

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 áradat!
- 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: Tojásvásár



- Feladatismertetés
- Szerepek kiosztása
- Felkészülés a tárgyalásra
- Tárgyalás
- Tanulságok megbeszélése

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:

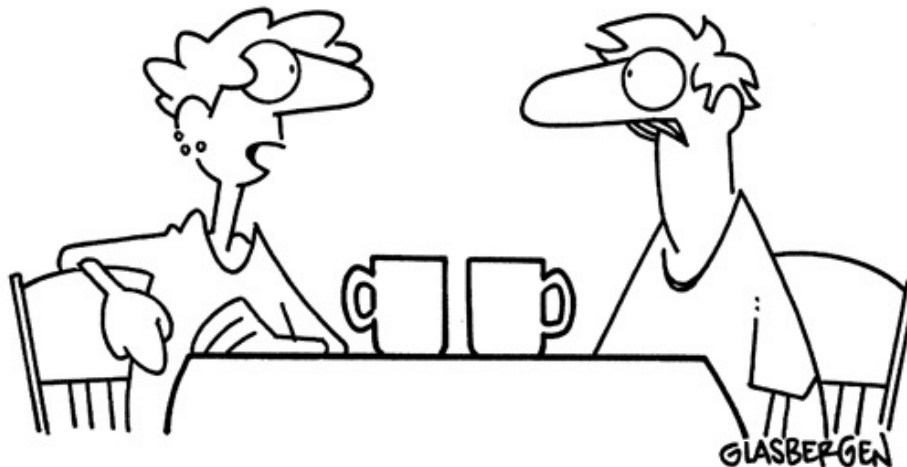
- Az egyetértési pontokkal kezdünk, majd a konfliktuspontokkal folytatódjon, végül egyetértési ponttal zárjunk.
- A kisebb, de önmagában is fontos, fajsúlyos problémától haladjunk a legkomolyabb konfliktusig.
- Mondjuk ki a tárgyalási célt!

Ellenőrzés: tartalom-folyamat-kapcsolat

Szituációs gyakorlat: Tojásvásár

- A tárgyalás lebonyolítása
 - Tárgyalási idő max. 15 perc.

Copyright 2006 by Randy Glasbergen.
www.glasbergen.com



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

Szituációs gyakorlat: Tojásvásár

- A tapasztalatok megbeszélése
- Összefoglalás



C. Barabotti
GN
COLLECTION

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

KÖSZÖNÖM SZÉPEN A FIGYELMET!



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

Geng Viktor: geng.viktor@gmail.com