

érdekében tökéletesítheti megjelenségét, például formális öltözékel vagy mosolygással (McGuire 2001, 139).

A forrás vonzerőjének megítélésében lényeges szerepet játszik a befogadóval való hasonlóság észlelt mértéke. Az emberek ugyanis nemcsak tagjai bizonyos csoportoknak, hanem tagjai is szeretnének lenni különböző társaságoknak (ún. aspirációs csoportok – a referenciacsoportok különböző típusait lásd bővebben Hofmeister-Tóth 2003). Ezért az a közlés lehet meggyőzőbb, ahol a befogadó a közövel azonosulva aspirációs csoportja (például exkluzív klub, híres emberek) tagjának érezheti magát. A senkihez sem hasonló forrás sokkal kevésbé hatásos, mint az, amelyik meghatározott tagsági vagy aspirációs csoporthoz hasonlít (Csepeli 1997).

A vonzó emberek környékben adják el a termékeket, nyelik meg a szavazásokat, valamint eredményesebben vesznek rá másokat, hogy kérésüket teljesítsék. A valahova tartozás motivuma miatt ugyanis az emberek azokat követik, akiket kedvelnek (Fiske 2005, 665).

„Ha a személyes kommunikációnak egyetlen eszközt használod, akkor légy szeretőre méltó. Ezt a tulajdonságot én varázsgömbnek nevezem, mert ha a közönség szeret, szinte minden hibádat megbocsátják neked. Ha viszont nem szereted, betarthatod az összes többi szabályt, mégse mész semmire.” (Roger Ailes: Te vagy az üzenet)

A forrás *hatalmának* észlelése abból származik, hogy a közönség jutalmazásában és büntetésében mekkora kontrollt tulajdonítanak neki, látszólag mennyire vágyik arra, hogy a közönség engedelmeskedjen neki, és mennyire képes a behódolás mértékét átlátni (McGuire 2001, 135).

A kommunikáció forrását illetően az alábbi összefoglaló megállapítások tehetők (Aronson 1987):

1. Véleményünket a szakértelemmel rendelkező és megbízható egyének befolyásolják (*intellestég*).
2. A kommunikátor *megbízhatósága* növekedhet, ha olyan álláspontot képvisel, amely a saját érdekére ellen való. Ha valaki nem nyerhet (sőt esetleg veszíthet) azzal, ha meggyőző benünket, hajlamosak leszünk himni neki. (Például kétkedve

A közlés határosságát olyan tényezők határozzák meg, mint az üzenet *stílus*, *tartalma* és *felépítettsége* (McGuire 2001, 278). *Stílus*szikai jellemzők, hogy mennyire világos, dinamikus vagy humoros az üzenet. Az ökörti rétorok például azt tanácsosítják, hogy a tárgylagos nyelvezet helyett használjunk inkább metaforikusait,

gás összehangja).
 nikaáció tudatos alkalmazásával (tekintet, gesztus, testtartás, mozgás (prezentációjára). Az üzenet jobban prezentálható a metakommunikációs kommunikáció során ügyelni kell a közlés megjelölésére időigényesebb, s kevesebb ember érhető el általa egy időben. A székonykészség tekintetében a személyes közlés jobb, viszont jóval

4.3. Az üzenet természete

- alkalmazott modellek).
- not húz (például csinos tárgyalópartner vagy reklámokban
 dekában áll meggyőzni bennünket, és ebből ő maga is használni fogja)
 befolyásolni még akkor is, ha tudjuk, hogy az illetőnek szándékunk van
 szó, ha valaki tetszik nekünk (*wonzer*), hagyjuk magunkat
 5. Amennyiben lenyegtelem véleményről és viselkedésről van
 lenyegtelem véleményeket és viselkedéseket illetően.
 ként ez a hatás a közlés tartalmából következne – legalábbis
 kor véleménye és viselkedése jobban hat ránk, mintha egyébként
 4. Ha valaki tetszik nekünk és azonosulunk vele (*wonzer*), akkor
 és ereje megcsökkenszódik.
 nincs szándékban bennünket befolyásolni, akkor a rábeszélés
 madik pedig véletlenül meghallja). Ha a kommunikátorunk
 (például ketten összesűgnak egy biztos tipp miatt, egy határ
 denki arra az információra kíváncsi, amit nem neki szántak
 hogy nem akarja véleményünket befolyásolni. Mivel min-
 3. A kommunikátor *megbízhatósága* növekedhet, ha úgy tűnik,
 elnéző, és szigorításokra lenne szükség.)
 neki akkor, ha azt mondja, hogy a bűnüldözés tisztaságosan
 rendszer problémáiról beszél. Ezzel szemben inkább hiszünk
 fogadjuk a kábítószerek kereskedő gondolatmenetét, ha a jog-

mivel a metaforák meggyőző ereje nagyobb. A humor is növeli a meggyőző erőt, mivel segíti a figyelemfelkeltést, az emlékeztetést, valamint pozitív hangulatot kelt.

Az üzenet *tartalmára* abból áll, hogy az üzenet mennyire vonzó a befogadó számára, hányszor ismétlik, s hogy a következtetéseket a befogadó milyen módon vonja le a következtetéseket (például magára hagyják-e ebben, vagy irányítják, megválaszozzák-e az ellenvetéseket, vagy nem).

Az egyértelmű és életszerű személyes adatok jobban hatnak, mint akaratlan statisztikai adat. Erős a hajlandóságunk arra, hogy egyetlen, elszigetelt esetet tipikusnak véljünk. Egy barát véleménye a vásárolni óhajtott termékről többet nyom a latban, mint bármilyen eredmény a tesztagazaszinban (Aronson 1987).

„Az ismétlést arra használják, hogy értelemet kölcsönözzön a beszédnek.” – mondja Olivier Rebol. Az ismétlés mesterséges módon kelt egyfajta evidenciáérzést. Ami első hallásra furcsának és megalapozatlannak tűnik számunkra – például azért, mert nem volt érvekkel alátámasztva –, azt az ismétlések miatt elfogadhatónak, majd normálisnak látjuk (Breton 2000, 97).

Az üzenet *felépítettsége* magában foglalja azt, hogy az üzenet elején vagy végén meggyőzőbbek-e az érvek, hogy az ellenérvek elvetése a támogató érvek bemutatását megelőzően vagy azt követően hatékonyabb-e. Már az 1920-as években jellemeztes problémát volt a közleményben foglaltakat sorrendje. Két, egymásnak ellentmondó irányzat alakult ki (Csépe 1997, 291):

1. A *primatus törvény* szerint a meggyőzés szempontjából lényeges rész a közlemény elején foglal helyet. A figyelemet az elől álló részek kötik le elsősorban, s ezért célszerű a közlemény elejére a fontosabbnak, hangsúlyosabbnak tartott elemeket tenni.
2. A *referenciatorvény* szerint a közlemény vége is előnyös tulajdonságokkal rendelkezik („utolsó szó joga”). A végso rész után ugyanis már nincs, ami a közöltek ellen hat vagy közzömbsít, s ezáltal az emlékezet megőrizi a közlemény végén lévő részeket.

„Amikor valakivel beszélsz, sohasem azzal kezd, amiben elter a véleményed. Kezdd azzal, hogy kiemeld – és hangsúlyozd – azokat a dolgokat, amikben megegyeztek. Múttass rá, ha lehet, hogy mindketten ugyanazt akarjátok, és az egyetlen különbség közte az a módszerben van, nem a célban.” (Carnegie 1993, 195)

Míg *egyoldali* meggyőzés esetén az ellenérvek nem hangzanak el, addig *kétoldali* közlés során felmerülnek az ellenétes álláspont mellett szóló érvek is. Az *egyoldali* meggyőzés alacsony iskolai végzettségű személyek esetében hatékonyabb, mint a magasabb iskolai végzettségűekkel. Az emberek azonban az esetekben, ahol nincs lefüggetlenül – meggyőzhetőek azokban az esetekben, ahol nincs lehetőség az alternatív információkhoz való hozzáfűrésre. Erről mindeközül új dolgok kapcsán van szó, ezek ugyanis nem illenek bele semmiféle előzetes viszonyítási keretbe. Amennyiben nem új dolgokról történik a meggyőzés, működésbe lépnek a már kialakult vonatköztársítási keretek. E tekintetben a magasabb iskolai végzettségűek előnyben vannak, mivel többet láttak, olvastak, hallottak, s ezért az egyoldali közlésből hiányzó ellenérveket önmaguk is képesek előállítani (Csepeli 1997).

Az ily módon szűltetett ellenérvek általában hatásosabbak, mint a közlő érvei. Ha tehát elképzelhető, hogy a befogadó alternatív forráshoz is hozzáfért, célszerűbb kétoldali közlést alkalmazni, hiszen ekkor az ellenérvek ellenőrizhetőek és tudatosan semlegesíthetők. A kétoldali közlemény megsemmisítése azonban kétségkívül nehezebb, mint az egyoldali. A szelektív figyellem csak azt fogadjá be, amire rá van hangolva, s elképzelhető, hogy a kétoldali közlésből csak az ellenérveket fogják fel.

A közlés természetesen kiválthat a kívánttal teljesen ellenétes hatást (bumeráng-hatás), és ilyenkor a negatív megítélés magára a forrásra üt vissza. A kétoldali közlés a tárgylagosság látszatát kelti, s ez önmagában is előny. Az ellenétes érvek megfelelő csoportosításával, cáfolatával vagy egyszerűen hamis voltuk megállapításával elejét lehet venni a bumeráng-hatásnak.

A kétoldali közlések során alkalmazzott ellenérvek felkészítik a befogadót arra, hogy amikor valóban szembenálló forrásokból

kapja az ellenértécs érveket, akkor a korábbirol ismert pozitiv érveket immar a sajátjaként mobilizálva, elháritsa azokat.

Tehát:

1. A kétoldali közlés magasabb iskolai végzettségűek, illetve alternatív információkat ismerők körében hatékonyabb.
2. A kétoldali közlemények előnyösebbek a forrással szemben gyánakvó befogadók körében.
3. Az egyoldali közlemények hatásosabbak, ha a befogadók várhatóan már eleve egyetértének a forrással, illetve a közlemény témája új.

A *felismkelés* a meggyőzés egyik gyakori eszköze, legyen szó ügynökökről, tárgyaló felekről, politikusokról vagy reklámokról. Az eltlizott, túlságosan sötét színekkel festett fenyegetés elkerülő-védekező elháritásba tüközik, s elvesztheti hatását (Paraki 1998). Különösen erős az elháritás akkor, ha a következményeket vizuálisan mutatják be (pl. sokkreklaám vagy statisztikák), és ha az emberekből azt az érzetet kelti, hogy semmit sem tehetnek a helyzet javítása érdekében. Leventhal (1970) kutatásai szerint a felism motívuma akkor a legkhatékonyabb, ha

1. az üzenet nagy ijedséget kelt,
2. az üzenet útmutatást tartalmaz a veszély elháritására vagy csökkentésére,
3. az ajánlott cselekvést a befogadók a veszély elháritására vagy csökkentésére alkalmasnak találják,
4. és elhiszik, hogy véghezvitelére képesek.

Mivel a különböző típusú emberek a felismkelés más és más foká szólíthatja meg, meglehetősen nehéz meghatározni a fenyegető motívumok optimális összetételét. Kétségtelen azonban, hogy szélsőségesen sokkoló hatás csak nagyon szűk befogadói csoport esetében lehet célravezető.

4.4. A befogadó sajátosságai

A befogadó tudatának egyes elemei a meggyőzőési kísérletek hatására különböző mértékben változhatnak. A tudat legellenállóbb részei az *értékek*, melyek a legfontosabb dolgokra nézve igazítják el az embert. Nem valószínű, hogy a meggyőzőzés az értékek kintében eredményes lehet, az értékek megváltoztatása ugyanis hosszú folyamat, vagy pedig kataritikus elmények eredményeként megy végbe.

A társadalom számos jelenségre kell az egyének reagálnia, illetve legalább azt fontos felismernie, hogy egy-egy jelenség kedvező vagy kedvezőtlen a számára, hogy el tudja dönteni: a szóban forgó jelenségeket keresse vagy inkább kerülje el. Ezek az általános viselkedési-gondolkodási-érzési minták az *attitűdök*, melyek nincsenek elentmondásban az értékekkel, de nagy számuk és viszonylagos rugalmasságuk miatt közvetlenebbül kötődnek a hétköznapiakhoz, mint az értékek. Az attitűdök rendszere természetesen nem egyszerű s mindenkorra kialakult készlet, hanem az élet alakulásával bővíthető és változatható. A meggyőzőzés a természetes attitűdvaltozási folyamatot képes felgyorsítani.

Pestingher és Carlsmith (1981) szerint az attitűdnek elentmondó viselkedés öngazolására készít, mely a meggyőzőzés során kialakítható. Nem csak az attitűd belső összetevőit tekintetében kell egyensúlyt uralkodnia – az attitűdök között sem szeretjük az elentmondást. Ezen alapul a hasonlóság elvének alkalmazása a meggyőzőzésben. A közös csoport-hovatartozás általában egyésszerűen hat, s ezt gyakran használják ki a hasonlóságra vonatkozó források. Ha a személy elfogadja bizonyos forrásokkal való hasonlóságot, nehéz megmagyarázni, hogy miért különbözzön tőlük véleménye, attitűdje, nézetei tekintetében.

