

# Érvelés, tárgyalás, meggyőzés



**11. óra**

Tárgyalástechnikai alapok

Csordás Hédi Virág

[hedi.csordas@filozofia.bme.hu](mailto:hedi.csordas@filozofia.bme.hu)

# TÉMAKÖRÖK

## Bevezetés a tárgyalástechnikába

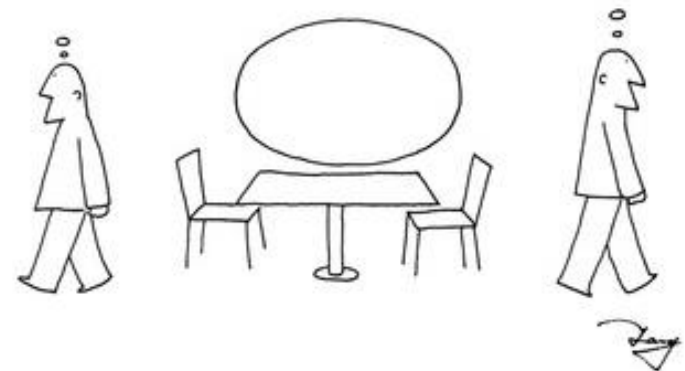
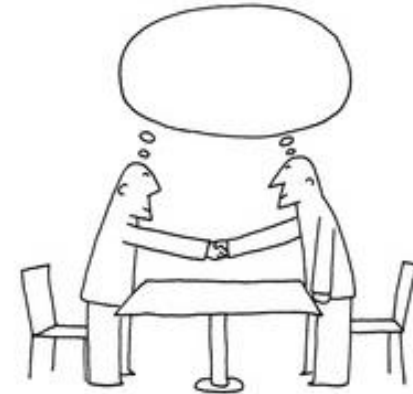
Mi a tárgyalás?

Mikor tárgyaljunk, mikor ne?

Belépési és kilépési pontok

A tárgyalás 3 dimenziója

Tárgyalási típusok: kötélhúzás



# A vita típusai

VITATÍPUS	KIINDULÓ KONFLIKTUS	MÓDSZEREK, ESZKÖZÖK	CÉL
veszekedés	érzelmi feszültség	a személy támadása, megfélemlítés	a partner „kikészítése”, legyőzése, a feszültség levezetése, ill. a győzelem
törvényszéki tárgyalás	rivalizálás	minden a dramaturgia szabályai szerint megengedett eszköz	a vitában részt nem vevő harmadik fél jóindulatának elnyerése
tárgyalás	érdeklődés	alkudozás	a felek számára elfogadható kompromisszum kialakítása
racionális vita	véleménykülönbség	bizonyítás és kritika, érvelések segítségével	az igazság kiderítése, a helyes álláspont megtalálása, a véleménykülönbség feloldása

# Törvényszéki tárgyalás: NEM (üzleti) tárgyalás!

---

- Harmadik fél bevonása, mert mi **nem tudtunk megegyezni: tehát már túl vagyunk egy sikertelen tárgyaláson!**
- Harmadik fél meggyőzése: vagyis NEM kompromisszumkötés!

**Tehát: ez nem  
üzleti  
tárgyalás!!**



# (Üzleti) tárgyalás

---

- Két vagy több résztvevő között zajlik: személyek, csoportok, szervezetek.



# (Üzleti) tárgyalás

---

- ❑ **Konfliktus:** A két vagy több résztvevő között konfliktus, speciálisan: érdekütközés van
- ❑ **Megegyezés-kereső eljárás nem szabályozott térben** az alábbiak helyett: nyílt támadás; az egyik féltől elvárt, kikényszerítendő kapituláció; szerződésbontás- vagy felfüggesztés; magasabb döntéshozó fórumhoz fordulás.
- ❑ **Cél:** az érdekütközés feloldása: olyan megoldás kidolgozása, amely feloldja a konfliktust.
- ❑ **Önkéntesség:** a résztvevők feltételezik, hogy a másokra befolyást gyakorolva jobb eredmény születik, mint anélkül, azaz, mint amit a másik önkéntesen, tárgyalás nélkül adna, hagyna. Miközben a tárgyalás a másik által önkéntelenül is adható, jóváhagyható alternatívája, aközben a tárgyalás maga is többnyire önkéntes.

# (Üzleti) tárgyalás

---

- **Kölcsönösség:** A résztvevő felek egyaránt adnak és kapnak, azaz hajlandóak módosítani kiinduló pozíciójukon.
  - Ez nem feltétlenül olyan kompromisszumot jelent, amelyhez az eredeti pozíciónál rosszabb pozíciót kell elfogadni, hanem olyan kreatív megoldás kidolgozását, amely találkozik a résztvevők céljaival.
  
