is érzékelteti – meghatározó szerepe van az életünkben, hiszen – legyen szó például üzlettársi kapcsolatok alakításáról, termékbeszerzésről, vagy a napi magánügyek intézéséről – a mindennapokban szükségünk van a kommunikáció e megnyilvánulási formájának használatára.

A jó kommunikációs képesség elengedhetetlenül fontos a tárgyalás lebonyolítása során, erre számos kitűnő példát fogunk látni a következő fejezetekben.

Előjáróban azonban néhány gondolat erejéig szükséges bemutatni azokat a legfontosabb kommunikációval kapcsolatos alapelveket – az amerikai Palo Alto-i iskola kutatóinak (1967) munkája alapján –, melyek ismerete fontos a tárgyalás sikeres lebonyolításához szükséges kommunikáció bemutatása során.¹

- Nem lehet nem kommunikálni – vagyis minden ember minden megnyilvánulása üzenet, kommunikáció.
- A kommunikáció többcsatornás és többszintű. A több csatorna a verbális (nyelvi) és nem verbális (nem nyelvi) módokat jelenti, a többszintűség a tartalomra (közlés szintje), valamint a viszony meghatározására (hogyan kell az elhangzott üzenetet értelmezni) utal.
- A kommunikáció a résztvevők között körkörösén zajlik, állandó a visszacsatolás, a küldő és a befogadó szerepei állandóan cserélődnek.
- A kommunikáció digitális (összetevőikre bonthatók – nyelvi jelek), és analóg (összetevőikre nem bonthatók – nem verbális jelek, szimbólumok, metafórák) kódokból áll.
- A kommunikáció folyamata kétfajta típusú lehet: egyenrangú, ha a partnerek közötti viszony egyenlő, illetve egyenlőtlen, ha az egyik félnek nagyobb befolyása van.

¹ Hofmeister 2007

A VERBÁLIS ÉS NON-VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ SZEREPE A TÁRGYALÁSBAN

Az emberi kommunikációban az üzeneteket kétféle kódrendszerrel, a verbális (nyelvi) és a non-verbális (nem nyelvi) jelekkel fejezhetjük ki. A non-verbális jelek jelentőségét jól mutatják azok a kutatások, melyek eredménye szerint a kommunikációs tartalom, vagy más néven üzenet, 65%-a nem verbális jelek útján jut el a befogadóhoz, míg szóbeliség útján csupán az egyharmada. Ráadásul a nem nyelvi jeleket sokkal nehezebb kontrollálnunk, mint a szavainkat. Nagy előny, ha valaki megtanulja irányítani a saját nem nyelvi kommunikációját és felismerni, helyesen értelmezni a másikat.

A nyelvi és a nem nyelvi üzenetek abban különböznek egymástól, hogy a non-verbális jelzéseket többnyire gyorsabban tudjuk felfogni, illetve továbbítani a másik személy számára. A non-verbális üzenetek nem tudatosak, kevésbé követjük őket figyelemmel, az érzelmeinket is sokkal inkább ki tudjuk fejezni non-verbális módon, mint szavakkal, folytonos beszéddel. A verbális és a non-verbális üzenetek különbségének egyik fontos következménye, hogy míg a nyelv elsősorban a külső világra vonatkozik, addig a non-verbális üzenetek fontos szerepet játszanak a társas életben, a vonzalmak és más személyes kapcsolatok kialakulásában, illetve az érzelmi állapotok kommunikációjában.

A verbális és nem verbális megnyilvánulások a kommunikációs folyamat teljességében együtt, egyszerre, egymást kihangsúlyozva, erősítve működnek. Igaz viszont az is, hogy helytelen alkalmazásuk a hatékonyságot rontja. Nem szerencsés az sem, hogy a verbális kommunikáció szinte egyeduralkodóvá válik.

A verbális és non-verbális jelek megfelelő alkalmazása tehát pozitív módon befolyásolhatja a tárgyalás kimenetelét, éppen ezért nagy szükség van ezek pontos meghatározására és tisztázására.

1. Verbális kommunikáció

A verbális csatorna az ember legspecifikusabb kommunikációs módja, mindenféle információ továbbítására alkalmas. A nyelv a tárgyaló legfontosabb segédeszköze a potenciális ellenféllel való kommunikációt illetően. Üzleti előnyre tesz szert az, aki tudatosan képes kiaknázni a kommunikációban rejlő lehetőségeket. A nyelvi készségek így közvetlenül értékteremtővé, profitábilissá válnak.

A verbális kommunikáció összetevőinek vizsgálatát a tárgyalás lebonyolításához szükséges kommunikáció szempontjából végezzük el:

1. Légzés

A hangadás a léggéssel kezdődik. A tárgyalásnál, a tárgyalási prezentáció előadásánál két dologra érdemes odafigyelni:

- A levegő mennyisége mindig legyen elegendő a mondanivaló megformálásához.
- A légzés ne legyen kellemetlen vagy zavaró a hallgatóság számára.

A hibás levegővétel a beszédet töredezetté, kapkodóvá, nehezen érhetővé teszi, ennek következtében pedig sérülhet a kommunikátor imázsa.

2. Hangszín

Az oldott, magabiztos és kiegyensúlyozott emberek bátran vállalják érzelmeiket, ezért telt, csengő, dallamos hangon beszélnek.

Fung Emília, beszédtanár szerint egy tárgyaláson a közepes hangszín a leghatásosabb az üzletfelek meggyőzésére. Ezen hangszín beállításához legalább napi ötször 10–10 percig szükséges egy-egy mondatot halkán, majd hangosan elmondanunk, de az is megfelelő, ha először kijelentő módban mondunk el egy mondatot, azt követően pedig felszólítóban: "Vidéki dallamban beszélek. Vidéki dallamban beszélj! Városi dallamban beszélek. Városi dallamban beszélj!" Az ideális hangszín kiválasztásához kezdetben egy külső személy véleményezése is szükséges lehet.

3. Érthetőség

A felgyorsult életmóddal egyre inkább terjed a beszédtempó felgyorsulása, valamint az artikuláció elmosódása. A sebesség növekedésével a beszéd érthetlenné válik, gondolatainkat egyre kevésbé tudjuk helyesen mondatokká formálni, ezért az érthetőségre való tudatos odafigyelés a tárgyalás során különösen fontos.

4. Tagolás

A szóbeli kifejezés egyik fontos eszköze a tagolás, beszédsszünet, mely a tárgyalás esetében a hatásszünetek beiktatására kiválóan alkalmas.

5. Hangsúly, hanglejtés

A hangsúly a fontos és kevésbé fontos közlések közötti különbségtételére alkalmas.

A magyar beszéddallam alapformája az ereszkedő hanglejtés. Ez mind a szavakra, mind a mondatrészekre, mondatokra igaz. Hiba, ha akkor is kérdő dallamot használunk, ha kérdőszó van a mondatban, vagy soha nem fejezzük be a szólamot ("énekelve beszél"). Téves elképzelés, hogy a vesszőnél mindig fel kell vinni a hangot, a pontnál pedig leereszteni.

6. Ritmus

A tárgyalások során az érdeklődés felkeltésének és ébrentartásának, a mondanivaló tagolásának fontos beszédtechnikai eszköze a ritmusváltás. A hatásos beszéd kerüli a túl gyors, vagy a döcögős tempót. A lényegtelen részeket gyorsabban, a lényegeseket lassabban kell ejteni.