Új, ismeretlen tárgy esetében könnyebb a meggyőzőzés: arra kell ügyelnünk csupán, hogy a befogadók által pozitívan értékelt dolgokkal hozzuk kapcsolatba. Az emberek ugyanakkor általában jobban hisznek ellenségeiknek, mint barátainak, s ha valamiről vagy valakiről azt tapasztalják, hogy ellenségük nem szerteti, hajlamosak lesznek megkedvelni.

Egy embercsoport bizonyos jellemvonásainak vagy motívumainak általánosítása a *sztereotipizálás*. Ez azt jelenti, hogy a csoportba tartozó bármely egyének hasonló jellemvonásokat tulajdonítunk arról függetlenül, hogy a valóságban a csoport tagjai mennyire különböznek egymástól. A legtöbb sztereotípia nem annyira érvényes tapasztalatokon, mint inkább szöbesszeden, szocializációs örökségen vagy tömegkommunikációs befolyáson alapul (Németh-Tóth 1994). Az *előítélet* ellenséges vagy negatív attitűd valamilyen csoporttal szemben, amely téves vagy nem teljes információkból származó általánosításokon alapul.

A sztereotipizálással, de még inkább az előítéletekkel szemben a meggyőzés tehertelen (Allport 1977), ugyanis ezek az egyén élethelyzetében gyakorolt racionálisizációk, amelyek ha kibillennek, velük véssz a személy nehezen megszerzett biztonságérzete is.

A meggyőző dolga akkor a legkönnyebb, ha a véleményeket veszi célba. A *vélemények* helyzethez kötötten élnek, s az egyén számára viszonylag peritifikus jelentőségű dolgokra vonatkoznak. A könnyen elért hatás viszont általában nem tartós.

Mivel önmagunkról is jórészt mások útján szerezhetünk információkat, saját magunkra vonatkozó véleményeink tekintetében is mások véleményeire vagyunk utalva (kivéve természetesen, ha objektív eszközök állnak rendelkezésünkre). Negatív önértékelésű személyek jobban ki vannak szolgáltatva a meggyőzési kísérleteknek, mert rá vannak utalva minden külső információra, hogy önmaguk értékéről meggyőződhesse nek. A magas önértékelésű emberek ezzel szemben ellenállóbbak a meggyőzéssel szemben. Van azonban egy határ, melyen alul hiába alacsony a személy önértékelése, ezt *maffiaszással* egyenlíti ki.

Befolyásolja a meggyőzést, hogy a személy egyedül vagy csoportban van-e a meggyőzés alkalmával. Szilárd nézetekkel rendelkező, összetartó csoport esetében nem ajánlható a csoportos meggyőzés, eredményesebb az egyéni rábeszélés. Heterogén, egymást nem ismerő személyek esetében a csoportos helyzet tűnik eredményesebbnek.

Arra is törekszünk, hogy megvédjük szabadságérzetünket. Az erőszakosan és durván rábeszélő közlések miatt úgy érezhetjük, hogy szabadságunktól akarnak megfosztani, ami aztán működésbe hozza a védekező mechanizmusokat, amelyekkel ellenállunk a közlésnek. Például, ha egy erőszakos eladó azt mondja, hogy valamit fog hallani!).

Itk, hogy befolyásolni fogják őket („Vigázzat, ön most reklámozni is lehet. Ennek egyik módja, ha a hallgatóságot előre figyelmezteti. A befogadók érzékenységet és befolyásolhatóságot csökkenti jóllakottak, pihenetek és jókedvűek, könnyebb őket befolyásolni.

A befogadókkal kapcsolatos másik jelentős tényező az, hogy a közlést megelőzően milyen lelkiállapotban vannak. Ha az emberek ragaszkodni hozzánk (Aronson 1987).

zik, hogy amikor gondolatait kétségbe vonják, nem fog makacsul dőseinek sem tulajdonít tulajdonságosan nagy értéket. Ebből következően magát. Ha ugyanis valaki nem szereti saját magát, akkor vélekedést, hogy nem felel meg, mint arra, aki elégedetten szemléli azt. A meggyőzés célját szolgáló közlés jobban hat arra, aki *önvételezés*. A meggyőzés célját szolgáló közlés jobban hat arra, aki befolyásolhatóság leggyengébb személységválasztója az az egyik embert, míg a másiknál hatástalan maradhat.

nok is, akiket könnyebb. Ezenkívül egy adott üzenet hatással lehet Vannak olyan emberek, akiket nehéz meggyőzni, s vannak olyanok, akiket behatolás, a csoport saját világának stabilitásán örködnék. lehetetlené tesz az idegen értékek, normák, vonatkoztatási kérelmek az információk „kapuőreinek” szerepét is ellátják, s ezáltal társas mezőben rendszerint stratégiai pontokat foglalnak el. E személység és informáltságuk a csoport tagjaihoz képest kiemelkedő, s a *véleményirányító* a csoport értékeinek reprezentánsai, szakértel, szívszeressel rendelkezik.

egy-egy csoportban vagy társas mezőben elismertséggel, presztízs-van szó, a hatás döntő láncszemlé a „véleményirányító” válik, aki ról, jelentőségének mérlegeléséről, súlyozásáról és magyarázatáról esetében nincs szükség közvetítőre, de amint a tények értékelésének el a befogadóhoz (Lazarfeld et al. 1948). A tényközlések és a tömegkommunikációs közlések voltaképp „két lépésben” A személyes kapcsolatot jobban meggyőző hatásra ad lehetőséget,

meg kell vennem, az első reakción az, hogy érvényre jutartom függetlenségemet és elhagyom az üzletet. Ha viszont minél jobban akarnak beszélni egy termék megvásárlásáról, akkor annál jobban szeretném megszerezni. Ha a nyomas annyira erős, hogy az egyént szabadságában fenyegeti, az emberek nemcsak ellenállnak, hanem gyakran azzal ellentétesen reagálnak (Aronson 1987).

Hajlamosak vagyunk meggyőződésünkkel ellenkező információk észlelése esetén helyben ellenérveket gyártani, amennyiben nyunket tulajdonban befolyásolják, ezért megőrizzzük függetlenség-tudatunkat. Ha azonban elvonjuk a hallgatóság figyelmét, az nem lesz képes ellenérveket gyártani.

A befogadók ellenállásra való felkészítésének alapos módszert dolgozta ki McGuire, amelyet *véddőlás-elfekvés*-nek nevez. Az ellenérveket is felvonultató és megcáfoló közlés többnyire hatásosabb, mint az egyoldalú érvelés: ha tehát valakit előzetesen kitesznek egy rövid közlésnek, amelyet helyben meg is tud cáfolni, akkor ily módon „immunizálódik” a későbbiekben bemutatott összes érv ellen is. Ez valahogy úgy zajlik le, mint amikor egy kis mennyiségű, legyengített vírus (véddőlás) immunizálni tudja a szervezetet a teljes fegyverezettel támadó vírus ellen.

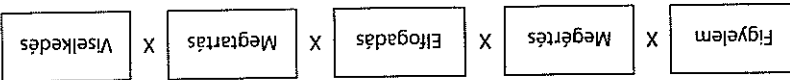
Heredik osztaílyos középiskolásokat „oltottak be” a kortárs csoport dohányszára ösztönző nyomas ellen. Például a diákoknak olyan hirdetésekert mutattak, amelyek azt sugallták, hogy az igazán fel-szabadult nők dohányszárnak (pl. „Nagy utat tétél meg, kislány!”). Ezután „beoltották” őket; megmagyarázták nekik, hogy egy nő bizonyára nem lehet igazán felszabadult, ha rászokik a dohányszára. A kortárs csoport nyomas azt jelenti, hogy „verébnek” tartják azt, aki nem dohányszár. Ezért eljártszatnak a hetedikkel egy olyan helyzetet is, amikor erre az évrre kellett választaniuk. A szereplők ilyesmiket felelték: „Akkor lennék igazán veréb, ha rágyújtának csak azért, hogy neked impondáljak!”

(Aronson 1987)

Há például egy eladó rá akarja venni a vevőt, hogy az ő termékéből vásároljon, akkor először el kell jutni partnereéhez, s a személyes találkozás alkalmával meg kell ragadnia a figyelmét. Am még ha odafigyelést is vált ki, a közleménynek csekély hatása lesz, ha érthetetlenek vagy túlságosan bonyolultak az érvek (megértés kudarc), vagy ha nem fogadják el a kommunikátor következtetéseit (elfogadás kudarc).

Az üzenet „befogadójának végig kell járnia a lépések mindegyikét ahhoz, hogy a kommunikáció elérje végső hatását, s mindegyik lépés függ attól, hogy az előző megtörtént-e” (McGuire 2001). A meggyőzés folyamata tehát olyan, mint a gátutas. Minden egyes következő lépés valószínűsége arányos az összes korábbi lépés előfordulásának együttes valószínűségével. Természetesen valószínűtlen, hogy bármely lépés elérje az egyetemes valószínűséget. A modellek részben magyarázatot ad arra is, hogy a személyes eladás miért lehet hatásosabb, mint a reklám, mivel az előbbi esetben az egyes lépések során nagyobb valószínűségek érhetők el.

4.1. ábra. A meggyőzési folyamat lépései



(5) viselkedés (4.1. ábra).

ményle: (1) figyelem, (2) megértés, (3) elfogadás, (4) megtartás és delje szerint egy üzenet meggyőző hatása legalább öt lépés eredpet játszó kognitív folyamatok számára. A meggyőzés folyamatoma ma hasznos gondolatot keretül szolgál az attitűdváltozásban szere-McGuire (2001) által javasolt információfeldolgozási paradigm

4.5. A meggyőzés folyamatmodellje

4.6. A meggyőzés sikeresége

A meggyőzést célzó kommunikáció megítélhető aszerint, hogy mennyiben sikerült előidéznie a kívánt viselkedést, illetve mennyiben voltott kudarcot a kívánt eredmény biztosítása terén.

Ha a forrás szándéka az volt, hogy valamilyen viselkedést idézzon elő a vevőnél, s ha a vevő meghallgatta a forrás közleményét, majd a forrás szándékának megfelelően cselekszik, azt mondjuk, a meggyőzőési kísérlet sikeres volt (Bettinghaus 1977).

A meggyőzés hatása nem ítelhető meg kizárólag a forrástól a vevőhöz jutó közlemény közvetlen, rövid távú hatása alapján. Sőt, a forrás bevallott szándéka sem tekinthető a meggyőzés szempontjából egyedüli irányadónak. Számos helyzetben lehetetlen ugyan tisztázni a közlemény közvetlen hatását, de bizonyos idő elteltével a szituáció elemzése kimutathatja az eredeti közlemény különböző hatásait. Ezenkívül vannak olyan helyzetek is, amikor a kommunikátor tulajdonképpen nem kíván rövid távon közvetlenül hatni a hallgatóságra, csupán az alapokat akarja lerakni későbbi közlemények számára.

A kommunikátor részleges sikert is elérhet (Bettinghaus 1977). A meggyőzés a siker fokozataiban mérhető. A skála egyik vége teljes hatástalanságot jelent, vagyis a forrás szándéka, üzenete, és a befogadó viselkedése nem mutat átfedést. A skála másik vége pedig a tökéletes sikert reprezentálja, amikor a forrás szándéka és közleménye pontosan megfelel a vevő viselkedésének.

A meggyőzés sikeresége természetesen összefügg a feladat nehézségével. A nehézségi fokot úgy határozhatjuk meg, hogy össze-hasonlíttuk a vevő eredeti álláspontját a kommunikátor szándékolt álláspontjával. Ha az elérni kívánt változás jelentős, akkor a meggyőzés is nehezebb, mint akkor, ha a forrás csak csekély változást kíván elérni a vevő álláspontjában.

Hovland és Janis szerint a meggyőzés hatása felfogható úgy is, mint amely minden esetben *attitűdváltozásból* ered, s ezután meg-változtatja a *véleményt*, az *érzélelmet*, az *észlelést*, és a *cselekvést*.

- a) A *vélemény* verbalizált értékítélet valamilyen tárgyról, személynél vagy eseményről (például szeretem XY-t; szerintem ...). Ha a meggyőzést célzó közlemény eredményeképpen megváltozott a vévő attitűdje, s olyan véleménynek ad hangot, amelyet a közlemény vétele előtt nem hangzottatott volna, akkor a közlemény az oka a befogadó véleményében bekövetkezett változásnak.
- Még kell különböztetnünk azonban az olyan véleményváltozást, amely valamilyen meggyőzést célzó közlemény meghallgatása nyomán következett be az olyan – látszólagos – véleményváltozástól, amely annak az eredménye, hogy az egyén engedett másfajta nyomásoknak (például tekintély, szociális nyomás, vitaközös elkerülése).
- b) A meggyőzés második fajtája hatása az *észlelés* megváltozása (például megmondják, hogy mit nézzünk egy képen).

A második világháborúban Japán az Egyesült Államok ellenesége volt. Az amerikai karikatúristák a japánokat kis termékeknek, sőt arcképeknek, kiálló fogúknak, ferdeszeműeknek és szemüvegeseknek ábrázolták. A háború után a japánok Amerika barátai lettek, s karikatúrákon hirtelen radikális változások következtek be. Eltűntek a kiálló fogak, a szemüvegek és az „ellenesség” egyéb tartozékai. Ma a televízió olykor a második világháború alatti karikatúrákat közvetít, s az emberek felháborodott leveleket írnak, amiért „rosszindulatúan” ábrázolták egy másik nép tagjait. Ma viszont a népi Kína képviselői készült karikatúrák hasonlítani azokról, amelyek a japánokról készültek a háború alatt. Az észlelés megváltozott.

