



Dr. Bajner Mária

Tárgyalástechnika

 **NSZFI**
NEMZETI SZAKKÉPZÉSI
ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:

Kommunikációs és azzal kapcsolatos gazdasági és informatikai tevékenységek

A követelménymodul száma: 0950-06 A tartalomazonosító száma és célcsoportja: SzT-004-55

TÁRGYALÁSTECHNIKA

ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Képzelve el, hogy Ön a helyi Önkormányzat képviselőjeként egy ázsiai befektető cég menedzserével ül egy asztalnál, és a már korábban említett szerelőcsarnok építését a cég az Önök városában felépíti. Az elképzelés ötletét a városlakó polgárok is szívesen fogadják, a leginkább vitatott kérdés a helyszínt érinti. Az ázsiai üzletemberek a legfrekvenciáltabb, az infrastruktúra szempontjából legoptimálisabb területet szeretnék, amit a városrendezési tervben a régen várt szabadidőközpont kialakítására szánt az Önkormányzat. Hogyan épül fel a tárgyalás menete? Milyen kérdések fogalmazódnak meg a tárgyalás során? Lehetnek-e, és ha igen, milyen kulturális tárgyalási különbségek, amely befolyásolhatják a tárgyalás kimenetelét?

1. feladat

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

FELADAT: TÁRGYALÁS: ÖNKORMÁNYZAT ↔ KÜLFÖLDI BEFEKTETŐK

Önkormányzat szempontjai	Befektetők szempontjai

MEGOLDÁS

Mindenképpen megegyezést szeretnének a befektetővel, hiszen csökkenne a régióban a munkanélküliség, növekednének a bevételek, enyhítenék a költségvetési hiányt, további kapcsolatépítési lehetőség ígéretét is számba kell venni.

Az Önkormányzat képviselőinek érvei, javaslatai	↔	Befektetők érvei
---	---	------------------

Másik területet kínálnak megvételre	↔	Kizárólag jól megközelíthető helyet fogadnak el
A telek ára olcsóbb lenne	↔	Több éves fizetési kedvezmény, vagy ingyenes telek
Régiós támogatás	↔	Támogatás a csarnok felszereléséhez
Munkanélküliek, csökkent munkaképességű emberek alkalmazása	↔	béreköltségekhez központi hozzájárulás, szakképzési támogatás
Garanciák, hosszú távú együttműködés	↔	Stabil törvények, előírások, rendeletek tisztázása
Munkaerő toborzás, marketing segítése	↔	helyi (regionális) újságokban ingyenes hirdetés, tájékoztatás, reklámfelület, sporttevékenység, kulturális események szponzorálása
Nincs pozitív diszkrimináció a helyi adóknál	↔	kedvezőbb adófeltételek

SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

Mottó: "Ha valaki azt mondja, hogy az összes kártyáját kitergeti az asztalra, azonnal megnézem az ingujját" (Lord Hosi-Belisha, brit politikus)

A tárgyalás az életünk része, amit senki sem kerülhet el. Nap, mint nap vagy mi kérünk valakitől valamit, vagy fordítva: tőlünk kérnek szívességet, feladatot, információt, munkát, pénzt, időt, stb. Az életünk tele van tárgyalással, azaz egyezkedéssel. Ahogy Elaine Ré az egyik tárgyalási sikerkönyv szerzője mondja: „Az életben adunk-veszünk, csereberélünk, hogy az alkudozás mindkét félnek jó legyen. És ez a kulcspontja az egésznek, mivel a tranzakció a résztvevők számára vagy kölcsönösen kielégítő és elfogadható, vagy egyszerűen nem működik”.¹

¹ 101 Secrets to Negotiating Success



1. ábra Mindenki szereplője egy tárgyalásnak ²

Először definiáljuk magát a tárgyalást, majd lépésről-lépésre vegyük sorba azokat az eszközöket és technikákat, amelyek tudatos alkalmazása hozzásegít ahhoz, hogy megtanuljunk, hogyan kezeljük a konfliktusokat, és hogyan kapjuk meg azt, amit szeretnénk.

A TÁRGYALÁS MEGHATÁROZÁSA



2. ábra. Klasszikus tárgyalási környezet

1. Mi a tárgyalás?

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 Forrás: <http://classis.hu/tartalom/csoportos.php> (2010-08-16)

2. A TÁRGYALÁS JELLEMZŐI

Kontextus: A tárgyalás meghatározója a kontextus, ahol, ahogy és ami „élesben” történik. A kontextus (jelen esetben új beruházás létrejöttének feltételei, lehetősége) meghatározója.