7. Választékosság

A választékos beszéd műveltséget, tájékozottságot sugallhat, azonban kinyilvánítására való túlzott, erőltetett törekvés visszatetszést kelthet. Az idegen szavak használata és a szakzsargon bizonyos körökben – így a tárgyalások során is – presztízst jelent, más helyzetekben azonban egyértelműen hivalkodó, ezért ezzel is célszerű óvatosan bánni.

Vizsgálatok eredményei szerint a hallgató emlékezetében a verbális jelek közül a beszélő hangfekvése és az általa használt jellegzetes szófordulatok maradnak meg a legtovább.

2. Non-verbális kommunikáció

A nyelvi kommunikációt non-verbális jelzések gazdag árama kíséri, mely alátámasztja, módosítja, vagy éppen teljesen felváltja a verbális üzenetet.

Richard Nixon és John Kennedy 1960-as vitája után – melyet először közvetített a televízió – nem volt egyértelmű, hogy melyik jelölt nyert. A rádióhallgatók ugyanis azt gondolták, hogy Nixon került ki győztesen, a televízió nézők azonban egyértelműen Kennedyt látták jobbnak. A különbség a nem verbális jelekben keresendő, amelyeket a nézők a hallgatókkal szemben jól láttak. A televízión keresztül ugyanis úgy tűnt, hogy Nixon kényelmetlenül érzi magát és ideges. Erre utalt, hogy zártan állt, s vállait elfordította a kamerától. Erős arcszörzetet viselt, és karikás szeméit a smink nem tudta eltüntetni. Kennedy ezzel szemben kipihentnek és élénknek tűnt, nyitott gesztusokat használt és közvetlenül a kamerába nézett. Kezeit mindig nyitva tartotta, mintha bármelyik pillanatban megölelné valakit, jól fésült volt és mosolygott. A megjelenésben észlelhető különbség akkora volt, hogy a nézők véleménye a rádióhallgatókhoz képest teljesen más lett. Kellemeőbb személyiségnek gondolták Kennedyt, mivel nem verbális gesztusai összhangban voltak mondandójával. Nixon volt a nagy esélyes, a Fehérházba azonban Kennedy került be.²

Általános szabályok a non-verbális jelzésekkel kapcsolatban:

- A non-verbális kommunikáció segít az interperszonális és társas kapcsolatok kezelésében, azaz amiket nem akarunk kimondani, jelezhetjük.
- Saját magunk bemutatása sem szóban történik, testbeszéddel tesszük ezt.
- A kommunikáció folyamatát nem szóbeli úton irányítjuk, hiszen például egy beszélgetés során, aki át akarja venni a szót, megköszörüli a torkát, keresi a beszélő tekintetét.
- Az attitűdjeinket is non-verbális úton mutatjuk ki (mosollyal, fintorral, stb.).
- Érzelmünket sokszor könnyebb szavak nélkül kifejezni, egyszerűen nincs is rá szavunk.

² Fritz et al. 1999

A tárgyalási kommunikáció végkifejletét illetően hatalmas szerep jut a nem nyelvi jelzéseknek, hiszen a folyamat során tapasztalható minden mozdulat információt hordoz a felek számára. A következő pontokban a tárgyalási folyamat szempontjából legfontosabb non-verbális jelzésekre térünk ki.

1. Arc kifejezés, mimika

Az arc által küldött nem verbális jelzések a beszélgetésben, esetünkben a tárgyalásban állandó orientációt jelentenek. Érzéseinket, gondolatainkat arcizmaink mozgása, azaz mimikája is közvetíti. A gyakorlatban a felek elsősorban az arcra, a szemkörnyékre figyelnek, hiszen az arcizmok mozgásával létrejövő arc kifejezések a legkifejezőbbek.

Egyes kutatások szerint minden kultúrában létezik a hat alapvető érzelem (vidámság, szomorúság, harag, meglepetés, félelem, undor), melyek jellemzőit a következő ábra mutatja be:

Érzelem	Szemöldök	Szemek	Orr és száj
Vidámság		Ráncok a szem körül	Mosolygós száj
Szomorúság	Felhúzott	Lesütött felső szemhéjak	Legörbülő száj
Harag	Leeresztett vagy összehúzott	Átható tekintet vagy megfeszített szemhéjak	Összeszorított vagy nyitott és előretolt ajkak
Meglepetés	Felhúzott	Tágra nyílt szemek	Nyitott száj, leesett áll
Félelem	Felhúzott és összehúzott	Nyílt és feszült, az alsó szemhéj felhúzott	Nyitott száj, feszesen visszahúzott ajkak
Undor	Leeresztett	Felnyomott alsó szemhéj	Gyűrött orr, felhúzott felsőajak

1. ábra. Az alapvető érzelmek arc kifejezései³

Vannak olyan tárgyalási helyzetek, amikor egy mosoly ér a legtöbbet. A mosolygás nemcsak pozitív hangulatot és barátságos légkört teremt, hanem feloldja az esetleges feszültséget is.

"Semmibe se kerül, de sokat teremt. / Gazdaggá teszi azokat, akik kapják és nem juttatja koldusbotra azokat, akik adják. / Egy pillanatig él csak, de emléke néha örökre megmarad. / Senki sem olyan gazdag, hogy meglehetne nélküle és senki sem olyan szegény, hogy ne lenne gazdagabb tőle. / Táplálja a jóakaratot az üzleti életben, boldogságot teremt az otthonban és mindenütt a barátság biztos jele. / Pihenés az elfáradt embereknek, napfény a csüggedőknek, világosság a szomorkodóknak és a természet legnagyobb ellenzere a bajokkal szemben. / Nem jelent földi javakat senki számára: / Nem lehet megvenni, elkérni, kölcsönadni vagy ellopni – csak önként lehet odaadni. / Ha valaki már túl fáradt ahhoz, hogy mosolyogni tudjon, akkor legalább te nézz rá derülten. / Senkinek nincs annyira szüksége a mosolyra, mint annak, aki maga már nem tud mosolyogni! / Ha meg akarod kedveltetni magadat az emberekkel, akkor MOSOLYOGJ!!" Carnegie, Dale

³ Fritz et al. 1999

2. Tekintet, szemkontaktus

A szemkontaktus egyike a leggyakoribb és legerőteljesebb nem verbális jelzéseknek, alkalmazása azonban körültekintést igényel az üzleti kommunikációban. Tárgyalások során nem szokványos hosszú ideig egymás szemébe nézni, inkább rövid pillantások jellemzőek. A szemkontaktus segít eldönteni például, hogy a tárgyalás során mikor beszélhet a másik fél. Ha több emberhez beszélünk a tárgyaláson, illik mindenkire egy futó pillantást vetni, ezzel szemben illetlenség valakivel hosszan szemézni. Gyakoribb a szemkontaktus akkor, ha számunkra kellemes témáról beszélünk, vagy ha érdekel az, amit a partnerünk mond.

A szemkontaktus hosszúságát befolyásolja a nem (a nők hosszabban néznek a másik szemébe, mint a férfiak), gyakoriságát pedig a kultúra (arabok és latin-amerikaiak a legtöbbször, az indiaiak és az észak-európaiak a legkevesebbszer néznek beszélgetőpartnerük szemébe).

3. Gesztikuláció

A gesztikuláció a non-verbális kommunikáció legkidolgozottabb jelrendszere, ide sorolhatjuk a fej, a kéz, a kar és a láb mozgásait egyaránt. A gesztikuláció egy adott társadalomban egységesen elfogadott, és a szavak helyettesítésére alkalmas.

