

# Érvelés, tárgyalás, meggyőzés



**12. óra**

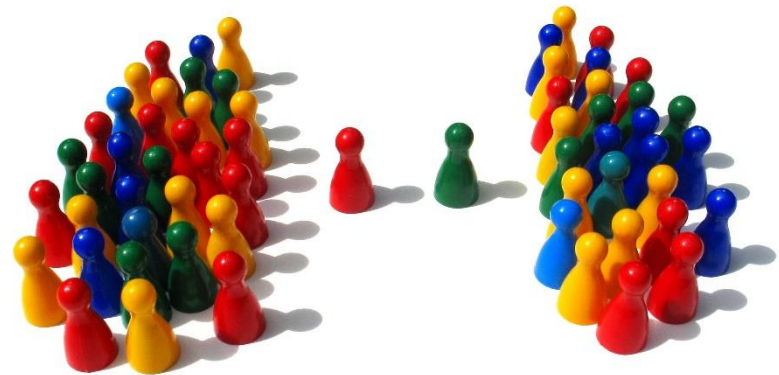
Tárgyalási típusok, TELA

Csordás – Geng – Pinkasz – Szabó - Tanács

# MAI ÓRA

---

- ❑ Tárgyalási típusok
- ❑ Tárgyalóerő
- ❑ TELA
- ❑ Realitásvizsgálat



# Tárgyalási típusok

---

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



# Játék: mit tudnál érte cserébe adni?

---

Rakjatok le ketten 2.500-2.500 forintot az asztalra.

- Az egyik félnek kell elvinnie az 5 000 forintot (a pénzt felosztani nem lehet, harmadik félnek felajánlani nem lehet).
- Cél: alternatív valuták keresése. Mindkét fél legyen elégedett a kimenetellel.



# Alku / csere

---

- A kötélhúzás alternatívája: csomagok (kosarak) cseréje.
- **Cél: megkapni a számunkra lehető legjobb csomagot** (és nem a legtöbbet kapni!). Ehhez a másik félnek is jó csomagot kell kapnia!
- Egyik legfontosabb tárgyalóeszköze a **kérdés**.
- Akkor működik, ha tisztában vagyok vele, hogy mit tudok kínálni. A preferenciák rendezése szükséges.
- Különbséget kell tenni aközött, hogy a másik fél megmondja az igényeit, és aközött, hogy nekünk kell kitalálnunk, hogy mit kínálhatunk.  
→ A mi érdekünk, hogy mi kezdeményezzünk.

# Alku / csere

---

## **Alkudozás alapja: a saját és másik fél preferenciái.**

- ❑ Mi a legfontosabb Neked ebben a témában?
- ❑ Mi a második legfontosabb?
- ❑ Világos, feltárt saját preferenciák és lehetséges cserealapok.

## **Eszköztára:**

### ❑ **Ajánlattétel:**

Valamit kérek, és valamit adok cserébe: ha ezt megadod, én megadom azt.  
Valamit adok, de megkérem az árát: add meg neki, amit kér a te feltételeiddel.

### ❑ **A másik preferenciáinak feltárására irányuló kérdések:**

Nézzük meg, Neked mik a legfontosabbak ebben a témában.

Mi ezek között a fontossági sorrend?

### ❑ **A másik cserealapjainak feltárására irányuló kérdések:**

Mit tudsz kínálni, hogy megadhassam azt, amit kérsz?

# Alku / csere

---

- Az **elsőrendű valuta** a pénz.
- Ugyanakkor ezen kívül számos **alternatív valuta** van.
- Ezek az alternatív valuták segítenek áthidalni a felek igényei közti szakadékot.
- A tárgyalás lehetőséget ad ezek megkeresésére.
- **Elegáns valuta:** aki adja, annak alacsony költséget jelent, aki kapja, annak magas értéket jelent.

# Alku/csere

---

## □ Pénzügyi szempontok:

- Diszkont, hosszú távú szerződés, kiterjesztett fizetési határidő, fizetett szabadság, számlázásra megoldási javaslatok, flottatagság, kedvezmények.