Nézzünk egy másik példát arról, hogy a Franciaországban megjelenő *Monteur* újság miként tudósított 1815 márciusában Napóleon meneteleéről az Elbától Párizsig:

Marcus 9: A szörnyeteg megszökött száműzetésének helyéről.
 Marcus 10: A korzikai emberevő Cap Juannal partra szállt.
 Marcus 11: A tigris megjelent Gapnél. Minden oldalról csapatok érkeznek, hogy megállítsák az előrenyomulását. Végzet és származás kalandja, és arra kényeszerül majd, hogy a hegyekben bujkáljon.
 Marcus 12: A szörny eljutott Grenoble-ig.

Nem könnyű négy különálló és kizárólagos kategóriává szétválasztani a vélemény, az észlelés, az érzelem és a cselekvés megváltozását. A meggyőző kommunikáció esetében majdnem mindig kombinálódhatnak a hatások.

Függetlenül attól, hogy a kommunikátor milyen típusú változást kívánt elérni, semmilyen változás sem következik be anélkül, hogy megfelelően ne változzék a befogadó attitűdje. Az attitűdre az

- (d) Bizonyos értelemben a viselkedés változása a *cselekvés* val-
más, börtrekkció, izzáadás).
- Égészen más az írás abbaahagysára rávenni valakit, mint arra a kijelentésre, hogy abbaahagya az ívást – vagyis a cselekvés megváltozása az egyén nyílt fizikai viselkedésének olyan megváltozása, amely bizonyos konkrét meggyőző közlemény meghallgatása folytán következik be (Bettinghaus 1977).
- c) Az *érzelmi állapotunkban* lejártszódó változásokat már nehezebb leírni. Legtöbbször nem tudjuk pontosan megfogalmazni, mit érzünk, ha azonban valamilyen élmény érzelmileg változást idéz elő nálunk, akkor tisztában vagyunk vele, hogy a változás bekövetkezett. Megváltozik a hangulatunk, nemetünk, szívünk, megborzong a hátingerincünk stb. Laboratóriumban műszeres vizsgálatakkal kimutathatók az üzenetek hatására bekövetkező változások (például szíverés, vérnyomás, bőrreakció, izzáadás).
- lyet és bekköltözött a Tuillerrákba. Az emberek leírhatatlanul boldogok.
- Március 22: Tegnap este öfelsege a császár hivatalosan is elfoglalta her-
Március 21: Napoléon császár Fontainebleau-nál áll.
Március 20: Napoléon holnap érkezik Párizs falai alá.
érnie Párizst.
- Március 19: Bonaparte erőltetett menetben halad, de lehetetlen el-
a fővárost.
- Március 18: A trónbitortió megkísérli, hogy 60 óras meneteleléssel elérje
lesz úrrá az embereken.
- Március 13: A zsarnok most Lyonnál tart. Ahol megjelenik, rettegés

Pinocchio amerikai professzor szerint „valahányszor valaki ki-nyitja a száját, hogy szóljon a másikhoz, egyetlen célja van: ma-nipulálni akarja és ebből a legtöbb hasznát húzni.” Bár Pinocchio állítása tulszónak tűnik, mégis rávilágít magatartásunk alapvető indítékára. Egész életünkben azon igyekezzünk, hogy érvényesítsük akaratainkat másokkal szemben, elérjük, hogy azt tegyék, amit vá-runk tőlük (Kirschner 1999, 12).

(Descartes 1968, 102)

„Úgy gondolom, hogy minden, amit látok, harnis. Meggyőzőm ma-gam, hogy mindazok a dolgok, amik csálóka emlékezetemben élnek, sohasem léteztek. Úgy gondolom, hogy nem érzékelek sem-mit. Úgy hiszem, hogy a test, az alak kiterjedése, mozgás és az elhe-lyezkedés csupán az agy szüleményei. Akkor mit hiszgyünk igaznak? Talán csak azt, hogy semmi sem bizonyos a világon.”

A kérdés az, hogy van-e különbség a meggyőzés és a manipulá-ció között, vagy egyenlőségjel tehető közéjük. A manipulációnak többféle definíciója létezik. Breton (2000, 20) úgy gondolja, hogy manipulálni annyit tesz, mint megalkotni a valóság egyfajta *képét*, amely úgy néz ki, mintha *maga lenne a valóság*. A megfogalma-zásban azonban felvetődik a kérdés, hogy mi a valóság és miként lehetne azt leírni. Descartes az alábbi módon foglalja össze ezt a dilemmát, amelyet kartézianus kétkedésnek hívnak:

4.7. Meggyőzés vagy manipuláció?

és nem látja vonzónak (Bettinghaus 1977).
Akkor kerüli az illetőt, kedvezőtlen dolgokat mond róla másoknak, soknak, s különleg vonzónak találja. Ha azonban az attitűd negatív, vesén látja az illetőt, hosszasan beszélget vele, jót mond róla má-bizonyos személyvel kapcsolatos attitűdje igen pozitív, akkor szl-személyre vagy eseményre vonatkozó értéktételei. Ha valakinek megmutatja, mennyire kedvezőek az egyének valamilyen tárgyra, egyen megfigyelhető viselkedéséből következtethetünk. Az attitűd

Manipulációt a manipulátor akkor alkalmaz, amikor ellenállást, szembeeszegetülést vagy azonnali visszautasítást észlel mondanivalójával szemben. Amikor manipulálunk, nem érvelni próbálunk, hanem inkább kiterőszakolni akarunk valamit. A manipuláció betör mások gondolatáiba, hogy beültesse egy véleményt vagy előidézzon egy adott viselkedést, anélkül, hogy a betörés megtörténne az illetőben tudatosulna. Alapvető erőszakossága abban rejlik, hogy titkolja saját manipulatív jellegét. A fizikai erőszakokkal ellentétben a manipulációban alkalmazott pszichológiai vagy kognitív erőszak tulajdonképpen a szinlélesnek köszönheti hatékonyságát. A mani-

ber. (Breton 2000, 23)

első állomása éppen az, hogy elhitesse a befogadóval, hogy szabad em-hogy mit mond, magam döntök". Márpedig minden manipuláció, hogy "rám nem hatnak a reklámok" vagy "engem nem érdekel, hogy semmilyen befolyás nem hat ránk. Ilyenkor hangoztatjuk azt, vagyunk vagy voltunk. Sokkal kelemesebb azt hinni magunkról, tőn nem könnyű, mert nem kelemes elismerni, hogy manipulálva követői és elszennvedői. Ennek a gondolatnak az elfogadása feltehe-

A manipuláció tehát itt van körülöttnünk, egyezzerre vagyunk el-

mechanizmus közötti határvonal azonban haszálvékony.

manipulált ember nincs tudatában a befolyásoló szándékának. A két

A manipulációt az különbözteti meg a meggyőzéstől, hogy a

(Aesopus: A hollóról és rókaról, Heliai Gáspár fordítása)

Egy holló egy igen szép darab sajtot ragada egy ablakból, és felröpüle egy magas fára vele. Látván azt egy róka, igen kezdé a sajtot kívánni. És a fa alá méné, és szólni kezdé a hollónak, és igen dicstírní. Mondván: "Ó, te holló, nemes madár vagy! Nincsen tenéked mása. Szép tollaid vannak, fénese, melyekkel semmi bársóny nem érs. Csak hogy szabad szép volna, termethöz hasonló. Hiszem is, hogy szép szavad legyen, de nem hallottam." A holló igen örüle e dícsíretnek, és elhívé magát; és hogy szép szavát megjelente a rókanak, feltuválá a torkát, és kinyúlá a nyakát, hogy ugyan örege szólhatna. És midőn a saját megnyitná, kiesék a sajt a szárából. És ottan elragadá a róka a sajtot, és elkezdé menni vele. Ottan elszomorokodék a holló, értvén, hogy a róka a jó sajtiért tőtte volna a szép dicstíretit orációt.

puláló üzenet létrehozásakor két dolog lényegesen egyetért: azonosítani az ellenállást, amelyet szembeeszegezhetnek vele, másrészt álcázni magát az elfáradást. Ez a lényeges különbség az érveléssel szemben, amelynek során az ember, miközben meggyőzőni próbál, azt is elmondja, hogyan fog eljárni (Breton 2000, 28).

Lee és Lee (1939) találóan összegzik azokat a manipulációs trükköket, amelyekkel mind a piac szereplői, mind pedig a politikusok bőségesen élnek. A legfontosabbak:

- „climkézés” (vagyis rossz skatulyába helyezés),
- „csilllogó általánosság”,
- „tekintély-átutalás (hivatkozás elismert tekintélyekre: „Iám, ők is...”),
- „hamis tanúsítás” (történelmi személyek megidézése: „ő is velünk lenne...”),
- hivatkozás a „józan észre”,
- „kártyakeverés” (az igaz és hamis információk egyes keverésével az igaz hitelesíti a hamisat),
- „húzóhátas” klaknázása („a többség is így gondolja...”),
- kapcsolatteremtés vitathatatlan és állandó értékekkel („Isten, haza, család”).

Mind ezek együttevő jó jellemzők a félrevezetési technikákat, amelyek lépten-nyomon feltűnnek a közéletben vagy a reklámokban (Pataki 1998).

Manipulálni annyi, mint megbénítani az ítélőképességet, és mindent elkövetni annak érdekében, hogy a befogadó saját józan-tábol nyissa meg szellemi kapuit egy olyan tartalom előtt, amelyet különben nem fogadott volna el. (Breton 2000, 82)

„A politikai nyelvet arra találják ki, hogy a hazugságot igaznak tüntesse fel, a gyilkosságot tiszteltetére méltónak, és még a szélnek is szilárd megjelölést kölcsönözzön.” (George Orwell)

Feladatok

1. Folytassanak vitát egy adott témában! Az egyik csoport képviselője az egyik álláspontot, a másik pedig a másikat! Győzzék meg egymást! Sikeres volt a meggyőzés folyamata? Miért?
2. Gyakoroljuk az egy- és kétdoldalú érvelést egy adott témában!
3. Gyűjtünk meggyőzést célzó kommunikációs üzeneteket! Elemezzük ezeket a fejezet szempontjai szerint!

Forrás: Údvarhelyi (1997)

Az írásbeli kommunikáció előnyei	Az írásbeli kommunikáció hátrányai a szóbelivel szemben
– Nincsenek időbeli korlátai.	– Személytelenebb, hatása nem annyira sokértő, mivel nem működik a nem verbális csatornamendszer.
– A személyiség hátrányai rejlve maradnak.	– Nem érzékelhető a befogadó reakciója, ezért a kommunikációs folyamat közben nem lehet korrigálni.
– Elküldés, átadás előtt korrigálható.	– A csatornában esetleg megjelenő zajokra a küldő fel vagy kommunikátor nincs befolyással.
– Összeállításához segítség is felhasználható.	– Sok ember egyidejű tájékoztatására alkalmas (takarékoskodás idővel, helyel).
– El kell figyelni a közlése közben nem reakcióit.	– A gondolatok közlése közben nem kell figyelni a befogadó (címzett) reakcióit.

5.1. táblázat. Az írásbeli kommunikáció előnyei és hátrányai a szóbelivel szemben

Az írásbeli kommunikáció a verbális kommunikáció legbiztosabb formája, mert minden nem verbális elem hiányzik belőle (5.1. táblázat). Figyelemreméltó jelenség, hogy a többi kommunikációs forma fokozottabb előretörésével a mai világban elhanyagoljuk az írást, és sokszor korlátozzuk ebbéli tevékenységünket chatelésre vagy e-mailek írogatására. Az írás célja azonban az információ továbbítása túl annak előállítására is. Régebben a művelt emberek naplóformát és személyes levelezésüket használták fel arra, hogy elméneveket szavakba öntsék (Csikszentmihályi 2001, 188). Ma azonban egyre inkább terjed az internetes napló (blog), amely azonban már távolról sem nevezhető intimnek.

5.2. Önletrajz és kísértőlevél

A potenciális munkáltató első benyomását számos esetben az önletrajz alapján alakítja ki, ezért célszerűtlenül egyszerűen megírni, s jó más kiállításra (féhér vagy pasztell) papírra kinyomtatni. A jó benyomást a megfelelő formailag lehet a régebbi és újabbak között elterjedő amerikai típusú önletrajz felől átvettve.⁴ Az önletrajz formailag lehet a régebbi és újabbak között elterjedő amerikai típusú önletrajz felől átvettve.

5.2. táblázat. A hagyományos és az amerikai típusú önletrajz összehasonlítása

Hagyományos önletrajz	Amerikai típusú önletrajz
Jellemzői:	Jellemzői:
– Összefüggő mondatok	– Rövid, áttekinthető, tagolt, vázlatos szerű
– Tartalmi elemek sorrendje tetszőleges, egyes részek kihagyhatók	– Összefüggő mondatok nélkül, pontokba szedve
	– Adatok tényszerű, rövid közlése
Tartalmi elemek:	Tartalmi elemek:
– Személyi adatok (születési hely, idő, család adatai)	– Fejlec (lap elején, jobboldalt): elnevezés, neve, lakcíme, telefonszáma, e-mail címe
– Iskola adatai (név, időtartam, elért eredmények, képzett tárgyak)	– Önletrajz mint cím közepén
– Elért szakképzettségek (hol, mit, mikor)	– Önletrajz megírásának célja, karrierrel
– Munkahelyek, beosztások, eredmények, kitüntetések	– Tanulmányok felsorolása szerűen
– Nyelvismeret (nyelv megnevezése, szintje, hivatalos minősítés)	– Szakismeret, gyakorlat, képzettség, eddigi munkahelyek felsorolása szerűen
– Szakmai munkásság (elért eredmények, tanulmányok)	– Nyelvismeret
– Szabadidő, egyéb társadalmi tevékenység, érdeklődés	– Társadalmi tisztségek
– Cél kiemelése (miért készült az elnevezés, hivatásválasztás, pályázást indokoló tényezők)	– Referenciák személyek felsorolása
– Dátum, aláírás	– Személyes rész a végén (születési idő, hely, család adatai)

⁴ Ennek azonban érdemes utánanézni, hogy az adott szakmában elvárják-e. Van, amikor kifejezetten önletrajzot kérnek, s van, ahol nem szerencsés, ha íratesszük.