- A fej gesztusai jól elkülöníthető, értelmezhető jelek: egyetértés, tagadás.
- A kéz és a kar mozdulatai nagyon sok jelentést hordoznak: kérés, megtagadás, hívás, figyelmeztetés, eskü, kigúnyolás, megtapsolás, áldás stb. Ezen kívül a keresztbe tett kar zárkózottságra utal, a nyitott tenyér őszinteséget, nyíltságot tükröz, a „tornyozás” a magabiztosság jele, a kéztördelés szorongás közvetítője. Az arccal együtt vizsgálva egyéb kommunikációs üzeneteket is közvetíthet: a fejtámasztás az unalom, a száj elé tett kéz a meglepődés vagy a kimondott szó megbánása, az áll simogatása a döntést mérlegelő gondolkodás jeleként értelmezhető.
- A láb mozdulatai hasonló jelentést tartalmat hordoznak, mint a karé (pl.: keresztbe tett lábak).

4. Érintés

Az érintés a tudatosan szabályozható jelzések közé tartozik, társadalmilag erősen szabályozott, így az érintkezés esetén figyelembe kell vennünk a másik fél nemét, korát, társadalmi státuszát és a két fél közötti intimitás fokát. Az érintés leggyakoribb megnyilvánulási formája a kézfogás.

5. Testtartás

A testtartás a test helyzetét és mozgását foglalja magába. Testtartásunkkal leginkább egyetértésünk szintjét kommunikáljuk. Ha valamivel nem értünk egyet, akkor testtartásunk zárt: törzsünket és fejünket egyenesen tartjuk és karunkat összefonjuk. Ha viszont egyetértünk, akkor nyitott testtartást veszünk fel: törzsünket előre, fejünket az érdeklődés jeleként az egyik oldalra döntjük, lábunkat nem kulcsoljuk össze.

A leggyakoribb testtartásokról és jelentésükről a következő táblázatban találhatunk információkat:

Testtartás	Jelentése
Görnyedt testtartás	Levertség
Kiegyenesedett testtartás	Jókedv, energia és magabiztosság
Előredőlés	Nyitott és érdeklődő
Hátradőlés	Védekező vagy nem érdeklődő
Keresztbe tett karok	Védekező
Nem keresztbe tett karok	Odafigyelésre való hajlandóság

2. ábra. A leggyakoribb testtartások és jelentésük⁴

A tárgyalás lebonyolítása során a következők betartását javasoljuk:

Üdvözlésnél a nyílt, érdeklődő testtartást célszerű felvenni, miközben természetesen nem szabad elfelejteni mosolyogni sem. Ezzel azt jelezzük, hogy a fogadó fél kész befogadni a másik fél mondanivalóját, teljes lényével az előtte álló emberre koncentrálni. A beszélgetés közben természetesen nem ajánlatos különféle tárgyakat igazgatni, oldalra fordulni és a vállunk felett beszélni vagy éppen leszegett fejjel mormogni. Mindig forduljunk a partnerünk felé! A barátságos légkör megteremtéséhez mosolyogni kell, tanácsadás, meggyőzés esetén pedig magabiztos fellépésre, valamint komoly és szakszerű kommunikációra van szükség.

6. Fizikai távolság

A személyes tér olyan, az egyént körülvevő terület, amelybe hozzájárulás nélkül más nem léphet be. Ez azért is érdekes, mert ha a tárgyalási folyamat során az egyik fél megsérti a másik fél személyes terét, akkor ezzel óhatatlanul is védekező mechanizmusokat válthat ki.

Hall négy alapvető távolságot különböztet meg:

- bizalmas távolság (0–40 cm): a legérzékenyebb zóna, körülbelül kéznyújtásnyira terjed, melyet kerülni kell a tárgyalások során.
- személyes távolság (40–120 cm): az a legközelebbi terület, ahová egyes idegenek vagy ismerősök (pl. régi üzleti partnerek) még beléphetnek.
- társasági távolság (121–360 cm): ez a távolság a jellemző a legtöbb üzleti tárgyaláson.
- nyilvános távolság (360 cm-től): általában nagy csoportnak tartott prezentáció során szokták alkalmazni.

⁴ Fritz et al. 1999

7. Vokalizások

A vokális jeleket nehéz elválasztani a verbálisaktól, hiszen az ezt kísérő hangeffektusokról van szó. Ami mégis indokolja a non-verbális jelekhez történő sorolását, az az, hogy nem szóbeli megnyilvánulás, hanem annak önálló jelentést is hordozó kísérője, továbbá ellentétben a verbalitással nem, vagy nem mindig tudatos.

A vokális jelzések egy része igen erősen kötődik a kimondott szavakhoz: a beszéd sebessége, a hangmagasság, a ritmus, a hangerő és a beszédtempó. Más vokális jelzések – például az akcentus, a személyes hangminőség, a hang tónusa – a beszélő tartósabb személyiségvonásaira utalhatnak, és nem állnak kapcsolatban valamilyen meghatározott szóbeli üzenettel. Létezik továbbá számos olyan hangadás is, amely önmagában képes üzenetet hordozni (például sírás, ásítás vagy hangos légzés).

8. Kulturális szignálok

A megjelenés elemei – az öltözködés, a hajviselet, a kiegészítő díszek, az egyenruha, a jelvények – részei a nem-verbális kommunikációnak. Az ilyen jelzéseket szokták emblematikus – vagyis jelvénytartó – jelzéseknek is nevezni. Ezek a jelzések valami egyértelműt fejeznek ki, azért is különösen fontosak a tárgyalás szempontjából, mert például a kezdeti légkör megteremtése nagyban függ a felek személyes megjelenésétől, öltözködésétől. Az image (valakiről, vagy valamiről kialakított kép) vizuális és tartalmi elemekből tevődik össze. Erőteljesebb a képi hatóelem, ráadásul hamarabb találkozunk vele, mint a tárgyalás érdemi gondolataival.

9. Fiziológiai kísérőjelenségek

A fiziológiai kísérőjelenségek az emberi megjelenéshez és viselkedéshez köthető elemek, ide tartozik tehát az izzadás, a reszketés, a pír stb. kialakulása. A tárgyalásra való felkészülés során helyezünk hangsúlyt az ilyen irányú negatív kísérőjelenségek feltűnésének megakadályozására.

Ahogy már korábban megfogalmaztuk, a tárgyalási kommunikáció nagy részét, mintegy kétharmadát a testbeszéd teszi ki, csak harmadrészben számítanak a szavak. Összegzésképpen a következő táblázatban részletezzük a leggyakrabban előforduló nem verbális jeleket és azok jelentéseit:

Nem verbális jelek kombinációja	Jelentése
Élénk, egyenes járás	Magabiztosság
Csípőre tett kézzel állni	Készenlét, agresszió
Ülés összekulcsolt lábbal, enyhén rugdalózó láb	Unalom
Mellkason összekulcsolt karok	Védekezés
Sétálás zsebre tett kézzel, behúzott nyakkal	Levertség
Kéz az arcnál	Értékelés, gondolkodás
Orr érintése, vagy dörzsölése	Elutasítás, kétség, hazugság
Szem dörzsölése	Kétség, hitetlenség
Hát mögött összekulcsolt kezek	Harag, frusztráció, nyugtalanság
Összezárt bokák	Nyugtalanság
Kézben nyugvó fej, lesütött szemek	Unalom
Fej mögött összekulcsolt kezek, összekulcsolt lábak	Magabiztosság, felsőbbrendűség
Nyitott tenyér	Őszinteség, nyíltság
Orrnyereg csipegetése, becsukott szemek	Negatív értékelés
Ujjakkal kopogtatás vagy dobolás	Türelmetlenség
Toronysisak formájú ujjak (két tenyér egymással szembenéz, kinyújtott ujjak, összeérő ujjbegyek)	Nagyon határozott, parancsoló
Haj cirógatása vagy simogatása	Magabiztosság hiánya, bizonytalanság
Elfordított fej, törzs előredől	Érdeklődés
Áll simogatása	Döntést próbál hozni
Lefelé irányuló tekintet, elforduló arc	Hitetlenség
Körömrágás	Bizonytalanság, idegesség
Fül húzogatása vagy csavargatása	Határozatlanság

