

PM



EURÓPAI UNIÓ  
STRUKTURÁLIS ALAPOK



Ü

ráció II.

Ü  
Z  
L  
E  
T  
I  
  
K  
O  
M  
M  
U  
N  
I  
K  
Á  
C  
I  
Ó  
  
II.

PMMENB 810 segédlet a PTE PMMK építőmérnök hallgatói részére

*„Az építész- és az építőmérnök képzés szerkezeti és tartalmi fejlesztése”*

HEFOP/2004/3.3.1/0001.01

# ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ II.

Barakonyi Károlyné dr.

Pécsi Tudományegyetem, Pollack Mihály Műszaki Kar,  
Mérnöki Menedzsment Tanszék  
<winiczaik@witch.pmmf.hu>

2007

Részletes tantárgyprogram:		
Hét	Ea/Gyak./Lab.	Témakör
1.	2 óra előadás	A kommunikációról általában: fogalma, típusai, folyamata, hatékonysága, Korlátjai
2.	2 óra előadás	Az írás mint kommunikációs eszköz. A stílus. Hogyan írjunk levelet, jelentést?
3.	2 óra előadás	Az olvasás szerepe, hatékonyságának növelése
4.	2 óra előadás	<b>Az aktív hallgatás jelentősége. Hallgatási módok. Hogyan növelhetjük a hallgatás hatékonyságát?</b>
5.	2 óra előadás	A verbális kommunikáció. A beszéd sajátos esetei: zsargon és metanyelv. A kérdezés kommunikációs jelentősége. Kérdezési módok.
6.	2 óra előadás	Vita. Szép és csúnya viták. Hogyan tartsunk előadást, beszédet?
7.	2 óra előadás	Zárthelyi dolgozat.
8.		Szünet
9	2 óra előadás	A nonverbális kommunikáció szerepe, jelentősége, funkciói. Szemkontaktus és mimika. A környezet szerepe, A személyes tér és a környezet használata.
10.	2 óra előadás	A testbeszéd. Paranyelv. Az érintés kommunikációja. A csend és idő szerepe a kommunikációban.
11.	2 óra előadás	Az értekezlet és a meeting fogalma, célja típusai.
12.	2 óra előadás	Hogyan tartsunk eredményes értekezletet?
13.	2 óra előadás	A tárgyalás fogalma, célja. Konfliktus feloldását célzó tárgyalási módok.
14.	2 óra előadás	<b>Az üzleti tárgyalás folyamata, szakaszai. Tárgyalási taktikák.</b>
15.	2 óra előadás	<b>Zárthelyi dolgozat</b>

## Tartalom

1. Értekezlet, meeting .....	4
1.1. Az értekezlet fogalma, típusai, funkciói .....	4
1.2. Felkészülés az értekezletre .....	8
1.3. Megérkezés az értekezletre .....	10
1.4. Együtt a csapat, halad a munka .....	12
1.5. Az értekezlet befejezése .....	15
2. Tárgyalás és tárgyalástechnika .....	16
2.1. Mikor beszélünk tárgyalásról? .....	16
2.2. Tárgyalási készségek .....	18
2.3. Az üzleti célú tárgyalás. A tárgyalást megelőző időszak feladatai .....	20
2.4. A tárgyalás folyamata .....	23
2.5. A tárgyalás módszere .....	25
2.6. Tárgyalási taktikák .....	26
2.7. Konfliktusfeloldó tárgyalások .....	31

### A segédlet elkészítése során felhasznált munkák:

B. András Mónika: A környezeti konfliktusmenedzsment alapjai (Budapest, 1996.)

Dr. Dinnyés János - Szecsődi Ildikó: Üzleti kommunikáció (EEFA, Gödöllő, 1992.)

Dr. Kőrösi Mária: Tárgyalástechnikai ismeretek a menedzsmentben (KLZ Bt. Budapest 1998.)

Williem F.G. Masternbroek: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés (KJK, Budapest 1991.)

Neményné Gyimesi Ilona: Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben? (KJK Budapest, 1993.)

B. Pease - A. Pease: A testbeszéd enciklopédiája (Park K., Budapest, 2007.)

## 1. ÉRTEKEZLET, MEETING

### 1.1. Az Értekezlet fogalma, típusai, funkciói

Sok rossz tapasztalat, emlék, mese fűződik az értekezlet szóhoz tudatunkban. Unalmas, időrabló, céltalan eszmecserék, melyeken ki így, ki úgy találja meg a túlélés módját. Lebonyolítva elmaradt SMS üzeneteit, rajzolgatva, keresztretjtvényt fejtve stb. Mindenesetre az általános vélemény szerint feleslegesek általában az értekezletek.

Mégis, a céges mindennapok része az értekezlet (divatos nevén meeting). Nem véletlenül. Ugyanis nem feltétlenül unalmas és időrabló egy értekezlet. Van jó értekezlet! Ennek induló feltétele, hogy csak **akkor hívjunk össze értekezletet, ha pontosan meg tudjuk fogalmazni, mit szeretnénk megoldani.**

Ezért **nem kell összehívni** az értekezletet:

- ⇒ ha nem tudjuk pontosan, mit akarunk,
- ⇒ ha tudjuk, de csak információt akarunk továbbítani (levél, e-mail is megteszi),
- ⇒ csak azért, mert a hónap minden első hétfőjén értekezlet szokott lenni,
- ⇒ ha előre tudjuk, hogy a résztvevők témával kapcsolatos véleménye összeegyeztethetetlen,
- ⇒ ha a témában döntéshelyzetben lévő nincs jelen (itt bárki, bármit mondhat felelősség nélkül),
- ⇒ ha a munkatársak bevonás még jobban összezavarná az amúgy is komplikált kérdést.

Viszont **feltétlenül hívjuk össze** az értekezletet:

- ⇒ ha a lehető leggyorsabban a lehető legtöbb információt kell eljuttatni, cserélni, összegyűjteni
- ⇒ ha döntésre van szükség, és a döntéshozónak nincs ideje arra, hogy a problémát minden oldalról alaposan körbejárja
- ⇒ ha különböző nézőpontokra vagyunk kíváncsiak az adott témában
- ⇒ ha együttműködés kialakítására van szükség
- ⇒ ha csak egyszerűen kíváncsiak vagyunk a többiek állásfoglalására.

A lényeg tehát, hogy akkor tartunk értekezletet, ha szükségünk van a munkatársak véleményére, reagálására, s az ilyen értekezleten valóban **információ csere** zajlik.

A jó értekezletnek négy alapfunkciója lehet, melyekhez meghatározott értekezlet típus társul.

ALAPFUNKCIÓ	ÉRTEKEZLET TÍPUS
Hírek, információk közlése, cseréje	Beszámoló típusú értekezlet
Eszmecsere, kérdésfeltevés	Eszmecsere típusú értekezlet
Problémamegoldás	Problémamegoldó értekezlet
Döntéshozatal	Döntéshozó értekezlet

- **Beszámoló típusú értekezlet**

Egy ilyen értekezlet: ismertetésre, beszámolásra, elemzésre szolgál. Az értekezlet főszereplője az informátor (a cég, a részleg vezetője) vele szemben a közönség. Itt nem vita kezdeményezése a cél, hanem információ továbbadása, ami nem jelenti azt, hogy pusztán az információk közlése történik. Az informátor igyekszik bevonni a hallgatóságot, kérdéseikre válaszolva elérni, hogy a résztvevők befogadják az információkat. De nincs vita, eszmecsere. Már csak a résztvevők nagy száma miatt sem alkalmas ilyenre. Egyébként ez az egyetlen értekezlet típus, melynél nincsen felső határa a résztvevők számának.

A beszámoló értekezlet nem igényel nagy előkészületet. Természetesen az előadónak törekednie kell a közérthetőségre, ezért fel kell készülnie nemcsak mondandója tartalmi részét illetően, hanem az esetleg szükséges szemléltetőkkal (fólia, dia, poszter stb.) is.

Gyakran kell jó és rossz híreket tudatni a résztvevőkkel. Ilyenkor célszerű a rossz híreken már az értekezlet elején túlesni. A rossz hírek közlésénél legyünk tárgyilagosak. Ne túlozzunk, de ne is hallgassunk el semmit. Kerüljük a mellébeszélést, hazudni meg egyszerűen tilos. Felesleges is, úgymint kiderül az igazság, s a hazugság hiteltelenné teszi a vezetőséget. Nyíltságra, őszinteségre törekedjünk. Ha egy kérdésre nem tudunk válaszolni, ne beszéljünk mellé. Mondjuk meg, hogy nem tudunk korrekt választ adni, de utánanézzünk, s hol, mikor tájékoztatjuk a kérdezőt, ill. a résztvevőket.

- **Eszmecsere típusú értekezlet**

Adatok, elképzelések, tervek megbeszélésére szolgál. Az ilyen értekezleteken az a legfontosabb, hogy mindenki aktív legyen, közreműködjön az eszmecsereben. Hogy semmi se gátolja az ötletek szabad szárnyalását. De óvakodjunk attól, hogy a felmerülő problémákra azonnal megoldást találjunk. Itt nem ez a cél.

Az eszmecsere típusú értekezlet ezeknek a követelményeknek csak akkor tud megfelelni, ha a bizalommal teli légkört sikerül kialakítani.

- **Problémamegoldó értekezlet**

Akkor kerülhet sor rá, ha mindenki egyetért abban, hogy van probléma, és megoldása a résztvevők együttműködését igényli. A siker feltétele, hogy az értekezlet vezetője jó előre juttassa el a résztvevőknek az értekezlet írásos anyagát.

Az írásos anyag összeállításánál a következő szempontokat vegyük figyelembe:

- ⇒ az anyagot probléma lényegretörő, világos ismertetésével kezdjük,
- ⇒ bizonyítsuk a probléma jelentőségét,
- ⇒ taglaljuk a következményeit,
- ⇒ majd soroljuk fel milyen megoldási kísérletek voltak eddig (ha voltak), értékeljük őket röviden,
- ⇒ közöljük minden háttérinformációt, amely feltehetőleg segíti a megoldást.

Az értekezlet elején a vezető (annak ellenére, hogy minden résztvevő megkapta az írásos előkészítő anyagot, s feltehetőleg tisztában van vele, hol és miért ül) röviden vázolja az értekezlet célját, a probléma mibenlétét. Ezzel nemcsak megnyitja az értekezletet, de kiderülhetnek az írásos anyag esetleges félreértelmezései is.

Ezután következik az érdemi munka, a probléma okainak meghatározása. Ez már közös feladat. Gyakori probléma, hogy a résztvevők a könnyebb ellenállás felé csúsznak, és belemerülnek az okozatok, következmények taglalásába. Ugyanis ez lényegesen kézenfekvőbb mint az okok feltárása. Ilyenkor az értekezlet vezetőjének feladata tapintattal visszaterelni a résztvevőket igazi feladatukhoz.