- Sokan nem tulajdonítanak nagy jelentőséget a kísértőlevélnek, pedig ez a sikeresség elengedhetetlen feltétele. A kísértőlevél (vagy motivációs levél) a képzettség és a szakmai tapasztalatokon túl a jövőbeni terveket is magában foglalja. Javasolt felépítése az alábbi:
- Címzés (datum, két sorral alatta interjúzató neve Úr vagy Asszony megszólítással, majd a cég neve és címe).
 - Megszólítás: („Kedves Vezetéknév Úr/Asszony!”).
 - 1. bekezdés: bemutatkozás (melyik állásra, miért, végzettség).
 - 2. bekezdés: oktatási intézmények, kurzusok, szakmai gyakorlatok, előző munkahelyek (főként azok, amelyek az állás betöltéséhez fontosak).
 - 3. bekezdés: miért szeretne valaki az adott cégnél dolgozni, és ez miért lenne előnyös a cég számára.
 - Zárzó: köszönet az interjúztatónak, hogy elolvasta a levelet; felvétel beszélgetésen való részvétel kommunikálása; elérhetőség (telefon, e-mail) megadása.
 - Elköszönés: „Tisztelettel” vagy „Szívélyes üdvözléssel”.
 - Kéltetés.
 - Aláírás: géppelve és kézzel aláírva.
- Néhány tipp ahhoz, hogy az önéletrajz és a kísértőlevél ne a szemétkosárban végezze:
- Használjuk azokat a kulcsszavakat, amelyeket a hirdetésben is olvashatunk, mivel ezek a kiválasztás kritériumai.
 - Vigyázzunk azonban, hogy ezek a kifejezések ne uralták az önéletrajzot, mert az visszatetszést kel.
 - Kerüljük a varázsszavakat, amelyek minden önéletrajzot egyformává tesznek (inkább az az érdekes, hogy ezt alá tudjuk-e bármivel támasztani).
 - Lényeges megemlíteni, hogy milyen területen működünk felül a többiek.
 - Ne használjunk felesleges és érthetetlen rövidítéseket, amelyek nem mindenki számára világosak (például CFQ koordin-

Amikor levélben kommunikálunk a cég nevében, a levélpapír hordozza a cég emblemét, és a választott stílus a céget képviseli. A leírt mondatok tartalma, értéke és stílusa valójában a vállalatot minősíti. Céges kapcsolatot tehát tönkretesz egy olyan levél, amelyen látszik, hogy sokadik fénymásolat, rossz megszólítással indul, és tele van helyesírási hibákkal.

Lényegesen, hogy írásban is pozitív benyomást alakítsunk ki cégünk körül és magunkról. A levél mögött ugyanis mindig ott áll annak írója. Ha az ügyfél már személyesen is találkozott velünk, és elővas

5.3. Hivatalos levél

- Az önéletrajz legyen mindig aktuálizált.
- Erdemes másnak megmutatni (vagy pihentetni és másnap újra elővenni), hogy a leírtak alapján alkalmasnak-e minket.
- azok konzisztenciáját is elemzik.
- végző döntéshozó külön-külön az egyes szakaszokat, illetve megállítják-e a helyüket. A személyzetisek ugyanis gyakran a önálló dokumentumok lennének) is vizsgáljuk meg, hogy elvagdossni, majd e részeket egymástól függetlenül (mintha érdemes kinyomtatni egy példányt, s a fő részek határaitól - Cél szerinti az önéletrajzot részleteiben is megvizsgálmi. Ezért pontjában elsődleges karriercélnak kijelölése álljon.
- léseinket. Ennek egy rövid ismertetésnek kell lennie, közép-kutatásban szerepel, akkor az önéletrajzban fejtsük ki elkötelezettséget, Ha nem tudunk néhány elvárt követelményt teljesíteni, ami a - Ne írjunk le hosszú, pongyola, okoskodó mondatokat.
- Kerüljük a szóismétléseket és az *BN* gyakori használatát.
- Iasmint a munkahelyváltás dátumát és okát illetően.
- Kerüljük a pontatlan megfogalmazásokat a képzettségét, va- (például az év dolgozója 2005).
- PR-os), de az objektív elismeréseket, díjakat célszerű beírni
- Nem ajánlatos túldicsérni magunkat (például a legkiválóbb magyar megfélelőjüket is.
- Nator a TTS departmenben). Ezeket írjuk ki, és használjuk a

- egy ilyen levelet, akkor szinte látja maga előtt azt, aki írta, sőt talán hallja is a szavait (Tonk 2000). Amennyiben személyes találkozással még nem került sor, akkor is elképzel, milyen lehet az a személy, aki azt írta, s milyen lehet az a vállalat, amelyik a levelet küldte.
- A levelezés egyik előnye, hogy maradándó, s nagyobb súlya van, mint a beszédnek.
- Hátránya azonban, hogy nem interaktív, hiszen nincs azonnali válasz (közvetett kommunikáció).
- A hivatalos levél formai követelményei az alábbiak (5.1. ábra):
- *A küldő adatai*, vagyis a hivatalos személy vagy szerv neve, címe, telefon- és faxszáma (ezek újabbban a céges papírokon – a vállalat emblémájával együtt – rajta szerepelnek).
 - *Címzett személy* (vállalat): a küldő alatt, tipográfiailag is elválasztva. Amennyiben a levél konkrét személynek szól, akkor először az illető neve és beosztása szerepeljen, aztán a vállalat neve (esetleg osztály) és címe (például Kiss Béla részére / STABII. Kft. / Ügyfélszolgálati Osztály / 1142 Budapest, Nagy út 7.). Rendkívül kellően elvésezteni, hibásan írni a címzett nevét.
 - *Hivatközlési szám*: a gyorsabb ügyintézésért segíti (jobb oldal – ion, fenn).
 - *Ügyműködés*: aki a levélben szereplő ügyrel foglalkozik.
 - *Tárgy*: pontos és tömör megfogalmazásban.
 - *Megszólítás*: gyakori megszólítási formák a „Kedves” és a „Tisztelet”, azonban ezeket nem szabad rövidíteni (például: T. Cím!). Ismerős esetén egyre gyakrabban használják a kértos formát (például: Tisztelet Főosztályvezető Úr, kedves Béla!). Ha a megszólítás végére felkiáltójel kerül, akkor nagybetűvel kezdjük a szöveget (hivatalos leveleknel szokásos), ha pedig vesszővel (magánleveleknel jellemző), akkor kisbetűvel.
 - *Kelzés*: balra lent vagy a jobb felső sarokban (például 2006. augusztus 11.).
 - *Elköszönés*: szokásos formák: „Üdvözléssel, Tisztelettel, Köszönettel, Segítségét előre is köszönve”.

– *Aláírás*: mindig legyen a levélen, hiszen így lehet megtudni, hogy ki vállalta a felelősséget a leírtakért.
 – *Mellékletek*: Azt tartalmazza, hogy milyen iratokat csatoltak még a levélhez (ha szükséges).

A levélpapír és a boríték is kommunikál, ügyelni kell tehát arra, hogy jó minőségű papírt használjunk (célszerű visszafogott szint választani – például fehérret vagy pasztell). A boríték és a levélpapír színének meg kell egyeznie.

A levélírással kapcsolatosan az alábbi ötletek fogalmazhatók meg (Zemke–Anderson 2005, 117):

Forrás: Langer–Raatz (1999)
 5.1. ábra. A legelterjedtebb levélformátum

Feljlec:	Küldő
Címzett	Tárgy
Megszólítás	Az üzenet szövege
Elköszönés	Kelkezés
Aláírás	Mellékletek
Hivatkozási szám	Ügyintéző

1. Bármi legyen is a levél tartalma, az írás mindig könnyen ol-

vasható és tetszetős legyen.

2. Amennyiben a cég dokumentációjához tartozik a levél, írógépen vagy számítógépen kell írni, a vállalat hivatalos fel-
lécse papírra.

3. Szabványmentű levélpapírt célszerű használni (az ennél ki-
sebb levélpapír könnyen elveszhet, a nagyobb pedig „kiőg”
a dossziékból, irattartókból).

4. Gyorsan rá kell térni a lényegre. Már az első bekezdésben
célszerű megfogalmazni a levél célját.

5. Legyünk rövidke! Egy levél terjedelme lehetőleg szerint ne
legyen több egy oldalnál.

6. Célszerű egyes szám első személyben írni.

7. Úgy kell írni, ahogyan egyébként is beszélünk a partnerrel.
A levél hangneme érzékeltesse, hogy valós személyről szar-
mazik, nem pedig egy bürokratától.

8. Úgyeljünk a gördülékény fogalmazásra, a helyesíráásra és a
stílusra.

5.4. Elektronikus levelezés

Az elektronikus levelezés használata a felgyorsult kommunikációs
igényeknek megfelelően egyre inkább terjed. Ennek megfelelően
az ügyfél nem örül annak, ha csak két-három nap alatt kap választ,
ez ugyanis bizalmatlanságot kelt. Számos cégnél előírnak erre vo-
natkozóan szabályokat, de általában illik 8 munkakórán belül vála-
szolni az e-mailekre. Ha az nem megoldható, akkor is célszerű tá-
jékoztatni a partnert, hogy levelet megkaptuk, s milyen intézkedé-
seket teszünk, valamint arról, hogy mikor fogunk választ adni. Az
elektronikus levelezés során is ügyelni kell a stílusra, nem célszerű
túl sokszóan feszelen hangvételben írni, ezért célszerű az alábbiakat
az üzleti levelezésben nem használni (Zemke – Anderson 2005):

- Rövidítések, amelyeket partnerünk nem érthet.
- Bizalmakat kifejező szimbólumok (például ☺ vagy ☹).
- CSUPA NAGYBETŰ (kiabálás).

- Rídeg, személytelen hangvétel.
- Szakszargon, bonyolult jogi kifejezések.

Kutatók szerint az elektronikus kommunikációban részt vevők – a személyes kommunikációhoz hasonlóan – tudatállanul utánozzák egymást, s nem csupán a nyelvi szerkezetekben (például az üzenet hosszúsága, információs tartalma, nyelvtana tekintetében), hanem társadalmi-érzelmi vonatkozásban is (például hangvételben, közvetlenségben), sőt még abban is, hogy az üzenetek mekkora figyelmet tulajdonítanak (például a válaszolás időtartamában). A kapcsolat minőségét például jelenösen befolyásolja, hogy kritikus időszakban mekkora az e-mailre adott válasz késése (Thompson-Nadler 2002).

Az e-mailek kommunikálók például gyakran gondolják úgy, hogy ellenőrzésük alatt tartják az információcsere, azonban ez csupán személyes kommunikáció esetén lehetséges. Az e-mail egyik nagy előnye, hogy bárki bármikor küldhet üzenetet, a probléma csak az, hogy a másik oldalon senki sincs, aki előlássá. A legtöbb embernek ugyanis teniszjátékhoz hasonló mentális modell alakult ki a fejében, vagyis a lehető leggyorsabb választ várja el. A személyes kommunikáció során kialakuló állandó és gyors visszaszolgáltatás az információk folyamatos korrekcióját teszi lehetővé, ami e-mailek keresztlíneáiban nehezen kivitelezhető.

Az e-mail kommunikáció olyan kapcsolatokat hoz létre, amelyek egyébként valószínűleg nem jönnek létre. Az e-mail megléte szünteti bizonyos gátló jellemzőket, és kapcsolatteremtési lehetőséget jelent a fizikailag kevésbé vonzó vagy a szociálisan szorongó személyek számára is.

5.5. Jelentés

„Ez a jelentés már a terjedelménél fogva sincs kitéve a veszelőnek, hogy bárki elolvassa.” (Winston Churchill)

A jelentésírás az írásos vállalati kommunikáció egyik lényeges formája. A jelentés olyan írásbeli beszámoló, melynek célja bizonyos eredmények, stratégiai javaslatok és egyéb következtetések kommunikálása a menedzsment vagy más, meghatározott közönség felé (Zikmund 2003). A szervezetek általában akkor kérnek jelentéseket, ha bonyolult döntést kell hozniuk, ezért készítőjétől elvárják, hogy ötleit meggyőzően, megfélelítő bizonyítékokkal alátámasztva találja (Emerson 2000). Nem elegendő ugyanis csak felsorolni a javasolt akciókat, hanem meg is kell indokolni, hogy miért az a legjobb megoldás, valamint milyen rövid és hosszú távú eredményei lesznek. Egy jelentés készítése mögött az áll, hogy valakinek problémája van, és iránymutatásra van szüksége annak megoldására. Ezért mindig célszerű észben tartani az olvasó igényeit, s ennek megfelelően kidolgozni a használatos alternatívákat, a világos, cselekvésválasztékot. A jelentés részeit az 5.3. táblázat foglalja össze.