3. ábra. Gyakori nem verbális jelzések és értelmezésük⁵

⁵ Fritz et al. 1999

3. Az üzleti partner kommunikációs jeleinek értelmezése

A verbális és nem verbális kommunikáció helyes értelmezése eligazítást adhat számunkra a partner hozzáállásáról, véleményéről, hitelességéről, meggyőzőhetőségéről, a témához való viszonyulásáról. Ha a partner testbeszéde ellentmond a szavainak, akkor nagy valószínűséggel nem mond igazat, vagy meg akar vezetni bennünket. Ha tudunk olvasni a non-verbális jelekből, akkor ez a képességünk sikeresebbé tehet bennünket.

Általában a nők megérző képessége jobb, mint a férfiaké (női ösztön), üzleti partnerként is sokszor beleérzőbb tárgyalófelek, mint a férfiak.

A különböző kommunikációs jelek érzékelésekor három fontos szabályt kell betartanunk:

1. Soha nem szabad egy jelet csupán önmagában kiragadni – ez ugyanis félremagyarázásra adhat okot-, a jeleket mindig összességében kell értelmeznünk.
2. Figyeljük meg, hogy a szóbeli és testnyelvi kommunikáció összhangban van-e egymással. Ha a szó és a gesztus ellentmond egymásnak, inkább a non-verbális jeleket tartjuk hitelesebbnek.
3. A gesztusokat mindig az adott kontextusban kell értelmezni. A keresztezett kéz jelenthet például visszautasítást, védekezést, de hideg téli napon jelentheti azt is, hogy az illető fázik.

Az üzleti életben tapasztalható testbeszéd tudatosabb és szabályozottabb, mint a privát szféra, de a jobb együttműködés érdekében sokszor álcázott.

A sikeres üzletemberek – a közlekedési lámpák jelzéseihez hasonlóan – három részre osztják a non-verbális jelzéseket.

A **piros jelzések** arra figyelmeztetnek, hogy szinte leküzdhetetlen akadállyal állunk szemben. A partner növekvő agresszivitást és egyet nem értést jelez. Ilyenkor álljunk meg a tárgyalásban, mutassunk megértést és keressünk más megközelítési módot!

Miből lehet erre a negatív szituációra következtetni? Az arc mérges, dühös, elszánt, elvörösödött, a tekintet szigorú, a fej nemlegesen mozog. A kar szorosan keresztbefont, vagy támadóállásba lendül (csípőre tett kezek, székbe, karfába való görcsös kapaszkodás). A kezek ökolbe szorulnak, az ujjak valamerre mutatnak, az álló tenyér megálljt parancsol. A szorosan keresztezett lábak elfordulnak tőlünk, a lábfejek esetenként dobolnak. A testtartás vagy eltávolodik tőlünk (hátradől), vagy erősen előrehajol.

Mit tegyünk? Mutassunk megértést a partner iránt, tartsuk tiszteletben a másik érzéseit! Mosolyogjunk, keressünk más megközelítési módot és az ajánlat előnyeire fókuszáljunk!



4. ábra. Gesztus kresz – piros jelzések

A **sárga jelzések**nél óvatosan kell továbblépni. Nagyon valószínű, hogy valami rejtett akadály gátolja a további előrehaladást. Ne folytassuk eddigi kommunikációkat, mert ellenállásba fogunk ütközni! Tegyük fel nyitott, beszélgető kérdéseket, hogy a partner megnyílhasson! Sárga jelzésnél általában az arc közömbös, szkeptikus, kételkedő, óvatos, ideges; a partner kerüli a tekintetünket. A kar és lábtartás keresztezett, a lábak elfordulnak tőlünk. A kezek majdnem zártak, vagy valamilyen tárggyal, testrészsel babrálunk. A testtartás inkább eltávolodik tőlünk.

Sárga jelzésnél továbbra is nyílt, pozitív gesztusokkal kommunikáljunk! Tegyük fel nyitott kérdéseket, hagyjuk beszélni a másik felet, ezáltal még több információhoz juthatunk! Hallgassuk empátiával a tárgyalópartnert, miközben figyeljünk negatív gesztusaira is!



5. ábra. Gesztus kresz – sárga jelzések

A **zöld jelzések** arról árulkodnak, hogy partner nyitott a személyünk és javaslatunk iránt. Nincs semmiféle akadály, amely zavarná a kommunikációt, ezért nyugodtan folytassuk tovább azt, az eddigi módon. Zöld jelzés esetén az arc barátságos, mosolygós, érdeklődő, lelkes, a tekintet nyílt. A karok széttártak, lazák, a kéz, a tenyér nyitott, a láb nem keresztezett és felénk néz. A testtartás egyenes vagy inkább felénk forduló.

Hogyan reagáljunk ilyen esetben? Mosolyogjunk, legyünk barátságosak, nézzünk közvetlenül a partnerre! Tartsuk kissé ferdén a fejünket, és döntsük kicsit a másik felé a törzsünket, mindkettő érdeklődést fejez ki. Használjunk nyitott-tenyerű gesztusokat, ne keresztezzük se a kezeinket, se a lábainkat!



6. ábra. Gesztus kresz – zöld jelzések

A TÁRGYALÁS SIKERÉHEZ SZÜKSÉGES KOMMUNIKÁCIÓ

1. A tárgyalási folyamat kommunikációs szempontból

A tárgyalás bevezetése a kapcsolatfelvétellel és a légkör kialakításával kezdődik. Ilyenkor alakul ki az első benyomás, és ilyenkor kell megteremteni a tárgyalás alaphangulatát. Köszönünk, bemutatkozunk, és egy-egy semleges témáról feszültségoldó beszélgetést kezdeményezünk, esetleg beszélgetés közben elfogyasztunk egy kávét, teát, ásványvizet. Ügyelni kell arra, hogy a társalgás során ne érintsünk „tabutémákat” (vagyon helyzet, egészségi állapot, politikai nézetek, stb.), és a beszélgetés ne alakuljon át társasági csevegéssé.

A bevezetés szakaszában – már a tárgyalóasztalnál ülve – pontosítjuk a napirendeket, az időütemezést, és hivatalosan is üdvözljük a tárgyaláson megjelenteket. Ne feledjük, hogy a szóhasználat, a testbeszéd és a metakommunikáció is információkat közvetít. A levegővétel, a hang változásai sokat elárulnak gondolkodási szokásainkról, idegállapotunkról, őszinteségünkről.

A bevezetéstől a tárgyalás érdemi részéhez való átvezetés során megpróbáljuk felderíteni a partner szükségleteit, célkitűzéseit, és ennek ismeretében felülvizsgálhatjuk az előzetesen elképzelt stratégiánkat és taktikáinkat. Értékesítési tárgyalásokon itt van lehetőség arra, hogy bemutassuk a vételre kínált termékünket, szolgáltatásunkat, bizalmat keltsünk a másik félben termékünk, cégünk és saját magunk iránt. Ennek leghatékonyabb módja, ha prezentációt készítünk, és azt mutatjuk be partnerünknek. Beszerzési tárgyalásokon itt jutnak szerephez előre eltervezett kérdéseink, célirányos, jó kérdezőtechnikával ugyanis sokkal több információ birtokába juthatunk, amely a döntésünk meghozatalát nagyban segíteni tudja.

