

# Érvelés, tárgyalás, meggyőzés

13. óra

Tárgyalóerő – TELA – Belépés/kilépés –  
Napirendtervezés – Szerepgyakorlat

A vita típusainak manipulálása

Csordás – Geng – Szabó



**BME FTT**

# TÉMAKÖRÖK

---

- Mekkora a tárgyalóerőnk?
- Mikor tárgyaljunk, mikor ne tárgyaljunk?
  - Belépési, kilépési pont és sikerkritérium
- TELA
- Napirendtervezés
  - Problémadarabolás, napirendi pontok összeállítása
- Szerepgyakorlat



# 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!*
  - ❑ Tárgyalóerőnk nem a tárgyalási szituációtól független tényezők határozzák meg, hanem az, hogy mennyire elfogadható számunkra, ha a tárgyalás sikertelen.
  - ❑ Pl. álláskeresésnél más a tárgyalóerőnk, ha épp állásban vagyunk/1 éve munkanélküliek vagyunk/telített a piac stb.

# 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! Keress 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 – UH

---

## 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, ami azonban módosulhat.

## Az UH problémái

- ❑ Alapvetően csak egydimenziós (pl. ár jellegű) értékelési eszköz
- ❑ A tárgyalás rendszerint több feltételt érint, illetve a hatékony tárgyalás a feltételrendszer rugalmas és kreatív kezelésén alapul, ezért az könnyen válhat merevvé, gátolja a kreatív tárgyalást

# Kilépési kritériumok – TELA

- Akkor érdemes kilépni 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 TELA funkciói:

- egyfelől értékelési eszköz,
- másfelől pszichológiai funkciója van:
  - segít elkerülni, hogy a 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 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.



# A TELA kidolgozása

---

1. Az összes lehetséges alternatíva összeírása.
  - Milyen lehetőségeink vannak, ha a tárgyalás meghiúsul?
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.

## **FONTOS:**

- A TELA nem a lehetséges alternatívák halmaza, hanem a **legjobb, részletesen kidolgozott alternatíva.**
- Ezért a lehetőségeket ne kezeld halmazként, ne legyen vázlatos, mert az nem nyújt jó értékelési eszközt.

# Napirendtervezés

---

## Funkciója:

- Újabb lehetőség a kommunikációra.
- Konstruktív eszköz a tárgyalási felépítésére, mederben tartására.
- Ne legyen meglepetés a tárgyaláskor.
- Lehetővé teszi, hogy leképezzük a kölcsönös elégedettséget támogató szerkezetet: az egyetértési és konfliktuspontok sorrendjét.
- Jelenítsük meg az összes kritikus kérdést, ami biztos, hogy felmerül.
- A napirendi pontok összerakását akár rá is bízhatjuk a másik félre. A végleges napirendhez még úgy is lesz lehetőség hozzászólni, új pontokat beletenni

# Napirendi pontok összeállítása

---

A napirendi pontokat érdemes a könnyebbekkel kezdeni, mivel ez megteremti az együttműködést. Amikor már látszódik, hogy a felek képesek közösen dolgozni, jöhetnek a nehezebb pontok.

## 1. Problémadarabolás:

- egyetértési és konfliktuspontok súlyozása

## 2. Napirendi pontok sorrendje:

- egyetértési és konfliktuspontok rendezése



# Problémadarabolás

---

## A problémák szétválasztása és súlyozása

- ❑ Lehet, hogy egy átfogó, elnagyolt, homályos, részletek nélküli kérdésben, problémában nem várható megállapodás, míg a részleteire, összetevőire bontott kérdésben esetleg igen.
- ❑ Az sem fontos, hogy minden részletben egyszerre szülessen megállapodás: a végső siker nem azonos a minden részletre kiterjedő azonnali egyetértéssel, és nem is ezen múlik!
- ❑ A módszer egyrészt segít kiválasztani a probléma központi elemét, azt, ahol az igazi konfliktus rejtőzik, amit meg kell oldani, másrészt lehetővé teszi
  - ún. **egyetértési pontok azonosítását**, valamint.
  - azoknak a **konfliktuspontoknak azonosítását**, amelyek esetében **könnyű megoldást találni**.

# Napirendi pontok sorrendje

---

- **A kisebb problémától haladjunk a legkomolyabb konfliktusig:**
  - Egy kisebb probléma kapcsán nyilván könnyebb megoldásra jutni, mint egy fajsúlyosabb esetében. Ha van tapasztalat, hogy közösen oldottuk meg az előző problémát, akkor az segíti a bizalom felépülését.
  - A kisebb konfliktusok megoldásába befektetett energia arra sarkall, hogy motiváltak legyünk a legnagyobb tárgyalási probléma megoldására: az **elkötelezettség irracionális fokozódása** címen tárgyalt döntési heurisztika pozitív alkalmazása.