Idő: határidők, megbeszélte időpontok, nyomon követés (egyeztetés írásban, telefonon, hivatalos visszacsatolás mindkét részről).

Környezet: fizikai környezet, és annak hatása az érzékszervekre, befolyása a tárgyalás menetére; figyelmet elvonó tényezők; szakmai és kulturális elvárások, megkötések („itt, mi így csináljuk”). A példánkban: az Önkormányzat konferencia-terme, vagy tárgyalóterme, névjegykártyák, marketing anyag, tárgyalási anyag, ütemterv, látványtervek, statisztikák, videoanyagok, stb. előre elkészítve, ha kell, tolmácsolás feltételeinek biztosítása, hangosítás-képfelvételek jó minőségben, frissítők (tea) igény szerint.

Személyek, tárgyalófelek: Viselkedés és egyéni természet (habitus vagy kulturális különbségek) figyelembe vétele; a tárgyalásban részt vevő emberek száma; egyéni képességek; hatalmi hierarchia. A példában: Tájékozódás a tárgyaló delegáció tagjairól, névhasználat, ültetési rend, ennek megfelelően a hazai tárgyalók számát és hivatali rangját figyelembe kell venni. A szakértőket meg kell hívni, vagy – kérésre – azonnal elérhetővé kell válni. Fontos a neveket megjegyezni, névjegykártyából „puskázni”, a név + titulus használata nemcsak udvarias magatartás, hanem üzleti tárgyalásoknál kötelező.

Információ: (szak)tudás vagy annak hiánya; a másik ismereteinek felbecsülése. Nem keresztkérdések feltevése, vizsgáztatás és zavarba ejtés a cél, ellenkezőleg: azt kell elérni, hogy felismerje mindkét fél, hogy a tájékozottság közös haszon. Az információ forrását mindig meg kell jelölni.

Ezek az elemek hoznak létre egy háromdimenziós, „való világot”, ahol minden változik, képlekeny, mindig történik valami, és sokszor nem úgy, ahogy elképzeltük.

3. A TÁRGYALÁS SZAKASZAI

Előkészítés, Ráhangelódás

- Információ gyűjtés, tervezés (stratégiák, taktikák)

Lebonyolítás (interakció)

- A tárgyalás légkörének kialakítása
- Szükségletek felmérése
- Motiváltság, érvelés
- Elfogadás
- Legjobb megállapodás
- Lezárás, Dokumentálás

Zárás, Utógondozás (értékelés, státus–elemzés, kapcsolati háló)

- Információk összekapcsolása
- Potenciális folytatás

Vegyük ezeket sorra:

a. Előkészítés, ráhangolódás

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.

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.

b. Lebonyolítás (interakció)

A tárgyalás kulcsfontosságú eleme az egyezkedés, az interakció, amely az alábbi szakaszokra tagolható:

- Helyzetfelismerés, tájékozódás, az első benyomások rögzítése
- Ellenkező vélemények, nézőpontok feltárása (pozíciók elfoglalása)
- Elkötelezettség, kitartás a vélemények/pozíciók mellett
- Megegyezés: mindkét fél számára kielégítő végkifejlet

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 ülnénk, 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.

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 néhányval, 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?

c. Zárás, utógondozás (értékelés, státus-elemzés, kapcsolati háló)

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.

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 utánkövetésnek: 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.

A tárgyalás eredményének dokumentálása

A szóban megkötött tárgyalást írásbeli dokumentálás követi, ahol a tárgyaló felek a megfelelő jog formába öntve megerősítik a megállapodást, rögzítenek minden idevonatkozó részletet, és kézjegyükkal ellátják az iktatandó dokumentumot.

Mielőtt a jogászok elkészítik a szerződést, írásban le kell fektetni a tárgyalásra vonatkozó részleteket, amely hasznos a későbbi folyamatok számára (beszámoló, jegyzőkönyv, emlékeztető, stb.).

A tárgyalási emlékeztetőben fel kell tüntetni a jelenlevőket illetve (jogi) képviselőket, a helyszínre vonatkozó adatokat, az elhangzott javaslatokat, a technikai feltételeket (hang-vidofelvételek), az ártárgyalásokon elhangzott számokat, az előtárgyalások során kitűzött célt, a módosított célokat, és a stratégiát.

