



Dr. Bajner Mária

## Tárgyalási tréning

**NSZFI**  
NEMZETI SZAKKÉPZÉSI  
ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:  
**Szakmai kommunikációs tevékenység**

A követelménymodul száma: 2656-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SZT-005-55



## TÁRGYALÁSI TRÉNING

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Képzelve el, hogy Ön a helyi Önkormányzat képviselőjeként részt vesz egy ülésen, ahol a következő témát vitatják meg: Egy jó referenciákkal rendelkező nagybefektető szabadidőközpontot kíván építeni az Önök városába. A telek egy lakópark szomszédságában van. A lakók féltik a nyugalmaikat, a környezetvédők a természetet, a fiatalok örülnek – az amúgy szűkös – szórakozási és kulturális lehetőségek bővülésének – az Önkormányzat anyagi gondjai megoldódnának, és még EU-s pályázati forrásokban is reménykedhetnének.



*1. ábra. Klasszikus tárgyalóterem*

Milyen kérdéseket vesznek sorba, hogyan érvelnek a projekt mellett, milyen tárgyalási stratégiával készülnek a befektetővel szemben, és hogyan tárgyalnak a lakókkal?

Ezekre a kérdésekre a javaslatot gyűjtse össze, lehetőség szerint konzultáljon a tanulócsoporthoz többi tagjával, és a tananyag elolvasása után térjenek vissza az elemzéshez. Változott-e az eredeti lista? A "Megoldás" részben mi is segítünk egy-két gondolattal.

## SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Közhelyszámba megy a kijelentés, miszerint a siker nem hullik az ölnkbe, meg kell érte dolgozni. Mielőtt azonban sebbel-lobbal rohannánk a munka frontjára, nem árt elsajátítani azokat a hasznos ismereteket, amelyek birtokában a munkavégzés sokkal eredményesebb produktummal kecsegtet, mintha csupán ösztönösen szorgalmasak, netán „munka alkoholisták” lennénk, akik abban hisznek, hogy a siker — és a stratégiát nélkülöz — munkával, azaz gyarapodással eltöltött idő egyenes arányban vannak egymással. Vannak, akik a saját „erejükben” bíznak, és akár fizikai, akár szellemi erőfölényt fitogtatva, a versenytársat, a tárgyalófelet „lehúzva”, megsemmisítve jutnak előnyös vagy annak vélt pozícióhoz. Nem tévedünk nagyot, ha azt mondjuk, hogy a siker kulcsa sokkal összetettebb, és máshol keresendő. Az egyik titok az üzleti tárgyalások lebonyolításában rejlik.



2. ábra. A kézfogás a bizalom jele

Hogyan juthatok a legjobb árajánlathoz? Miként jöhetek ki nyertesén egy veszni látszó szituációból?

**Mindezekre a választ – nagy vonalakban– felvázoljuk a téma elsajátítását segítő tananyagban.**

Kezdjük a tárgyalás definiálásával, majd lépésről-lépésre megtanuljuk, hogy hogyan kezeljük a konfliktusokat, és hogyan kapjuk meg azt, amit szeretnénk.

## A TÁRGYALÁS DEFINÍCIÓJA

### 1. feladat

Az alább felsorolt definíciók közül válassza ki azt, amelyik legjobban kifejezi a tárgyalás folyamatát, és azt, amelyik a legkevésbé.

#### Feldolgozási javaslat tanároknak

A választ kis csoportokban konzultálják meg, majd egyeztessék véleményüket a többi csoporttal.

## MI A TÁRGYALÁS?

Tárgyalásnak nevezünk bármely cselekvést, amely más személy befolyásolására irányul. (B. Taylor)

Tárgyalásnak nevezzük azt a technikát amit akkor alkalmazunk mihelyt a másik fél a saját érdeke szerint kezdene cselekedni. (Mark H. McCormack)

... tárgyalni annyit jelent, mint valamilyen eszközzel rendelkezni ahhoz, hogy elérjük a célunkat, tekintet nélkül a körülményekre. (Gerard I. Nierenberg)

A tárgyalás olyan tudás- és tapasztalatszerzés, ahol azoktól az emberektől kérünk szívességet, akiktől akarunk valamit. (Herb Cohen)

A tárgyalás olyan létfontosságú eszköz, amely hozzásegít ahhoz, hogy megkapd, amit akarsz. (Robert Fisher & William Ury)

Tárgyalásnak nevezzük azt a folyamatot, amelynek során megkapjuk, amit akarunk. (Elaine Ré)

## DEFINÍCIÓ

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

## A TÁRGYALÁS JELLEMZŐI

A tárgyalás meghatározója a **kontextus**, ahol, ahogy és ami „élesben” történik. A kontextus meghatározója:

**Idő:** határidők, megbeszéltek időpontok, nyomon követés

**Környezet:** fizikai környezet, és annak hatása az érzékszervekre, befolyása a tárgyalás menetére; figyelmet elvonó tényezők; szakmai és kulturális elvárások, megkötések („itt, mi így csináljuk”)

**Személyi tulajdonságok:** viselkedés és egyéni természet; a tárgyalásban részt vevő emberek száma; egyéni képességek; hatalmi hierarchia

**Információ:** (szak)tudás vagy annak hiánya; a másik ismereteinek felbecsülése

Ezek az alkotórészek vezetnek egy háromdimenziós, „való világba”, ahol minden változik, képlékeny, mindig történik valami, és sokszor nem úgy, ahogy elképzeltük.

### A TÁRGYALÁS SZAKASZAI

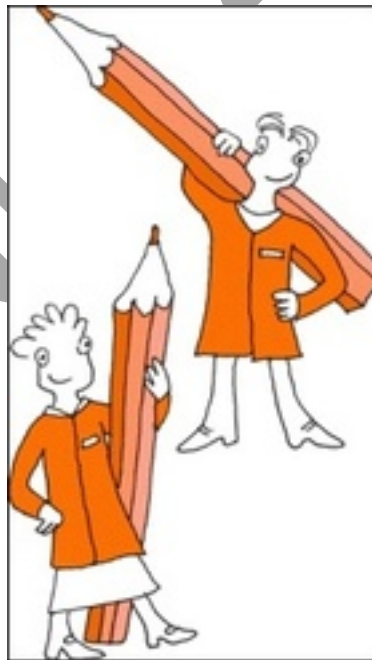
A tárgyalásnak három fő szakaszát különböztetjük meg:

1. Tervezés
2. Megvalósítás
3. Zárás, utókövetés

**Vegyük ezeket sorra !**

#### 1. Tárgyalás előtt: Tervezés

A hatékony tervezés alapfeltétele, hogy megértsük a tárgyalási tevékenység lényegét. Ezen a ponton megfelelő időt kell szánni arra, hogy a saját céljainkat és szükségleteinket prioritizáljuk, miközben megpróbáljuk a tárgyalópartner helyébe képzelni magunkat és a másik szemszögéből, érdekét figyelembe véve látni a dolgokat. A tárgyalás előkészületére szánt idő mennyiségét nem szabad lebecsülni: gyakorlott tárgyalók szerint mindez kilencszer is hosszabb lehet, mint magára a tárgyalásra költött idő.



*3. ábra. A tervezés nagyobb teher, mint gondolnánk*

A tervezés során összeszedett információt csoportosítva és áttekintve nagyobb eséllyel indulhatunk a tárgyalás színhelyére. Ideális esetben minden téma-részletet át kell gondolni, fontossági sorrendbe rakni, mielőtt még egynél leragadnánk. Az alábbiakban megmutatjuk, hogy épül fel egy előkészületi mátrix, amely vizuálisan megjeleníti az összes – a témával összefüggésben álló — elemet, és segít feltérképezni a kapcsolódási pontokat.