- **Érdekvezéreltség:** A vita nem az állítások igazsága vagy megalapozottsága körül forog, a logika és a bizonyítás nem lényeges.
  - A felek célja, hogy **növeljék nyereségüket, csökkentsék veszteségüket**. Ezt ideális esetben a felek a dialógus során, lehetőleg az elején nyilvánosságra hozzák, és nem akarják a semlegesség, az objektivitás vagy az érdekmentesség látszatát kelteni. A vita bevallott célja, hogy **jó üzlet** köttessen.

# (Üzleti) tárgyalás

---

- ❑ A vita érdekeinek megfelelő lezárást **alkudozással** próbálják meg elérni, melynek során a felek bizonyos engedményeket tesznek bizonyos előnyök fejében.
- ❑ A tárgyalás csak akkor eredményes, ha **mindkét fél számára elfogadható kompromisszum** születik.
- ❑ A vita végére kialakuló **konszenzus** az eredményesség alapvető feltétele.





# Mikor tárgyaljunk?

---

- Ha a tárgyalástól jobb eredmény várható, mint ami egyébként adott számunkra vagy más konfliktus-megoldási eszközökkel elérhető  
**= BELÉPÉSI KRITÉRIUM.**
- Akkor sikeres a tárgyalás, ha *olyan eredményre vezet, amely jobb*, mint ami egyébként adott számunkra, vagy jobb, mint ami más konfliktus-megoldási eszközökkel elérhető  
**= SIKERKRITÉRIUM.**
- *Biztos, hogy sikertelen az a tárgyalás, amely olyan eredményre vezet, amely rosszabb, mint ami egyébként már adott számunkra, vagy más konfliktus-megoldási eszközökkel elérhető volna.*

**Téves az a helyzetértékelés, amely elutasítja a tárgyalást, holott az vélhetőleg jobb eredményre vezetett volna!**

# Mikor ne tárgyaljunk?

---

## Kizáró esetek:

- Ha nem vagy érdekelt a tárgyalásban: sokat veszíthetsz, semmit nem nyersz.
- Ha a másik követelései, igényei nem etikusak: olyasvalamit kell jóváhagynod, ami illegális, nem-etikus, morálisan helytelen.
- Ha túlfutottál a kapacitási korlátaidon: ne egyezkedj! Emeld inkább az áraidat!
- Ha a tárgyalás tétje az, hogy akár mindent el is veszíthetsz! Keresz inkább más megoldást a tárgyalás helyett!

# Mikor ne tárgyaljunk?

---

## Halasztó hatályú esetek:

- Ha időszűkében vagy: az időkényszer ellened dolgozik, könnyebben hibázol, növekszik a rossz, végiggondolatlan döntések esélye.
- Ha nem vagy felkészülve a tárgyalásra: a lehetőségek, a fontos kérdések, a legjobb válaszok mind az tárgyalás után fognak eszedbe jutni!
- Ha a várakozás erősíti a pozíciódat.
- Ha a másik/többi résztvevő téves hitben van: szakítsd meg a tárgyalást, ha annak jeleit látod, hogy a másik/többi résztvevő téves hit szerint tevékenykedik.

# Kilépési kritériumok

---

- Akkor érdemes kilépnünk a tárgyalásból, ha a tárgyalással elérhető eredmény rosszabbnak ígérkezik, mint a **Tárgyalásos Egyezés Legjobb Alternatívája = TELA**, (angolul **BATNA**: *Best Alternative To a Negotiated Agreement*)

**A TELÁ-ról bővebben később lesz szó!**

## **Az utolsó határ alkalmazása:**

- A tárgyalási szituáción belül is számos tényező akadályozhatja a reális helyzetértékelést.
- Ahhoz, hogy a tárgyalási szituáción *belül* jó döntést hozzunk, az első, kézenfekvő, gyakorta alkalmazott eszköz: az **Utolsó Határ = UH**.
- Az UH annak *előzetes, a tárgyalást megelőző rögzítése*, hogy mi a kilépési pont, mi az utolsó határ, ameddig elmehetünk a tárgyalás során.

# 3 tárgyalási dimenzió

---

- **Tartalom:** miről szól a tárgyalás, mi a tárgyalási téma, miről szeretnénk megegyezni, döntést hozni stb.?
- **Folyamat:** milyen lépések szerint zajlik a tárgyalás, milyen a tárgyalás dinamikája, mennyire gördülékeny, hol vannak elakadási pontok, milyen típusú a tárgyalás, van-e tárgyalási előzmény stb.?
- **Kapcsolat:** milyen a tárgyalópartnerek viszonya, hangulata, céljuk-e a hosszú távú jó kapcsolat kialakítására, van-e kapcsolati előzmény stb.?