A tárgyalási dokumentumokhoz csatolni kell az elhangzott rendeletek, jogszabályok szövegét, a belső rendeletek releváns passzusát, a határidőket és a felelősök nevét, elérhetőségét.

A dokumentálás során –a jegyzőkönyvvel ellentétben– a tárgyalási szakaszok lényeges kérdéseit részletes elemzéssel és megjegyzéssel kell ellátni ahhoz, hogy a jövőben az egész folyamat élethűen rekonstruálható legyen.

A tárgyalásról–minden érintett fél egyetértése esetén, és az információtartalomban való megállapodás után–a nyilvánosság számára tájékoztató készülhet a tárgyalás végkifejletének közzétételével. A sajtó bevonása és a tárgyalásról készített felvételek továbbítása, a tájékoztató személye szintén a tárgyalófelek közötti megállapodás kérdése.

Ezek a tárgyalási mozzanatok vezetnek egy háromdimenziós, „való világba”, ahol minden változik, képlékeny, mindig történik valami, és sokszor nem úgy, ahogy elképzeltük

4. TÁRGYALÁSI SZEREPEK, MEGKÖZELÍTÉSEK

Többféle megközelítés létezik a tárgyalási tevékenység bemutatására. A fent körvonalazott folyamat, viselkedés és tartalom szempontjainak taglalásánál a klasszikus megközelítést követjük. A folyamat és az eszközök a tárgyalás megtervezésében és lefolytatásában megtett lépéseket és szerepeket jelentik, reakciójára, viselkedésére vonatkoznak. Hogyan? Mit? Ki(k)? Milyen sorrendben? A viselkedés a felek közötti kapcsolatot jellemzi, a kommunikációs stílusukat, a felosztott szerepeket.

Más értelmezések a tárgyalás négy részére fókuszálnak, amelyek az alábbiak: stratégia, tartalom, eszközök és taktikák. A stratégia a legfontosabb célokat tartalmazza, beleértve a kapcsolatokat és a végeredményt is. A tartalom alatt az anyagokat, a témákat értjük, amelyek felett egyezkednek (napirend, felvetések, pozíciók, érdekek, opciók és a lezárás a folyamat eredménye. Az eszközök és taktikák sokkal részletesebb megállapítások és cselekvési mozzanatok, azonnal használható válaszreakciók, klisék. Sokan a rábeszélés és az asszertivitás ³ taktikáját is ide sorolják, mondván, hogy mindez a modern tárgyalási stratégiai eszköztár része.

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

HASZNOS TIPPEK AZ EREDMÉNYES TÁRGYALÁSHOZ

Móttó: „Az egyetlen hely, ahol a siker megelőzi a teljesítményt, az a szótár” (Vidal Sassoon, stílustanácsadó)

- Mindig keressük a lehetőségeket a tárgyalásra. A tudatosság önbizalmat ad.

³ Asszertív (pszichológiából ismert fogalom, leegyszerűsített jelentése önérvényesítő

- 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.
- Legyünk rugalmasak. Minél inkább kimutatjuk a hajlandóságot a másik féllel való együttműködésre, annál nagyobb az esély arra, hogy megkapjuk, amit szeretnénk.
- 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.
- 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.
- 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 fél elkezdhet azon gondolkodni, hogy ez mennyibe fog neki kerülni.
- Válasszuk szét az emberi oldalt a problémától. Tegyük különbséget a személyes érdekeket, a tárgyalóféllel szemben érzett érzelmek és az objektív tények között.
- Az érdek és a pozíció összefügg. Keressük meg az összefüggést!
- Az összes lehetőséget (ötletet) vizsgáljuk meg mielőtt a végső döntést meghozzuk
- Az eredményeket objektíven értékeljük. Az idő úgyszólván igazolja a döntést (így, vagy úgy.)
- A bizalmat nehéz megszerezni, de könnyű elrontani.
- A szóbeli megállapodás (gentlemen’s agreement) az adott szó legalább olyan fontos, mint az írásbeli (néhány kultúrában azzal egyenértékű).

1. feladat

Keresse meg a tárgyalási szakaszokhoz tartozó kifejezéseket, és próbálja sorrendbe rendezni azokat!