5.3. táblázat. A jelentés részeit

Jelentés részei		Leírása
<i>Cím</i>		Gondolhatjuk azt, hogy a fedőlappal nem sokat kell törődni, azonban az első benyomás szempontjából kritikus jelentőséggel bír. A címlappal találkozik először az olvasó, ezért ennek professzionálisnak kell sugallnia, fel kell keltenie az olvasó figyelmét, és rá kell vennie, hogy megragadja, és olvasni kezdje. A cím fejezze ki röviden és világosan, hogy miről szól a jelentés, s tartalmaznia kell a munkát végzőket, azt a személyt, akinek a jelentés szól, valamint a dátumot.
<i>Kisérőlevél</i>		A kísérőlevél általában a formálisabb jelentésekre jellemző. Célja, hogy azonosítsa a jelentés témáját, az illetékes személyt, elismerje a jelentésírásban nyújtott segítséget, s felhívja az olvasó figyelmét arra, hogy amennyiben szükséges, kérhet további információkat. Olykor megelőzi a címlapot.

Gyakran azt gondoljuk, hogy minél többet írunk, annál nagyobb hatást gyakorlunk az olvasóra, de ez nincs feltétlenül így. Nem mindenki szereti az elbeszélő stílust, elégánsan megfogalmazott mondatokat, hiszen ezek magasabb fokú koncentrációt igényelnek, és

<i>Vezetői összefoglaló</i>	Valószínűleg a jelentés legfontosabb része, mivel ezt olvassák el a legtöbben. Ezért célszerű különös gondossággal megírni. A bevezetés, az eredmények, valamint a következtetések legmarkánsabb megállapításait tartalmazza röviden, egyértelműen és jól áttekinthetően.
<i>Tartalomjegyzék</i>	A tartalomjegyzéken első pillantásra látszik, hogy a jelentés mennyire logikusan strukturált. Kialakításánál áttekinthetőségre és jól követhető logikai szerkezetre kell törekedni.
<i>Bevezetés</i>	A bevezetés tartalmazhatja a célokat. A háttér röviden összefoglalja azt a problémát, amellyel a jelentés készítője szembenézett. A célok rész a tanulmány főbb célkitűzéseit foglalja magában, valamint azt, hogy ehhez milyen információkra volt szükség, s milyen módon szereztek meg azokat.
<i>Eredmények</i>	Az összegyűjtött releváns információkat és véleményeket tartalmazza, de arról még nem esik szó, hogy miként lehet ezeket alkalmazni, mert ez a következtetések részében kell, hogy helyet kapjon.
<i>Következtetések és javaslatok</i>	A következtetések rész lehetőséget ad a tárgyait rész gondolati továbbvitelére. Nem összefoglalásnak kell lennie, hanem inkább bizonyos problémák megoldását kell a középpontba állítani. Rövid, számozott pontok listája.
<i>Mellékletek</i>	Minden olyan tényező, amely nem illeszkedik szorosan a jelentés logikájába, de érdeklődésre tarthat számot, például bibliográfa vagy részletesebb számítások. Gyakori hiba, hogy a mellékletek nem szervesen illeszkednek a jelentésbe, vagyis nem hivatkoznak rájuk, vagy nem támasztanak alá semmit, s csak elszigetelten, funkció nélküli állítanak. Ugyanakkor, ha említést teszünk az egyik táblázatról vagy ábráról, akkor zárójelben ne felejtjük el feltüntetni, hogy az hol található meg a mellékletben.

A jelentések alapvető célja tehát, hogy világosan és egyszerűen közöljenek tényeket és véleményeket másokkal, a lehető legrovidebb időn belül. Az alapvető különbség a regény és a jelentésírás között az időtényező. Senkit nem érdekel a regény hossza, ameddig az érdekes és szórakoztató, a jelentések esetében azonban más a helyzet. Kengereg olyan híres regény van, amelyet nehéz megérteni, olyan szavakat használ, amelyeket az átlagember soha nem látott azelőtt. Ha azonban egy jelentésben az olvasó nem érti meg szavakat, az nem azt mutatja, hogy mi milyen okosak vagyunk, hanem azt, hogy nem vagyunk tekintettel rá, nincs közöttünk összhang. Ha a jelentés nem teljesen világos az elejétől fogva, akkor annak szerzője a hibás, s nem az olvasó intelligenciájával van gond. George Orwell ezzel kapcsolatosan az alábbi tanácsokat fogalmazza meg:

1. A cél: jelentésünk a fontos ügyeket ismeretessé, rövid, lenyegre törő formában.
 2. Gyakran célszerűbb teljes jelentés helyett puszta emlékeztetőt küldeni, mely vázlatpontokból áll – ezeket aztán szóban ki lehet fejteni, ha kell.
 3. Nem szereznék ilyen fordulatokkal találkozni: „Ugyancsak nem lenne lényegtelen megfontolnunk a következő körülmények együtthatóit...” vagy „Megfontolás tárgyává kellene tenni azt a lehetőségét, hogy hatályba léptessük...”.
- Az ilyen tejenegős stílus csak tompítja a lényegét, és semmilyen tartalmat nem szolgál. Ne riadjanak hát vissza a rövid, határozott kifejezésektől, még akkor sem, ha nem tartják őket elég hivatalosnak.

„Sose használj hosszú szót, ahol megteszi a rövid is... ha úgy érzed, egy szót ki lehet hagyni, hagyd ki... Kertül az idegen szót vagy a tudományos szak kifejezést, ha a dolognak van megnevezése a köznyelvi nyelvben. ... Inkább szedd meg ezeket a szabályokat, mint hogy valami nagy gorombaságot mondj.”

Néhány javaslat szövegről:

- Kérjünk a kompromittált szavakat, szakzsargon és a szlenget.
- Írjunk rövid mondatokat.

Ha képtelenek vagyunk rövid mondatokat megfogalmazni, akkor használjunk felsorolást, melynek az alábbi előnyei vannak:

- Azonnal látja az olvasó, hogy hány megállapítást teszünk.
- Feloldja a sűrűn teleírt oldalak unalmát.
- Leegyszerűsíti és könnyen érthetővé teszi a lényegét.

A jelentés hitelességét azonnal kétségessé teszi az olyan hibák, mint a számok rossz összeadása vagy a rosszul leírt tulajdonságok. Hibába torkéletes az anyag minden más tekintetben, a hibák mindig sokkal jobban szemet szúrhatnak (ezeket lehet kritizálni), és negatív hatásuk gyakran sokkal jelentősebb, mint himnénk. Ha az első változat elkészült, akkor célszerű elolvasni és a hibákat kijavítani, majd újra elolvasni és kijavítani. Első alkalommal a mondatok, a logika, valamint a konzisztencia ellenőrzése történik, második alkalommal pedig a helyesírást (a helyesírás-ellenőrző program sem szűr ki minden hibát), a nyelvtant, a számok helyes összeadását, valamint az ábrák és táblázatok sorrendjét vesszük figyelembe.

A leggyakrabban használt betűtípus a Times, abból az elméletből kiindulva, hogy a betűtípusok vezetnek a szemnek egyik betűről a másikra. Ha azonban el szeretnénk térni az átlagtól, akkor használjunk bátran más, izlésekes betűtípusokat.

A legelterjedtebb betűméret a 12-es, s ha ennél nagyobb betűmérettel írunk, akkor az a vád érhet bennünket, hogy a valószínűségi háttérrel akarjuk feltűntetni a jelentést. Ennél kisebb méretemel pedig a „nem olvasható” visszajelzést kapjuk.

1. Gyűjtés össze (pl. az interneten) különböző önéletrajztípusokat! Milyen előnyei és hátrányai vannak az egyes típusoknak?
2. Válasszon ki egy állás hirdetést, amelyre szívesen pályázná! Írjon a hirdetésre szakmai önéletrajzot és motivációs levelet!
3. Gyűjtésön névjegyeket! Elemmezze és hasonlítsa össze az egyes fajtákat!
4. Tervezze meg saját egyéni és hivatalos névjegyet! Milyen színű, milyen minőségű papírt választana? Hogyan helyezné el az adatait?
5. Tartson kiselőadást a névjegyekkel kapcsolatos protokollról!
6. A) Írjon reklamációs levelet, mivel mosógépe meghibásodott! B) Válasszon partnert, és válasszon a partner leveleire a mosógép gyártója nevében! C) Elemmezze a leveleket formailag és tartalmilag! A megfelelő stílust alkalmazzák? Mit kommunikáltak magukról és a cégről?

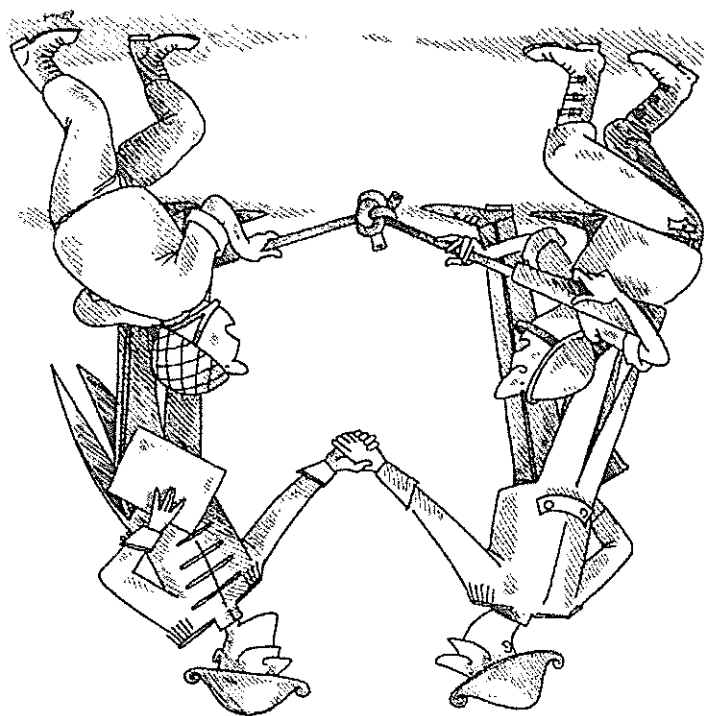
Feladatok

- Néhány hasznos tipp a gyakori hibák elkerülésére:
- Ne becsújjuk alá a jelentésíráshoz szükséges időt. Még a legfejlettebb szövegszerkesztő és grafikai rendszer esetén is idő kell, hogy az oldalrögzítés megfelelő legyen, a táblázatok sorrendben következzenek, a hibákat kijavítsuk stb.
 - Ne az utolsó pillanatra hagyjunk mindent! Számtatógépek, nyomtatók és fénymásolók hajlamosak a legrosszabb pillanatokban tönkremenni.
 - Ellenőrizzük a jelentést az alábbiak szerint:
 - Az oldalak sorrendben vannak számozva, és nincsenek üres lapok.
 - Minden melléklet benne van.
 - A diagramok rendben vannak.
 - Nyomtatás jó minőségben.
 - Borítók ellenőrzése.

vaslatokkal.

is, s írjon rövid jelentést a helyzet megfelelő bemutatásával és já-
nyecinek feltérképezésére. Ha szükségessé, hívjon össze értekezle-
gatoság. Ehhez szükség lenne a jelenlegi helyzet és a hallgatók igé-
helyén (iskolájában) belső rádióműsor kialakítását tervezni az igaz-
8. Írjon jelentést az alábbi probléma megoldásához: Munka-
utalra át a megrendelő.

a késedelem sztrájk miatt történt, ráadásul az ígért előleget nem
az előző levélre a Slodan vállalat nevében, arra hivatkozva, hogy
megfelelő kompenzációt is. B) Valasszon partnert, és válaszoljon
sul az áru 10 százaléka minőségileg kifogásolható. Kérjen ennek
mivel a 20 tonna dínyét két nappal később szállították le, ráadá-
7. A) Írjon levelet saját cége nevében a Slodan vállalatnak azért,



II. RÉSZ
TÁRGYALÁSTECHNIKA

Lehet-e megtanulni valamit, aminek a nagyobb része – úgy tűnik – nem megtanulható, mert az ember jellemével, magatartásával, alkalmazkodóképességével függ össze.

Van, aki azt hiszi, a tárgyalás megtanulható kb. úgy, mint az egyszerű. Ez tévedés: a tárgyalás életű eleme, a tárgyalási siker titka végső soron az akaratban, a jellemben, felfogóképességben, az alkalmazkodni tudásban van. Ezek nem megtanulható dolgok. A tárgyalás bizonyos szempontból tehát művészet. Van azonban a tárgyalásnak megtanulható része is. Ez a tárgyalások módszereire, technikájára, belső összefüggéseire vonatkozó ismeretek összesége. E nélkül nincs sikeres tárgyaló, nincs művész sem – például Liszt Ferencnek vagy Mozartnak is meg kellett tanulnia zongorázni, mielőtt művészetükkkel elkápráztatatták volna hallgatóikat.

A tárgyalások tudománya rendkívül szerteágazó ismeretanyagból áll össze. A legfontosabb felismeréseit a társadalomtudomány, az alkalmazott lélektan, a matematika, különösen a játékelmélet területéről gyűjtötték össze a téma kutatói.

A tárgyalás mindennapi életünk állandó kísérője. Egyes megfigyelők szerint még egysemmélyes tárgyalás is van, amikor magunkban meghányjuk-vejtük a döntéseinket „Megtartalom magammal!” A leggyakrabban előforduló tárgyalások a gazdasági, üzleti jellegű tárgyalások. Ezeknek két igen jól megkülönböztethető síkjuk van. Az egyik a tulajdonképpeni üzleti tárgyalás, az anyagi javak szolgáltatások eladása, megvétele, az üzletkötés. A másik egy-egy vállalat, intézmény kapcsolataira, magatartására, más partnerekkel fennálló viszonyára vonatkozó tárgyalás. Ez a vállalati, intézmények döntési joggal felruházott felelős vezetőinek dolga.