## Egyetértési és konfliktuspontok rendezése

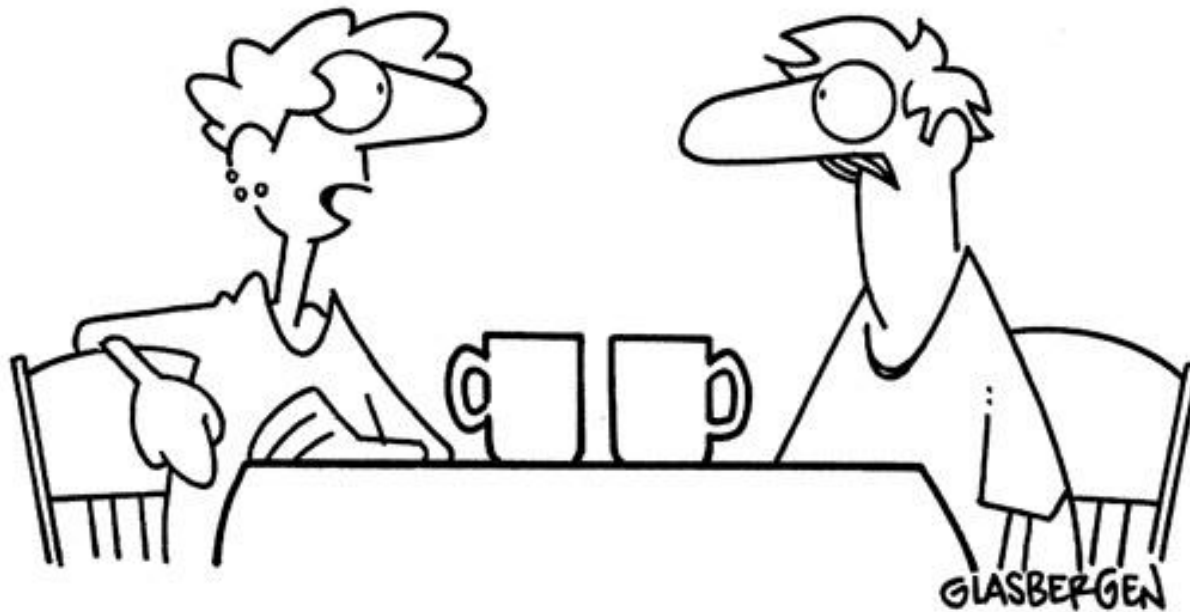
1. **Egyetértési pontokkal kezdjük** (a projekt, együttműködés eddigi eredményeinek áttekintése),
2. majd **a konfliktuspontokkal** folytatódjon,
3. végül **egyetértési ponttal** zárjunk.

(Az áralku mint konfliktuspont az utolsó vagy ahhoz közeli ütközési pontként szerepeljen.)

# Szituációs gyakorlat

---

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.  
www.glasbergen.com



**“Let’s compromise. You do everything I say  
and I’ll say everything you do.”**

# Felkészülés a tárgyalásra 1.

---

## □ ELSŐ LÉPÉSEK:

1. **A feladat megértése:**
  - Mi a probléma?
  - Mi a célom?
  - Mit szeretnék elérni?
2. **Érdemes-e tárgyalnom?**
3. **Kivel érdemes tárgyalnom?**



# Felkészülés a tárgyalásra 2.

---

## □ TERVEZÉS: HOGYAN TÁRGYALJAK?

### 1. Milyen a tárgyalóerőm?

- Milyen helyzetben vagyok?
- Milyen lehetőségeim vannak?

### 2. A TELA (=Tárgyalásos Egyezség Legjobb Alternatívája = B terv arra az esetre, ha sikertelen lesz a tárgyalás) kidolgozása:

- Az összes lehetséges alternatíva felírása.
- 2-3 ígéretes alternatíva részletes leírása.
- A legjobb alternatíva részletes leírása, kidolgozása.

# Felkészülés a tárgyalásra 3.

---

## □ A PROBLÉMÁK FELÍRÁSA

### 1. Problémadarabolás/ problémaáltalánosítás:

- Konfliktuspontok és egyetértési pontok felírása, súlyozása.

### 2. Napirendtervezés:

- Az egyetértési pontokkal kezdünk, majd a konfliktuspontokkal folytatódjon, végül egyetértési ponttal zárjunk.
- A kisebb, de önmagában is fontos, fajsúlyos problémától haladjunk a legkomolyabb konfliktusig.
- Mondjuk ki a tárgyalási célt!

## Ellenőrzés: tartalom-folyamat-kapcsolat

# Szituációs gyakorlat: tanulságok



C. Zwart  
CN  
COLLECTION

*"There. Now it's all on paper. Feel better?"*

# 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)

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