Az okok ismeretében kerülhet sor a megoldási ötletek gyűjtésére, az ötletbörzére (brainstormingra). Az ötletgyűjtés fázisában nem szabad minősíteni, rangsorolni az ötleteket. Éppen az a cél, hogy szabadon szárnyaljon a képzelet, akár a legképtelenebbnek tűnő javaslat is bekerüljön a megmértendő, megfontolandó megoldási lehetőségek körébe.

Ha elfogytak az ötletek, a résztvevők együttműködésével egy szempontrendszer kell kialakítani, mely alkalmas az ötletek értékelésére. Ezután kerülhet sor a megoldási javaslatok szempontrendszer szerinti felülvizsgálatára.

A problémamegoldó értekezlet akkor felel meg célkitűzésének, ha egyetértéssel zárul. Az egyetértést azonban soha sem szabad kierőszakolnia a vezetőnek.

### • **Döntéshozó típusú értekezlet**

Sokban hasonlít az előzőre. Gyakran előfordul például, hogy a problémamegoldó értekezlet dolgát befejezve, átalakul döntéshozó értekezletté.

Mennyiben más, a döntéshozó értekezlet?

- ⇒ Itt is készül írásos előkészítő anyag, de más a célja, tartalma. Az előkészítő anyag döntésmegalapozó javaslat kell legyen, mely tartalmazza a döntési alternatívákat, azok várható következményeit és a döntés végrehajtásának legfőbb teendőit.
- ⇒ A lényegi különbség azonban az, hogy míg a problémamegoldó értekezleten az együtt dolgozó kollegák a saját munkájukkal kapcsolatban felmerült probléma megoldására törekednek, a döntéshozó értekezleten résztvevők által hozott döntés másokra is, nemcsak az értekezlet résztvevőire vonatkozik.
- ⇒ Ezért, az ilyen értekezleten a döntésre jogosultak vehetnek részt. Akik személy szerint vállalják a felelősséget a döntés következményeiért.

Vezetői felfogástól függ a döntéshozatal módja.

- ⇒ Van olyan vezető, aki már úgy jön az értekezletre, hogy döntött. Ott már csak be akarja „adagolni”.
- ⇒ Máskor a főnök több információhoz kíván jutni az értekezleten és ezután, ezek ismeretében dönt.
- ⇒ Újabb változat, amikor a főnök be kívánja vonni a munkatársakat a döntési folyamatba, ezért hív össze értekezletet.
- ⇒ De az is előfordul, hogy résztémában kiadja a döntési jogot.



Érdemes a munkatársakat bevonni a döntési folyamat valamely szintjén, hogy érezzék fontos a közreműködésük, és a munkatársak többféle nézőpontjának hasznosítása is segít az optimális döntés meghozatalában. Sok esetben milliókat lehet megtakarítani egy, az adatokat alaposan elemző vita utáni döntéssel. Persze más a helyzet akkor, ha gyorsan kell dönteni, mert a döntés elhalasztásával, a döntési folyamat elhúzásával nagyobb kár keletkezik. Ilyenkor a felelős vezető egyszemélyi döntést hoz, vagy szűk kör bevonásával hozza meg döntését.

## 1.2. Felkészülés az értekezletre

Az elvégzendő feladatok sorrendben a következők.

### A téma tervezése

Ez nem más, mint a **napirend összeállítása**. Első pontja az értekezleten elérendő cél meghatározása kell legyen. Ha az értekezlet a résztvevők felkészülését igényli, az írásos anyagot 1-2 héttel előbb meg kell kapják. A komolyabb elmélyülést igénylő anyag esetében hosszabb felkészülési időt kell biztosítani, de ne legyen 2 hétnél hosszabb. A távoli időpontra kijelölt, mégoly jól előkészített értekezlet is felkészületlen kollegákkal fog küzdeni. Az írásos anyag tegye egyértelművé a kollegák számára, hogy a felkészülésük a feltétele a hatékony munkának.

### Kit hívjunk meg?

A beszámoló típusú értekezlet esetében a legkönnyebb a döntés, itt a lehető legszélesebb kört, akár mindenkit meghívhatunk. A többi értekezlettípus esetén azonban már komoly megfontolás tárgyát kell, hogy képezze a résztvevők kijelölése. Általában a döntéshozó értekezlet a legszűkebb körű, s nem okoz nagy fejtörést kiket kell meghívni. Már több munkatársat érint a problémamegoldó és az eszmecsere típusú értekezlet, a kollegák kiválogatása is több mérlegelést kíván.

Köztudott, hogy **kevesebb emberrel hatékonyabban lehet együttműködni**. Tehát az első szempont, mindig csak azokat hívjuk meg, akiknek feltétlenül ott kell lenni. A résztvevők száma ne legyen 12 főnél több, mert ennél nagyobb csoportban már biztosan lesznek olyanok, akik kivonják magukat a munkából. Egy téma alapos megvitatása esetén **8-12 fő az ideális csoportlétszám**.

A **4-5 fős értekezletek** többnyire egymást ismerő emberek részvételével zajlanak. Ilyen esetben a legnagyobb hibát akkor követi el az értekezlet vezetője, ha túlzottan ragaszkodik a formalitáshoz. Ilyen értekezletet felesleges túl szigorú keretek közé szorítani. Közvetlenebb, informálisabb, interaktívabb forma javasolt. A levezető ilyenkor inkább moderátori szerepet töltsön be.

## Az időpont meghatározása

Nem könnyű feladat, mert jószerével minden időpont mellett szólnak pozitív és negatív érvek, tapasztalatok. Talán egyetlen időpont kivétel, közvetlen ebéd után sohasem hívjunk össze értekezletet. Ha megpróbáljuk, számíthatunk a kollegák teljes passzivitására, alig titkolt álmoságára.

Egyesek szerint a **hétfő vagy a kedd reggel** az ideális időpont értekezletre, mert ekkor még pihentebbek, frissebbek a munkatársak. Mások a **hét második felét** preferálják - mondván (tapasztalva), hogy a máskor bőbeszédű kollegák is visszafogottabbak ilyenkor, s nem bocsátkoznak parttalan szónoklatokba.

Vannak akik a **munkanap holt idejére** eső időszak mellett érvelnek, mert mindenki ilyenkor ér rá. A **reggeli** időpont mellett szól, hogy ilyenkor még mindenki friss. Ez természetesen igaz, de nem tűzzük ki a kezdés időpontját közvetlenül a munkakezdésre. Ha reggeli időpontot tűzünk ki, sohasem essen ez egybe a munkakezdéssel. Hagyjunk fél órát a munkatársaknak az átállásra. Ha délelőtt tartunk értekezletet számítanunk kell arra, hogy egy óra után már feszültek lesznek a résztvevők, hiszen az idő megy és, még az egész napi munka előttük áll. A **délutáni**, esti időpont mellett szól, hogy a napi munkát már elvégezték a kollegák, nem feszíti őket a napi megoldandó feladat tömeg. Ugyanakkor lehetnek szigorú időkorlátjaik, pl. iskolába, óvodába kell menni a gyermekéért.

Az általános szabály: **próbáljunk figyelemmel lenni a résztvevők igényeire.**

Ha az értekezlet több órára nyúlik, óránként tartsunk néhány perc szünetet. Lehet ez egy felszolgált kávéhoz kötött, vagy dohányzási szünet stb.

## A helyszín kiválasztása, a környezet megtervezése

A **helyszín** lehet tárgyaló, irodahelyiség, szálloda hallja, stratégiai megbeszélés esetén akár étterem is. Nagyüzem területén is tartható, ha legalább egy (akár üveg)fallal leválasztott helyiség áll rendelkezésre. Mindenképpen szerepet játszik a helyszín

megválasztásában az, hogy milyen jellegű az értekezlet. 10-12 fő részvételével zajló hivatalos, vagy 4-5 fős baráti jellegű meetingről van szó. Míg az előző helye a tárgyalóban van, az utóbbi ideális helye a vezető szobája, a dohányzóasztal körüli kanapé és fotelek.

Az értekezlet tárgya dönti el, hogy kellene-e **segédeszközök**. Színesebbé teszik a megbeszélést a prezentációs eszközök: multimédia, flipchart, írásvetítő stb. De óvakodjunk a túltechnologizálástól. Akár nevetséges is lehet a prezentációs eszközök túlhangsúlyozása.

Gondoljuk végig mennyi időt vesz előreláthatólag igénybe az értekezlet. Ha hosszú, több órás munkára kell számítani, gondoskodjunk a megfelelő **kényelemről**. A végzett munka rovására mehet a kényelmetlen ülőalkalmatosság, a rossz szellőzés és világítás, a zavaró hanghatások.

Előre döntsünk a **dohányzás** szabályairól. Megkönnyíti a döntést, ha ismerjük a munkatársak dohányzási szokásait.

Ha mindent végiggondoltunk, kiválasztottuk és berendeztük a helyszínt, **kezdés előtt még egyszer mindent ellenőrizzünk**. Minden a helyén van, működik a technika?

Ha mindezt elvégeztük, véglegesíthetjük a napirendet, elkészítjük a meghívókat, melyeket a felkészülést segítő anyagokkal együtt eljuttatjuk az érintetteknek. Saját példányunkban célszerű a napirendi pontok mellé beírni az általunk tervezett időtartamokat is.

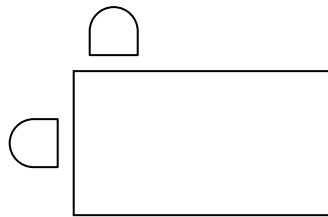
### 1.3. Megérkezés az értekezletre

#### A jó légkör megteremtése

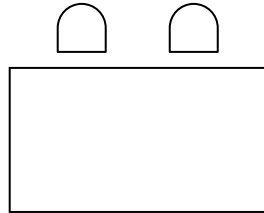
A jó légkör megteremtését segítheti a jól átgondolt **ültetési rend**. Célszerű különválasztani azokat, akikről feltételezzük, hogy különvéleményen vagy ellenvéleményen vannak. Egyenként könnyebb őket meggyőzni, mintha csoportban lennének. Persze, ha a csoport nagyobbik fele a mi álláspontunkon van, erre nincs szükség. Általában alkalmazott taktika, az elnök mellé kerüljenek azok akik támogatják álláspontját, melléjük az ellenzők, az asztal végére kerüljenek a semlegesek.

Az ültetésnél ne feledjük el szem előtt tartani a tapasztalatot: hogy hol ülünk, meghatározza viselkedésünket. Az üzleti életben leggyakrabban használt téglalap alakú tárgyalóasztal üléspozíciói és az általuk generált viselkedési mód négy alaphelyzete a következő.

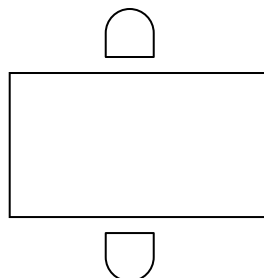
- ⇒ **Sarok pozíció**, mely kommunikációra ösztönöz. Az asztal sarka részleges korlátot képez, ha az egyik fél fenyegetve érezné magát, viszont nem osztja meg a felek között az asztal területét



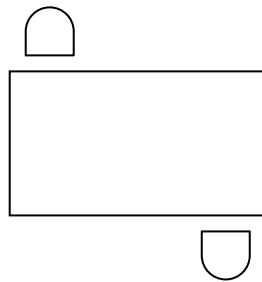
- ⇒ **Együttműködésre készítő pozíció**, mely jó szemkontaktus és gesztustükrözési lehetőséget kínál. Mindkét pozícióban fokozható a kommunikáció hatékonysága, ha a széket, vagy a törzset a partner felé elfordítjuk kissé.