Nem szabad figyelmen kívül hagyni a tárgyalás alapját, az „adok-kapok” elvet. Ezért lehet a mátrix a tárgyalási előkészület kritikus eszköze, amikor összegyűjtjük az összes adatot, és kiválogatjuk, melyek azok a pontok, amelyekről lemondhatunk, változtathatunk, illetve azok, amelyek megszerzése (megtartása) stratégia szempontból nélkülözhetetlen számunkra. Ha mindezt vázlatosan egy jól áttekinthető formába, pl. táblázatba öntjük, könnyebb lesz irányítani a tárgyalás menetét a lehető legjobb eredmény elérése érdekében.

## 2. Megvalósítási folyamat

Minden az első öt percben dől el, mondja a szakember. Ez az első öt perc az egész tárgyalás alaphangulatát meghatározza. Ezért fontos a tervezés, hogy mielőtt a tárgyalóasztalhoz ülünk, tisztába legyünk a célokkal és a lehetőségekkel. Állapítsuk meg a közös célt: mit hozhat ez a közös munka? Nagyobb volumenű üzletet? Néhány hosszútávú célt? Szorosabb együttműködést? Hozzunk létre szabályokat, így kreatív módon oldhatunk meg – egyébként zavaró – különbségeket. Minden ötletet érdemes meghallgatni, mivel olyan elképzelések is előjöhetnek, amelyek egyébként nem kaptak volna teret.



4. ábra. Minden elemnek megvan a maga helye

Figyeljük meg a tárgyalópartner viselkedését, és alkalmazkodjunk a stílusához. Ha lassan, megfontoltan beszélnek, tegyünk hasonlóképpen. Amennyiben energikusak és tréfálkozók, mi magunk is fűszerezhetjük a társalgást némi humorral. Egyes tárgyalási trénerek véleménye szerint a partner viselkedésének lemásolása segíti az elfogadást és a bizalom kiépítését.



Különböző taktikákat használhatunk a tárgyalás menete során, mint pl. a „szalmaember” módszer. Miután megismerkedtünk néhányal, tudjuk, hogy mikor, melyikhez nyúlunk. Ha legelőször a szalmaembert választjuk, ezzel a következetesség benyomását kelthetjük a tárgyalófélben, amikor a beszélgetés komoly fordulatot vesz. Természetesen ezt a taktikát a másik fél is alkalmazhatja velünk szemben, amikor nyíltan feltehetjük a kérdést: Milyen következményekkel járna, ha ezen a ponton nem kapná meg azt, amit szeretne? Vagy: Ha rangsorolni kellene mindezt a többi kéréssel, akkor hova tenné ezt az indítványt?

### 3. Zárás és utókövetés

Azok a sikeres megoldások amelyekből mindkét fél profitál. Az egyezkedés során próbáljunk adni egy kicsit, és szerezni is egy kicsit. Megfelelő tervezéssel és tudással, kifinomult taktikával sokkal jobb pozícióba kerülhetünk a célok eléréséhez, miközben a másik fél is felértékelődik.



5. ábra. Új fejezet nyílik

Kell, hogy legyenek engedmények is, melyek közül azok a legjobbak, amelyek a legkevésbé fontos témákat érintik. A trénerek szerint teljesen mindegy, hogy ki az, aki az első engedményt teszi, mivel ez sem a vesztest sem a győztest nem pozicionálja, viszont előre viszi a tárgyalási folyamatot. Bár hozzáteszik azt is, hogy kényszer nyomása alatt soha ne tegyünk engedményeket, valamint azt is hangsúlyozzák, hogy a legjobb engedményt a türelemmel és hallgatással lehet elérni.

A sikeres tárgyalások nem kézfogással végződnek. Többféle módja van az utánpótlásnak: összegezni kell az eredményeket szóban, majd írásban, kiegészítő jegyzeteket kell csatolni, megjegyzéseket arra vonatkozóan, hogyan zajlott az egyezkedés, mivel sohasem tudhatjuk, mikor jön a folytatás.

**Mielőtt a tárgyalási szerepek taglalását elkezdenénk, le kell szögezni egy fontos tudnivalót:**

A tárgyalás NEM kompromisszum

A „kompromisszum” azt jelenti, engedmények adása, vagy két pont közötti közbülső állapot. Nem ez az eszköze annak, hogy megszerezzük, amit akarunk. Amikor bárki a tárgyalóasztal másik végén kompromisszumot ajánl, a vesztes (valaminek a feladását) fogalmazza meg, amikor a másik fel elkezdhet azon gondolkodni, hogy ez mennyibe fog neki kerülni.

Ne kompromisszum köttessék, hanem tárgyalás kezdődjön!

## TÁRGYALÁSI SZEREPEK, MEGKÖZELÍTÉSEK

Többféle megközelítés létezik a tárgyalási tevékenység bemutatására. A „klasszikus” megközelítés: **folyamat, viselkedés és tartalom**. Egy másik értelmezés a tárgyalást négy részre osztja, amelyek az alábbiak: **stratégia, folyamat, eszközök és taktikák**. A stratégia a legfontosabb célokat tartalmazza, beleértve a kapcsolatokat és a végeredményt is. A folyamat és az eszközök a tárgyalás megtervezésében és folyamatában megtett lépéseket és szerepeket jelöli: Hogyan? Mit? Ki(k)? Milyen sorrendben? A viselkedés a felek közötti kapcsolatot jellemzi, a kommunikációs stílusukat, a felosztott szerepeket. A tartalom alatt az anyagokat, a témákat értjük, amelyek felett egyezkednek (napirend, felvetések, pozíciók, érdekek, opciók és a lezárás a folyamat eredménye).

A taktikák sokkal részletesebb megállapítások és cselekvési mozzanatok, azonnal használható válaszreakciók. Sokan a rábeszélés és az asszertivitás<sup>1</sup> taktikáját is ide sorolják, mondván, hogy mindez a modern tárgyalási stratégiai eszköztár része.

### 1. A közbenjáró (szószóló)

Ebben a megközelítésben a hivatásos tárgyaló az egyik fél közbenjárására vezeti a tárgyalást és megkísérli a megbízói számára a lehető legjobb pozíciót kiharcolni. Ebben a folyamatban a megbízott tárgyaló meghatározza azt a minimális elfogadási szintet ami a másik partner számára tárgyalási alapot képez, aztán ehhez képest fogalmazzák meg saját követeléseiket. A „sikeres” tárgyalás a szószóló megközelítésben az, amikor a tárgyaló megszerzi mindazt, (vagy majdnem mindazt) amire a megbízást kapta, anélkül, hogy a másik felet állandóan a visszavonulás kényszerhelyzetébe szorítaná. A szakzsargonban BATNA-nak (best alternative to a negotiated agreement – a közös megállapodás legjobb alternatívájának – nevezett eredménnyel a szószóló elégedetten távozhat.

### Példák a tárgyalás kreatív megközelítéséhez

A megállapodást „elvi kérdés”-ként kezelő tárgyalási alapelvei a következők:

4. szét kell választani az emberi oldalt a problémától
5. az érdekekre, nem a pozícióra kell fókuszálni
6. a lehetőségek sorát kell megvizsgálni mielőtt meghozzuk a végső döntést

<sup>1</sup> Asszertív (pszichológiából ismert fogalom, leegyszerűsített jelentése önérvényesítő kellő határozottságú és öntudatú ember, akire az jellemző, hogy környezetével összhangban igyekszik elérni céljait. Van önbizalma, határozott, szemkontaktust tart, erőt nem alkalmaz, együttműködő.