Tárgyalási szakasz	Kifejezések
Elutasítás	Vegyük sorra az eddigi javaslatokat!
Kooperatív felvetés	Miben látja a további fejlesztési lehetőségeket?
Tájékozódás a másik terveiről	Felmerült Önökben más EU-s országban való terjeszkedés lehetősége?
Összefoglalás	Sajnálom, hogy ezt kell mondanom, de az EU-s versenyszabályok kormánytámogatásra nem adnak lehetőséget
Helyzetfelmérés, tudakozódás	Sokkal nagyobb eséllyel kezdenénk a beruházásba, ha az Önök kormánya garanciát tudna adni a hazai valuta hosszú távú stabilitására
Javaslat	Attól tartok, ha nem kapunk nagyobb „ösztönzést” az Önök részéről, másfele kell körülnéznünk

Udvarias „nem”	És ehhez mit szólnának? Ha garantálják, hogy ezer embert alkalmaznak, a területet rendkívül kedvező körülmények között bérbe vehetik
----------------	--

ÚJ TECHNIKÁK

1. „Szalámi” technika

A jól képzett tárgyalók a taktikai manőverek széles skáláját tudják felsorakoztatni, a hipnózistól kezdve a prezentáción vagy a körülmények elrendezésétől át egészen a cseresznyeszedésig. A másik megfélemlítése vagy a „szalámi” technika szintén kibillentheti a tárgyalás menetét, de elképzelhető, hogy a nem várt irányba. A „jó fiú” „rossz fiú” szerep egy másik tárgyalási taktika, amikor az egyik tárgyaló a „rossz fiú” szerepet játssza, fenyeget, agresszív, megfélemlít, míg a másik, a „jó fiú” megértő és jóindulatú. A jó fiú a rosszat okolja minden nehézségért miközben a tárgyalópartnertől engedményeket próbálnak kicsikarni.

2. A „ropogtató” technika

A 'krunch' a tárgyalások ismerős és hatásos taktikája, amikor az egyik fél egyszerűen azt mondja a másiknak: „Ennél Önök többre is képesek”. Ezzel a technikával, különösen a folyamat kezdeti időszakában nagy előnyre tehetünk szert, mivel azt jelezzük a tárgyalófélnek, hogy komoly üzletről van szó, miközben enyhén célunk arra, hogy az ajánlatuk számunkra nem elfogadható. Ugyanakkor a másik félnek van lehetősége arra, hogy egy másik ajánlatot tegyen, és rendszerint az eredeti ajánlatot teszik vonzóbbá azáltal, hogy csökkentik az árakat, vagy kiegészítő szolgáltatásokat ígérnek, mint pl. ingyenes szállítás vagy javítás, hosszabbított garancia, stb.

3. Közbenjáró (szószóló) technika

A tárgyalást tipikusan egy – erre a feladatra – képzett szakember testesíti meg, aki egy bizonyos szervezetet vagy pozíciót képvisel. Ez a tevékenység annyiban hasonlít a mediációra, hogy mindkét esetben egy nem érintett fél miután meghallgatja mindkét fél érvelését, megpróbál a felek között közvetíteni, hogy azok egyezsége jussanak egymással. Ilyen értelemben a feladat a döntőbíróéhoz hasonlít, aki a peres felek ügyét megvizsgálva döntést hoz.

2. feladat

Hozzon fel példát a fenti technikák alkalmazására a gyakorlatban

3. feladat

SZEREPJÁTÉK (ESETTANULMÁNY– folyt.)

Folytassuk az eredeti esettanulmányt (külföldi nagybefektetők ↔ Önkormányzat) az érvelések taktikák konkrét formába öltésével.

Osszuk fel a tanulócsoporthat Önkormányzati képviselőkre és az ázsiai befektető cég menedzsmentjére. Nagy befektetésről lévén szó, legyenek jelen ázsiai diplomaták, kormányképviselők, politikusok, szakértők, lakosság, sajtó, stb. (a nem szereplő tanulók) akik – a tárgyalás végeztével konstruktív kritikával illethetik a tárgyalófeleket.

A „KIS TIGRISEK” (későbbiekben KT) befektetőcsoport feladata

- Fogalmazza meg az indítványt, foglalja össze az eddigi tapasztalatokat, és jellemezze a szituációt
- A magyar kormány és a helyi önkormányzat ígérését (adókedvezményeket, ingyen területet)
- 800 munkaerő-felvételt garantálnak
- A kulcskérdés: a helyszín, a telek értéke, nagysága
- magyar valuta stabilitása

A helyi Önkormányzat (későbbiekben ÖK) képviselői

- Egyetértenek abban, hogy a helyzetelemzés korrekt
- A telekár körüli vita nem kulcskérdés, térjenek vissza rá később
- A magyar kormány mindent megtesz a forint stabilitásáért, de a gazdasági világválságot nem tudják befolyásolni