- ⇒ **A konfrontatív / védekező pozícióban** a felek az asztal két oldalán ülve szembenéznek egymással. A két fél között az asztal kemény korlátot képez. Az ilyen üléspozícióban lévő felek között könnyen alakul ki szembenállás, vita.



- ⇒ **Csekély az esély érdemi kommunikáció kialakulásának a független pozíciót** elfoglaló felek között. Megakadályozza ezt a kettejük közötti nagy távolság.



A téglalap alakú tárgyalóasztalnál ülők státusa nem azonos. Tételezzük fel, hogy nyolc ember üli körül a tárgyalóasztalt. Aki az asztalfőn ül, vezető pozícióba kerül. A vele szemben (a másik asztalfőn) ülő a közvetlen utána következő hatalmi pozíciót foglalja el. A hatalmi rangsorban a harmadik, az asztal hosszabb felén középen ülő lesz, a negyedik a vezető két oldalán sarok pozícióban elhelyezkedő, az ötödik a második pozícióban lévő mellett sarokpozícióban ülő két munkatárs lesz.

Magyarországon ritkábban találkozunk kör alakú tárgyalóasztallal. A **kör alakú tárgyalóasztal** egyenrangú munkatársak között támogatja a baráti, fesztelen kommunikációt. Ha a társaság egyik tagja a céghierarchiában a többiek felett álló, az ő helye lesz az asztalfőnek számító, uralkodó pozíció. A tőle jobbra ülő munkatárs rangban a második, a balra ülő pedig a harmadik helyet fogja betölteni. Itt is kialakul a vezetővel szemben, az asztal túloldalán ülő munkatársban a konfrontatív attitűd.

Hogy mennyire lesz sikeres az értekezlet, szinte az első percekben eldől. Ha a vezetőnek sikerül olyan alaphangulatot teremtenie, mely aktív, dinamikus munkavégzésre inspirál, nyert ügye van. Ne feledjük, a jó példa ugyanúgy átragad a résztvevőkre, mint a rossz. Ha a vezető célratörő, határozott, nyugodt stílusban kezdi a megbeszélést, a többiek is átveszik a stílusát.

Célszerű rögtön az elején tisztázni a kitűzött célt és az adott feladatot. Így mindenki „képbe kerül”, kezdődhet a munka.

#### 1.4. Együtt a csapat, halad a munka

Nincs könnyű dolga a vezetőnek. Nehéz hatékony értekezletet tartani. Parttalan kaotikus vita és a monológba csapó előadás között meg kell találnia azt a mezsgyét, amelyen előrébb lehet haladni. Az értekezlet vezetőjének úgy kell egyensúlyozni mint egy zsonglőrnek, a különböző típusú munkatársak között. Aki kezelni tudja ezeket a nagyon eltérő emberi viszonyokat, hatékonyra tudja tenni az értekezlet munkáját.

## A leggyakoribb hibák

A vita hevében a munkatársak **eltérnek a tárgytól**. Ilyenkor a vezető dolga kellő határozottsággal, de sohasem agresszíven visszairányítani a napirend által kijelölt mederbe a vitát.

Gyakori hiba a „**levegőbe beszélés**”. Bizonyos mértékig elkerülhetetlen, mindenki úgy érzi a hozzászólását be kell vezetnie. Probléma akkor van, ha a felszólalás 75%-át teszi ki a levegőbe beszélés.

Hasonló kommunikációs probléma, ha valaki **nem tudja befejezni** a hozzászólását. Körbeforog, ismételi, mindig újrakezdi a mondandóját, mert úgy érzi eddig nem volt elég meggyőző. Mindkét hiba forrása az, hogy nem tudunk jól, hatékonyan fogalmazni. Ilyen esetekben is a vezetőre hárul a feladat, hogy „le tudjon ültetni” valakit, mint ahogy azt is észre kell vennie, ha valaki gátlás vagy lustaság miatt hallgat. Ez esetben „fel kell tudni állítani” a kollegát. Empátia, tapintat a jó vezetői magatartás kulcsa az ilyen esetekben.

Néhány jó tanács, mely segíti az eredményes vezetői munkát:

- ⇒ mindig ahhoz az emberhez beszéljünk, akitől akarunk valamit,
- ⇒ ne tegyünk fel költői kérdéseket,
- ⇒ csak egyszer mondjuk el mit akarunk,
- ⇒ legyünk konkrétak, tömörök,
- ⇒ mellőzzük a tiszteletköröket,
- ⇒ kényelmetlen kérdésekről is nyugodtan, tárgyyszerűen beszéljünk.

Sajnos előfordulhat, hogy az értekezlet **unalomba fullad**. Különböző okok húzódnak meg a háttérben. Lehet, hogy érdektelen a napirend, vagy rosszul választottuk meg a résztvevőket. Gyakran az értekezlet leülésének oka egyszerűen a jelenlevők felkészületlensége. (Nem biztos, hogy a jelenlevők a hibásak ebben, lehet, hogy az előkészítő anyag hibája, vagy nem jutott el hozzájuk stb.) De lehet, hogy az értekezlet vezetésével van a baj. Egyszerűen unalmas, érdektelen módon teszi dolgát a vezető. Legtöbbször az értekezlet unalomba fulladása az előkészítő munka hibáira, elégtelenségére vezethető vissza. Ha az előkészület alapos volt és mégis unalmas, álmosító az értekezlet, a vezető gondolja végig képes-e dinamikus, aktív, együttműködő légkört kialakítani. Ha személyisége erre nem teszi alkalmassá, akkor jobb, ha ezt a feladatot egyik rátermett beosztottjára bízta. Ne feledjük: menet közben nagyon nehéz, szinte lehetetlen megváltoztatni a légkört!

Minden értekezleten vannak **nehéz emberek**. (Fontoskodók, megrögzött hozzászólók, indulatosan érvelők, hallgatagok, sértődékenyek, érzékenyek, mindent jobban tudók, unatkozók, cinikusok stb.) Minden munkatársból a legjobb teljesítményt kihozni nem sikerülhet mindig, de a közelítésben segítenek az előzőleg felsorolt kommunikációs tanácsok.

Nemcsak nehéz emberek, **nehéz helyzetek** is előfordulnak egy értekezleten. A nehéz helyzetek két leggyakoribb változata a túl indulatos vagy éppen ellenkezőleg, a túl harmonikus légkör.

- ⇒ Ha a vita hevében olyannyira **elszabadulnak az indulatok**, hogy nem lehet továbbmenni, próbálkozzunk a **pillanatleállítás** technikájával. Ezután kíséreljük meg a kollegákkal kívülről áttekinteni a helyzetet. Ha ez nem sikerül (a szubjektív érzések hőfoka nem teszi lehetővé az objektív megközelítést) kérjük meg a vitatkozó feleket, hogy kölcsönösen foglalják össze a másik fél álláspontját. Gyakran kiderül ilyenkor, hogy kölcsönös félreértések állnak a konfliktus mögött, amelyeket ezután tisztázni lehet, és folytatódhat az értekezlet. Ügyeljünk, hogy ez a tisztázási törekvés nem csússzon a kritizálás, a bűnbakkeresés hibájába. De a vezető se kövesse el azt a hibát, hogy a pillanatleállítás címén elmondja a saját véleményét, mintegy tisztázva a helyzetet. Ha nem sikerül feloldani az éles konfliktust, be kell fejezni az értekezletet, és másik időpontot kitűzni.
- ⇒ A másik nehéz helyzet típus éppen ellentéte az előzőnek. Többnyire akkor fordul elő, ha összeszokott, jó kollektíva értekezik. A közöttük lévő kölcsönös tisztelet, baráti érzés miatt **nem tud kritikus légkör kialakulni**. Senki sem kívánja kockáztatni a jó barátságot. Ilyen értekezleteken gyakran előfordul, hogy a csoport túl nagy kockázatot vállal, meggondolatlanul vállal el feladatokat vagy határidőket. Mit tehet az ilyen helyzet elkerülése végett a vezető? A kollegák ismeretében tehet megelőző lépéseket. Pl. a kiküldött írásos anyaghoz mellékeli a kérését is, miszerint minden kollega előre írásban fogalmazza meg a maga álláspontját. De felkérhet, meghívhat külső szakértőt, vagy kérhet külső szakértői véleményt is. Mindkét megoldástól remélheti, hogy aktivizálja, vitára készíti a munkatársakat. Ha az értekezleten szembesül a túlzottan udvarias, egyetértésre kész légkörrel, kérdésekkel próbáljon vitát kezdeményezni, az eltérő nézőpontokat felszínre hozni. Ilyen helyzetekben legyen óvatos a vezető, fel kell ismernie, hogy az egyetértés látszólagos, s nem szabad gyors döntést hozni.

## 1.5. Az értekezlet befejezése

Ha az értekezlet a napirend szerint kijelölt munkáját elvégezte, rendszerint a vezető (de át is adhatja e feladatot egyik munkatársnak) **összefoglalja**

- ⇒ a végzett munkát,
- ⇒ a jövőre vonatkozó feladatokat és határidőket,
- ⇒ megjelöli a felelősöket,
- ⇒ megállapodnak abban, hogy szükséges-e újabb összejövétel, ha igen, időpontot jelöl ki.

Az értekezlet ezután feloszlik. A munka azonban nem ér véget. Mindig vannak utómunkálatok is. Jegyzőkönyvet, emlékeztetőt kell készíteni, melyet minden résztvevőnek el kell küldeni. A jegyzőkönyvet vagy emlékeztetőt kísérőlevéllel küldjük, melyben megköszönjük a munkatársaknak a munkát.