7. az eredményeket objektíven értékeljük

**Nézzünk erre két példát:**

### 1. Példa

Ki ne ismerné az egyezkedésről szóló példabeszédet, amikor egy narancs felosztásáról folyik a vita. A legnyilvánvalóbb ötlet, hogy vágjuk ketté, így mindenkinek egyenlő rész jut. De mielőtt a tárgyaló felek elkezdenek egyezkedni, bemutatkoznak, mesélnek magukról, a szokásaikról, kiderül, hogy ennél jobb megoldás is létezik. Az a személy, aki reggelire narancslét iszik, elviszi a lé részét, a másik, aki a narancslekvárt kedveli, elviszi a héját. Így mindketten többet visznek. A narancsos egyezkedés további példája a kreativitásé, amikor mindkét fél egyetért abban, hogy narancsfát fognak ültetni, vagy egy egész narancsfiget.

### 2. Példa

A kreativitás másik példáját adja a Boeing légitársaság, amikor a 787-es Dreamliner gépekhez vegyes műanyag szárnyakat vásárolt egy japán tervező és gyártó cégtől, majd az egész 787-es gépet eladta a japán légitársaságnak, élvezve a japán kormánytól kapott szubvenciót. Ezt kreatív tárgyalásnak hívjuk, amit nem szabad összetéveszteni a korrupciós, mindenki által ismert, politika-közeli haszonszerzési ügyletekkel.

## TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK

### Tippek és technikák

1. Mindig keressük a lehetőségeket a tárgyalásra. A tudatosság önbizalmat ad.
2. A tervezés a siker egyik kulcsa. Még a jelentéktelennek tűnő dolgokat is meg kell tervezni. Minél többet tervezünk, annál jobban behatárolható az a terület ami a párbeszéd alapját képezi. Még ennél is fontosabb, hogy a tervezés során a gondolatok letisztulnak, megfogalmazódnak az „éles” helyzet előtt.
3. Legyünk rugalmasak. Minél inkább kimutatjuk a hajlandóságot a másik féllel való együttműködésre, annál nagyobb az esély arra, hogy megkapjuk, amit szeretnénk.
4. Sohasem kerüljék el figyelmünket a személyes érdekek. Ez a saját érdekre ugyanúgy vonatkozik, mint a tárgyalófél érdekeire. Mindenkit kezeljünk tisztelettel ugyanúgy, mint ahogyan ezt másoktól is- magunkra vonatkoztatva - elvárjuk.
5. A kapcsolatépítésre fókuszáljunk, ne az üzletkötésre. Amikor a választás az egyik vagy a másik fél számára a rossz üzlet és a nem üzlet között van, akkor az egész folyamatot le kell zárni, és visszatérni rá később.

### Adok-kapok stratégiája

ADOK-KAPOK. Szeretnénk kapni, mint ahogy mások is szeretnének tőlünk (rajtunk) nyerni valamit, ahogy arra már korábban utaltunk. A hagyományos tárgyalást nyer-és veszít szituációnak is hívják, azon elgondolásból, hogy a cél, a közös torta nem osztható egyenlően: nyereség csak a másik kárára következhet be. Ez csupán olyan egyedi kérdéseknél igaz, mint az ár kérdése az egyszerű kereskedelmi tárgyalási helyzetekben.

## Példa

### 1. rész

Házat szeretnénk vásárolni. A legalapvetőbb kérdések az ár és a fizetés körülményei körül mozognak, de lehetnek kiegészítő, az árat befolyásoló szempontok is, mint pl. a bútorzat, tetőjavítási munkák. Szeretnénk elkerülni azt, hogy mindegyik tényezőt egymás után, külön-külön egyezkedéssel megtárgyaljunk. Ha a tető állapotát vesszük előre, aztán a bútort, akkor az érdemi tárgyalási szakaszra nem marad más, mint a vételár és a költözés időpontja. Ehelyett, a négy elemet (ár, fizetés módja, bútorok, tetőjavítás) egyszerre tárgyaljuk, így sokkal előnyösebb pozíciót tudunk magunknak biztosítani. Ennek a technikának a használatával pl. felajánlhatjuk, hogy kifizetjük az új tetőt, amennyiben lemondanak a bútorról, vagy beleegyeznek abba, hogyha egy hónappal előbb, vagy egy összegben kiegyenlíti a vételárat, ők pár százalékot engednek a végső ajánlatból.

### 2. rész

Most, hogy már megállapodtunk a vételárban, a kifizetésben és a tetőjavításban, a tetőfedő vállalkozóval történő tárgyalás következik, aki azt mondja, hogy másfél millió forintnál kevesebből nem tudja elvégezni a munkát, mivel minimum három embert kell alkalmaznia minimum három napig. A beleérző technikát alkalmazva azt kérdezzük: „Szóval, úgy gondolja, hogy a ráfordított idő mennyisége miatt nem tud engedni az árból. Mások is így gondolták, aztán rájöttek, hogyha elnyújtják a munkát mondjuk két hétig, akkor csökkenthetik az árat. Lehet, hogy jobban jár, ha kétszázat enged, és elvállalja nálam a munkát, mintha más munka után kellene néznie most, a válság idején.”

## Egyensúlyra törekvés

De a tárgyalási készség azt is jelenti, hogy egyensúlyra kell törekedni. Az engedmények hasonló súlyúak legyenek. És ami még ennél is fontosabb: a nagy engedményeket nem szabad mindjárt az elején megtenni. Tudni kell, hogy a tárgyalásnak több szakasza van, és ennek megfelelően a „perdöntő” engedmények tárgyalására nem a második szakaszban kell sort keríteni, hiszen az érzelmek jobban elragadják a tárgyaló feleket, mint az adok-kapok relevanciája. A nagyobb fontosságú dolgok nagyobb érzelmeket válthatnak ki, és lehet, hogy utána már nincs több tárgyalási szakasz. És ne engedjünk a nyomás kényszerének. Az ellenállást hívják szalmabábu (Straw Man) megközelítésnek, óvatosan segítve, hogy szét ne essen, a folyamatot átcsúsztatjuk az elkötelezettség irányába. A szalmabábu a tervezési szakaszban lényegtelennek látszó szalmaszálakra utal, amelyekből a tárgyalási folyamat későbbi szakaszában a legtöbbet profitálhatunk, hisz minden egy szalmaszálon múlhat! Ezeket a fajsúlytalannak látszó kérdéseket ne becsüljük le, hisz meglehet, hogy később ezekből tehetünk engedményeket úgy, hogy mi kezdjük a felajánlásokat. És ez azért jó, mert az engedékenység kimutatása bizalmat építhet a másik félben, és megkönnyíti az egyezkedés további menetét.

## 2. feladat

### Az üzleti tárgyalás kommunikációja

Az alábbi feladatban összekevertünk két különböző tárgyalási pozícióban levő fél (eladó és vevő) mondatait. Állapítsuk meg, melyik származik a V(vevőtől) és melyik az E(eladótól), illetve melyiket mondhatta M(mindkettő)?