6.1. A tárgyalás fogalma

Mindenütt előfordulnak tárgyalások, többek között a mindennapi életben, otthon, a munkahelyen, a különböző társadalmi csoportokban, vállalatokban és vállalatok között, valamint a különböző nemzettek között. A tárgyalás komplex fogalom, ezért nehéz egyértelmű definíciót találni rá. Mindennekelőtt a szociálpszichológusok, szociológusok, államtudományal foglalkozó tudósok és az üzletgazdászok kutatták a tárgyalások területét, s megkísérelték meghatározni a tárgyalás fogalmát. Az alábbiakban példákat mutatunk be a definíciókra.

A szociálpszichológusok (Sawyer-Glueckow 1966; Pruitt 1981) a tárgyalást döntési folyamatnak tekintik, melyben legalább két résztvevő fél együttesen kísérel meg döntést hozni. A felek lehetnek egyének vagy csoportok.

A pszichológusok (Nierenberg 1968) olyan folyamatnak tekintik a tárgyalást, amely az egyén szükségleteit elégíti ki.

Az államtudósok (Ikke 1964) olyan folyamatnak tartják a tárgyalást, melyben több, azonos és ellentétes érdekű fél kísérel meg döntést hozni. Közös érdek nélkül nincs tárgyalás, ellentétes érdek hiján nincs mitől tárgyalni.

A közgazdászok úgy vélekednek, hogy a tárgyalás vagy döntési folyamat, vagy annak része, vagy egy kommunikációs folyamat alternatívája. Kapoor (1975) azt írja, hogy a tárgyalás a józan ész alkalmazása olyan nyomás alatt, hogy eljűnk bizonyos előre elhatározott cél. Lee és Dobler (1977) döntési folyamatnak tekintik a tárgyalást, mely az eladó és a vevő tervezéséből, visszatekinté-

séből és elemzéséből áll azzal a céllal, hogy üzleti megállapodást érjenek el. Webster (1979) szerint a tárgyalás interaktív folyamat, ahol a vevő és az eladó maximális hasznot próbálnak elérni. McCall és Warrington (1984) szerint a tárgyalás verbális vagy nem verbális kommunikációs folyamat, melyben mindkét fél mind ellenértékes kereskedelmi érdekeket tesznek mérlegre. Kotler (1986) a tárgyalást olyan döntési folyamatra írja le, melyben az igények kielégítése a cél.

A tárgyalás tehát olyan kölcsönös tevékenység, amelynek célja egy vitatott ügy szabad beleegyezésen alapuló elinté- zése.

Egy vitatott ügyet többféleképpen lehet elintézni. Lehetőséges és igen gyakori: erőszakkal, súlyos kényszerrel rávenni valakit arra, hogy a nekünk megfelelő magatartást tanúsítsa, feltételeinket elfogadja, azaz akarataunknak engedelmeskedjék, megadja magát. Háború, párbaj, egy jól irányzott ökolicsapás képes egy vitatott kérdés végére pontot tenni, de nem nevezhető tárgyalásnak, mert hiányzik belőle az ellenfél, a partner szabad akarat.

Lehet egy vitatott ügyet – legalábbis elméletileg – valamiféle játékra, véletlenre bízni. Kártyára vagy kockára is fel lehet tenni érdekeinket. Az ismeretlenrel, az előre nem láthatóval szemben sokszor kényyszerülünk ilyen játékos magatartásra. Kockázatot vállalunk, megkockáztatunk valamiféle magatartást. Itt ez a magyarázat arra, hogy nem tárgyalunk, hanem kockáztatunk. A későbbiekben látni fogjuk, hogy a tárgyalás egyes fázisaiban valóban ilyen módszerekhez is kell folyamodnunk.

A vitatott ügyet bíróság elé is vihetjük, azaz a döntést a törvényrendezi. A tárgyalás célja legalábbis abban megfogalmazva az, hogy partnerünk szabad akaratából mondjon igent.

6.2. A tárgyalás feltételei

Az „igen” nemcsak a célt jelenti, hanem a tárgyalások elégséges feltételét is. Tárgyalásokra akkor kerül sor, ha van mitől tárgyalni, van valamilyen tárgy, amely körül konfliktus alakul ki. Ez a szükség feltétele a tárgyalásnak, de még nem elégséges feltétel, mert egy konfliktust más, nem tárgyalásos (például erőszakos) eszközökkel is meg lehet oldani. Ahhoz, hogy a konfliktus tárgyalásokhoz vezessen, az is kell, hogy minden résztvevő elfogadja a tárgyalást mint a konfliktus, a vita elrendezéseinek módszerét. Ez az eredeti igen – amit arra a kérdésre válaszolnak a résztvevők, hogy tárgyaljunk-e vagy sem.

Ez az eredeti „igen” sok más fontos kérdést is eldönt a tárgyalások körül. Mindenekelőtt kölcsönösen elismert partnerté teszi a vitátott tárgyban érdekelt feleket, anélkül azonban, hogy megszüntetné a közöttük fennálló érdekellentétet, konfliktust. Ennek a körülmenynek jogi következményei is vannak, és ez az eredeti *igen* következménnyel jár a résztvevők magatartásából, tárgyalási stratégiájára is. Jog következmény az, hogy a felek a tárgyalást elfogadói igennel potenciális szerződő felekké válnak, akik jogukat, hogy a vita tárgya fölött dönthessenek, kölcsönösen elismerték. Stratégiai következmény az, hogy a felek egymást nemcsak ellenfelekként fogják kezelni, hanem partnereként, társként is, akik egy közös érdekű ügyben vitáznak, döntenek.

6.3. A tárgyalási folyamat jellege

Legfontosabb jellemzője a kölcsönösség, a kölcsönhatás. Ezt a pszichológia, a szociológia, a kommunikáció szaknyelven „interakciónak” hívják. A tárgyaló a tárgyalási folyamat kölcsönös jellegét azzal ismeri fel és valósítja meg, hogy mielőtt bármit tesz vagy mond, előbb azt mérlegeli, milyen hatást vált ki ellenfeleiből, partneréből.

A tárgyalási folyamat két síkon mozog: az egyik az intellektuális, a másik a lélektani.

Intellektuális folyamat a tárgyalás, amennyiben az

- logikus → tehát a rendezett gondolkodáson alapul,
- stratégiai → tehát bizonyos előre kiválasztott célnak
- azaz a célhoz mérten választja meg a

taktikái

→ azaz a célhoz mérten választja meg a

módszereket, az eljárás módját.

Pszichológiai – lélektani – folyamat a tárgyalás, amennyiben annak során a résztvevők személynként, csoportonként, csoportok tagjaiként viselkednek, és alá vannak vetve a pszichológia, a csoportlélektan törvényeinek.

A folyamat két síkban történő bemutatása csupán elméleti, elvonatkoztatott megközelítés, mert a valóságban a tárgyalási folyamat két eleme – az intellektuális és a pszichológiai – egybeesik. Ennek az egybeesésnek igen egyszerű magyarázata van. A tárgyalásban részt vevők mindnyájan emberek, saját jellemző tulajdonságokkal, egyéniséggel. Az egyéniség pedig az értelem és az érzelm szétbontatlan ötvözet.

Mégis azt kell mondanunk, hogy a tárgyalás intellektuális folyamat, mert fontos összetevője ugyan az érzelmek világa – a lélektani jelenségek, még a tudat alattiak is nagy szerepet játszanak benne –, eredményt csak az értelem tárgyalással, aki mindezeket tudatosan képes saját céljai szolgálatába állítani, aki mérlegel, hidegen számít.

6.4. A tárgyalás modelljei

6.4.1. A tárgyalás dimenzióinak modellje

Kapoor (1975) a tárgyalást átfogó modell segítségével írja le, ahol a tárgyalási helyzetet „a négy K” jellemzi, a környezet és a perspektíva (6.1. ábra).

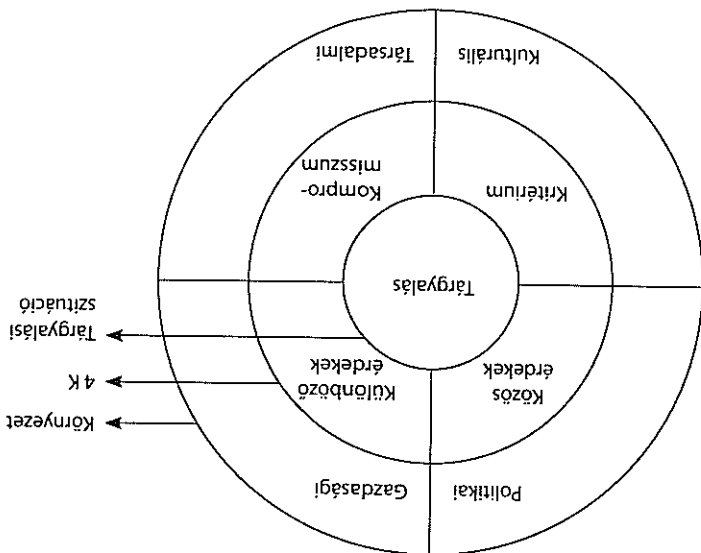
A négy K az alábbi:

Közös érdekek, azaz amiért tárgyalunk.

Különböző érdekek – ellentétes, ütköző érdekek, azaz amiről tárgyalunk.

Kompromisszum – kompromisszumok, azaz valaminek az adása és elfogadása.

Kritériumok és célok, azaz a cél és az ehhez vezető eszközök meghatározása.



6.1. ábra. A tárgyalás különböző dimenziói
Forrás: Kapoor (1975, 2)

Kapoor (1975) szerint minden tárgyalási szituáció egy bizonyos társadalmi, politikai, gazdasági és kulturális környezetben jön létre. A tárgyalási helyzetre a környezet és a négy K különböző módokon van hatással és befolyásolja az eredmény létrejöttét.

Környezet

Egy bizonyos országban kezdeményezett tárgyalás függ a kérdéses ország gazdasági, politikai, kulturális és szociális környezetéről való ismeretünktől és ezek megértésétől.

A nemzetközi üzleti tárgyalások többek között abban különböznek a nemzeti tárgyalásoktól, hogy a megvaltozott környezet más perspektívát ad, mely meghatározza a vállalat tárgyalási stratégiáját és taktikáját.

Közös érdek

A tárgyaló feleknek a tárgyalás előtt hinniük kell abban, hogy léteznek közös érdekek a meg egyezés létrehozására. Ha nincsenek közös érdekek, igen nehéz a feleket a tárgyalóasztal mellé leültetni.

Különböző érdekek

A tárgyalás során kell, hogy legyenek különböző érdekek, amelyek a tárgyaló felek a tárgyalás során megpróbálnak egyeztetni. Ugyanis, ha minden érdek közös lenne, nem lenne miről tárgyalni.

Kompromisszum

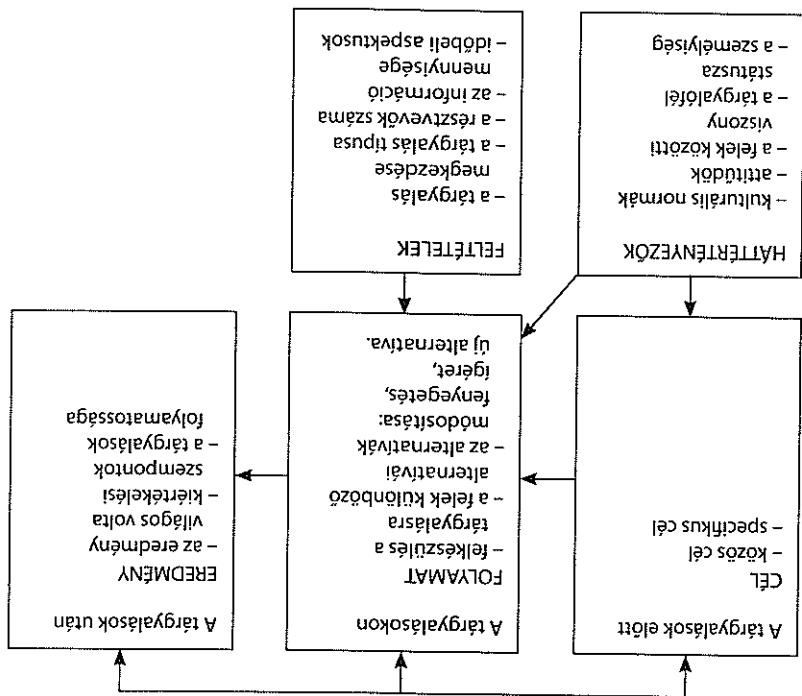
A tárgyaló partnerek saját érdekeiket képviselve bizonyos kompromisszumok árán érik el céljaitkat.

Kritérium

Mindkét fél alkalmas bizonyos kritériumokat, mércéket a tárgyalási cél megvalósítása érdekében.

6.4.2. Sawyer és Guezkow szociálpszichológiai modellje

Sawyer és Guezkow (1965) időperspektívában írja le a tárgyalásokat, és három részre osztja fel: a tárgyalást megelőző, a közbeni és az utáni szakaszra (6.2. ábra).
A modell azt mutatja, hogy a tárgyalásokat illetően a cél és a háttértényezők hatnak a tárgyalási folyamatra, mely a tárgyalási szituáción uralkodó feltételelektől függ. A potenciális eredmény különböző visszaacsatolási típusokat eredményezhet, melyek befolyásolhatják és megváltoztathatják a célt, valamint a folyamatban lévő tárgyalás menetét is.