## 2. TÁRGYALÁS ÉS TÁRGYALÁSTECHNIKA

### 2.1. Mikor beszélünk tárgyalásról?

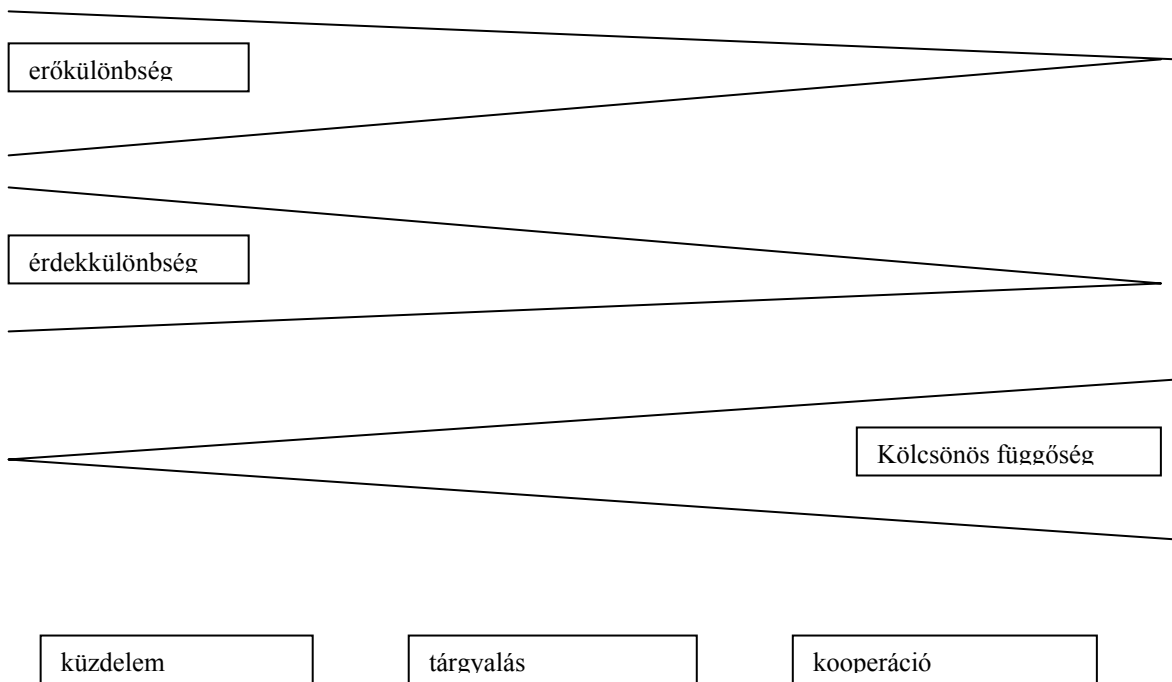
Mindennapi nyelvhasználatunkban tárgyaláson azt a helyzetet értjük, amikor két vagy több ember (csoport) **megegyezésre törekedve** kommunikál egymással. Formális és informális életünk nap, mint nap állít ilyen feladat elé bennünket. A konkrét élethelyzetek sokféleségéhez igazodóan tárgyalásunk stílusa, lebonyolítási módja, célja, várható eredménye nagyon különböző. E fejezetben azzal a céllal foglalja össze a tárgyalással kapcsolatos kommunikációs ismereteket, hogy az élet leggyakrabban előforduló tárgyalási helyzeteiben sikeresebbek, eredményesebbek legyünk.

*Mikor jön létre tárgyalási helyzet?*

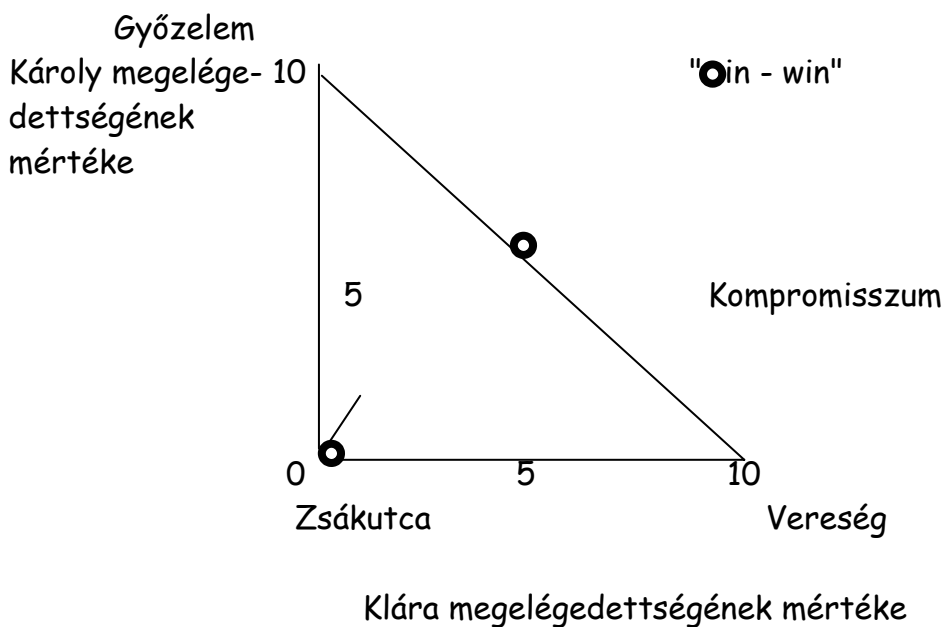
Ha:

- ⇒ a felek érdekei nem eredendően különbözőek,
- ⇒ az érintett felek egymástól kölcsönösen függenek,
- ⇒ a tárgyalófelek képesek egymást kölcsönösen befolyásolni,
- ⇒ az érintettek képesek arra, hogy felmérjék nemcsak a saját, hanem a partnereik legfontosabb érdekeit, célkitűzésit, s hajlandóak legyenek ezek valamilyen mértékű figyelembevételére.

Tehát a tárgyalás az **erő- és érdekkülönbség**, valamint a **kölcsönös függőség** hármas erőterében bontakozik ki. Minél nagyobb a tárgyaló felek között az erő- és érdekkülönbség, tárgyalásuk annál inkább küzdelemmé válik, és ahogy csökken a felek közötti erő- és érdekkülönbség úgy nő a kooperáció valószínűsége.



A tárgyalás célja a megegyezés. **Két szereplő esetén** a tárgyalás lehetséges kimeneteit az alábbi ábra segít végiggondolni.



A lehetséges kimenetek tehát a következők.

- ⇒ Mindkét fél vesztesnek tekinthető, ha a tárgyalások zsákutcába torkolnak - ez a **"lose-lose"** modell.
- ⇒ Az egyenes két végpontját a két fél érdekeit külön-külön maximálisan teljesítő, s egyúttal a másik fél érdekeit természetesen kizáró megállapodási lehetőség jelenti. Az egyik fél győztes, a másik fél vesztes - **"win-lose"** állapot.
- ⇒ **Kompromisszumra** akkor kerül sor, ha a két fél kölcsönös engedmények árán valahol **"félúton"** megegyezik. Ezt a megoldást mindkét fél elfogadja, bár némiképpen vesztesnek érzik magukat kiindulási elképzelésükhöz képest.
- ⇒ A tárgyalásoknál azonban nem törvényszerű, hogy kompromisszumra kerüljön sor. Létezhet olyan megoldás is, mely az összes eddigi alternatívánál több megelégedettséget hoz mindkét fél számára, bárminemű engedmények nélkül. Ezt nevezi a konfliktusmenedzsment konszenzusnak. A **"win-win"** modell lényege tehát egy olyan tárgyalási végkimenet, melyben mindkét fél nyertesnek érzi magát.

**A sikeres tárgyalásnak három titka van:**

- ⇒ **alapos felkészülés** (nemcsak a tárgyalás tartalmi kérdéseire, hanem a partnerünk céljaira, érdekeire stb. vonatkozó információk lehető legteljesebb összegyűjtésére kell törekedni),
- ⇒ **szaktudás** (mely épp úgy vonatkozik a tárgyalás téma által igényelt szakismeretre mint a tárgyalás során alkalmazható taktikai szabályokra, magatartásformákra),
- ⇒ **ösztönös megérzés** (mely ugyan nem tanulható, génjeinkben hozott vagy nem hozott adottság, melynek hiányát némiképp ellensúlyozhatja a nonverbális kommunikációs jelekből való olvasni tudás).

## 2.2. Tárgyalási készségek

A készségek velünk született adottságok (képességek) begyakorlása, fejlesztése eredményeként alakulnak ki. Döntő többségünk számára velünk született képesség pl. a beszédre, az olvasásra, az írásra való alkalmasság. Készséggé e képességek tanulás és gyakorlás eredményeként válnak. A képességben meglévő hiányosságokat lehet tanulással és gyakorlással csökkenteni.

Így van ez a tárgyalási képességgel is. Az üzleti életben nagy kincs ha velünk született adottság a jó tárgyalási képesség. Olyasmi ami kézzel fogható haszonnal jár. De valójában a képesség még önmagában nem elég. Hogy használni tudjuk, haszonnal

forgassuk tehetségünket, készséggé kell válnia. Ez pedig tudatos készülést, rengeteg gyakorlást és önelemzést, önértékelést kíván. Rögös út vezet a jó tárgyalási készség elsajátításához annak is, aki jó képességekkel született e vonatkozásban. Sajnos nem mindenki hozza génjeiben a jó tárgyalási képességet. Az ő sorsuk vajon az örök vesztes szerep? Szerencsére nem! A tapasztalatok azt mutatják, hogy mint minden képesség, ez is fejleszthető. De nem ülhetnek babérjaikon a szerencsések, a jó tárgyaló képességgel születettek sem. Mert nincs az a jó adottság, amit ne lehetne és kellene fejleszteni.

A tárgyalás igen bonyolult kommunikációs tevékenység, melynek sikere a képességeinken túl, nemcsak kommunikációs ismereteinktől, felkészültségünktől függ hanem idegi, pszichikai, fizikai állóképességünktől is. Így válhatnak az érzelmeink és olyan tulajdonságaink mint a türelem, a kiegyensúlyozottság, a megfelelő kondíció fontos feltételévé a jó tárgyalókészségnek. Nehéz az egyébként jó tárgyalóképességünket kamatoztatni akkor, ha pl. leküzdhetetlen ellenszenvet érzünk a tárgyalópartnerrel szemben, vagy nem tudunk azonosulni a tárgyalás céljával.

De melyek is azok a legfontosabb képességek, készségek, amelyek a tárgyalás eredményességét befolyásolják?

- ⇒ A beszéd-készség. Mondanivalónk választékos, mégis tömör, világos, egyértelmű megfogalmazásának képessége. Ez több és más, mint a sokat, határozottan, agresszíven beszélni.
- ⇒ Vitakészség. Ehhez kell a türelem, a kiegyensúlyozottság tulajdonsága és mindenekelőtt empátia, valamint a partnerre valóban figyelő hallgatás képessége.
- ⇒ Rögtönző képesség
- ⇒ Összegző képesség
- ⇒ Bonyolult, sok összetevős rendszerek átlátásának képessége
- ⇒ Konceptióalkotási képesség
- ⇒ Koncentráló képesség.

Ez utóbbi, az egyik legfontosabb feltétele a jó tárgyalóképességnek. A koncentráció képessége azt jelenti, hogy figyelmünket hosszú ideig egy gondolatra, egy feladat megoldására tudjuk összpontosítani, mely komoly fizikai és szellemi állóképességet igényel.

Koncentráló képességünk is fejleszthető, mégis elkerülhetetlen intenzitásának változása a tárgyalás során. A koncentráció gyengülésének oka leggyakrabban a

fáradtság. Általánosan ismert az idő és a koncentrációképesség összefüggése. (A kezdeti igen magas szintű figyelem néhány perc után meredeken zuhan, majd csökkenő ütemben de továbbra is süllyed, mintegy 45 perc körül éri el a mélypontot, s csak a befejezés tudata hatására szökik fel az utolsó pillanatokban ismét, megközelítve a kezdeti szintet.) Természetesen más okok miatt is elkalandozhat a figyelmünk. Pl. érdektelen a tárgyalás témája számunkra, vagy pszichés és fizikai zajok akadályozzák a figyelmet.