1. Milyen garanciákat tud adni?
2. Ez rendszeres megrendelés lenne?
3. Ez a legalacsonyabb ár?
4. Nincsenek apróbetűk
5. Attól tartok, ez nem igazán az, amit keresünk
6. Szeretné, ha megállapodnánk egy 3 hónapos próbaidőben?
7. Mekkora mennyiségre gondol?
8. Mennyire rugalmasak Önök a szállítás idejét illetően?
9. Szeretném ezt még átgondolni
10. Ennél nem lehetek nyíltabb
11. Milyen azonnali hasznot remélhetünk ettől?
12. Mi lenne, ha halasztott fizetést ajánlanánk Önöknek?
13. Az árajánlat számunkra elfogadható
14. Milyen engedményt tudnak ebből az árból adni?
15. Számíthatunk arra, hogy a határidőket betartják?
16. Most már csak néhány részlet tisztázására van szükség
17. Ha lenne szíves itt aláírni

### A TÁRGYALÁSI STÍLUS

A tárgyalás folyamán alkalmazott stílus – többek között -- függ a kontextustól, az érdekektől, a tárgyaló felek személyétől, a kulturális különbségektől (ha nemzetközi tárgyalófelekről van szó) ráadásul időről-időre változhat csakúgy, mint a tárgyalás többi eleme. Gondoljuk el: az elején mindenki mosolyog, udvarias, előzékeny. A cél, hogy ugyanúgy fejezzük be. A következőkben a tárgyalási stílusok négy csoportját különböztetjük meg:

*Szolgálatkész.* Szívesen ápolják a személyes kapcsolatokat, és szeretik, ha az üzleti partner problémáját is megoldhatják. Érzékenyen reagálnak az érzelmekre, a testbeszédre és a partner verbális üzeneteire. Mindamellet úgy érzik, hogy kihasználják őket, amikor a partner elhanyagolja a későbbi kapcsolatépítést.

*Elkerülő.* Nem szeretnek tárgyalni és nem is teszik, hacsak nem kötelező. Amikor mégis erre kerül a sor, próbálnak időt nyerni, és elkerülni az ütközéseket, bár mindez taktikának és diplomatikusnak is tűnhet.

*Együttműködő.* Szeretnek tárgyalni, különösen olyan esetekben amikor a problémamegoldás kreativitást igényel. Az együttműködők célja, hogy megértsék a partner érdekeit. Problémát okozhatnak azzal, ahogy az egyszerű szituációkat bonyolítják.

*Versengő:* Élvezik a tárgyalást, mivel abban benne rejlik a győzés lehetősége. A versengő típus a tárgyalás minden aspektusára fogékony, van stratégiája. Mivel stílusa dominálja az alkudozási folyamatot, a versengő típus gyakran elhanyagolja a kapcsolatépítés fontosságát.

*Kompromisszumkereső:* Az üzleti tárgyalást igyekeznek úgy lezárni, hogy az tisztességes legyen, és az összes érintett számára egyenlő esélyeket biztosítson. Hasznos a részvételük akkor, amikor az időhiány miatt az üzleti tárgyalást gyorsan be kell fejezni. Előfordulhat, hogy a kompromisszumkeresők a folyamat lezárásának siettetése miatt hajlamosak a gyors engedelmények tételére.

**Ön melyik csoportba sorolja magát? És kivel a legnehezebb tárgyalni?**

### 1. Ellenfél vagy partner?

Más-más megközelítést alkalmaznak a különböző tárgyalási stílusú felek. Mivel az elosztási fázisban mindegyik fél a lehető legnagyobb szelet tortát szeretné magának, bizonyos határokon belül érhető, ha valaki a másik felet inkább ellenfélnek mint partnernek tekinti, és keményebben próbál fellépni. Ez kevésbé elfogadható, ha olyan egyezségről van szó, amely mindkét fél érdekét szolgálja. Ha mindketten nyernek, másodlagos, hogy melyiknek van nagyobb előnye. A jó megállapodás nem a maximális, hanem az **optimális nyereségről** szól. Ez semmiképp sem jelenti azt, hogy fel kellene adnunk az előnyünket–semmiért. De az együttműködő attitűd rendszerint kifizetődő: amit nyerünk, azt **ne a másik kárára, hanem vele együtt nyerjük.**

### 2. A pozitív és a negatív hozzáállás jelentősége

Mindenki azt hallja, hogy a gondolkodásban a pozitív gondolkodás előnyös, míg a negatív hátrányos. Lehetnek esetek, amikor ez másképp van.

#### **A pozitív hozzáállás előnye**

Még mielőtt a tárgyalás folyamata elkezdődik, a pozitív beállítottságú emberek, akik magabiztosan állnak a feladathoz, általában kooperatív stratégiát választanak a tárgyalás során. Ez hatással van a tárgyalás kimenetelére, mivel így nagyobb a valószínűsége annak, hogy mindkét fél eléri a célját, és növeli annak az esélyét, hogy közösen profitáljanak a folyamatból. Ha mindezt a negatív vagy közömbös hozzáállással hasonlítjuk ezt össze, megjósolható, hogy a pozitív attitűd nagyobb eredményt hoz. A pozitív hozzáállás erősíti a kreatív gondolkodást, a problémamegoldást, a másik perspektívájának tisztelését, a kockázatvállalást és fokozza a magabiztosságot is. A tárgyalást követő szakaszban a pozitív hozzáállású tárgyalók elégedettségi szintje növekszik, ami a további kapcsolatépítést és tárgyalási lehetőségeket hordozza magában.

#### **A pozitív hozzáállás hátránya**

A pozitív hozzáállásnak is megvan a maga hátránya: a saját teljesítménykép torzul, a tárgyalófél túlértékelheti saját szerepét és a valónál jobbra értékelheti az eredményt. Az önértékelőlapokat és beszámolókat a valós eredményekkel összevetve kiderülhet, hogy a jelentés elfogultságot tükröz; már nemcsak magunkat csapjuk be.

### **Hogyan befolyásolja a negatív hozzáállás a tárgyalás menetét**

A negatív beállítottság rombolja a tárgyalási folyamat egészét. Bár többféle negatív érzelem befolyásolja a tárgyalás eredményét, a legrosszabb mindenek felett a düh. A dühös tárgyalófelek egyre versengőbb stratégiákat használnak és kevesebbet kooperálnak, ami nem ritkán már a tárgyalás megkezdése előtt elkezdődik. Ezek a versengő stratégiák az engedményekkel, a csökkentett elvárásokkal kapcsolatosak. A tárgyalás során a düh kifejezése tönkreteszi a bizalom légkörét, a józan ítélőképességet beárnyékolja, és leszűkíti a partnerek céljait és az elérési útvonalakat. A dühös tárgyalófél figyelmen kívül hagyja a másik fél érdekét és nem tudja a saját érdekét sem pontosan meghatározni, nem beszélve a közös nyereség elérésének lehetőségéről, amely felett teljesen elsiklik. Mivel a düh önzővé és egocentrikussá tesz, nagy az esély arra, hogy a felhergelt tárgyalók még a számukra hasznos ajánlatokat is lesöprik az asztalról. Az opponensek akik a haragra haraggal reagálnak (nehogy elveszítsék a kontrollt) nagy valószínűséggel hibáznak, mert mindent elkövetnek, hogy ne tegyenek a másik félnek szívességet. A düh nem segít abban sem, hogy a tárgyalás célját elérjük: csökkenti a közös eredményeket, sőt még a személyes célok elérését sem segíti, mivel a dühös tárgyalóknak nem sikerül saját maguk számára sem többet kiharcolni. Ezen kívül a negatív érzelmek azoknak a megállapodásoknak kedveznek, amelyekben a haszon egyértelműen nem tetten érhető.