Az üzleti tárgyalás lényegi része az ajánlat, az alku és a megállapodás. Ajánlatot tehetünk előzetesen írásban is, de történhet szóban is, a termék prezentációját követően. Az ajánlatnak három lényeges eleme van: az áru (termék vagy szolgáltatás), az ár és a kondíciók. Az áru meghatározásában a vevőé a főszerep, míg az ajánlati árat az eladó határozza meg. A kínált kondíciók (minőség, csomagolás, fizetési feltételek, kapcsolódó szolgáltatások) nagymértékben hatással lehetnek az üzletkötésre, nagyban befolyásolhatják a vevő döntését. A három elemnek egymással összefüggésben kell lennie, mindkét fél számára előnyös üzletkötés csak összehangolt ajánlat esetén várható.

Az ajánlatra a vevő válaszol, és ezzel megkezdődik az alku folyamata. Az alku lehet gyors, vita nélküli, de lehet nagyon hosszú is, sőt az ügylet megghiúsulásához is vezethet. Az alku szerepe kultúránként is eltérő: vannak olyan kultúrák, ahol az alkudozás bizalomvesztő (például az angoloknál), van, ahol az alapos felkészülés miatt nincs tág tere (például a németeknél), de van, ahol alkudni kötelező (például az araboknál).

Az alku során kerüljük a végletes kijelentéseket (például legutolsó ajánlat, végső ár), mert ez kockázatos lehet számunkra. Az engedményezés kölcsönös legyen: ha én adok engedményt, fogalmazzam meg, hogy mit várok el cserébe. Az alku során van a legnagyobb lehetőség az előkészítés során kidolgozott taktikák érvényesítésére, a tárgyalás során kialakult ellentmondások taktikai kezelésére.

Sikeres alkuval – hosszabb, rövidebb idő után – eljutunk a megállapodáshoz. A megállapodás a tárgyalás összefoglalásával kezdődik, ezt bármelyik fél kezdeményezheti. Az összegzés azért szükséges (az egyes rész kérdések megtárgyalásának a végén is), hogy minden vonatkozásban egyformán értelmezzék az elhangzottakat és a részmegállapodások szövegét. Célszerű pontokba foglalni a tárgyalás eredményét, kitérve az esetleg függőben maradt vagy megoldatlan kérdésekre is. Ezzel megtörténik az adásvétel, amelyet mindkét tárgyalópartner elfogad.

A tárgyalás záró lépése a tárgyalási eredmény rögzítése, amely történhet szóban vagy írásban. Vannak olyan kultúrák, ahol a szóbeli megállapodás is érvényes (például angoloknál, japánoknál), de vannak olyanok is (például olaszok, oroszok, arabok), ahol még az írásos szerződés sem jelent mindig garanciát a megállapodás teljesülésére. Nálunk általában írásba foglaljuk a megállapodást, ennek formája lehet: szándéknyilatkozat, szerződés, jegyzőkönyv vagy emlékeztető. Az írásbeli megállapodás csak a felek aláírása esetén válik hitelessé.

A tárgyalás befejezése után következnek az utómunkálatok. Ennek legfontosabb lépése, hogy értékeljük a tárgyalást, elemezzük saját státuszunkat. Mi volt jó, mi volt hatástalan? Inkább siker vagy inkább kudarc volt a tárgyaláson való szereplésünk? Mit kellett volna másként csinálnunk? Ha az értékelés során felmérjük erősségeinket és gyengeségeinket, ez jó alapot adhat arra, hogy következő alkalommal sikeresebbek legyünk!

2. Érvelés technikája, ellenérvek fogadása

A tárgyalás megkezdését követően, az információszerzés fázisa után a felek számára világossá válnak az álláspontok, így sor kerülhet az ajánlatok közzétételére, mely a tárgyalópartnerek eltérő véleménye alapján alapot szolgáltat a felek érvelési technikájának megcsillogtatására.

Az érv meggyőződésünk bizonyítására, illetve mások megállapításainak cáfolására felhasznált tény, bizonyíték vagy körülmény.

Az **érvelés** érvek felhasználása az igazság bizonyítására. Az érvelésnek nem az a célja, hogy legyőzzünk, hanem az, hogy meggyőzzünk másokat, és az együttgondolkodással közelebb jussunk a megállapodáshoz.

Az érvelés kidolgozásának vannak bizonyos szempontjai, melyeket mindenkoron figyelembe kell venni:

1. Helyesség. Tegyük fel a következő kérdéseket: Vajon az érvelés minden szempontból, minden szükséges tényt közöl a partnerrel? Nincs szükségtelen részlet? Nincs olyan rész, amit már ismer a másik fél?
2. Nézőpont kérdése. A nézőpont szerepének jelentőségét sokan háttérbe szorítják, pedig ennek figyelembe vétele sokat segíthet az érvelésként szolgáló mondandónk megfogalmazásához. Ajánlatunk előnyeit ecsetelve tehát képzeljük magunkat a másik fél helyébe, hiszen az érvelés – például egy új termék értékesítése esetén – az ő vásárlását célozza meg és nem a mi eladásunkat.
3. Valószínűség. A felsorakoztatott érvek feleljenek meg a valóságnak, vagyis mondjunk igazat! Az átadott információk tűnjenek hihetőnek a másik fél számára!
4. Mértékletesség. Kerüljük el a szuperlatívuszokat és a szólamokat, érveink legyenek konkrétak és árnyaltak!
5. Cáfolat. Cáfoljuk meg meggyőzően az ellenvetéseket anélkül, hogy az a saját érvelésünknek ártana, tehát úgy kell cáfolni, hogy az a bizonyos kapcsolat ne sérüljön, a mi érveink ne gyengüljenek, a másik fél ne sértődjön meg, és fogadja el a mi véleményünket!

Az érvelések felépítése során kétfajta érvelési módszerből választhatunk:

- Az indukció, mely az egyestől az általános felé haladó következtetést jelenti. Két fő formája van, melyek közül az első szabályokat alkot egy egész részeinek teljes átvizsgálása alapján, tehát összegző, a másik formája nagyító, mivel egyedi esetek alapján von le következtetéseket.
- A dedukció, amely az általánosból következtet az egyedire, azaz egy általános elvet alkalmaz egy egyedi esetre. Egy általános hipotézist a lehető legnagyobb számú egyedi megfigyeléssel ellenőriznek és igazolnak.

A következő néhány gondolatban a tárgyalás során alkalmazható legfontosabb **érvelési technikákat** mutatjuk be:⁶

- Az ok-okozati összefüggésből származó érv (oksági érvelés) a következményt kiváltó okokat taglalja. Egyik formája az ún. pragmatikus érvelés, ami az előnyöket és a hátrányokat kiemelő gondolatmenetet jelenti. Ha ezt az érvelési technikát választjuk, meg kell bizonyosodnunk, hogy minden okot számba vettünk-e, különben nem lehet sikeres a meggyőzés.
- Az ellentétben alapuló érv lényege, hogy ha bizonyítani akarunk valamit, akkor az is elegendő, ha bizonyítjuk, hogy az ellenkezője hamis, azaz ellentétben alapuló érveket használunk. Ez a fajta érvelés a feszültségteremtés eszközeként is használható.