Mint az előzőekben már kiemeltük, nagyon gyakran kerülünk tárgyalási helyzetbe. Tárgyalunk az eladóval mikor vásárolunk, üzleti partnereinkkel mikor eladni szándékozunk, az önkormányzati előadóval, más hivatalnokokkal ügyes-bajos dolgainkat intézve, és tárgyalni kényszerülünk akkor is, ha konfliktusba kerülünk valakivel. A továbbiakban két tipikus tárgyalási helyzettel foglalkozunk: az üzleti célú és a konfliktus feloldását célzó tárgyalással.

### 2.3. Az üzleti célú tárgyalás A tárgyalást megelőző időszak feladatai

Az üzleti tárgyalás egyrészt előre látható elemekből, másrészt váratlan helyzetekből épül fel. Az első teszi lehetővé, hogy előre felkészüljünk, és ezzel a siker valószínűségét növeljük. Az, hogy a váratlan helyzetekre hogyan reagálunk személyiségunktől és tárgyalási rutinunktól, begyakorlottságunktól függ.

A sikeres tárgyalás sok feltétele közül időrendben első az **alapos felkészülés**, melynek az alábbi területekre kell kiterjedni.

- *Gazdasági terület*, azaz a tárgyalás ésszerű (gazdasági, pénzügyi) korlátjait meghatározó *költségszámítás elkészítése*. Ne csak a saját szempontunktól mérlegelve készítsük el a gazdaságossági számításokat. Próbáljuk meg pl. felmérni, hogy a tőlünk vett termék, szolgáltatás a partner számára mekkora költségarányos nyereséget hoz, mi a számára még maximálisan elfogadható ár.
- *A tárgyalás stratégiájának és taktikájának megtervezése*. Ennek során három szempontot kell figyelembe venni. A vevő igényeit és szándékait, saját tárgyalási céljainkat és a tárgyalás témáit, amelyekkel kialakítható az egyensúly a két fél szándékai között.
- *A tárgyalás fizikai feltételeinek előkészítése*. A tárgyalóteremben biztosítani kell a minimális alapszolgáltatásokat (jó világítás, fűtés ill. hűtés, szellőztetés, hangszigetelés). A bútorzat legyen összhangban az üzletpolitikával, célszerű és kényelmes legyen. A tárgyalás időtartamától függően gondoskodjunk frissítőkről.

Ha a tárgyalás külső egyeztetést igényel, tegyük lehetővé a partner számára a telefon, telefax, internet stb. igénybevételét.

- A tárgyalásra való *személyes felkészülés*. Gyakran az eddig felsorolt előkészületeket nem a tárgyalást lebonyolító személy végzi el. Egy nagyobb cégnél külön apparátus szolgál az információk összegyűjtésére, a kalkulációk, számítások, alternatívák elkészítésére, a stratégia és a taktika megválasztására. E tevékenység együttes eredményeként jön létre a konkrét, rugalmas tárgyalási terv. A tárgyaló (tárgyalásvezető) e tekintélyes dokumentáció alapos megismerésével kezdi a felkészülést. Majd "sillabuszt" készít magának, mely nem több egy oldalnál. A tárgyalás során ez a "sillabusz" fogja biztosítani számára a tárgyalási terv követését, a felkészültség tudatából fakadó magabiztosságot. A "sillabusz" tartalmazza a tárgyalás célkitűzését, témáit, tempóját, azaz tervezett időtartamát, ezen belül az egy-egy témára fordítható időt. (Természetesen magával viheti az előkészítés során összeállított teljes dokumentációt, szükség lehet rá.)

És eljön a tárgyalás időpontja, megérkeznek a tárgyaló felek. Olyan pillanatok következnek melyek még nem jelentik a tárgyalás megindulását, mégis igen fontosak, akár meghatározóak lehetnek a tárgyalás eredményességét illetően. Ugyanis ezekben a kezdeti pillanatokban alakul ki a **tárgyalás légköre**. Tapasztalatok szerint a megbeszélés során a tárgyalási légkört nagyon nehéz megváltoztatni. Éppen ezért, a kialakításában és a fenntartásában kell aktívan részt vennünk.

A sikeres megegyezéshez legalább kreatív, tárgyyszerű légkör kell. Ha ez melegséggel, barátsággal és lendületességgel párosul, a tárgyalás még kellemessé is válik. A tárgyalás légkörét sok tényező befolyásolja, melyek sora a lélektani tényezőktől, a stratégiai és taktikai célokra át, egészen a véletlenül elkövetett hibákig vezet. A legnagyobb hibát azonban akkor követjük el, ha nem törekszünk már a találkozás első pillanatában jó légkört teremteni.

A légkör megteremtése szempontjából a kritikus időszak nagyon rövid. Lehet, hogy csak másodpercekig tart, de perceknél semmiképpen sem tovább. Ekkor dől el, hogy közvetlen, barátságos vagy hűvös, távolságtartó, együttműködésre kész vagy elhárító lesz-e a megbeszélésünk. Ekkor dől el az is, hogy kié lesz a kezdeményezés, és már ilyenkor információt kaphatunk a partnerünk taktikájáról. Ezért nagyon fontos, hogy a legelső perceket tudatosan megtervezzük és felhasználjuk a kedvező tárgyalási pozíció megteremtéséhez.

**Mit tehetünk a kedvező tárgyalási légkör kialakításáért?**

Tudatában kell lennünk annak, hogy a **megegyezést segítő tárgyalási légkör: szívélyes, tárgyyszerű, lendületes, együttműködő**, és viselkedésünkkel ennek megvalósítását kell elősegítenünk. A találkozáskor az első benyomásokat az üdvözlés és a hozzá kapcsolódó nonverbális üzenetek alakítják.

Ami a **saját viselkedésünket** illeti, megjelenésünkkel, tartásunkkal, arcmimikánkkal, gesztusainkkal, öltözékünkkel igyekezzünk jó benyomást kelteni, és viselkedésünkkel az együttműködési szándékunkat kifejezni.

- ⇒ **Öltözékünk** mértéktartó, szolidan elegáns legyen. A magunkkal vitt kiegészítők, kellékek is igényességünkről, a sikeres üzletemberről, megbízhatóságunkról árulkodjanak. Kerüljük a feltűnő, extravagáns kiegészítőket.
- ⇒ **Érkezzünk pontosan.** Az előtérben vessük le a nagykabátot, adjuk oda a titkárnőnek (portásnak), illetve, kérdezzük meg hol tehetjük le. Ne lépjünk a tárgyalóba cókókakkal megrakodva.
- ⇒ A tárgyalóterembe egyenes tartással, nyílt, barátságos arckifejezéssel **lépjünk be.** Ne álljunk meg a küszöbön, ne bizonytalankodjunk. A lépésváltás bizonytalanságunkról árulkodik. Menjünk a tárgyalóasztalhoz, rakjuk le a magunkkal hozott aktatáskát, dossziét. Járásunk legyen dinamikus, de sem sietős, sem lassú. A sietés kapkodásra, izgalomra utal. A lassú járás, hosszú léptek üzenete pedig, hogy ráérünk, nem izgat bennünket a dolog.
- ⇒ Ha megválaszthatjuk **helyünket az asztalnál**, a felkészülés során választott tárgyalási taktikánkhoz alkalmazkodjunk. (Az asztal körüli elhelyezkedés kommunikációs következményeit az értekezlet fejezetnél mutattuk be.)
- ⇒ Ezután **fogjunk kezet.** Ügyeljünk a kézfogásunkra, önbizalomról, megbízhatóságról árulkodjon. Kezünket tartsuk egyenesen és ugyanakkora erővel szorítsuk meg a partnerünk kezét, mint ő a miénket. Hagyjuk, hogy ő döntse el mikor engedi el a kezünket. Odalépésünkkel figyeljünk rá, hogy kissé balra álljon tőlünk a partnerünk, hogy ne kapjunk lefelé néző kézfogást. Sohase nyújtsunk az asztal fölött kezet.
- ⇒ **Mozgásunk, beszédünk** legyen lendületes, de ne kapkodó. Beszélgessünk oldottan, szívélyesen, udvariasan, lehetőleg semleges dolgokról. Egész

viselkedésünk pozitív hozzáállásunkat, azaz együttműködési, megegyezési szándékunkat hangsúlyozza.

⇒ Nemcsak itt az első benyomást kialakító pillanatokban, hanem később is az egész tárgyalás során ügyeljünk a **gesztusainkra**. Higgadt, nyugodt, összeszedett ember benyomását keltsük. Ne feledjük, hogy a magasabb társadalmi státusú emberek kevesebbet és visszafogottabban gesztikulálnak. Ősi tárgyalási fogás: akinél a hatalom, az nem szorul rá, hogy sokat mozogjon.

És ami ugyanilyen fontos, **figyeljünk leendő tárgyaló partnerünkre** épp úgy, mint saját magunkra. A tárgyaláson várható viselkedéséről, tárgyalási stílusáról, stratégiájáról és taktikájáról sok mindent megtudhatunk már ezekben a kezdő pillanatokban. Így például, ha az előzőekben a saját viselkedésünkre vonatkozó tanácsokat tükröző magatartással találkozunk, nagy valószínűséggel rutinos tárgyalópartnerrel állunk szemben. Ha partnerünk tartása "esett", kézfogása erőtlen, pillantása ide-oda rebben, ideges, rutintalan emberről van szó. Amennyiben ezekben a kezdő pillanatokban partnerünk azonnal az üzletről kezd el beszélni, számíthatunk rá, hogy az egész tárgyalás kemény lesz, partnerünk erőszakosan, rámenősen próbálja majd saját érdekeit érvényesíteni. Ilyenkor nem árt végiggondolni, hogy az előre tervezett tárgyalási stratégiánkon és taktikánkon nem kell-e módosítani.

**Ha mi vagyunk a házigazda**, fogadjuk a belépő tárgyalópartnert - eléme gyünk. Szívélyes, kötetlen bevezető csevegéssel segítjük a jó légkör kialakulását. Semleges, a tárgyalástól független témát válasszunk. Megkérdezhetjük milyen volt az útja, de cseveghetünk személytelen témákról, pl. időjárásról, sportról, TV műsorról stb. A személyes témákkal bánjunk óvatosan, kivételes esetekben (pl. régi üzleti partner) kerülhet sor rá.

Ez, a tárgyalás légkörét meghatározó időszak nagyon rövid, nem lehet több mint a tárgyalási idő öt százaléka. Ezután kezdődik a komoly munka, maga a tárgyalás, amit a tárgyalóasztalhoz telepedés jelez.