KT

- Beleegyeznek abba, hogy az árról majd később tárgyalnak
- A forint értékállóságának garanciáiról nem tudnak lemondani – befektetési költségek – megtérülés ennek függvénye, kérik a kormány írásos garanciáját

ÖK

- Megígérik a garanciát (kormány, EU)
- Érdeklődnek, hogy KT további, magyarországi befektetéseiről, valamint a további tervekről (mennyi ideig szándékoznak maradni), garanciák

KT

- Hosszú távú együttműködésben gondolkodnak
- Minek garancia, ha megígérik, és egyébként is mindenkinek hasznot hoz

ÖK

- Érdeklődnek, hogy három év alatt miért szüntették meg a jól működő beruházásukat 5 európai országban

KT

- Udvarias, de kitérő választ ad
- Mindig nyitottak a kérdések megvitatására
- Beszélni kellene a telephely építéséről, és az árról

ÖK

- Indítványozza a szünetet
- meghívja a tárgyalófeleket ebédelni
- behívja a sajtó képviselőit
- javaslatot tesz a tárgyalás második szakaszának időpontjára

Jegyzet:

MILYEN STRATÉGIÁT VÁLASSZUNK: „ÚT AZ IGEN-HEZ”

A címet Roger Fisher és William Ury nagy sikerű tárgyalástechnikai kurzuskönyvének címéből kölcsönöztük (Getting to Yes) (1991) ⁴ A harvardi tárgyalástechnika alpművét a kölcsönösen előnyös elveken nyugvó üzletkötés kézikönyvének is tartják, amely 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.

⁴ Roger Fisher–William Ury: Getting to Yes. New York: Penguin. 1991

1. 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.

2. 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.

3. Ellenfél helyett 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 érthető, 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.**

4. feladat:

A következő, valódi élethelyzeteket imitáló tárgyalási jelenetekhez építsünk fel tárgyalási stratégiát. Tervezzük meg a folyamatot, gyűjtsünk érveket, jósoljuk meg a válaszreakciót, tervezzük meg a sorrendet, majd játsszuk el a szituációt

Javasolt feldolgozás: kis csoportokban felkészülés, két önkéntes szerepel, a többiek jegyzetelnek. A csoportok képviselői egymás után lépnek fel, az eset megvitatása, és a csoportok értékelése a végén, közösen, tanári irányítással történik.

Bértárgyalások

Annak ellenére, hogy úgy érzi, jól teljesít a munkahelyén, és a rábízott feladatokat haladéktalanul és hibátlanul elvégzi, a főnökei is elégedettek Önnel, még sem emelkedik a ranglétrán, és a fizetése is jó ideje változatlan. A cégnél leépítések és pozícióváltások vannak, lehet, hogy itt az ideje megpendíteni a főnökének, hogy nagyobb egzisztenciális sikerre vágyik. Hogyan képzeli el a megbeszélést?

Teljesítmény-ösztönzés

Egy ideje panasz érkezik az Önök által értékesített termékekre. A terméket előállító céggel régóta fennálló, jól működő kapcsolata van, de ha a minőségi kifogások folytatódnak, az értékesítés akadozik, és ez az Önök részéről veszteséggel és további üzletek megghiúsulásával fog járni. Felhívja a vállalat termelési igazgatóját, és tárgyalási időpontot egyeztetnek. Hogyan képzeli el a tárgyalás menetét?

Érdekvédelem és hangulatkeltés

Az alkalmazottak többsége–a szerény anyagi motiváltság és munkahelyi körülmények ellenére– keményen dolgozik, de egy-két „véleményvezér”, élükön a szakszervezeti bizalmival, negatív hangulatot kelt, kritizálva a menedzsment és az „irodisták” kiváltságait (drága cégautók, klímás irodák, rugalmas munkaidő) és sztrájkra buzdítanak. Hogyan képzeli a tárgyalást a dolgozók képviselőivel?

MEGOLDÁSOK

1. feladat

4C, 2G, 7F, 3D, 5A, 1B, 6E

2. feladat

Nincs általános szabály. A feladat egyénileg eltérő jellegéből következően annyi „megoldás”, ahány eset.

3. feladat

Egyéni stílus, sajátos esetek és megoldások. Nincs általános szabály: az érvelés logikáját kell jól felépíteni. A hallgatók kreativitásától, előadásától, aktivitásától függ. Közös (tanári) értékelés szükséges.