6.2. ábra. Sawyer és Guezkow szociálpszichológiai modellje
Forrás: Sawyer-Guezkow (1965, 468)

Ghauri (1983) modelljének kiindulópontja Sawyer és Guetzkow (1965) szociálpaszichológiai modellje volt. Ghauri egyszerűsítette a Sawyer–Guetzkow-modellt, és néhány változót kicserélt olyan változókra, amelyek az egy szeri tranzakciókra és a környezeti külön-

modellje

6.4.3. Ghauri „Package Deal” (csomagterv) tárgyalási

A felek cselekvési alternatíváinak olyan módosítása után, hogy az illető fél igényeit részben vagy egészben kielégítettük, eljutunk a végeredményhez, azaz egy aláírt szerződéshez. Az eredmény lehet tisztá, világos, formális szerződés, de előfordulhatnak nem világos szerződések is, vagy akár az is, hogy nem születik megállapodás. A szerződés szövegének világos volta a legkritikusabb terület üzleti összefüggésben, mivel ez hatással van mind az aktuális megállapodásra, mind a jövőbeli potenciális, felek közötti üzletekre.

A felek cselekvési alternatíváinak olyan módosítása után, hogy az illető fél igényeit részben vagy egészben kielégítettük, eljutunk a végeredményhez, azaz egy aláírt szerződéshez. Az eredmény lehet tisztá, világos, formális szerződés, de előfordulhatnak nem világos szerződések is, vagy akár az is, hogy nem születik megállapodás. A szerződés szövegének világos volta a legkritikusabb terület üzleti összefüggésben, mivel ez hatással van mind az aktuális megállapodásra, mind a jövőbeli potenciális, felek közötti üzletekre.

A tárgyalási folyamat a felek felkészülésével kezdődik. Meghatározzák például a tárgyaló személyek számát, a találkozasok hosszát, az időközöket, a tárgyalás nyelvét, valamint az esetleges tolmácsolást, és a tárgyalás menetére vonatkozó különféle szabályokat. Az előkészületek után meghatározzák a különböző cselekvési alternatívákat, a fennálló preferenciák figyelembe vételét. Az elkövetkező kommunikációs folyamatban megpróbálják rábeszélni és meggyőzni egymást, valamint ígéretekért tesznek, és különböző típusú fenyegetésekkel állnak elő a közös problémamegoldási folyamatban. E folyamatnak a célja a hozzáférhető alternatívák csökkentése vagy növelése.

A felek cselekvési alternatíváinak olyan módosítása után, hogy az illető fél igényeit részben vagy egészben kielégítettük, eljutunk a végeredményhez, azaz egy aláírt szerződéshez. Az eredmény lehet tisztá, világos, formális szerződés, de előfordulhatnak nem világos szerződések is, vagy akár az is, hogy nem születik megállapodás. A szerződés szövegének világos volta a legkritikusabb terület üzleti összefüggésben, mivel ez hatással van mind az aktuális megállapodásra, mind a jövőbeli potenciális, felek közötti üzletekre.

A tárgyalási folyamat a felek felkészülésével kezdődik. Meghatározzák például a tárgyaló személyek számát, a találkozasok hosszát, az időközöket, a tárgyalás nyelvét, valamint az esetleges tolmácsolást, és a tárgyalás menetére vonatkozó különféle szabályokat. Az előkészületek után meghatározzák a különböző cselekvési alternatívákat, a fennálló preferenciák figyelembe vételét. Az elkövetkező kommunikációs folyamatban megpróbálják rábeszélni és meggyőzni egymást, valamint ígéretekért tesznek, és különböző típusú fenyegetésekkel állnak elő a közös problémamegoldási folyamatban. E folyamatnak a célja a hozzáférhető alternatívák csökkentése vagy növelése.

A felek – személyes vagy vállalati érdekeken alapuló – célja, fellé-egészítő érdekről, ütköző érdekről és teljesen ellenétes érdekről. nyulnak egymáshoz a felek érdekei. Szó lehet közös érdekről, ki-előnyösebb kimenetelben, mindennekelelt attól függ, miként viszo-támogat. Hogy milyen terjedelemben egyezzenek meg a felek a leg-lenti, hogy olyan eredményt próbálunk elérni, amit az ellenfél is-továbbiakat határoznak meg. Ez például többek között azt is je-A kitűzött célt a felek preferenciái alapján rangsorolják, majd

A tárgyalófelek magatartása a tárgyalóasztalnál döntő jelentőségű lehet a tárgyalás eredményére. Az egymással tárgyaló egyéneknek általában különbözőek a referenciakeretek, a hátterük, tapasztalatuk és helyi kultúrájuk, valamint eltérőek a jövőképek is. Ezek az egyének ezért különbözőképpen reagálnak különböző tárgyalási helyzetekben. A különböző egyének személyisége, vala-

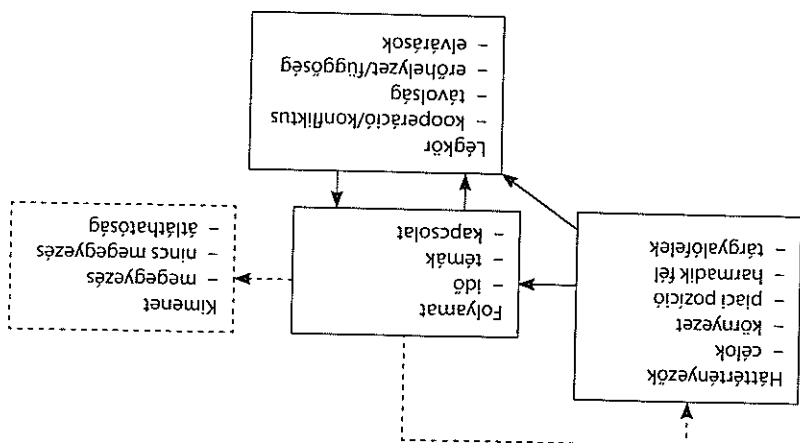
(6. 4. ábra).

a tárgyalási stratégiák és tárgyalóképesség, valamint a környezet. Ezek a tényezők a tárgyaló felek magatartása, a tárgyalási helyzet, nak tekint a tárgyalást, ahol négy tényező váltokozva hat egymásra. McCall és Warrington (1984) két fél közötti interaktív folyamat-

6.4.4. McCall és Warrington tárgyalási interakció modellje

ségekre jellemzők (6.3. ábra). Emellett a tárgyalási folyamat dinamizmusának a hangsúlyozására bevezette a változók egy új csoportját (légkör), amelyeket Hakansson (1982) modelljéből vett át.

Forrás: Ghauri (1983, 37 In: Molnar-Molnar-Nilsson 1999, 69)

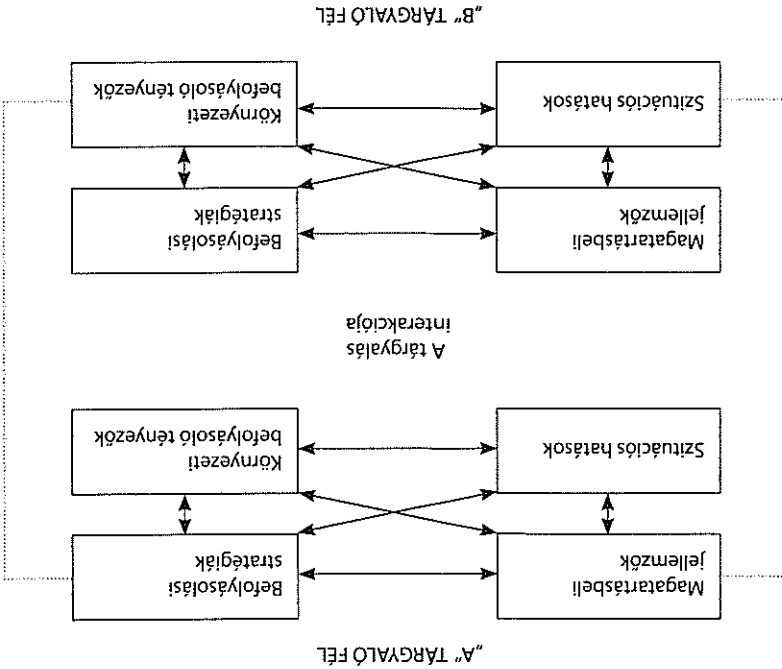


A tárgyalási stratégiák és a tárgyalóképeség szintén hatással vannak a tárgyalás eredményére. A hatás közvetlen vagy közvetett módon történhet a felek közötti, a vállalatokat és ezek termékeit, va-

6.5. A tárgyalási stratégiák és a tárgyalóképeség

mint munkaszándéka, tekintélyre való törekvése, kockázatvállaló hajlandósága, a helyes döntéshozatali képessége változó a különböző országokban és kultúráis környezetben. Ezek a különbözőségek együtt járnak azzal, hogy tárgyalási magatartásuk igen változó.

6.4. ábra. Tárgyalási tényezők és kölcsönhatásuk
Forrás: McCall-Warrington (1984, 8)



laminnt engedményét, álláspontjának megtartását érintő többé-kevesbé átfogó információcsereket során. Az egymás tárgyalási pozícióinak megállapításánál a feleknek mind kapniuk, mind adniuk kell információt egymás preferenciáiról, szándékairól és felfogásairól. Ez az adok-kapok nyújt lehetőséget arra, hogy az érintkező felek meghatározzák tárgyalási stratégiájukat. A tárgyalóképességet ebben az összefüggésben egyrészt információszerező, másrészt információönnyújtó módnak tekinthetjük.

A tárgyalási helyzet tükrözi a felek közötti hatalmi viszonyt, valamint a potenciális üzlet létrejötte iránti igényüket. Mivel a felek önkéntesen mentek bele a tárgyalásba, kedvező tárgyalási eredményt is várnak el. Olyan esetekben, amikor a tárgyalás kimenetelére az egyes felek számára erősen egyenlőtlennek látszik, akkor az üzleti viszony megszakadásának nagy a kockázata. A felek közötti piac felosztása is hat a tárgyalási eredményre olyan módon, hogy egy egyenlőlen piacfelosztás kockázatosabb lehet, mint egyenlő eredményű tárgyalás. A felek közötti piac felosztása is hat a tárgyalási eredményre olyan módon, hogy egy egyenlőlen piacfelosztás kockázatosabb lehet, mint egyenlő eredményű tárgyalás.

A környezet hatásának szintén nagy a jelentősége a tárgyalás eredményének alakulásában, mivel korlátozást jelenthet a vállalat és azon személyek számára, akik részt vesznek a tárgyalásokon. A környezeti tényezők legfontosabb csoportjai a hazai tárgyalások összetüggésében a kultúra, a gazdaság, a politika és a jog, illetve törvény által meghatározott viszonyok, valamint a technológia. A vállalat belső környezete, a vállalat célja és stratégiája, valamint a külföldi vállalatok (korlátozás, megszervezés, intézkedések) szintén hatással vannak a tárgyaló felek magatartására.

A nemzetközi környezetben folyó tárgyalásoknál különösen lényeges a kulturális környezet befolyásoló hatása. A hazai és a külföldi piac közötti *kulturális különbségeket* különböző összefüggésekben tapasztalhatjuk: ilyen például az eltérő nyelv, vallás, attitűdök és értékítélet, szokások, stb. Altalában eltérés van a különböző országok között a gazdasági, politikai és jogi viszonyok, a technológiai különbségek, valamint esetleg az üzleti gyakorlat tekintetében (például: arab-amerikai), melyek más-más módon befolyásolják a tárgyalás cselekvési szabadságát. Olykor szó lehet különleges üzletformáiról is, mely a potenciális üzlettel országának gyakorlatára, s amelyet számításba kell venni a tárgyalásnál.

A tárgyalóképesség jelentőséget gyakorlati kiemelés az üzleti tárgyalásokkal kapcsolatban. Mivel a tárgyalásokban személyek vesznek részt, személyes tulajdonságaik befolyásolhatják a tárgyalás kimenetelét. A köztudatban általánosan elterjedt felfogás, hogy a tárgyalók jobb üzleteket csinálnak, mint a kevésbé tárgyalók. Egy vállalat számára fontos tehát, hogy rendelkezzen jó képességgel, „rátermett” tárgyalófelekkel, mivel az általuk megkötött jó üzletek hozzájárulnak a vállalat sikeréhez.

Mi is tulajdonképpen a tárgyalóképesség, és milyen út vezet ahhoz, hogy magunk is tárgyalóképessé váljunk, vagy azza tegyünk másokat?

A tárgyalásra való rátermettséget, a tárgyalóképességet a szakirodalomban több szerző is vizsgálja. Lee és Dobler (1977) szerint a rátermett tárgyaló kombinálni tudja ügyességet, szakísmertéket és ítéloképességet a tárgyalások tervezésénél és végrehajtásánál. Holt (1978) szerint a tárgyalóképesség a tárgyaló azon képessége, hogy a lehető legjobb módon feleljen meg az önmaga és a vállalat által támasztott követelményeknek.

Graham és Herberter (1983) úgy véli, hogy a tárgyalóképesség a tárgyalási stílus helyes alkalmazása különböző helyzetekben. A szerzők szerint egy személy tárgyalási stílusa attitűdök, motivációk, magatartásminálak és elvárások kombinációja.