## 2.4. A tárgyalás folyamata

Attól a pillanattól kezdve, hogy elfoglaltuk helyünket a tárgyalóasztal mellett, kezdetét veszi a komoly munka, ez már maga a tárgyalás. Minden tárgyalás egyedi a maga nemében, ugyanakkor ami a folyamatot, a lebonyolítást illeti, közös forgatókönyvet követnek. E forgatókönyv a következő szakaszokból épül fel:



- Nyitás
- Felderítés
- Ajánlattétel
- Alku
- Megegyezés

A **nyitás** az a bevezető, rövid szakasza a tárgyalásnak, amikor tisztázzuk, hogy milyen céllal ültünk le tárgyalni. Az induló pozíció megválasztása. . Fontos szakasza a tárgyalásnak, mert itt dől el milyen témák kerülnek szóba, és milyen sorrendben fogjuk azokat megközelíteni. Itt a tárgyalás kezdetén még mindenki erősen koncentrálni, még nincsenek kommunikációs zavarok. Ez a rövid szakasz egyben meghatározza az egész tárgyalásra jellemző tempót is. Már ebben a szakaszban eldől a megszólalás sorrendje, vele az is, hogy kié lesz az irányító, kezdeményező szerep.

Aki itt aktívabb, kezdeményező szerepet vállal, az egész tárgyalás során megtartja szerepét, ami előnyt biztosít számára. Általában azé a kezdeményező szerep, aki itt a nyitás szakaszában először kezd el beszélni.

A házigazdának illik felajánlani a partnernek ezt a lehetőséget, de ha nem él vele az első 10-15 másodpercben, a házigazdának kell az irányító szerepet vállalni. De ne sajátítsa ki, ne éljen vissza helyzeti előnyével. Ne éreztesse, hogy ő a vezető, a dirigens. Együttműködő légkör kialakítására törekedjen. Vezető, mégsem irányító szerepet játsszon. Ennek érdekében törekedjen a beszéd lehetőségének egyenlő megosztására a felek között. Rövid kérdéseket tegyen fel, ő is röviden válaszoljon, ami a tárgyalás tempójára jó hatást fog gyakorolni és kevesebb félreértésre ad alkalmat. Kérdéseit lehetőleg úgy fogalmazza meg, hogy igenlő válaszokat adhasson a partner. Ez támogatni fogja az egyetértő légkör kialakulását. Legye a vezető egyetértésre kész. Ne a véleménykülönbségeket hangsúlyozza, hanem az egyetértési pontokat.

Tulajdonképpen a **felderítés** szakaszával kezdődik maga a tárgyalás. Most jutottunk el ahhoz a pillanathoz, amikor a tárgyaló felek kiinduló álláspontjukat ismertetik. (Eddig csak feltételezéseink voltak róla.) A kiinduló álláspontok kifejtését mindegyik fél egymástól függetlenül teszi, saját érdekeire koncentrálni.

Amikor saját álláspontunkat kifejtjük, legyünk rövid, lényegretörő, tárgyyszerű, barátságosak. Figyeljünk a partnerünkre. Azonnal pontosítsunk, ha valami homályos volt a partner által elmondottakban. A végén használjuk az összegezés eszközét, mely segít elkerülni a félreértéseket.

Ezután következik a tárgyalás legkritikusabb szakasza az **ajánlattétel** és az **alku**. Itt alakulhat ki legkönnyebben konfrontáció a felek között, itt dől el a tárgyalás gazdasági és erkölcsi sikere.

Ha az álláspontok szembeállnak, lépéről - lépésre közelítsünk, kölcsönös engedmények segítségével. Igen nagy hiba az agresszív, hajthatatlan magatartás, a gúnyos, provokatív megjegyzés.

Az alku folyamatának mederben tartása magas fokú koncentrációt és nagy tárgyalási rutint kíván. De rendelkezésünkre állnak olyan egyszerű kommunikációs technikák, amelyek jó szolgálatot nyújtanak, segítenek a siker elérésében.

- ⇒ Időnként *összegezzünk*. Nemcsak a lehetséges félreértések elkerülése céljából. Arra is figyelmeztet, hogy eltértünk a tárgytól, vagy a nyitás szakaszában rögzített tárgyalási módszertől, a sorrendtől. Figyelmeztethet arra is, hogy lelassult a tempó, elragadtunk egy témánál.
- ⇒ Ha úgy érezzük zavaros, ellentmondó a helyzet, ne késlekedjünk *tisztázni*.
- ⇒ A holtpontra jutott vita esetén alkalmazzuk az *áthidalás* eszközét. Azaz ugorjunk a következő témára, azzal a felkiáltással, hogy később visszatérünk rá.
- ⇒ Végül ne feledjük, az egész alku menetére igen jó hatással van mind a megegyezési szándék, mind a már megszületett *megegyezés hangsúlyozása*.

Az alku végét a **megegyezés** ténye jelenti, melyet írásbeli rögzítése tesz véglegessé. Mindig rögzítsük írásban miben egyeztünk meg. Sok későbbi vitát elkerülhetünk. Nagyon gyakori jelenség, hogy aludva egyet a dolgokra, másnap már másként emlékezünk.

## 2.5. A tárgyalás módszere

A tárgyalás lebonyolításának módját meghatározza egyrészt a nyitás fázisában eldöntött *tárgyalási módszer*, másrészt a tárgyalófelek által követett taktika. Ami a tárgyalási módszert illeti, miután a felek megállapodtak a tárgyalandó témákat illetően, eldöntik azt is, hogy ezeket csomagban tárgyalják meg, vagy egyenként, azaz *horizontális* vagy *vertikális* tárgyalás levezetési módot választanak. A horizontális módszer esetén a tárgyalás szakaszai akkor fejeződnek be, ha valamennyi témában elvégezték a szakaszhoz tartozó feladatot. A vertikális módszer valamennyi témánál végig járja a tárgyalás egyes szakaszait. Tehát, ha az első témában megegyezésre jutottunk csak akkor lehet a második téma tárgyalásába kezdeni. Azaz, egyenként

megállapodva az egyes témákban, jutunk el az utolsóhoz, s vele a tárgyalás befejezéséhez.

A tárgyalási módszer kérdése az is, hogy *személyes részvétellel*, vagy *közvetítő útján* tárgyalunk. Az üzleti tárgyalások személyes részvételt igényelnek. Közvetítőre leggyakrabban akkor van szükség, ha a tárgyalás célja konfliktusfeloldás. Ha a konfliktus jellege, mélysége előrevetíti a megegyezés reménytelenségét személyes tárgyalás esetén. Ezért itt, az üzleti tárgyalások pontban a személyes részvétellel zajló tárgyalási technikákról lesz csak szó, és a közvetítő segítségével lebonyolított tárgyalási technikákra a konfliktusfeloldást célzó tárgyalásoknál kerül sor.

## 2.6. Tárgyalási taktikák

- **Kölcsönös előnyökre törekvő taktika**

A kölcsönös előnyökre törekvő taktika *célkitűzése*, hogy a tárgyaló felek a megállapodással elégedetten álljanak fel a tárgyalóasztal mellől. Személyes sikert érezzenek, és a korrekt, tisztességes üzletkötés anyagi és erkölcsi hasznát is magukénak tudják. A kölcsönös előnyöket *kompromisszum* vagy *konszenzus* révén érhetjük el. A leghatékonyabb tárgyalás a "win-win" állapotot eredményező konszenzus, mikor a felek olyan megegyezési alternatívát találnak mely egyik féltől sem kíván engedményt. Ilyen esetben a tárgyaló csoport munkájában a szinergia érvényesül. Kompromisszum esetén lépésről-lépésre, kölcsönösen tett engedmények eredményeként jön létre a megegyezés.

A megegyezésre törekvő, sikeres üzleti tárgyalások többnyire kompromisszummal végződnek. Kölcsönös engedmények taktikáját még akkor is érdemes alkalmazni, ha pillanatnyi üzleti, hatalmi pozíciónk lehetővé tenné a partner legyőzését, saját érdekünk maradéktalan érvényesítését. Gyakran kisebb engedmények, vagy a partner számára jelentősebb kérdésekben alkalmazott engedmény hosszú távon igen jól kamatozik. Azzal, hogy partnerünknek sikerélményt adva tudunk felállni a tárgyalóasztal mellől (különösen ha a partner vereségre számított), biztosak lehetünk benne, hogy hosszú időre megalapoztuk az üzleti jó kapcsolatot. Tehát ha hosszú távon szeretnénk számítani tárgyalópartnerünkre mint üzleti partnerre, érdemes e stratégiát választanunk, még ha pillanatnyilag az elérhető legnagyobb haszonnal kevesebbet is realizálunk, s maga a tárgyalás is időigényesebb, fárasztóbb.

A közös megegyezésre törekvő tárgyalásnál már a légkörteremtés és a nyitás fázisában is tudatosan arra kell törekednünk, hogy megegyezési szándékunk nyilvánvaló legyen. Az ajánlattétel és az alku szakaszában nyilvánul meg igazán, hogy valóban elköteleztük-e magunkat a kölcsönös előnyöket biztosító megegyezés stratégiája mellett. Ebben a szakaszban derülnek ki a felek álláspontjai közötti különbségek, melyeket lépcsőről-lépcsőre, kölcsönös engedmények útján lehet áthidalni, s végül eljutni a megegyezéshez. Az alku folyamán könnyen kiéleződhetnek az ellentétek, s ennek nemcsak anyagi érdek lehet a mozgatórugója, hanem presztízs, hiúság is. Az alku sikerességét nagyban meghatározza a már kialakult együttműködő, baráti légkör.

Néhány, megegyezést segítő módszer.

- ⇒ *Áthidalás.* Könnyen előfordul, hogy egy különösen fontos kérdésben megmerevednek az álláspontok és az a veszély fenyeget, hogy a tárgyalás megreked. Ilyenkor hasznos áthidaló javaslattal előállni. Pl. ..."függesszük fel az árak kérdését néhány percre, úgyis kapcsolódik hozzá, beszéljük meg először a csomagolás módját." Könnyen lehet, hogy részünkről a csomagolás módjában tett engedmény partnerünket engedékenyebbé teszi az ár kérdésében.
- ⇒ *Összegzés.* A tárgyalás vezetője időnként összegezze, hogy eddig mire jutottak. Különösen, hatásos, ha ügyesen hangsúlyozza, hogy már nagyon sok kérdésben, tulajdonképpen a legfontosabbakban megegyeztek. Ez egyrészt azt az érzést kelti a partnerben, hogy a maradék néhány kisebb kérdésben nem érdemes kukacskodni, másrészt segít a tárgyalást mederben tartani, tempóját megőrizni.
- ⇒ *A helyzet tisztázása.* A viták, alkudozások során gyakran előfordul, hogy a partnerek - félreértvén egymást - már nem is azt vitatják, amit a másik mondott, hanem azt amiről azt gondolják, hogy a másik mondta. Ilyenkor elkerülhetetlen a helyzet tisztázása. A "Miről is van pontosan szó? Én úgy értettem, hogy Ön azt mondta, hogy..." jellegű kérdések segítenek tisztázni az álláspontokat, tisztázni a félreértéseket. Még azzal az előnnyel is járhat a módszer, hogy a partner menet közben presztízs veszteség nélkül "finomíthat" álláspontján.
- ⇒ *A folyamat tisztázása.* Ha a felek a vita hevében módszert váltanak. Vagyis a nyitás szakaszában eldöntött horizontális módszerről átváltanak a vertikálisra, mert az adott kérdés az egyik partner számára kiemelt jelentőségű, és addig nem akar tovább menni az alkuban, amíg az adott kérdésben megállapodást nem tud kicsikarni. Ilyenkor kell a tárgyalás vezetőjének udvariasan, de határozottan figyelmeztetni a partnert a tárgyalási módszert illető korábbi megállapodásra.