## □ Humán erőforrás:

- Munkaerő-kölcsönzés (főleg szakmunkásoknál érdekes), tanácsadás, karbantartás, technikai segítség.

## □ Épület/berendezés megosztása:

- Csúcsidőben segítség, korlátozott számú eszköz, helyiség megosztása (pl. Labor, munkagépek), lízing.

## □ Információ-megosztás:

- Gyakorlat-, tapasztalatszerzés, adatok használata

## □ Elismerés:

- Kiemelt ügyfél

## □ Kockázatmérséklés:

- Garancia



# Alku / csere

---

- ❑ Érdemes elképzelni, hogy a vevőnek milyen további feladatai vannak az üzletkötést követően, és ebben milyen valutákkal tudna segíteni az eladó
- ❑ Más tárgyalási helyzetnél is érdemes a megegyezést követő folyamatot átgondolni

## **Ennek fényében könnyebb értékes valutákat ajánlani:**

- ❑ Mi tehetné könnyebbé a másik fél helyzetét?  
Pl. fizetés módja
- ❑ Hogyan jut el a másik félhez az áru?  
Pl. szállítás
- ❑ Mit tesz az áruval, ha megérkezik?  
Pl. raktározási lehetőségek
- ❑ Hogyan osztja szét a terméket?  
Pl. csomagolás, marketing

# Mikor érdemes engedményt adni?

---

## Minden lépéssel kommunikálunk!

- **Mit gondol a másik fél?** Meghátrálást is üzenhet az engedmény, óvatosan kell bánni ezzel az eszközzel!
- **Mikor adjunk engedményt?** Ne a nyitópozícióban!
  - Ha akkor adunk engedményt, akkor eleve az lesz a nyitópozíció
  - Várjuk meg, hogy a másik mit ajánl, mit mond, ha túlzottnak véli az ajánlatot
- **Mekkora engedményt adjunk?**
  - A nagy engedmény az eredeti ajánlatról azt üzenheti, hogy irreális volt, érdemes kis lépésekben haladni
  - Fontos, hogy látszódjon, hogy átgondoljuk az engedményt (pl. „Át kell gondolnom, hogy ez még belefér-e a költségvetésbe...”)
- **Mit kapok érte?** „Ha..., akkor...” típusú szerkezetekben érdemes gondolkodni
- **Lehet jóindulatból is engedményt adni,** azonban ezt érdemes kimondani, kimondatni.

# Pozícióvédő tárgyalás

---

- Amit gyakorolta a másik érdekeként azonosítunk, az valójában egy **pozíció**.
- A másik által felvett, kidolgozott pozíció mögött valójában **egy probléma és egy vele kapcsolatos érdekhalmaz** van. A problémának és a kapcsolódó érdekhalmaznak vannak részletei, míg a pozíciónak rendszerint nincs vagy nagyon szegényes.
- A pozíció szűk, merev, információszegény, és emiatt **nem biztosít mozgásteret** a tárgyalás számára. A pozíció mögött álló **probléma és érdekhalmaz az, amely elég tágas és elég részletes ahhoz, hogy mozgásteret biztosítson** a 2 vagy több konfliktusban álló pozíció összebékítéséhez.

# Pozícióvédő tárgyalás

---

- Saját pozíciónk rendszerint a saját problémánkra és a saját érdekeinkre adott kézenfekvő válasz, megoldás. Így általában figyelmen kívül hagyja a másik pozíciója mögött rejlő érdekeket és a háttérben álló problémát.  
→ **a pozíciók egymásnak feszülnek, többnyire kibékíthetetlenek.**
  
- Pozíciónk mint megoldás és mint válasz magába sűríti azt a problémát és azt az érdekhalmazt, ami a háttérben áll, DE eközben eltörli, elfedi azt a problémát és az érdekhalmazt, amire válaszként született.
  
- A sikeres tárgyaláshoz, az RKEM (=Reálisan Kölcsönösen Előnyös Megállapodás) létrehozásához vissza kell bontanunk
  - a saját pozíciónkat: az eredeti problémára és a mögöttes érdekhalmazra,
  - a másik pozícióját: az ő eredeti problémájára és mögöttes érdekhalmazára.