4. feladat

A hallgatók kreativitásától, előadásától, aktivitásától függ. Közös (tanári) értékelés szükséges.

TANULÁSIRÁNYÍTÓ

A tananyag a **tárgyalás elméletéről, technikájáról, 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.

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 rendszerezni
- 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

Kösse össze az alábbi kifejezések mindegyikét az alábbi kategóriák valamelyikével !

Kategóriák:

1. Tárgyalás előtti „csevegés”
2. Nyílt kérdés, kérés
3. Burkolt kérdés, kérés
4. Enyhe visszautasítás
5. Szándék, figyelemfelkeltés
6. Összegzés

Kifejezések:

1. Attól tartok, hogy ebben két évnél tovább nem gondolkodhatunk
2. Ezen a ponton érdemes lenne megállni, és összegezni az eddigi eredményeket
3. Meg vannak elégedve a szállással?
4. Lenne szíves körvonalazni a kéréseit?
5. Had adjak egy visszautasíthatatlan ajánlatot Önöknek. 20%-kal többet fogunk rendelni, amennyiben 5%-ot engednek az árból.
6. Rendelkezésünkre tudnák bocsátani a vevőlistájukat?
7. Megértem, hogy ez Önöknek nem könnyű, de szükségünk van két hét átfutási időre.

2. feladat

Olvassa el a különböző tárgyalási stílusok jellemzőit. Milyen helyzetekben lehetnek eredményesek és/vagy eredménytelenek az alábbi technikák és hozzáállások ?

1. A tisztázó

A tisztázó szereti a tárgyalás részeit összefoglalni, megbizonyosodni róla, hogy mindenki mindent ért. Néhány esetben ez hasznos is lehet, de van amikor irritáló a megszakítás. Azt mondják, ha a két fél között nagy, kibékíthetetlennek látszó ellentétek feszülnek, csupán a megfogalmazás, vagy tisztázás nem elegendő a megegyezéshez

2. Az együttérző

Az együttérzők nagyon jól megértik a másik fél szükségleteit és igényeit. Ezt a nyelvhasználatukkal is kifejezik: „Tudom, hogy ez neked fontos” ismétlik gyakran. A másik fél örül, hogy az igényeit felismerik, és gyakran azt is elfelejtik, hogy az együttérzőnek megvannak a saját céljai (amelyek ellentétesek az övével). Ezt érdemes észben tartani, és megérteni, hogy mit akar az együttérző tárgyalófél elérni.

3. A kőkemény

A kőkemények erősen hisznek a veszít vagy nyer megközelítésben. A fizetési megállapodásoknál például vannak olyan munkáltatók akik adnak egy ajánlatot, és azt mondják, hogy erről nem tárgyalnak, tetszik-vagy nem, ez van. Előfordulhat, hogy a dolgozók sztrájkolnak, és a menedzsment korábban elutasító, sőt elzárkózó tárgyalási hozzáállása meg fog változni. Ezúttal a kőkemény tárgyalófél szavahihetőségén is csorba esik, miközben engednie kell a korábbi elképzeléséből.

4. A színlelő

Egy kereskedelmi tárgyalásnál a színlelők azt a látszatot kelthetik, hogy az ár a kulcstényező, miközben valójában a szállítás időpontja az. A bértárgyalásoknál a munkaadók azt színlelhetik, hogy a fizetések szintentartása lényeges, nem az emelés, holott valójában az alkalmazottak számát igyekeznek csökkenteni. A színlelők jól tudják saját fontossági sorrendjüket elrejtteni, és a másik felet átfejteni, mivel a jelentős dolgokat jelentéktelennek állítják be, megváltoztatják a prioritást, és mindezt úgy teszik, mintha a másik fél érdekében cselekednének.



MUNKAANYAG

MEGOLDÁSOK

1. feladat

I -3; II-4; III-6; IV-7, 1: V-5; VI-2

2. feladat

Egyéni megoldások, nincs általános szabály

MUNKANYELV

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> (2010. augusztus 16.)

<http://classis.hu/tartalom/csoportos.php> (2010-08-16)

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) 0950–06 modul 004–es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 213 01 0010 55 02	Intézményi kommunikátor
55 213 01 0010 55 03	Sajtótechnikus
55 213 01 0010 55 04	Sportkommunikátor
55 213 01 0010 55 01	Idegennyelvi kommunikátor

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:
20 óra

MUNKANYAG

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