- ⇒ *A megegyezés hangsúlyozása.* Mindig a megegyezési szándékunkat hangsúlyozzuk, még akkor is, ha az adott kérdésben pillanatnyilag nem egyeznek az álláspontok. Emeljük ki ilyenkor, hogy már mi mindenben egyeztünk meg. A tárgyalás sikerességének, a kölcsönös megbecsülésnek, elismerésnek érzését kelti ez a módszer és a partnert is a megegyezés irányába tereli.
- ⇒ *A megfelelő időben tartott szünet.* A tárgyalás vezetőjének célszerű rövid (5-10perces) szünetet javasolni a tárgyalás egy-egy szakaszának végén. Különösen az ajánlattétel és az alku szakasza előtt. Ez lehetővé teszi mindegyik partner részére, hogy felülvizsgálja helyzetét, és eldöntse nem kell-e változtatni előre elhatározott taktikáján. De a megegyezés létrejöttét segíti a szünet akkor is, ha láthatóan patthelyezethez közeledik a tárgyalás, vagy ha a tárgyaló csoporton belül tisztázni kell valamit, vagy hullámvölgybe került a tárgyalás.
- ⇒ *Informális, baráti gesztus.* A "folytassuk fehér asztalnál... vagy ...szerveztem Önöknek egy kis kirándulást" szavakkal felvezetett informális gesztus különösen a több napra tervezett tárgyalásokon általában megkönnyíti a következő napon a megegyezést. Ilyen alkalommal fesztelenebb a légkör, nem az üzlet adja a beszélgetés alaptémáját, s a személyes ismeretség mélyülése, a kellemes körülmények következtében a bizalom könnyebben születik meg a partnerek között.

### • **Az előnyszerzésre törekvő taktika**

Ebben az esetben a tárgyalás *célja* a számunkra előnyösebb üzlet kötése, mely a partnerénál nagyobb hasznot hozó megállapodást eredményez.

Mikor lehet, vagy kell ezt a stratégiát alkalmazni?

- ⇒ Ha olyan a szituáció, hogy ez a megközelítés kecsegtet a legjobb eredménnyel (a partner szorult helyzetben van, gyenge a konkurencia, monopol helyzetben vagyunk a piacon).
- ⇒ Ha a partner viselkedése kényszerít erre, mert ő is ezzel a stratégiával indít, s nem tudjuk a kölcsönös előnyökre törekvést a tárgyaláson érvényesíteni.

A siker érdekében e taktikára való felkészülés során tisztáznunk kell önmagunknak, hogy miben és milyen előnyökre törekszünk. Ezt az előnyt lehetőleg fejezzük ki számokban is. Ugyanakkor a felkészülés egyik legfontosabb momentuma tisztázni, megtudni, hogy a partner számára mi az igazán fontos, mert csak ennek ismeretében tudjuk elérni azt a célt, hogy olyan javaslattal indítsunk, ami a számára fontos kérdésben kiérdemelheti az elégedettségét.

Tehát annak ellenére, hogy elérendő célunk a magunk nagyobb haszna, ez nem jelentheti azt, hogy a partner egyértelműen és mindenben hátrányos helyzetbe kerüljön. Éppen ezért a tárgyaláson olyan magatartást kell tanúsítanunk, olyan érvelési rendszert és módszereket kell alkalmaznunk, amelyekkel a *partner szubjektív értékítéletét* úgy befolyásoljuk, hogy végül mégiscsak elégedetten keljen fel az asztaltól.

Mivel a partner elégedettségének mértéke a saját szubjektív megítélésétől függ, a tárgyalás során folyamatosan befolyásolnunk kell az értékítéletét. Lényegében felnagyítani az általunk tett engedményeket és kicsinyíteni a tőle kapottakat.

Előny szerzésre az első lehetőség az *indító ajánlat* megtétele során nyílik. Ennek megfogalmazásánál abból az alapelvből induljunk ki, hogy ha el akarunk adni valamit, a még védhető legmagasabb ajánlattal indítsunk, és ha vevők vagyunk akkor a még védhető legalacsonyabb ajánlattal. Az kerül előnybe, aki először teszi az ajánlatot, mert ő szabja meg a tárgyalás további kereteit. Az indító ajánlat mindig befolyásolja a partner értékítéletét. Indító ajánlatunkat úgy kell megtenni, hogy a későbbiekben *manőverezési lehetőséget* biztosítson számunkra. (Magyarán, legyen miből engednünk az alku folyamán.)

Az *indító ajánlatot* nagyon határozottan fogalmazzuk meg. Az ajánlat legyen *világos, pontos*. Tegyük ezt szabadkozás, magyarázkodás nélkül. Ne menjünk bele vitába a mi ajánlatunkról, s hárítsunk el minden olyan kísérletet, ami arra irányulna, hogy indokoljuk az ajánlatunkat. Provokáljuk ki a partner első ajánlatát is. A jó alkupozíció elérése érdekében a partner ajánlatát először is pontosítsuk. Kérdezzünk rá mindenre, hogy tisztán lássunk minden kérdésben. A pontosító kérdésekre adott válaszok után összegezzük a partner ajánlatát.

Az *alkuban* első lépésként tiszta képet kell kapnunk a partnerünkről. Eddig arra koncentráltunk mit ajánl, most azt kell megtudnunk, hogy miért? Mi a számára legfontosabb? Ezért vizsgáljuk meg az ajánlattétel minden egyes tételét, tudjuk meg, hogy mennyire fontos neki egy-egy tétel, s ennek során azt is megtudjuk, mennyire rugalmas vitapartner. Soha ne adjuk a saját véleményünket a szájába. Megjegyzés nélkül nyugtázzuk a válaszait. Ne időzzünk egy kérdésnél sokáig, tartssunk széles frontot. Ha ő kérdez, adjuk meg a leglényegesebb információkat, de nem indokoljunk, ne magyarázkodjunk.

Az így szerzett ismeretek birtokában *mérjük fel a különbségeket*, elemezzük a partner helyzetét, és az ajánlatokat állítsuk szembe a kiinduló álláspontjával. Ha nagyok a különbségek: vagy elutasítjuk és felállunk, vagy elfogadjuk és folytatjuk a tárgyalást. Ha folytatjuk, akkor fel kell készülni a következő fordulóra. Megtehetjük, hogy új ajánlatot teszünk, vagy kérünk, illetve megváltoztatjuk az ajánlatunk egyes elemeit, vagy alkalmazzuk a "hoci-nesze" taktikát.

Az *alku* folyamatában tartsuk be az engedmények adásánál a következő *szabályokat*:

- ⇒ Az egyik fél engedményeinek lépést kell tartani a másik fél engedményeivel,
- ⇒ Az engedmények tempója legyen azonos (ha én engedek, meg kell várnom az ő engedményét)
- ⇒ Az engedményeket saját előnyünkre kell fordítani úgy, hogy a másiknak sikerélményt biztosítsunk. El kell érniük, hogy minden engedményünket nagy jelentőségűnek tartsák.
- ⇒ Kiegyensúlyozott tempóban haladjunk

És végül, ne feledjük az arany szabályt. Néha lehetséges győzni, de csak akkor, ha megelégszünk azzal, hogy nem győzedelmeskedünk!

### • **A partner legyőzésére törekvő taktika**

Agresszív tárgyalási technika. Ebben az esetben az *a cél*, hogy mi győzzünk és a partner veszítsen. De tudnunk kell, hogy a mindenáron győzni akarás komoly veszélyekkel jár. Számíthatunk a partner jóindulatának, a jövőbeni üzlet lehetőségének elvesztésére, nagy valószínűséggel kiprovokáljuk a visszacsapást, lehet, hogy végül mi veszítünk.

Akkor válasszuk ezt a taktikát, ha kicsi a valószínűsége, hogy még egyszer találkozunk egymással, vagy ha sokkal erősebbek vagyunk a másikonál. Bár az erősebbel szemben is eredményesen alkalmazható ez az agresszív tárgyalási mód, hátha sikerül ezáltal valamivel jobb eredményt elérni.

Az ilyen tárgyalási taktikát választó fél uralkodni akar. A partner ellenfél a számára, akit le lehet és le is akar győzni. Az ilyen tárgyaló felet a *mindenáron győzni akarás* jellemez. Minden szakaszban újabb és újabb előnyt akar szerezni, ha visszavonul, az csak taktikai célú lehet, egy későbbi még nagyobb előny kicsikarása. Minél erősebb, gyorsabb a követelése, annál süketebb a partner véleményére. Csak a saját előnye érdekli.

**Győzelemre törő taktikák:**

- ⇒ Csak én kérdezhetek
- ⇒ Először nekem, majd aztán neked
- ⇒ Az érzelmek látványos kifejezése
- ⇒ Pókerarc
- ⇒ Folyamatos jegyzőkönyvvezetés
- ⇒ Irány a főnök

**Ellentaktikák a győzelemre törő partnerrel szemben:**

- ⇒ Ne hagyjuk kibontakozni. (Az első percben hárítsuk el a kérdéseit. Őrizzük semleges hangulatunkat, ne dőlünk be a tapogatózó kérdéseinek, ne hagyjuk, hogy magához ragadja a vezető szerepet.)
- ⇒ Sőt, vegyük át a vezetést. (Alakítsuk ki a tárgyalás formáját és tervét, először beszéljük meg a témát, tempót, tervet, ne hagyjuk, hogy eltérjen a tervtől, széles fronton haladjunk, és törekedjünk kompromisszumra.)
- ⇒ Csak engedményért cserében engedjünk.
- ⇒ Indulatos kirohanásnál hagyjuk abba a tárgyalást.
- ⇒ Védekezzünk rendíthetetlen nyugalommal, kerüljük az érzelmi reakciókat.

**2.7. Konfliktusfeloldó tárgyalások**

A Tekintettel arra, hogy a személyes részvétellel lebonyolított konfliktus feloldó tárgyalások alapvető hasonlóságot mutatnak az előző pontban elmondottakkal, itt csak a *közvetítő igénybevételével* zajló tárgyalástechnikákról lesz szó. A tárgyalás során közvetítő igénybevételére akkor van szükség, ha előreláthatóan a közvetlen tárgyalási módszer a kelleténél hosszabb időt venne igénybe és az a veszély fenyeget, hogy a megbeszélések folyamán a partnerek nemhogy megegyezni nem tudnak az aktuális konfliktus tárgyában, de még a kapcsolatuk is elmérgesedik.