# Tárgyalási típusok

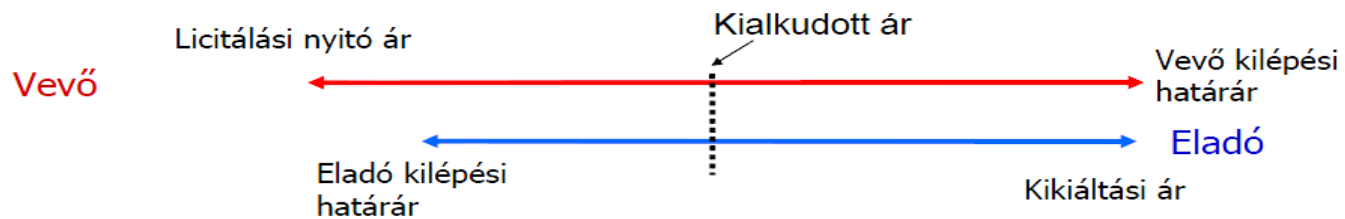
---

- Kötélhúzás
- Alku-csere
- Pozícióvédő
- Lehetőségfeltáró, opciógeneráló



# Kötélhúzás

- Általában **1 tranzakciós tárgyalásokra** jellemző, ahol nincs nagy szerepe a későbbi kapcsolat minőségének.
- A kötékhúzás az eladó kikiáltási ára és a vevő nyitó ára között zajlik.
- **Egyezés** akkor jön létre, ha az eladó kilépési határára kisebb, mint a vevő kilépési határára. A kialakult ár rendszerint a kikiáltási ár és nyitó ár számtani átlaga.



- **Vevő haszna:** amennyivel kevesebbet fizet a kikiáltási árnál, **vesztesége:** amennyivel többet fizet a nyitó árnál.
- **Eladó haszna:** amennyivel többet kap a nyitó árnál, **vesztesége:** amennyivel kevesebbet kap a kikiáltási árnál.

# Kötélhúzás

---

- ❑ **Eszköztára: pozícionális küzdelem:** saját pozíció védelme, másik pozíciójának támadása. Sokszor durva formát ölt: eladó által kínált termék ócsárlása, személy támadása, nevetségessé tétele stb.
- ❑ Az alkudozási folyamat miatt a **felek hajlamosak Lose–Lose-ként érzékelni.**
- ❑ A létrejött eredménnyel **kölcsönösen elégedetlenek** vagyunk: vevőként többet fizettünk, eladóként kevesebbet kaptunk, mint lehetett volna.
- ❑ Nem kapcsolatépítő, inkább **érvelés jellegű, kapcsolatromboló.**
- ❑ Kis összegű, kis tétre menő tárgyalásnál célszerű pl. Vatera.
  
- ❑ Pl. Brian élete: bazári jelenet  
<https://www.youtube.com/watch?v=KNE6fq2dK5Y>



# Ajánlott irodalom

---

Fischer, R. – Ury, W. – Patton, B., 1997, *A sikeres tárgyalás alapjai.*

*Budapest:*

Bagolyvár Kiadó.

Fisher, R. – Brown, S., 1997, *Kapcsolatépítés a tárgyalások során.*

*Budapest:*

Bagolyvár Kiadó.

Margitay Tihamér, 2007: *Az érvelés mestersége.* Budapest: Typotex.

Ury, W., 1993, *Tárgyalás nehéz emberekkel.* Budapest: Bagolyvár Kiadó.

Gosselin, Tom (2007): *Practical Negotiating: Tools, Tactics, & Techniques.* John Wiley & Sons. Inc.

Fisher, Roger – William Ury – Bruce Patton (1991): *Getting to Yes: Negotiating an Agreement Without Giving In.* Houghton Mifflin Company.

# KÖSZÖNÖM SZÉPEN A FIGYELMET!

---

Csordás Hédi Virág: [hedi.csordas@filozofia.bme.hu](mailto:hedi.csordas@filozofia.bme.hu)

Geng Viktor: [geng.viktor@gmail.com](mailto:geng.viktor@gmail.com)

Pinkasz András: [andras.pinkasz@filozofia.bme.hu](mailto:andras.pinkasz@filozofia.bme.hu)

Szabó Krisztina: [kriszti.szabo@filozofia.bme.hu](mailto:kriszti.szabo@filozofia.bme.hu)

Tanács János: [oktatas.tanacs@gmail.com](mailto:oktatas.tanacs@gmail.com)