⁶ Margitay T. 2004

- A bizonyítékokból származtatott érvelés tárgyalás során kitűnően alkalmazható. Az érv kiindulópontja lehet tény, statisztikai adat, kutatási eredmény, összegző jelentés, tekintélyre való hivatkozás. A források megbízhatósága elengedhetetlenül fontos, különben az érvelésünk a visszájára fordul.
- A definícióból levezetett érvelés során egy-egy fogalom, tétel, definíció meghatározására, kifejtésére – többnyire körülírással – kerül sor. Valamennyi tudomány, illetve tudományos igényű munka törekszik arra, hogy a fogalmakat meghatározza. A definíciókhoz többnyire érvek, érvsorok is kapcsolódnak, az érvekkel elfogadtatják a tényeket, meggyőznek bennünket. A definíciókból levezetett érvelésnél ezt használjuk fel.
- A körülményekből levezethető érvekkel arról akarjuk meggyőzni a másik felet, hogy az általunk bemutatott körülmények elkerülhetetlenné tesznek bizonyos lépéseket, cselekedeteket; más mód nem lehetséges vagy nem elfogadható. Az ilyen érvek jellegzetes mondatokban fogalmazódnak meg, általában így kezdődnek: „Nincs más választásunk, minthogy...” stb.
- A magyarázattal való érvelés módszere azok számára a leghasznosabb, akik objektíven igyekeznek meggyőzni tárgyalópartnerüket.
- Az összehasonlításon alapuló érv alapja maga a hasonlat, mely akkor igazán hatásos, ha képszerű összehasonlítást, megjelenítést alkalmazunk. Az érvelés e típusánál nagyon fontos, hogy a párhuzam helyénvaló legyen, különben a célunkkal ellenkező hatást válthatunk ki.

Az érvelési technikák általános felépítési szabályai:

- egy rövid és összefüggő érvelés sokszor hatásosabb és meggyőzőbb, mint egy hosszan tartó magyarázgatás,
- a kiegészítő érvek segítik a fő érvek érvényesülését,
- a kötőszavak (pl. tehát, aztán, végül, mégis, vagyis, azaz) segítenek összekapcsolni a különálló gondolatokat,
- a kulcsérvek megismétlése hozzájárul a főérv nyomatékosításához.

Az érvelés bevezetés, elbeszélés, részletezés, bizonyítás, cáfolás és befejezés részekből épül fel. A cáfolás a másik fél által állított igazságok, történések érvekkel való tagadását jelenti.

A cáfolás módszerei a következő pontokban foglalhatók össze:

- kisebbités: az ellenfél által fontosnak vélt állítások lényegtelenebb feltűntetése
- kétkedés: a vitapartner szavai hitelességének megkérdőjelezése
- ellenvetés: az ellenfél érvelésének, okfejtésének hamis voltára történő rámutatás
- viszontellenvetés: a vád, támadóra való visszafordítása
- tagadás: a vád, az ellenvetés nyílt visszautasítása
- fenntartás: részben – látszólag – egyetértés, majd elvetés a váddal
- pótlás: az ellenfél által szándékos elhallgatás leleplezése
- figyelmeztetés: a bizonyítás megkövetelése az ellenféltől
- gúny, élc: kinevettetés által történő leleplezés

3. Tippek a tárgyalás sikeres lebonyolításához szükséges kommunikációhoz

A tárgyalás sikeres lebonyolításához a tárgyaló részéről szükséges bizonyos íratlan szabályok betartása:

- A legékesebb retorikával is kudarcot vallhatunk, ha nem tudunk jól és időben hallgatni. A tárgyalások során legyünk jó hallgatóság, figyeljünk, pontosítsunk! Kérdezzünk olyankor is, amikor azt hisszük, hogy tudjuk a választ! Ellenőrizzünk, foglaljunk össze, abból kiderül, jól értelmeztük-e a hallottakat!
- Kerüljük a "nem" szó használatát! Ez nem azt jelenti, hogy akkor is bólogassunk, ha nem értünk egyet. A lényeg, hogy inkább azt hangsúlyozzuk, amiben megegyezik a véleményünk. Ne a vitát, hanem a tények feltárását tartsuk szem előtt! Több, igen érdekes kutatás azt bizonyítja, hogy a pozitív töltetű szavak kellemes, míg a negatív töltetűek rossz érzéseket keltenek, a "de" szó használata pedig szembenállást eredményez. Ellenvetéseinket szerencsésebb úgy megfogalmazni, hogy helyesléssel kezdjük mondandónkat, majd – a másik fél véleményének figyelembevételével – hozzáfűzzük saját álláspontunkat.
- Kerüljük a kategorikus – „szó sem lehet róla”, „soha” stb. – kijelentéseket!
- A mondatípus megválasztása stratégiai eszköz a tárgyaláson. Aki kérdez, az irányítja a beszélgetést, és kevésbé kényszerül védekező helyzetbe. Érdekes kérdések segítségével keltheti fel a partner figyelmét, és a kapott válaszok alapján nemcsak megismerheti álláspontját, hanem képet alkothat gondolkodásmódjáról, kompromisszumkészségéről is. A partner kérdéseire adott válaszmondatok rövidek, tömörök legyenek. A fegyelmezett gondolatok, pontosan szerkesztett mondatok kiforrott véleményt sejtetnek. Aki viszont túl hosszú és bonyolult mondatokban fejezi ki magát, vagy tartalmatlan üres szövegeket ismételve, annak az elképzelése, koncepciója is kusza, kevésbé mozdítja előre a beszélgetést.
- Tegyük fel olyan kérdéseket, alakítsuk úgy a beszélgetést, hogy a partnernek ne legyen lehetősége nemet mondani, vagy legalább nehezítsük ezt meg neki! Próbáljuk a megbeszélést úgy alakítani, hogy a közös álláspont kialakítása a másik kezdeményezése legyen! Ha a tárgyalás nem úgy alakul, mint amire számítottunk, akkor se szorítsuk sarokba a partnert! Az ezzel járó feszültséget sokan nehezen viselik, és ez gátja lehet a további együttműködésnek.
 - A légkörteremtés időszakában egyszerű kérdéseket tegyük fel, amelyek beszélgetőek és könnyen megválaszolhatóak.
 - A felderítés időszakában praktikus feltáró jellegű, nyitott kérdéseket feltenni, olyanokat, amelyre a partnernek valószínűleg nincs kész válasza. Ebben a szakaszban semmiképpen ne kényszerítsük állásfoglalásra a partnert, ezért kerüljük a zárt és az eldöntendő kérdéseket.
 - A lezáró, összegző szakaszban már megjelenhetnek az eldöntendő, zárt kérdések, hiszen ezek használatának az a célja, hogy egyértelmű választ kapjunk. Figyeljünk a partner reakcióira! Ha úgy tűnik, hogy még nem döntött, az állásfoglalásra kényszerítő kérdések helyett összegezzük az elhangzottakat! Reagálásából kiderülhet, mivel nem ért egyet.

4. A tárgyalás eredményének összefoglalása

A tárgyalás zárásakor célszerű az eredményeket röviden összefoglalni, ez gyakran írásban feljegyzés vagy sajtóközlemény formájában is megtörténik.

Ha a tárgyalás menetét rendszeresen és pontosan összefoglaljuk, sokkal könnyebb lesz a dolgunk, hiszen az összefoglalás segítségével rögzíthetjük a már egyeztetett, kifejtett álláspontokat – még akkor is, ha minkét fél tisztában van vele: a vita még mindig tart. Nagyon hasznosnak bizonyul az összefoglalás, ha gyors eredményt szeretnénk elérni – ám rendkívül lényeges, hogy egészen pontos legyen. Ha olyasmi kerül az összefoglalásba, amiről a tárgyaláson nem volt szó, azt kockáztatjuk, hogy a két fél kapcsolatában törés állhat be, a bizalomnak vége szakadhat.