- **A segítség (facilitálás)**

A konfliktusban nem érdekelt *külső, pártatlan, semleges személy* (facilitátor) kapcsolódik be, akinek feladata a tárgyalás lebonyolítása. Olyan interaktív tárgyalási módról van szó, ahol a döntés joga a vitapartnerek kezében marad, a segítő feladata hatékonyabb találkozók megszervezésével és levezetésével biztosítani a konfliktusok feloldását.



A facilitátor nem avatkozik bele a vita tartalmi kérdéseibe, *nincsen döntési jogosultsága*. Szerepe egy közlekedési rendőr szerepéhez hasonlítható. Folyamatirányító, akinek a tárgyalási procedúra minél gördülékenyebb lebonyolítása a feladata. Semleges személy, a csoport szolgáltatója, aki tevékenységével a csoport energiáját a közös feladat megoldására irányítja. Fontos szerepet kap a találkozó előtti és utáni tevékenységek koordinálásában. Egész sor technikai jellegű feladatot is meg kell oldania, kezdve az érintettek összehívásától a találkozó emlékeztetőjének elkészítéséig.

A facilitálási folyamatban a facilitátor munkáját segíti az írnok vagy *rekorder*. A rekorder szintén pártatlan személy, ő a tárgyalófelek memóriája. A tárgyalás folyamán minden fontosabb tény, ötletet és megnyilvánulást feljegyez a tárgyalóterem falain elhelyezett jól látható papírlapokra. Segíti ezzel a résztvevők koncentrációját, a találkozó gördülékenyebb, gyorsabb lebonyolítását.

A segítség folyamata három részre osztható:

- ⇒ a segített tárgyalás *előkészítése* (a tárgyalás tartalmának, a döntéshozatal módjának meghatározása, szerepek kiosztása, helyszín kiválasztása, technikai felszereltség biztosítása, potenciális érdekeltek számbavétele, a kezelésükre szolgáló stratégiák meghatározása, előzetes ütemterv készítése, meghívók és az ütemterv eljuttatása az érdekeltekhez),
- ⇒ a *facilitálás* (pontos kezdés biztosítása, szerepek és ütemterv elfogadtatása, kiválasztott döntési módszer ismertetése, a találkozó mederben tartása, időszakos összegzés, hallgatás, figyelmesség, problémamegoldás ösztönzése, részvétel bátorítása, a rekorder munkájának segítése, a megegyezés lényegének összefoglalása)
- ⇒ tárgyalási *utómunkálatok* (tárgyalási emlékeztető elkészítése, a megegyezésre vonatkozó észrevételek összegyűjtése és előkészítésük az utótárgyalóra, az utótárgyaló megszervezése, a résztvevők jelenlétének és közreműködésének méltatása)

- **A közvetítés (mediálás)**

A mediálás is egy *semleges, pártatlan külső személy közreműködésével* segíti a vitázó felek számára kölcsönösen elfogadható megoldások megtalálását. Igénybevétele önkéntes, leggyakrabban akkor alkalmazzák, ha el akarják kerülni a tárgyalás zsákutcába jutását, vagy amikor már holtpontra jutott a közvetlen tárgyalás. Valójában

a közvetlen tárgyalás kiterjesztett változataként fogható fel. A mediálás döntően a vitázó paartnerek közötti bizalom megteremtésére és az együttműködés kialakítására épül.

A mediátor tevékenysége más irányú és kiterjedtebb mint a facilitátoré. Bekapcsolódik a vita tartalmi kérdéseibe is, opciókat fogalmaz meg, kifejti álláspontját bizonyos lényeges kérdésekkel kapcsolatban stb. Szerepe egy diplomatához hasonlít, aki *közvetít az érdekeltek között és javaslatokat tesz* a végső döntésre. A feleknek egyet kell érteniük a közvetítés technikájában és a mediátor személyében is.

A mediálás folyamata:

- ⇒ A kapcsolat felvétele a vitázó felekkel (bemutatkozás, a bizalom megalapozása, az érdekeltek közötti kapcsolatteremtés előmozdítása, az érintettek tájékoztatása a mediálási folyamatról, a megegyezési hajlandóság ösztönzése)
- ⇒ A közvetítési stratégia kiválasztása (a lehetséges stratégiák bemutatása, választás)
- ⇒ Információgyűjtés és -elemzés (a konfliktus eredetéről, okáról, az érintett emberekről, érdekeikről, az adatok megbízhatóságának ellenőrzése, a téves és lényegtelen információk kiszűrése)
- ⇒ Részletes közvetítési terv kidolgozása (a konszenzus felé vivő stratégiák kiválasztása, a megvitatandó kérdések kijelölése)
- ⇒ A bizalom kiépítése és az együttműködés meglapozása (a felek lélektani felkészítése a vitára, az erős érzelmek kezelése, az előzetes elvárások megismerése, a bizalom kialakítása, a nyílt és érthető kommunikáció megteremtése)
- ⇒ A közvetítési folyamat elindítása (a tárgyalás megnyitása, az alapvető szabályok és viselkedési normák rögzítése, a konfliktus által érintett területek és problémák felvázolása)
- ⇒ A problémás kérdések és a napirend meghatározása (a felek szempontjából lényeges témakörök definiálása, a megvitatandó témákban való megegyezés, a vitapontok sorrendjének megállapítása)
- ⇒ A vitázó felek rejtett érdekeinek felfedése, a felek tájékoztatása egymás érdekeiről
- ⇒ Megoldási alternatívák keresése (a megállapodás fontosságának tudatosítása a partnerekben, a megegyezésre vonatkozó javaslatok összegyűjtése)
- ⇒ A legjobb megoldási javaslat kiválasztása
- ⇒ A végső alkufolyamat (a teljes egyetértés kialakítása minden apró részletben)

- ⇒ A tárgyalás lezárása (a megegyezés fontosságának értékelése, a konszenzus írásba foglalása)

### A mediálás típusai

- ⇒ *Tanácsadó mediálás* (advisory arbitration): a felek megegyeznek abban, hogy amennyiben nem sikerül konszenzusra jutniuk a tárgyalás során, a mediátort felkérlik egy megoldási opció kidolgozására. A javaslat nem kötelező érvényű, nemtetszés esetén visszautasítható.
- ⇒ *Med-arb*: (mely a mediálás és az arbitráció közötti átmenetnek tekinthető). A partnerek a tárgyalás kezdetén megállapodnak, hogy amennyiben a tárgyalás holtpontra jut, felkérlik a meghívott mediátort, hogy hozzon kötelező érvényű döntést a vitatott kérdésben.
- ⇒ *Közvetítés majd arbitráció*: akkor alkalmazható, ha a felmerülő problémák egy része mediálás útján megoldható. A többi megoldása külső személyt igényel. Az előző típustól eltérően itt a mediátor és az arbitrátor személye nem esik egybe.
- ⇒ *Vezetői mediálás*: miután nem kívülálló a mediátor, semlegessége nehezen biztosítható. Szervezeteken belüli konfliktuskezelés során lehet hatékonyan alkalmazni.

- **Az arbitráció**

Az arbitráció olyan tárgyalási technika, melyben a vitapartnerek megegyeznek az arbitrátorok, a *döntéssel felruházott* személy(ek) kiválasztásában, előterjesztik véleményüket és amikor a választott bíróság dönt, azt magukra nézve kötelezőnek, vagy ajánlott érvényűnek tekintik.

### Az arbitráció folyamata

- ⇒ egyezsége jutás a módszer alkalmazásában
- ⇒ az eljárás módjának, szabályainak rögzítése
- ⇒ az arbitrátor vagy az arbitrátori testület kiválasztása
- ⇒ az arbitráció ütemtervének meghatározása
- ⇒ a rendelkezésre álló dokumentumok cseréje
- ⇒ a prezentáció
- ⇒ a megoldásra vonatkozó javaslata
- ⇒ a végső megállapodás elérése

- **A mini-tárgyalás**

Felépítését tekintve *hasonló a bírósági tárgyaláshoz*. De míg a valódi peres eljárás igen hosszadalmas, költséges és a bíró döntése kötelező érvényű, a mini-tárgyalás gyorsan eredményre vezető, kevésbé drága technika, mely a felek önkéntes választásának eredménye, és amelyből bármelyik fél, bármikor kiszállhat az egyezség megkötése előtt.

A mini-trial *két vagy több szervezet konfliktusainak kezelésére szolgál*, melyet a felek önkéntesen választanak, többnyire a bírósági tárgyalás helyett. A mini-tárgyalásra a felek többnyire legfelsőbb vezetőiket delegálják, a szervezet jogászainak kíséretében. A résztvevők egy előzetes fórumon kialakítják a tárgyalás forgatókönyvét, mely részletesen meghatározza a mini-trial lebonyolításának lépéseit, a szerepeket, az ütemtervet és az időkorlátokat. A felek kicserélik egymás között a helyzetértékelő tanulmányaikat és felkészülnek a meghallgatásra, az ún. konferenciára. A konferencián a jogászok kifejtik a szervezeteik által képviselt álláspontot a felső vezetők és egy külső, pártatlan segítő előtt, majd válaszolnak a felmerült kérdésekre. A vezetők ezután visszavonulnak döntéshozatalra. A létrejött megállapodást a jogászok segítségével írásba foglalják, melyet a felek a továbbiakban kötelező érvényűnek tekintenek.

A min-per folyamata:

- ⇒ a mini-tárgyalás alkalmazhatóságának eldöntése
- ⇒ konzultáció mini-tárgyalás lebonyolításáról
- ⇒ javaslatétel az érdekeltek felé
- ⇒ a felső vezetés képviselőinek kiválasztása
- ⇒ külső segítség felkérése
- ⇒ a tárgyalási forgatókönyv kialakítása
- ⇒ a helyzetértékelő tanulmányok kicserélése
- ⇒ előzetes tárgyalás a facilitátor és a vezetők részvételével
- ⇒ a mini-per konferencia lebonyolítása
- ⇒ a konferenciát követő tárgyalás lezárása
- ⇒ a megállapodás dokumentálása

- **A partnering**

Olyan együttműködési forma, melyben *a felek* a későbbi potenciális konfliktusok megelőzése érdekében *szövetséget kötnek*. Célja, hogy a felek még a konfliktushelyzet

kialakulása előtt elsimítsák a nézeteltéréseket. Ezért a leghatékonyabb konfliktuskezelési technikának szokták tekinteni.

A partnering kialakítására legtöbbször akkor van szükség, ha egy nagyszabású projekten több szervezet, vállalat dolgozik. A résztvevők felismerve közös érdekeiket egy kooperatív menedzsment csapatot állítanak fel, amely megteremti az együttműködés feltételeit, a jó kommunikációt és a megfelelő információáramlást. Ezzel az együttműködésben résztvevők céljaik megvalósítását minimális veszteséggel érhetik el.

A partnering folyamata:

- ⇒ előkészületek
- ⇒ a vezetés támogatásának megszerzése
- ⇒ workshop megszervezése és lebonyolítása
- ⇒ a partnering okirat megfogalmazása
- ⇒ utótalálkozók, a partnering értékelése