### **A negatív hozzáállás előnye**

Elképzeltető az is, hogy a negatív hozzáállás előnnyel járhat. A nyíltan vállalt harag effektíven befolyásolhatja az őszinte megnyilvánulásokat, a szerepek tisztázását, az elkötelezettséget, az igényeket, és a megvalósítási eszközöket. Bár a negatív attitűd a közös feladatok eredményét csökkenti, a feladatok elosztásában még jobb stratégiának is bizonyulhat, mint a pozitív attitűd. Kísérletek bizonyították, hogy az őszinte, kendőzetlen negatív hozzáállás a tárgyalás során nagyobb eredményt hozott olyan esetekben, ahol a tárgyalófelek között rejtett ellenségeskedés volt, pl. etnikai csoportok, kisebbségek, eltérő vallás, nemi identitás, stb. esetén, mivel sikerült mindjárt az elején tisztázni a negatív hozzáállás okát.

### **Az érzelmek szerepe a tárgyalásban**

Az érzelmeknek nagy szerepük van a tárgyalás kimenetelében, és bár eddig sem becsültük le a jelentőségét, konkrét a hatását a tárgyalás kimenetelére (különösen multikulturális környezetben) csak nemrégiben kezdték el tudományosan vizsgálni. Megfigyelhető, hogy a tárgyalás során a döntés részben érzelmi tényezőkön múlik. A negatív érzelmek intenzív, sőt irracionális viselkedést eredményezhetnek, és további konfliktust okozhatnak, ami a tárgyalás befejezésével elmúlik, ugyanakkor jelentős szerepe lehet az engedményszerzés és a későbbi együttműködés során. Másrészt, a pozitív érzelmek a megállapodás létrejöttét támogatják, és segítik a közös előnyök kihasználását, amellet, hogy az engedmények tárgyalási szakaszára serkentően hatnak.

## ELTÉRŐ KULTÚRÁK–ELTÉRŐ TÁRGYALÁSI STÍLUSOK

*„Az üzleten alapuló barátság jobb, mint a barátságon alapuló üzlet”* (John D. Rockefeller)

## HOGYAN BEFOLYÁSOLJA AZ ELTÉRŐ KULTÚRA A TÁRGYALÁST?

Mindenekelőtt le kell szögezni, hogy a nemzeti kultúrák különbözősége önmagában nem determinálja a tárgyalás kimenetelét, mégis olyan tényező, amelyet semmiképp sem szabad figyelmen kívül hagyni, akár csak a szervezeti kultúrát, a nemzetközi tapasztalatokat, az üzleti szektort, stb. Természetesen bármilyen sztereotipizálás kockázatos, és a nemzetközi tárgyalófeleknek ismerniük kell azokat az embereket akikkel dolgoznak, és nem csak a nyelvüket, kultúrájukat, szokásaikat, vagy a cégüket. Az alábbi megállapítások több, mint harminc éven keresztül vizsgált, 17 ország (21 kultúra) 1500 üzletemberének tapasztalatát tükrözi.<sup>2</sup> Bár a tanulmányból a számunkra ismertebb, üzletkötési szempontból meghatározó kultúrákat emeltük ki, érdemes behatóbban tanulmányozni a kultúrák világát, különösen itt és most, a globalizáció mindenre rávetülő árnyékában. Mindenekelőtt két megállapítást érdemes kiemelni: 1. a sztereotípiák legalább annyira károsak, mint hasznosak 2. a földrajzi helyhez köthető általánosítások sem helytállóak. Pl. Japánban és Koreában a tárgyalási stílus nagy vonalakban hasonló. Japán egyébként is kivételes hely: bármely aspektusát vizsgálták a tárgyalási folyamatnak, Japán mindig a skála másik végén volt (az USA-val majdnem mindig szemben) Pl. a japánok használják a legkevesebb szemkontaktust, de a legtöbb meghajlást

### Különbségek a tárgyalási (egyezkedési, megállapodási) stílusban

Tudomásul kell venni, hogy a tárgyalás során a nyugati kultúra négy fontos tárgyalási erényét – (objektivitást, versengést, egyenlőségre törekvést és pontosságot – egyes kultúrákban nem egyformán értékelnek, vagy legalábbis más prioritást kapnak.

#### 1. Objektivitás: „Az üzlet, az üzlet”

Az angolszászok, a németek, a franciák, a csehek, a dánok, stb. (elvileg mi magyarok is), a döntést a **kemény tények és számok függvényében** hozzák meg. Az üzletben nincsenek favoritok: nem az emberek, hanem a teljesítmény számít.

<sup>2</sup> <http://wapedia.mobi/en/Negotiation?t=3>.



4. feladat

KÉRDŐÍV: MENNYIRE KULTÚRATUDATOS ÖN

**Feldolgozási javaslat:** az indoklást írásban végezzék, írják le, hogy mit mondanának, hogyan reagálnának. Adhatnak alternatívákat is. Az eredményeket vessék össze, és vitassák meg.

1. Szituáció

Egy rég nem látott spanyol üzleti partnerével találkozik, aki szeretne megállni, és beszélni Önnel, de Ön egy tárgyalásra siet. Megáll beszélgetni, vagy elnézést kér, és tovább siet?

---

---

---

2. Szituáció

Egy brit kereskedő hivatalos prezentációt tart, ahol egy új irodai terméket mutat be. Úgy tűnik, szívesen fűszerezi viccmeséléssel a mondanivalóját. Csatlakozik a viccmeséléshez amíg az előadó nem tér a lényegre? Ha igen, milyen témájú vicceket mond?

---

---

---

3. Szituáció

Egy potenciális ügyfél irodaházában a tárgyalást megelőzően kávézgatnak. Ön választhat: odaül a tárgyalófelekhez vagy a saját csoportjával marad? Amennyiben csatlakozik, mit mond?

---

---

---

#### 4. Szituáció

Az új amerikai főnöke hétfélig kerti partit szervez. Sok ember gyűlik össze, akiket Ön még nem ismer. Csatlakozik hozzájuk, vagy inkább félrevonul? Amennyiben csatlakozik, mit mond?

---



---



---

#### 5. Szituáció

Egy finn kolléga meghívja, hogy a tárgyalás végső szakaszát a szaunában zárják le. Elfogadja, vagy elutasítja az ajánlatot? Hogyan fogalmazza meg a szándékát?

---



---



---

### ORSZÁGONKÉNTI (MEGFITYELÉSBŐL ADÓDÓ) KÜLÖNBSÉGEK

Miközben egy amerikai vagy német menedzser valószínű egyetértene azzal a megállapítással, hogy minden tárgyalásnak két célja van az üzlet és a kapcsolat építése, a világ számos országában, főleg a kollektivista, magas kontextusú kultúrákban<sup>3</sup> ezt nem támogatnák, mivel ott a személyesség és a kontextus egymással összefüggő egységek. Ugyanakkor Kínában vagy a spanyol kultúrákban (Spanyolország, Mexikó, Fülöp-szigetek) a nepotizmus<sup>4</sup>, a családi kötelék és kontroll a tárgyalás eredményét nagymértékben befolyásoló központi tényezők, sok esetben megelőzve a gazdasági érdekeket.

Mit mondanak a nemzetközi protokoll és üzleti tanácsokkal foglalkozó kézikönyvek az alábbi kultúrákról? Az itt felsoroltakat tekintsük általánosításnak, amelyektől eltérő viselkedési módok és stílusok is előfordulhatnak.

