

Érvelés, tárgyalás, meggyőzés

11. óra

Tárgyalástechnikai alapok

Csordás – Geng – Szabó

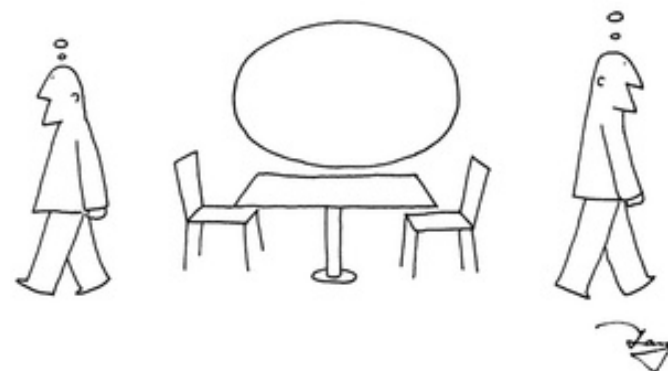
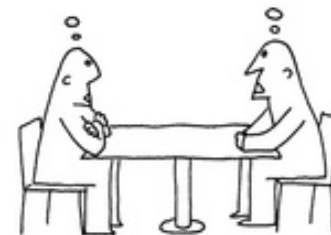


BME FTT

TÉMAKÖRÖK

Bevezetés a tárgyalástechnikába

- Mi a tárgyalás?
- Mikor tárgyaljunk, mikor ne?
- Belépési és kilépési pontok
- A tárgyalás 3 dimenziója
- A 3 szintű modell
- Videóelemzés



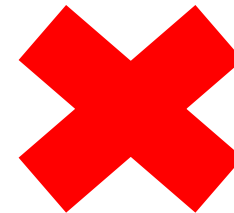
A vita típusai

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!!



AZ (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.



- **A jó tárgyalók win-win helyzetben** gondolkodnak, céljuk, hogy mindkét fél elégedett legyen a végén.

A tárgyalás 3 dimenziója

- **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.?

A tárgyalás előkészítése

A tárgyalás folyamatának meghatározása:

- ❑ Hány találkozóból álljon a tárgyalás?
- ❑ Van-e külső időbeli kényszer?
- ❑ Kik vegyenek részt a tárgyaláson?
- ❑ Biztos a megfelelő személlyel tárgyalunk?
 - Elképzelhető, hogy akivel tárgyalunk, valójában nincs jogosítványa egyes kérdések eldöntéséhez, nincs kellő információja a számunkra fontos kérdések megválaszolásához.
 - Érdeemes rákérdezni, hogyan zajlik le a tárgyalás folyamata általában, hogy kiderüljön, kivel érdemes ténylegesen leülni tárgyalni.
 - Van, hogy célszerű harmadik felet bevonni a tárgyalásba (pl. független szakértő, ügyvéd).

A tárgyalás 3 szintű modellje

Egy egyszerű, könnyen kezelhető modell a tárgyalások tervezéséhez.: három szintű modell:

1. Nyitás
2. Szükségletek felfedezése
3. Zárás



Nyitás – légkör

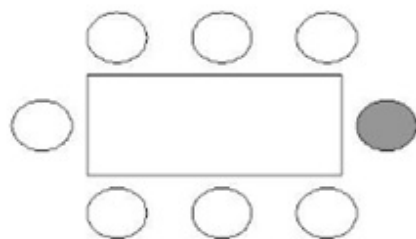
A légkör meghatározása:

- ❑ hangulat és technikai eszközök, frissítők előkészítése
- ❑ szükség van egy kis időre a kapcsolat felvételéhez, a másik megismerésére
- ❑ időkeret meghatározása
- ❑ napirendi pontok egyeztetése

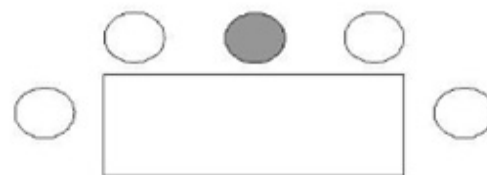


Nyitás – tér

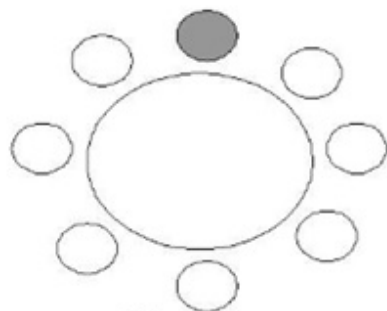
- ❑ Üzenértéke van a helyszín megválasztásának: nálad vagy nálam? Esetleg egy harmadik helyen?
- ❑ Ülések elrendezése: akaratlanul is sugározhat egy hatalmi pozíciót.