# Lehetőségfeltáró, opciógeneráló tárgyalás

---

- A **Reális, Kölcsönösen Előnyös Megállapodás = RKEM** módszere: ez a Win–Win módszertana.
- Alapja a TELA és a tárgyalás során másikkal kidolgozott lehetőség.
- **Célja:** saját egyéni igényeinket a lehető legjobban kielégíteni **közösen**.
- **Egyéni érdekek**, igények, elvárások figyelembe vétele, amely magában foglalja:
  - A mi érdekeink, igényeink, elvárásaink figyelembe vételét.
  - A másik érdekeinek, igényeinek, elvárásainak figyelembe vételét.
- **Közös érdekek**, igények, elvárások figyelembe vétele, amelyhez el kell jutni, amelyet fel kell tárni.

# Lehetőségfeltáró, opciógeneráló tárgyalás

---

## A módszer lépései:

- **A pozíció visszafejtése:** a mögöttes probléma összetevőinek, azaz a pozíció mögött rejlő közvetlen érdekeknek, igényeknek, elvárásoknak feltárása.

„Milyen szükségleteidet elégítene ki, ha megkaphád, amit kérsz?”

- **A mozgástér bővítése:** ezekhez a közvetlen érdekekhez, igényekhez, elvárásokhoz kapcsolódó vagy társuló továbbiak feltárása.

„Ezek a szükségletek milyen további igényeket elégítenek?”

„Milyen további szükségleteid vannak?”

- **A megoldások kidolgozása:** olyan alternatívák keresése, amelyek figyelembe veszik, megoldást kínálnak a kibővített érdekek-, igények-, elvárás-halmazhoz.

# Elvkövető, RKEM (reális, kölcsönösen előnyös megoldás)

---

- Ha tényleg nem lehet Win–Win-t játszani, akkor a tárgyalás eredményét szokásosan csak az akarat érvényesítése, az erő fitogtatása, a fenyegetés alkalmazása billentheti valaki javára. Ekkor viszont biztos, hogy a tárgyalás nem lesz kapcsolatápoló.
- Megoldás: olyan tárgyalást kell folytatni, amelynek **döntési mechanizmusa** vagy az eredmény értékelését **biztosító mérce** független a résztvevők akaratától.

## **Eszköz: objektív eljárások és mércék módszere:**

- **Objektív, korrekt eljárások:** a felek akaratától független döntési eljárások alkalmazása.
- **Objektív, korrekt mércék:** a felek akaratától független mércék alkalmazása.
- **Ezek együttes kombinációja**

## Elvkövető, RKEM (reális, kölcsönösen előnyös megoldás)

- Tehát: a **döntési eljárást**, és/vagy az eredmény értékeléséül szolgáló **viszonyítási alapot** ki lehet vezetni a felek által uralt **mezőből**.

### **Objektív, korrekt eljárások:**

- Egyik vág, másik választ
- Egyszer Te, egyszer én

### **Objektív, korrekt mércék:**

- Külső szakértő
- Statisztikák, adatbázisok
- Összehasonlító elemzések



# TÁRGYALÓERŐ, TELA ÉS REALITÁSVIZSGÁLAT



# Mekkora a tárgyalóerőnk?

---

**Az alábbi két dolog határozza meg:**

1. Milyen lehetőségeink vannak?
  2. Mennyire helyes és részletes képpel rendelkezünk a lehetőségeinkről?
- ❑ Bár lehetőségeink tőlünk *független* adottságok, feltárásunk kreativitásunkon és rugalmasságunkon múlik → tehát *tőlünk is függenek!*
  - ❑ Tárgyalóerőnket nem a tárgyalási szituációtól független tényezők határozzák meg, hanem az, hogy mennyire elfogadható számunkra, ha a tárgyalás sikertelen.
  - ❑ Pl. álláskeresőknél más a tárgyalóerőnk, ha épp állásban vagyunk/1 éve munkanélküliek vagyunk/telített a piac stb.