3 „High culture” Edward T. Hall *Beyond Culture* (1976) c. könyvében a hierarchikusan szervezett, mély, hosszan tartó emberi kapcsolatokra szervezett kultúra

4 nepotizmus: atyafiság, „urambátyámozás”

### 1. Japánok

A japán tárgyalási stílus a legkevésbé agresszív és a legudvariasabb. A fenyegetésnek, a parancsnak vagy a figyelmeztetésnek a halvány jeleit is elfedik a pozitív ígéretnek, javaslatok és elkötelezettségek irányába tett erőfeszítések. Az udvarias stílus egyik jellemzője a „nem”-nek, az „Ön”-nek és a szemkontaktusnak az elkerülése, valamint a hallgatás.

### 2. (Észak-) kínaiak

Az észak-kínaiak aktívak a kérdésfeltevésben. A kínai tárgyalópartnerekkel folytatott beszélgetés 70%-a információcsere. Ugyancsak jellemző a hosszú szünet, az „Ön” használatának mellőzése.

### 3. Németek

Sok információt adnak át, pontosan körvonalazzák az elképzelésüket, és aránylag kevés kérdést tesznek fel.

### 4. Angolok

Hasonló stílusban tárgyalnak, mint az amerikaiak. Meggyőződésük, hogy tudnak tárgyalni, bár az angolszász stílus nem mindenhol elfogadott, mivel több kultúrában különösen hidegnek és arrogánsnak tekintik. A protokollt fontosnak tartják.

### 5. Spanyolok

A spanyolok tárgyalási stílusára jellemző a telefonálási szokásuk. Amikor felveszik a kagylót, nem azt mondják, halló, hanem azt, hogy beszélj. Ezek után nem meglepő, hogy a tárgyalás során többször hallani parancsokat, keveset beszélnek magukról, a saját elképzelésükről, ugyanakkor sokkal többet szakítanak félbe másokat, és gyakran használják az „Ön” és a „nem” szavakat is.

### 6. Franciák

A francia tárgyalófelek sok agresszivitásra utaló jelzésrendszerrel bírnak. Fenyegetés, figyelmeztetés, félbeszakítás és merev tekintet ugyanúgy előfordul, mint a másik fél könyökének megérintése.

### 7. Észak-Amerikaiak

Az amerikaiak a döntést a hideg, kemény tények alapos ismeretében hozzák meg. Nem favorizálnak, az üzlet és a teljesítmény számít elsősorban, nem az emberek.

## NEMVERBÁLIS JELZÉSEK: NYELV

A kulturális különbségek legtöbbször nemverbálisak és tudat alattiak. Egy négy szemközti (face-to-face) tárgyalás során a partnerek – nem tudatosan – kibocsátanak és befogadnak rengeteg információt. Sokan úgy vélik, hogy ez az információ fontosabb, mint a verbális. Amikor a külföldi partner nemverbális szignáljai mások, a tárgyalópartnerek gyakran félreértelmezik azokat. Pl. amikor egy francia kliens sorozatosan félbeszakítja a másikat, az amerikaiak kényelmetlenül érzik magukat anélkül, hogy meg tudnák mondani, hogy miért. Ilyenformán a nemzetközi tárgyalást befolyásoló súrlódások észrevétlenek maradnak.

Ray L. Birdwhistell antropológus megfigyelte, hogy a társalgások során az üzenetek 35%-a szóban történik, míg a maradék 65% nonverbális. Albert Mehrabian az UCLA pszichológus professzora a face-to-face beszélgetésekről a következőket állapította meg: a jelentés 7%-át a kiejtett szavak hordozzák, 38%-ot paralingvisztikai csatornák közvetítik, azaz a hangszín, hangerő, „ahogy mondják” 55% az arckifejezésből adódik.<sup>5</sup> Természetesen a számokon lehet vitatkozni, de az arányokból egyértelműen az állapítható meg, hogy a nemverbális viselkedés, az, hogy HOGYAN mondunk valamit, fontosabb annál, mint az, hogy MIT.

## A NYELVTUDÁS SZEREPE A NEMZETKÖZI TÁRGYALÁSOK SORÁN

Amennyiben nincs az anyanyelvi szintet megközelítő nyelvtudásunk, tolmácsot kell igénybe venni, vagy egy közös, mindenki által ismert idegennyelv (lingua franca) használatában kell megállapodni. Az első hátránya a fordításban rejlik (kiadjuk az irányítást, közvetítő ékelődik a tárgyaló felek közé), míg a második esetben elvileg mindenki egyenlő esélyekkel indul. A pontos fordítás egy olyan célkitűzés, ami általában teljesíthetetlen. Ebből következik, hogy a több nyelven jól beszélő tárgyalófelek előnyben vannak a nemzetközi tárgyalás porondján. Megjegyzendő, hogy kirekesztő, emiatt rendkívül illetlen „oldalágon” a saját nyelven beszélgetni, félbeszakítani a tárgyalást, amit az amerikaiak „titkos cselszövésnek” hívnak, mégis időnként előszeretettel alkalmaznak. Ezt elkerülendő, tanácsos az oldalági beszélgetéseket röviden összefoglalni, hogy elejét vegyünk a negatív megjegyzéseknek.

## AZ IDŐ SZEREPE

Azt gondolhatjuk, hogy kifinomult tárgyalási technikák alkalmazása a nyugati (különösen az angolszász, vagy észak-és közép európai) tárgyalópartnerek számára létfontosságú, hiszen „az idő pénz”, és egyre többet tekintgetünk idegesen az óránkra, ha a dolgok lelassulnak. A tárgyalás során ennek az az olvasata is lehet, hogy többet jelent a rövidtávú profit, mint a hosszútávú gyarapodás.

## GONDOLKODÁS-ÉS HATÁROZATHOZATALBELI KÜLÖNBSÉGEK

Komplex tárgyalási feladat esetén a nyugati tárgyalópartnerek általában felbontják a feladatot kisebb részletekre, úgy mint ár, szállítás, garancia, szolgáltatások tárgyalása egymás után, míg a végső megállapodásnál a kis megállapodások eredményét összegzik. Ázsiában pl. nincs meghatározott sorrend, és az engedményeket is a tárgyalás végére halasztják. Ebből következik, hogy a nyugati részekre taglaló és a keleti holisztikus megközelítést nem könnyű egymáshoz illeszteni. Míg a nyugati üzletemberek a tárgyalásra úgy tekintenek, mint egy problémára, amihez ki kell dolgozni a megoldást, a japánoknak az üzleti tárgyalás – a lehetőség szerint mindkét félnek előnyös – üzleti kapcsolatok fejlesztésére szánt idő. A tartalom elé helyezik a kontextust környezetet).

### JÓ TANÁCSOK A KULTÚRÁK KÖZÖTTI MEGÉRTÉSHEZ

Egy japán tárgyalásismereti kurzus tananyaga tartalmazza a következő tanácsokat, amelyeket – kultúrától függetlenül – érdemes megfontolnunk

1. Csak a kreatív végeredmény fogadható el
2. Értsd meg a kultúrákat, mindeneelőtt a sajátodat
3. Ne csak alkalmazkodj a kulturális különbségekhez, fordítsd azokat a saját hasznodra
4. Gyarapítsd a műveltséged és intelligensen derítsd fel a terepet
5. Fektesz be az emberi kapcsolatokba, ne csak az üzletbe
6. Kérdésekkel legyél meggyőző. Keress információt és megértést
7. Várj az engedményekkel a végéig
8. A tárgyalás után is maradj kreatív

### POZITÍV PÉLDÁK: ÚT AZ IGEN-HEZ

A címet Roger Fisher és William Ury nagy sikerű tárgyalástechnikai kurzuskönyvének címéből kölcsönöztük (Getting to Yes) (1991)<sup>6</sup> Ez a könyv bátran ajánlható nemcsak az amerikai közönségnek, hanem mindazoknak, akik az üzletben, tárgyalásban érintettek, nemzetközi klientúrával rendelkeznek. Sokat tanulhatunk a tárgyalás menetéről, általánosságban, mint ahogy a másság, a másik kultúrájának elfogadásáról is.