Nagyon fontos az is, hogy végighallgassuk a másik fél összefoglalását. Mindig fennáll ugyanis a veszély, hogy valami kimarad, vagy másként szerepel, pedig mi úgy gondoltuk, egyértelmű. Amennyiben ilyesmi előfordul, fontos, hogy aki észreveszi a hibát, azonnal helyesbítsen. Máskülönben hibásan fogadjuk el az egyezményt, és a tárgyalás végén ez mindkét fél számára kellemetlen meglepetést okozhat.

Az összegzések segíthetnek abban, hogy a javaslatok, szerződési feltételek mindenki számára egyértelműek legyenek. Összegzésből sosem elég! Az összegzés segíthet, ha

- a tárgyalás valami miatt elakad,
- nem biztos benne, hogy jól értette, ami elhangzott,
- úgy érzi, hogy elérkezett az ideje a tárgyalás lezárásának.

5. Megállapodás rögzítése

Az olyan tárgyalásokon, melyek írásos egyezséggel végződnek, hasznos közbülső lépésként megfogalmazni egy tervezetet, ami segít annak kimunkálásában, hogy a fő vonásokat tekintve milyen megállapodásra gondolnak a felek. Ez egy köztes dokumentum, amely tartalmazza azokat a pontokat, melyekben már megegyezés született, és az üresen hagyott helyek reprezentálják azokat a témákat, melyekben még tárgyalni kell. Egy ilyen tervezet megóv attól, hogy fontos szempontokat kihagyjunk a megállapodásból. Másik előnye, hogy a tárgyalás menetrendjeként kezelve hatékony időbeosztást tesz lehetővé.

Akár készítünk ilyen tervezetet, akár nem, a tárgyalás folyamán érdemes megfogalmazni a megállapodás egyes pontjait, kikötéseit. Ez segíti, hogy a vita célirányosan folyjék, a figyelem középpontjában maradjanak a kérdések, melyek esetleg elsikkadnának, és a felekben erősíti az érzést, hogy munkájuk eredményes. Ezek a résztervezetek egyben emlékeztetőként is szolgálhatnak a megbeszélések menetéről, és csökkentik a későbbi félreértések esélyét. Ha megállapodás-tervezettel dolgozunk, az írásos pontosítások valójában a tervezet üresen hagyott helyeinek kitöltése, vagy ha még nem sikerült megállapodni, ezeken a helyeken rögzíthetjük az alternatív ajánlatokat.

Összefoglalásként válasz a felvetett esetre

A verbális (légzés, hangszín, tagolás, ritmus stb.) és nem verbális (mimika, szemkontaktus, gesztikuláció, testtartás stb.) megnyilvánulások a kommunikációs folyamat teljességében együtt, egyszerre, egymást kihangsúlyozva, erősítve működnek. A kommunikációs tartalom kétharmada nem verbális jelek útján jut el a befogadóhoz, míg szóbeliség útján csupán az egyharmada. A tárgyalási kommunikáció végkifejletét illetően tehát hatalmas szerep jut a nem nyelvi jelzéseknek, hiszen a folyamat során tapasztalható minden mozdulat információt hordoz a felek számára.

Hétköznapi életünkben is gyakran előfordul, hogy befolyásolni próbálunk másokat, illetve, hogy mások próbálnak bennünket befolyásolni. A meggyőzés a befolyásolási szituációk jellegzetes típusát alkotja. A tárgyalás során a meggyőzés folyamatának két lépését különböztetjük meg. Az első lépés a partner megértése kell, hogy legyen, csupán ezután következhet a folyamat második lépése, a saját elgondolás kifejtése. Ehhez nyújtanak segítséget érveink, amelyek „bizonyos összefüggések alapján megvilágítanak valamiféle centrális megállapítást, következményt, konklúziót”. Az érvelés bevezetés, elbeszélés, részletezés, bizonyítás, cáfolás és befejezés részekből épül fel.

Az összegzések és a végső összefoglalás a tárgyalás döntő fontosságú elemei. A rövid, frappáns, tartalmában korrekt, tényszerű lezárás pozitívan hat a tárgyalás végső kimenetelére.

A tárgyalás lezárásaként érdemes az eredményeket írásban rögzíteni és minden, a tárgyalásban résztvevő fél aláírásával hitelesíteni a később esetleges viták elkerülése érdekében.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. Elemezzen egy Ön által ismeretlen, lehalkított filmjelenetet a testbeszéd alapján! Miről szólhat a kommunikáció? Ellenőrizze, hogy mit sikerült megfejteni a történetből!

2. A csoport tagjai alkossanak párokat! Közösén találjanak ki és írjanak le egy rövid dialógust! Ezt a szöveget kell előadniuk különböző szituációkban. A szöveg mindig ugyanaz marad, csak a helyzet változik. A tagok megélik, hogy ugyanannak a szövegnek a jelentése, hogyan módosul, változik, ha más nem verbális jelzések egészítik ki, a helyzetnek megfelelően.

3. A csoport tagjai körben ülnek. Minden tagnak egy-egy érzést, egy-egy emóciót, érzelmet kell életre keltenie, szavak nélkül, pusztán nem verbális jelzésekkel megjelenítenie. A többieknek kell kitalálnia, mi lenne az adott érzelem.

- | | |
|--------------------|------------------|
| - düh | - szerelmi bánat |
| - sajnálat | - döbbenet |
| - elégedettség | - magány |
| - szomorúság | - bosszúság |
| - fizikai fájdalom | - magány |
| - töprengés | - mámor |
| - elszántság | - boldogság |

4. Folytassanak vitát egy adott témában! Az egyik csoport képviselje az egyik álláspontot, a másik pedig a másikat! Győzzék meg egymást! Sikeres volt a meggyőzés folyamata? Miért?

5. A csoport tagjai alkossanak párokat! Az egyik fél érveljen egy szabadon választott tárgy vagy szolgáltatás mellett, a másik fél fogalmazzon meg ellenérveket! Melyik fél győzedelmeskedett az érvelés–ellenérvelés folyamatában? Mi lehetett ennek az oka?

6. Kezdeményezzenek vitát egy szabadon választott témában! Mindenki csak akkor mondhatja el saját véleményét, miután összefoglalta az előző beszélő gondolatait és érzéseit, annak a másik beszélőnek a teljes megalégedésére.

Megoldások

A feladatok megoldásaként több változat is elfogadható. Az értékelésnél a szellemesség, kreativitás, kommunikációs és tárgyalási készség figyelembevétele szükséges.

ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

1. feladat

Jelölje meg igazak vagy hamisak az alábbi állítások!