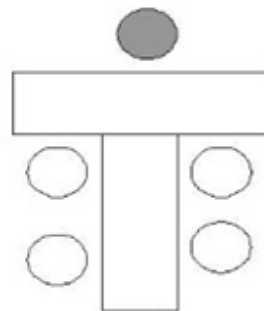
Asztalfős



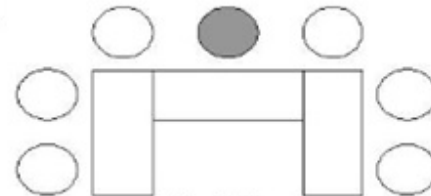
Bizottságszerű



Kör alakú



T-betűs



U-alakú

Forrás: <http://www.ilankelman.org/shanghai/ShanghaiMeetingRoom.jpg>

Nyitás – nyitó pozíció

- ❑ **Ne ugorjunk fejest a tárgyalásba!**
 - Ha rögtön tárgyalni kezdünk, akkor sem hagyjuk ki a nyitást, csak akkor nem mi alakítjuk a kommunikálni kívánt üzenetet, hanem a sietség, a feszesség.
- ❑ **Legyen egyértelmű és tömör:** ennek hiánya bizonytalanságot jelez.
- ❑ **Legyen erős és védhető:** piaci adatokkal, tényekkel alátámasztott.
- ❑ **Ne legyen rugalmatlan:** naiv álláspont, ha a tárgyalást úgy képzeljük el, mint a nyitó pozíció folyamatos védelmét.

- ❑ Azért tárgyalunk, hogy megtudjuk, mit tud nekünk a másik fél nyújtani és megosszuk a másik féllel, hogy mi mit tudunk neki adni.
- ❑ A tárgyalás során a két nyitó pozíció közti szakadék áthidalása a cél.

Nyitás – nyitó pozíció

- **Mikor érdemes elsőnek bemutatni a nyitó pozíciót?**
 - Ha van egy biztos stratégia
 - Ha a másik nem készült fel rendesen a tárgyalásra. Ilyenkor könnyen befolyásolható, főleg, ha a mi pozíciónk védhető, alátámasztható)

- **Mit érdemes tenni, ha nem mi nyitunk?**
 - Pontosítani a másik nyitó pozícióját
 - Lehet, hogy csak sugall dolgokat, majd visszavonulót fúj.

Felfedezés – igények

- ❑ A felfedezés szakasza a kreativitásról, a közös gondolkodásról szól.
- ❑ A felek igyekeznek rájönni, mi kell a másiknak, illetve mit tudnak adni a másiknak.
- ❑ Folyamatos kérdezés, a másik meghallgatása, brainstorming jellemzi a felfedezés (exploring) szakaszát.



Felfedezés – alternatívák

Alternatív opciók felfedezése:

- ❑ Minél több szükségletét fedjük fel a másiknak, annál nagyobb valószínűséggel tudunk neki valamit ajánlani, amire szüksége lehet.
 - Pl. tárgyalásnál nem csak az ár és a leszállított volumen lehet a tárgyalás tárgya, hanem a raktározás, szállítás, garancia is.
- ❑ A tárgyalás során ezért érdemes minél többet kérdezni, meghallgatni a másik felet.
- ❑ Közösen átgondolni, hol tudnának egymásnak segíteni a felek.

Felfedezés – pozíciók és szükségletek

Pozíciók (wants) és a mögötte lévő szükségletek (needs) feltárása:

- ❑ A pozíciók mögött rejlő szükségletek felfedezése teszi lehetővé a tárgyalást.
- ❑ Ezek feltárása biztosít mozgásteret a tárgyalás során.
- ❑ Nem csak a tárgyalópartnernél, hanem saját magunknál is fontos megkülönböztetni.
- ❑ A tárgyalás nem arról szól, hogy pusztán a nyitó pozíciómat védjem!

Lezárás

A tárgyalás első két része azért történt meg, hogy megtörténjen a lezárás!

Össze kell szedni minden korábban kimondott pontot.

- ❑ Rögzíteni kell szóban, ha van szerződés, akkor a szerződésben.

Nyomon kell követni a teljesítést, kivitelezést.

- ❑ A szerződésben már érdemes vészforgatókönyvekkel számolni.
- ❑ Sok mindenre nem lehet előre felkészülni, de amire igen, abban érdemes korábban megegyezni.



Videóelemzés



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!



BME FTT

Csordás Hédi Virág: hedi.csordas@filozofia.bme.hu

Geng Viktor: geng.viktor@gmail.com