### TIPPEK AZ IGEN-HEZ

1. A **bizalom** olyan kulcstényező, amit nehéz megszerezni, de néhány technika, mint pl. az azonnali elérhetőség vagy jelenlét felgyorsíthatja a folyamatot. A fizikai közelség öntudatlanul is a bizalom légkörét sugallja.
2. A **különbözőség** (különböző egyéniségek, különböző területek szakemberei, stb.) színesítik, és gazdagítják a tárgyalást.
3. Mondjunk **példákat, eseteket, sztorikat**. Ez segít a saját pozíció és nézőpont megvilágításában és a pozitív légkör kialakításában is.
4. Dolgozzunk **kis csoportokban**, és legyen fizikai mozgásterünk.

---

6 Roger Fisher–William Ury: Getting to Yes. New York: Penguin. 1991

5. Iktassunk be **pihenőidőket** (szüneteket) és ügyeljünk arra, hogy a környezet kellemes és inspiráló legyen (kényelmi –egészségügyi szempontok).
6. Használjunk **szemléltető eszközöket**.
7. **Bontsuk fel** a nagyobb témát **kisebb szegmensekre!** Ha például három pont van, amelyben egyik partner sem tud megállapodni, dolgozzunk azokon a pontokon úgy, hogy rövid időt, mondjunk 10 percet szánjunk arra, hogy mindegyikre mondjunk valamilyen „őrültnek” tűnő megoldást.
8. **Improvizáljunk**, és hagyjuk, hogy az ötletek és a gondolatok szárnyaljanak (a marketingben „brainstorming”-nak nevezett technika), ahol nincs helye a kritikának és a sértődésnek, mivel a fő cél a (még)jobb ötlet gyűjtése.
9. **Aludjunk rá.** Mialatt alszunk, az agyunk nem tudatosan a problémán dolgozik, és másnap más összefüggésben láthatjuk a dolgokat. A tárgyalások közötti szünetek (kávé, séta, stb.) szintén segíthet, de közel sem olyan hatásos, mint az éjszaka, mivel másnap jobb és megfontoltabb ötletekkel jöhet elő mindkét oldal.
10. Végezetül, amikor a tárgyalófelek az „IGEN”-hez érkeztek, egy újabb összejövetelt kell kilátásba helyezni, amikor **bizonyos idő távlatából ismét áttekintve** a helyzetet fel lehet tenni a kérdést, mire nem gondoltunk még a tárgyalás során, valamint hogy a megállapodást hogyan lehet a kapcsolattartás és a további együttműködés fele eltolni.

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Egyéni indoklás alapján bármely definíció elfogadható, csak a hangsúlyok eltolódása jelenti a különbséget. A legjobb definiálást az egymást kiegészítő magyarázatok adhatják. Az összefoglalóban (definíció 2) ugyanerre történik hivatkozás.

### 2. feladat

1M 2E 3V 4V 5M 6M 7E(M) 8V 9M 10M 11V 12E(M) 13M 14V 15M 16M 17M

### 3. feladat

### 4. feladat

Megoldás (javasolt magatartás)

1. A latin és arab országok üzletemberei rugalmasabb, lazábbak, (polikronikusak) nem tartják magukat olyan szigorúan az időpontokhoz, mint a monokronikusnak mondott észak-amerikai és észak-európai üzletfelek, akiknek az idő-pénz. A „magas kontextusú” kultúrák nagyobb hangsúlyt fektet a személyes kapcsolatokra mint az „alacsony kontextusú” északiak. A jó megoldás az, ha nem sürgettük az olaszokat, a spanyol partnerrel is megállunk beszélgetni, de tiszteletben tartjuk az amerikaiak vagy a németek szoros időbeosztását.



2. A jó humorérzék a legtöbb kultúrában nagyérték, különösen az angolszászoknál és a legtöbb latin kultúrában, bár a humor típusa változhat: az éles szarkasztikus stílustól a rosszízű kritikán át a sértő megnyilvánulásig. A javaslat: nem kell csatlakozni a brit komédiához, de értékelni kell az erőfeszítését, és nevet egy ital mellett, a bárban ni a humorán. Ha németekkel vagy svájciakkal vagyunk, hagyjuk a viccmesélést a tárgyalás végére.

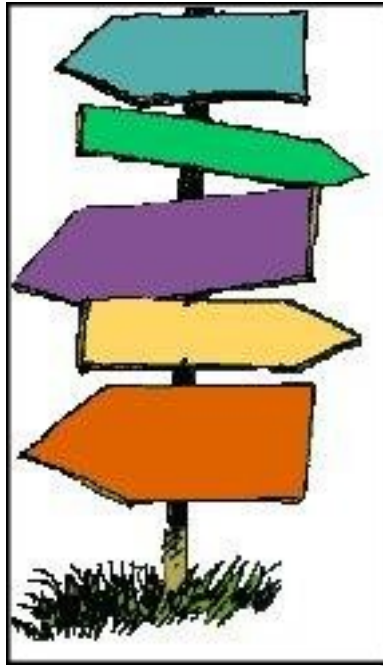
3. A tárgyaláson és az azt megelőző időben történő barátkozás mértéke függ a saját személyiségétől, a másik csapat (tárgyalópartner) tárgyalási stílusától, és a helyszíntől. Japánban például hosszú tárgyalási szakaszra számíthatunk, és a kapcsolatépítési szakasz rendkívül fontos. Ugyanez vonatkozik a Közel-Keletre. Az USA-ban és Európa nagyrésztében, így nálunk is a dolgok sokkal gyorsabban történnek, és a tárgyalási stílus sokkal informálisabb és ütköztető. A németek általában hagynak egy kis időt a csevegésre. A jó magatartás? Kövesse a partner stílusát, és mindent tegyen meg annak érdekében, hogy könnyed kapcsolat alakuljon ki (ami nem azonos a bizalmasodással).

4. Amerikában az üzletkötés természetes velejárója az üzleten kívüli találkozás, összejövetelek, ahol sok cégnél van fitness terem, futópálya, együtt golfoznak vagy fal labdáznak. Itt nem a beosztás, hanem a teljesítmény a lényeg, és az ellenfél (csapatjátékos) megismerése. Egyébként az otthon, a magánszféra és a munkahely között éles határvonal húzódik, a kettőt nem keverik, és nagyon ritkán hívnak meg üzleti partnereket, tárgyalófeleket a saját otthonukba vacsorára. Az üzenet? Társasági helyzetekben mindig viselkedjen természetesen. Semmi olyasmit ne tegyen ami sértő vagy toladó lenne a vendéglátók számára, de olyasmit sem fogadjon el, ahol kényelmetlenül, feszélyezve érezné magát.

5. Mindenkinek más elképzelése van arról, hogy az üzletkötéshez mi az optimális hely. Van akinek természetes, hogy egész reggel az irodában a futballról beszél, és délután a tenispályán folytatja az üzleti tárgyalást. Mások bárókban és billiárd asztalnál tárgyalnak. De manapság a legtöbben egyeztetnek a tárgyalóféllel, és nem várják el tőle, hogy alkalmazkodjon a saját üzleti szokásaihoz. A jó válasz? Udvariasan visszautasíthatja a finn szaunát vagy a spanyol bikaviadalt, ha nem szívesen venne részt benne.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A tananyag a tárgyalás elméletéről és gyakorlatáról szól, sok példával, magyarázatokkal, definícióval ellátva. A tárgyalási készségfejlesztés akkor lesz eredményes, ha az elméletet és a technikai útmutatót (tippeket) sorba véve egy-egy szituáción azokat alkalmazza, majd társaival megvitatja. Ne felejtse, hogy semmi sem olyan hasznos, mint a közös tanulás, nem beszélve arról, hogy az érvelés és egyezkedés során az „életre gyakorol”. A tanulás egy kollektív élmény (vállalkozás), ahol az egyes eredmények kisebbek, mint az egész összeadódva.