# TELA

---

- A **Tárgyalásos Egyezés Legjobb Alternatívája** (Angolul BATNA: *Best Alternative To a Negotiated Agreement.*)

**A TELA független** a tárgyalástól, hiszen olyan részletek kidolgozását jelenti, amelyet **meg tudunk valósítani sikertelen tárgyalás esetén is.**  
**Azaz ez a legjobb lehetőség, amit TÁRGYALÁS NÉLKÜL is el tudunk érni.**

- A TELA a tárgyalás sikerkritériuma, hiszen ha jobb ajánlatot kapunk, mint a TELA, jobb pozícióba kerülünk, ezért sikeresnek tekinthetjük a tárgyalást. Míg ha rosszabb ajánlatot kapunk, akkor is lesz egy-két megvalósítható alternatívánk.
- **Funkciói: értékelési és pszichológiai:** segít elkerülni, hogy pozíciódat alulértékelj; a tárgyalás eredményének, a másik félnek való kiszolgáltatottságot csökkenti vagy felszámolja; segít megteremteni azt az állapotot, amelyben helyesen tudsz mérlegelni.

# TELA

---

## A TELA kidolgozásának lépései:

1. Az összes lehetséges alternatíva összeírása.
2. A lehetséges alternatívák rangsorolása, a legjobb 3 kiválasztása.
3. A legjobb 3 alternatíva felvázolása, részletezése.
4. A 3 legjobb felvázolt alternatíva rangsorolása, a legjobb kiválasztása.
5. A legjobb alternatíva részletes kidolgozása.

# Realitásvizsgálat

---

**A 3 nézőpontból történő tárgyalás:** a tárgyalás során 3 nézőpontot érdemes váltogatni és a tárgyalás alakításának és alakulásának értékelése céljából.

- 1. személyű (Én) nézőpont:** a mi nézőpontunk, a mi érdekeinket, céljainkat tartja szem előtt.
  - 2. személyű (Te) nézőpont:** a tárgyaló fél nézőpontja, a másik érdekeit, céljait tartja szem előtt. Nem csak a másik nézőpontjának megértésére, érdekeinek feltárása szolgál, hanem a közös érdekek, célok feltárásához is szükséges.
  - 3. személyű (Ő, Ők) nézőpont:** a tárgyalás külső, objektív nézőpontja, a tárgyalás fair jellegének, egyaránt előnyös voltának, realitásának ellenőrzésére szolgál. Pl. azt is innen lehet jól megítélni, hogy számunkra fair-e a másik által kínált egyezség.
- ❑ A 2. nézőpontba helyezkedéssel, vagy a kérdések stb. révén feltárt érdekekre, célokra, valamint a saját érdekeinkre építve ebben a nézőpontban dolgozhatók ki, tárhatók fel a közös érdekek, célok.
  - ❑ A 3 nézőpont 3 eltérő mentális és viselkedési állapotot is jelent, külső megnyilvánulásai is vannak; a 3 nézőpontban működve különböznek: a testtartásunk (súlypont magassága, felsőtest szöge), a hanghordozásunk, a hangerőnk, gesztusaink, a mimikánk és az izomtónusunk, a szemkontaktus iránya, gyakorisága stb.

# Realitásvizsgálat

---

## Mikor?

- ❑ a tárgyalásra történő felkészülés során,
- ❑ a tárgyalás közben és
- ❑ a tárgyalást követően!

Az irreális tárgyalási célok: megnehezítik, sőt esetleg lehetetlenné teszik a tárgyalást, de még valamifajta siker esetén is rongálják a kapcsolatot.

## Reális, kölcsönösen előnyös megállapodás csak úgy érhető el, ha:

- ❑ a tárgyalás figyelembe veszi a saját érdekeinket, szükségleteinket ÉS
- ❑ a tárgyalás figyelembe veszi a másik érdekeit, szükségleteit is.

A RKEM kereteinek kidolgozásához alapvető feltétel a másik érdekeinek, szükségleteinek megértése, a kapcsolódó információk beszerzése.

## A másik érdekeinek feltárásához a két legegyszerűbb eszköz:

- ❑ behelyezkedni a másik nézőpontjába: mik lehetnek az érdekei?
- ❑ az érdekekre irányuló kérdéseket feltenni a másiknak.

# 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)