1. A non-verbális üzenetek fontos kiegészítő információkat nyújtanak a kommunikációban.
2. Az üzleti életben tapasztalható testbeszéd kevésbé tudatos és szabályozott, mint a privát szféráé.
3. Ha a beszélgetés során az egyik fél úgy közli a mondandóját, hogy közben megdörzsöli az orrát vagy az állát, végighúzza a szemén a kezét, igaz, amit mond.
4. A nyílt tenyérrel tett kézmozdulatok a beszélő őszinteségét hangsúlyozzák.
5. A non-verbális kommunikáció zöld jelzései arra figyelmeztetnek minket, hogy szinte leküzdhetetlen akadállyal állunk szemben.
6. Ha az egyik fél megpróbálja tükrözni, leutánozni a másik testhelyzetét, mozdulatait, akkor jó benyomást akar tenni a másik félre, és kölcsönös győzelemmel szeretné befejezni a tárgyalást.
7. Ha szó és a gesztus ellentmond egymásnak, inkább a verbális jeleket tartjuk hitelesebbnek.
8. A kétkezes kézfogás a túlzott barátságosság jele.
9. A magas hang feszültséget, izgatottságot, lámpalázat jelez.
10. A másik fél tekintetéből nem tudunk arra következtetni, hogyan viszonyul hozzánk.
11. A tárgyalások lebonyolítására a nyilvános távolságtartás a legalkalmasabb.
12. A nők hosszabban néznek a másik szemébe, mint a férfiak.
13. Soha nem szabad egy jelet csupán önmagában kiragadni, a jeleket mindig összességében kell értelmezni..
14. A hanghordozás és hangszín, mint vokális jelek a non-verbális csatornához sorolhatók.
15. Ha valaki egyenesen a másik szemébe néz, az nem beszél őszintén.
16. Piros jelzésnél általában az arc közömbös, szkeptikus, kétkedő, óvatos, ideges; a partner kerüli a tekintetünket.

2. feladat

Karikázza be a helyes megfejtést!

1. Az érzelmeink kifejeződése az arcunkon nem más, mint a

- a) gesztusok
- b) szimbolikus csatorna
- c) mimika
- d) térközszabályozás

2. A non-verbális csatornák közül a van a legtöbb tudatosan használt egyezményes jel.

- a) gesztusokban
- b) vokális jelekben
- c) távolságtartásban
- d) szimbolikus jelekben

3. A személyes távolság

- a) az intim távolságtól körülbelül 1 méterig terjed
- b) mintegy 3 m-ig tartó távolság
- c) 3 m-nél messzebb lévő távolság
- d) a testünktől 45 cm-ig terjed

4. A szemkontaktus

- a) a kulturális szignálok kategóriájába sorolható
- b) benyomáskeltő és figyelemfelkeltő eszköz
- c) nem fontos a tárgyalások lebonyolítása során
- d) a verbális kommunikáció egyik legfontosabb fajtája

5. A non-verbális kommunikáció

- a) a nyelvi jelek összességét jelenti
- b) által közvetített jelek kontrollálása sokkal könnyebb, mint a verbális jeleké.
- c) a verbális kommunikáció része
- d) segít az interperszonális és társas kapcsolatok kezelésében

3. feladat

Milyen érvelési technikára ismer az alábbi szövegben: "A barátság olyan, mint a gyümölcsfa. Ápolni, gondozni kell, ha elhanyagoljuk, elpusztul."

4. feladat

Melyek az érvelés kidolgozásának szempontjai?

5. feladat

Mit jelent a deduktív érvelés?

6. feladat

Lehet-e eldöntendő kérdésekkel irányítani a beszélgetést?

7. feladat

Miért fontos a tárgyalás során a rendszeres és pontos összefoglalás?

8. feladat

Mit jelent a megállapodás megerősítése?

9. feladat

Miért szükséges a tárgyalás utáni értékelés?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

MEGOLDÁSOK

1. feladat

1. Igaz

2. Hamis

3. Hamis

4. Igaz

5. Hamis

6. Igaz

7. Hamis

8. Igaz

9. Igaz

10. Hamis

11. Hamis

12. Igaz

13. Igaz

14. Igaz

15. Hamis

16. Hamis

2. feladat

1. c)
2. a)
3. a)
4. b)
5. d)

3. feladat

Összehasonlításon alapuló érvelés: hasonlat alkalmazása a meggyőzés során.

4. feladat

- Helyesség
- Nézőpont kérdése
- Valószínűség
- Mértékletesség
- Cáfolat

5. feladat

A deduktív érvelés alapja, kiindulópontja az az érv vagy tétel, amely általánosan elfogadott, s amely az adott esetre, ügyre vonatkozóan is erős bizonyítékként szolgálhat.

6. feladat

Lehetőség szerint csupán a tárgyalás befejező szakaszában tegyünk fel eldöntendő kérdéseket, hiszen ez a módszer a tárgyalás kezdő és középső részében egyrészt manipulatívnak és ellenszenvesnek tűnhet, másrészt az igen válasz sokszor nem őszinte. A kutatások szerint több tucat eldöntendő kérdés vált ki egyetlen jól megfogalmazott nyitott kérdést, így inkább nyitott kérdésekkel operáljunk.

7. feladat

A rendszeres és pontos összefoglalás rendkívül fontos a tárgyalások során, hiszen segíthetnek abban, hogy a javaslatok, a már egyeztetett álláspontok, szerződési feltételek mindenki számára egyértelműek legyenek. Összegzésből sosem elég!

8. feladat

A megállapodás történhet szóban vagy írásban, készülhet róla jegyzőkönyv (amit mindkét fél aláír), emlékeztető (amit a házigazda juttat el a partnernek), de a felek tehetnek szándéknyilatkozatot is. A megerősítésben rögzítik az ígéreteket és a végső megoldást.

9. feladat

A tárgyalás utáni értékelés során válaszolhatunk a következő kérdésekre:

- Mi volt jó, mi volt hatástalan?
- Inkább siker vagy inkább kudarc volt a tárgyaláson való szereplésünk?
- Mit kellett volna másként csinálnunk?

Ha az értékelés során felmérjük erősségeinket és gyengeségeinket, feljegyezzük az esemény tanulságait és levonjuk a konzekvenciákat, akkor a későbbiekben nem követjük el ugyanazokat a hibákat, és jó alapot készíthetünk következő tárgyalás sikeres lebonyolításához.

IRODALOMJEGYZÉK

FELHASZNÁLT IRODALOM

Fercsik Erzsébet–Raátz Judit: Kommunikáció szóban és írásban, Korona Kiadó, Budapest, 1993

Fritz, Susan M. – Brown, William F. – Lunde, Joice Povlacs – Banset, Elizabeth A.: Interpersonal Skills for Leadership. Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999

Hofmeister–Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007

Margitay Tihamér: Az érvelés mestersége, Typotex, Budapest, 2004

Montágh Imre: Nyelvművesség. A beszéd művészete. Múzsák Közművelődési Kiadó, Budapest, 1989

Nógrádi Bence: Rinocérosz üzletkötés, Presskontakt Bt., Budapest, 2002

O. Frank: Hogyan érveljünk röviden és hatásosan, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1994

Peter Fleming: A tárgyalás alapjai – hét leckében, Park Könyvkiadó, Budapest, 1993

Roger Fisher – William Ury – Bruce Patton: A sikeres tárgyalás alapjai, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 1997

Sille István: Illem, etikett, protokoll, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008

A(z) 2656–06 modul 004–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 812 01 0010 55 01	Idegenforgalmi szakmenedzser
55 812 01 0010 55 02	Vendéglátó szakmenedzser
55 345 01 0010 55 01	Európai uniós üzleti szakügyintéző
55 345 01 0010 55 02	Kereskedelmi szakmenedzser
55 345 01 0010 55 03	Kis- és középvállalkozási menedzser
55 345 01 0010 55 04	Külgazdasági üzletkötő
55 345 01 0010 55 05	Nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző
55 345 01 0010 55 06	Reklámszervező szakmenedzser
55 345 01 0010 55 07	Üzleti szakmenedzser

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

20 óra

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv
TÁMOP 2.2.1 08/1–2008–0002 „A képzés minőségének és tartalmának
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet
1085 Budapest, Baross u. 52.
Telefon: (1) 210–1065, Fax: (1) 210–1063

Felelős kiadó:
Nagy László főigazgató