6. ábra. Merre tovább?

#### Mit kell tennie a hatékony ismeretszerzéshez?

- Komplex feladatban gondolkodnia
- Információkat gyűjteni a helyzetelemzéshez
- Használni a különböző tárgyalási technikákat
- Figyelembe venni a „mellékinformációkat”
- A problémafelvetést és feltárást megszerezni
- Érvelni, kihasználni a csoportmunka és a közös ismeretszerzés előnyeit

#### Mit „ér” el a téma feldolgozásával?

A zömmel üzleti életből származó példák elemzése hozzásegíti a hallgatókat a saját tárgyalási stílusuk átgondolásához, racionalizálásához, közvetlenül vagy közvetve a munkahelyi és a magánéleti sikerek eléréséhez.

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Mi a tárgyalás?

---

---

---

---

### 2. feladat

Milyen fajtái vannak a tárgyalásnak és ki(k) a tárgyaló felek?

---

---

---

---

### 3. feladat

Mit jelent és hol alkalmazzák a tárgyalás során a „kölcsonösen előnyös” megközelítést?

---

---

---

---

### 4. feladat

Tárgyalási készségek teszt

Ha szeretné megtudni, milyen tárgyalási készségekkel rendelkezik, válaszoljon az alábbi feleletválasztós tesztre. Az elért pontszámokra vonatkozó magyarázatokat a feladat végén találja.

**Jelölje be a megfelelő választ!**

1. A tárgyalás megtervezésére fordított idő arányos a tárgyalással töltött idő mennyiségével. Mennyi legyen a felkészülésre szánt idő?

- a) Kétszer annyi idő mint a tárgyalás
- b) Négyyszer annyi idő mint a tárgyalás
- c) Kilencszer annyi idő mint a tárgyalás

2. Mi a tárgyalások alaptétele?

- a) minden tárgyalásban vannak vesztesek és nyertesek
- b) minden tárgyalás adok-kapok c) a másik oldal mindig ellenség

3) Az alábbi tevékenységek közül melyik jelentkezhethet a tárgyalás kezdetén?

- a) követelés
- b) kérés
- c) ajánlat
- d) a felsoroltak mindegyike

4. Az alábbiak közül melyik NEM része a tárgyalási folyamatnak?

- a) tájékozódás
- b) ellenállás
- c) szünet
- d) elkötelezettség
- e) megegyezés

5. A tárgyalás hangneme melyik időszakaszban következik be? Jó ez így?

- a) az első öt másodpercben
- b) az első öt percben
- c) az első öt órában

6. Igaz-e az alábbi megállapítás?

Soha ne tegyünk először engedményeket, várjunk a másik félre

- a) igaz
- b) hamis

7. Az alábbi szavak közül melyiket kell mindig elkerülni a tárgyalás alatt?

- a) kényelmetlen

- b) de
- c) pénz

8. Melyik állítás jelzi leginkább a „ropogtató” technikát?

- a) tedd azt, amit mondok
- b) ennél többre is képes vagy
- c) úgy lásd, ahogy én

9. Amikor konfliktushelyzet áll elő a tárgyalás során, melyik a leghatékonyabb elintézési mód?

- a) tereld el a figyelmet a konfliktusról
- b) győzd le a konfliktust
- c) párbeszédé alakítsd

10. Igaz vagy hamis az alábbi kijelentés?

A rossz üzletnél az is jobb, ha egyáltalán nincs üzlet

- a) igaz
- b) hamis

## JUTALOM

Végezetül mindazokkal, akik képzeletben részt vettek a tárgyalásos társasutazáson, megosztunk egy tréfás történetet.

Két láncdohányos pap, akiknek nehezükre esett felfüggeszteni a bagózást az imádkozás idejére, azt fontolgatta, vajon hogy lehetne a kettőt összeegyeztetni, és káros szenvedélyüket bűn nélkül megúszni. Gondolták, megkérdezik az előjárójukat, abban a reményben, hogy tőle „hivatalos” engedélyt kapnak a cigizésre.

Az első megkérdezte, hogy dohányozhat-e miközben imádkozik. Az engedélyt a püspök egyértelműen, szigorúan megtagadta. A másik szintén megkérdezte, szabad-e imádkoznia, miközben dohányzik. A püspök azonnal rábólintott, és jól eső érzéssel nyugtázta az atya elhivatottságát.

A tanulságot az olvasóra bízuk.

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

A tárgyalás párbeszéd egyéni vagy kollektív érdekeket képviselő tárgyalófelek között; a párbeszéd célja a nézet- (érdek)különbségek feloldása és a mindegyik tárgyaló felet kielégítő megegyezésre jutás.

### 2. feladat

Beszélhetünk gazdasági-üzleti, non-profit szervezetek közötti, folyhat kormányok és hivatalok között illetve közreműködésével, jog eljárások során, magán-és hivatalos szférában egyaránt.

### 3. feladat

A kölcsönösen előnyös megközelítést - amelynek célja a lehető legjobb megoldás minden tárgyalófél számára, ahol mindenki „nyertesként” távozik- hatékonyan alkalmazzák olyan munkahelyzetekben, ahol a felek (pl. cégvezetés és a szakszervezetek) alkotják a problémamegoldás szervezeti „keretét”. Ha többféle témát érintenek, akkor a felek által fontosabb kérdések teszik lehetővé a győz-győz megegyezést.

Például:

A munkatárgyalások során a szakszervezet a biztos munkahelyet előbbre helyezi, mint a fizetések kérdését. Annak ellenére, hogy a munkaadóknak ellentétes a preferencia sorrendjük, sikerülhet úgy megállapodni, hogy az mindegyik félnek előnyös legyen. Az ilyen megállapodás tehát nem a null-null játszma.

### 4. feladat

Megoldási javaslat:

1. c; 2. b; 3. d; 4. c; 5. b; 6. b; 7. b; 8. b; 9. c; 10. a



## IRODALOMJEGYZÉK

### FELHASZNÁLT IRODALOM

William Ury, Roger Fisher and Bruce Patton, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in, Revised 2nd edition, Penguin USA, 1991.

Getting Past No: Negotiating Your Way from Confrontation to Cooperation, revised second edition, Bantam, New York. 1993.

Gerard I. Nierenberg, The Art of Negotiating: Psychological Strategies for Gaining Advantageous Bargains, Barnes and Noble, New York. 1995.

<http://www.negotiationbeyondconflict.com/negotiationexercises.html>

### AJÁNLOTT IRODALOM

Alexander Oakwood: Az eredményes megbeszélés ABC-je. Bagolyvár Kft. Budapest. 2001.

Görög Ibolya: Protokoll az életem. Athenaeum 2000. Budapest. 2005.

Neményiné Gyimesi Ilona: Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben. Akadémia Kiadó. Budapest. 2008

Szabó Katalin: Kommunikáció felsőfokon. Kossuth Kiadó. Budapest. 1999.

A(z) 2656-06 modul 005-ös 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

MUNKATANKÖNYV

MUNKANYAG

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