Molnar (1999, 90) szerint „a tárgyalóképesség olyan képesség, mellyel olyan megállapodást köthetünk, melynek két győztese van, azaz olyan szerződést, mely megvalósítása mindkét fél aktív érdeke”. A szakirodalom áttekintéséből az derül ki, hogy nincs egyetlen definíció tárgyalóképességre. A tárgyalásokkal kapcsolatos empirikus kutatásunk kapcsán interjúkat készítettünk 2006 nyarán nyolc magyar, és Magyarországon dolgozó német üzletemberrel. A tárgyalóképességgel kapcsolatban az interjúkból az derült ki, hogy a megkérdezettek a tárgyalóképességet valamiféle absztrakci (elvont), nehezen meghatározható tulajdonságnak tekintették. Az interjúk során az üzletemberek többsége spontán definíciót fogalmaztak meg, amelyek közül az alábbiakban felsorolunk néhányat.

A gyakorlati szakemberek megkérdéséből az derült ki, hogy egy sor tényező hat a tárgyaló felek tárgyalóképesseгére. E tényezők egy része egyéntől függő, a másik része a környezetben mőlik. Az egyéntől függő tényezők közé sorolták a szakismeret, a személyiség, a személyes kapcsolatok, a tárgyaló fél háttere, a tárgyalást megelőző előkészületek, valamint a nyelvet. A környezettől függő tényezők közé pedig a kultúrát, a tárgyalás helyszínét, a tárgyalás idejét, a vállalat hívét stb.

6.7. A tárgyalóképesseгre ható tényezők

A felsorolt spontán definíciókból kiderül, hogy számos közös vonás van bennük: például a kitűzött cél elérése, olyan megállapodás létrehozása, amely mindkét felet elégedettséggel tölti el. Néhányan pedig azt fogalmazták meg, hogy a tárgyalóképesseг ugyan veleszületett tulajdonság, de fejleszthető, s ehhez olyan ismeretek megszerzése szükséges, amelyek hatnak a tárgyalóképesseгre.

„A tárgyalóképesseг olyan tárgyalási eredmény elérése, amely ki-elegető mindkét fél számára, azaz mindkét fél úgy érzi, hogy nyert a tárgyalásban.” (B. F. igazgatótanács-elnök)

„A tárgyalóképesseг olyan képesseг, amellyel a tárgyalásokat meg-előzően kitűzött célokat el tudjuk érni. Az ügyesseг azonban a személyi tulajdonságokra és a tapasztalatokra épül.” (B. F. vezérigazgató)

„A tárgyalóképesseг többé kevésbé veleszületett tulajdonság, beleértve a gesztikulálás megfelelő alkalmazását és a meggyőzés képesseгét.” (F. H. cégtulajdonos)

„A tárgyalóképesseг olyan – megállapodást létrehozó – képesseг, ahol két nyertes van, azaz mindkét fél aktív érdeke a megállapodás teljesítése.” (J. F. marketing igazgató)

A tárgyalás olyan „játék”, ahol nagy jelentősége van a személyiségnek. A személyiségtől függően tényezők többek között a ruházat, a fizikai és pszichikai erőnlét, a fellépés stb. A tárgyalás során előfordul, hogy a partner feltételei nagyon eltérőek az általunk meg-

6.7.2. A személyiség

Fontosak továbbá a gazdasági, pénzügyi ismeretek is, de komplex tárgyalások esetén szükséges bevonní műszaki, jogi, gazdasági (például adótanácsadó) stb. szakértőket.

- a tárgyalási folyamatról stb.
- a konkurenciáról
- a tárgyalópartner vállalatáról
- a vállalat belső feltételeiről
- a piacról
- a termék felhasználási területeiről
- ismeret a vállalat termékeiről, illetve szolgáltatásairól

dául az alábbi ismereteket:
 ban egyetértettek abban, hogy a *szakismeret* magában foglalja például változó volt, hogy ki mit értett szakismeret alatt. A legtöbb esetben az ismeretek nagy jelentősége van a tárgyalások során. Némiképp A megkérdőjelezett üzletemberek kivétel nélkül úgy vélték, hogy a szak-

6.7.1. A szakismeret

- a tárgyalást megelőző előkészületek.
- a tárgyalás helyszíne, ideje
- a nyelv
- a kultúra
- a tárgyalófél háttére
- a személyes kapcsolatok
- a személyiség
- a szakismeret

A tárgyalóképességre közvetlenül vagy közvetetten ható tényezők a következők:

- szokottól, ezért a tárgyalónak képesnek kell lennie rugalmasan alkalmazkodni például az idegen környezethez, szokásokhoz stb.
- Oltoztunk is megfelelő legyen: bizonyos országokban szükségessé válhat a szolid elegancia, nem feltűnő öltözet, míg más országokban kissé lezserebb öltözet is elfogadott. A tárgyaló felek cseréje régi diplomáciai fogás, és viszonylag gyakran előfordul keleti államokkal való üzleteknél. E taktikát elsősorban azért választják, hogy az ellenfelet mindig új helyzetbe hozva növeljék a pszichológiai nyomást.
- A tárgyalási folyamat alakulását és kimenetét segítheti a tárgyaló felek empátiás képessége. Buda Béla (2006, 37) szerint „az empátia kialakuláshoz gyakorlati szükségessé, és egy csomó készséget és ismeretet kell elsajátítani ahhoz, hogy igazán hatékony képesség legyen. Az empátia megnyilvánulása függ az emberek közötti kapcsolatok jellegétől és az empátiát átélő ember akaratától is.”
- Nagyon fontos továbbá a bizalmat kelto fellépés. A tárgyalónak magabiztosnak kell lennie anélkül, hogy túlzásba vinné: nem lehet sem toladkodó, sem erőszakos. Igen lényeges a türelem, a tolerancia, az etikás magatartás, valamint az is, hogy a tárgyalónak legyen éles fülé, és legyen képes a partner meghallgatására – különben előfordulhat, hogy nem elegendő figyelt fel arra, mit mond, illetve mit gondol a partner. Az ügyes tárgyalónak tudnia kell érvelni, magyarázni és – ha szükséges – meggyőzni is. Fontos még a határozottság, a keménység és a szerénység. A tárgyaló legyen határozott: „tudja, hogy mit akar”; legyen kemény, amikor kell, és szűkség szerint legyen szerény.
- A személységhez kapcsolódó tulajdonságok tehát a következők:
 - rugalmasság
 - öltözködés, megjelenés
 - nyitottság
 - magabiztosság
 - képesség az odafigyelésre, érvelésre, tisztázásra és meggyőzősre
 - határozottság
 - türelem, tolerancia
 - „éles fül”
 - üzletileg etikás fellépés

- empátia
- becsületesség.

A szakirodalomban megneveznek még néhány olyan személyi tulajdonságot is, amellyel egy rátermett tárgyalónak rendelkeznie kell. Ezek a következők:

- tervezési képesség
- önálló munkára való alkalmasság
- széles körű üzleti tapasztalat
- jó vezetői képességek
- ismeretek a vállalatvezetéstől
- képesség arra, hogy elvárásait elfogadtassa.

E tulajdonságokat többé-kevésbé tanultnak tekinthetjük, míg a korábban felsorolt tulajdonságok nagy részét veleszületettenek tartjuk. Egy-egy adott tárgyalási helyzet igen komplex lehet, ezért fontos, hogy a tárgyaló ezekkel egyeztetre is tudjon foglalkozni. Tudnia kell például beszélni, odafigyelni és közben a következő lépést is megtervezni.

Buda Béla (2006) szerint a „jó természettű” emberek vagy a „társasági” emberek a szervezettek közkedvelt és népszerű tagjai, így képesek elérni, hogy az ellentmondásos szituációkban ne sértsék a többiekét, elkerüljék a konfliktusokat, megtalálják a helyes utat. Az „ügyes” ember általában nem minősít, nem mond ítélet szerű véleményeket, nem igyekszik nyíltan szembeállítani valamilyen megnyilvánulással, viselkedésmóddal, hanem választával a másikban belátást ébreszt, vagy a helyzetet más elfogadására bírja. Gyakran a belátás nem rögtön alakul ki, hanem egy kérdés vagy közlés nyomán megindult gondolkodás végcercdményeképpen. Kicsit hasonló ez a sakhoz, amelyben utólag sok jobb lépés képzelhető el, mint amilyet épp léptünk. A jó sakkozó először áttekinti a lehetséges változatokat, és a legjobbakat igyekszik alkalmazni (Buda 2006, 182).

6.7.3. Személyes kapcsolatok

Az üzleti tárgyalásokon személyek és nem vállalatok találkoznak egymással. Rendkívül fontos tehát, hogy a tárgyalópartnerek között milyen személyes kapcsolatok alakulnak ki. A megkérdezett üzletemberek szerint a jó személyes kapcsolatok nagymértékben hozzájárulnak a megállapodás létrejöttéhez. A személyes kapcsolatok különösen lényegesek a hosszú távú üzleteknél, valamint egyes kultúrákban (például az arab világban). Jó személyes kapcsolatok nélkül igen nehéz például ismételten leülni a tárgyalóasztalhoz és olyan meggyezést létrehozni, amellyel mindkét fél elégedett. Jó személyes kapcsolatok esetén létrejön a kölcsönös bizalom, amely könnyebbé teszi a kölcsönös előnyök kiaknázását.

6.7.4. A tárgyalófél háttére

A tárgyalófél háttérét tulajdonképpen a tárgyalóképesség határozza meg, de közvetett módon.

A tárgyalófél háttérébe beletartoznak a következő tényezők:

- általános műveltség
- iskolai végzettség
- kulturális háttér
- nemzeti társadalmi viszonyok
- kor és nem (az idősebb tárgyalófeleket előnyben részesítik bizonyos kultúrákban, a nőkkel kapcsolatban néhány kultúrában pedig el sem fogadják el a női tárgyalókat)

– a bőr színe, a vallás, a politikai meggyőződés olyan tényezők, amelyeknek bizonyos kultúrákban szintén döntő jelentőségük lehet a tárgyalás kiemelésére nézve. Általános elv, hogy el kell kerülni „a helytelen” képviselő küldését olyan országokba, amelyekben másként tekintik ezeket a tényezőket, mint mi magunk. A különböző nézetekből adódó konfrontációk gyakran megoldhatatlanok, és megghiúsíthatják a tárgyalópartnerekkel a jó kapcsolat kialakítását.

Teljességgel magától értetődő, hogy bizonyos jelentősége van a tárgyaló felhatterének, például korának, nemének, általános műveltségének, tapasztalatának, kulturális környezetének. Tárgyaló felé valaki a vállalatnál betöltött pozíciójából következően válik. A jó általános műveltség megfélelő alapot képez, és természetesen előnyös, ha ezen felül közgazdasági, műszaki vagy jogi ismeretekkel is rendelkezik az illető. Am az egyik legfontosabb tényezőnk a vallalat, hazai, illetve nemzetközi tárgyalási tapasztalatot tekinthetjük. Minél szélesebb tapasztalattal rendelkezőnk, minél több tárgyaláson vettünk részt, annál ügyesebb tárgyalóvá válunk. Emellett minden tárgyaláson lehet valami újat tanulni, és ezáltal csökkenhet a megfélemlítések száma. Minél több és különbözőbb tárgyaláson veszünk részt, annál több rutinra teszünk szert. Előnyös, ha valaki rendelkezik nemzetközi tapasztalattal, jó nyelvismerettel, utazási rutinnal és az idegen kultúrák iránti toleranciával. A nem és a kor olyan tényező, amely közvetett módon hat a tárgyalóképességre. Az idősebbeknek rendszerint nagyobb tapasztalatuk van, mint a fiatalabbaknak. Sok kultúrában a fiatalabb partnert kevésbé járatosnak, míg az idősebbeket általában tapasztaltabbnak tekintik, és irántuk több bizalmat és tisztelőt tanúsítanak.

Japánban például idősebb személytel tárgyalóknak, mivel valószínűleg ő magasabbban helyezkedik el a vállalat hierarchiájában. A japánok alkalmazzák a tárgyalópartnerekhez a delegáció összehívása tekintetében. A japán tárgyalócsoportokat lehetőleg olyan korú személyyekből állítsuk össze, mint a partner delegációja (ha erről időben sikerül információt szerezniük). Ennek az a célja, hogy megkönyítse a kommunikációt a tárgyalópartnerek között, mivel feltehetőleg az azonos korúak könnyebben kommunikálnak egymással, mintha nagy lenne a korkülönbség közöttük.

Fontos odafigyelni arra is, hogy nem minden kultúrában tekintik egyenrangúnak a nőket és a férfiakat. Nem szerencsés, ha női tárgyalófelet küldünk olyan országba, ahol a nőknek még szavazati joguk sincs, és a férfiak tulajdonaként kezelik őket (például arab országok).

A kultúra szerepét a nemzetközi tárgyalások című fejezetben bővebben tárgyaljuk, itt csak néhány sajátosságot érintünk. A sajátunktól eltérő kultúrák hiányos ismerete a kommunikációs problémák és a nagy tévedések melegegya lehet. Ha valaki nem ismeri eléggé annak az országnak a kultúráját, ahol üzletet kell lebonyolítani, akkor nagyon könnyen előfordulhat, hogy egész sor hibát fog elkövetni. Ricks (1982) *Big Business Blunders* című könyvében bemutatja azokat a tévedéseket, amelyeket export vállalatok képviselői követtek el az idegen kultúra hiányos ismerete miatt. E tévedések elsősorban a marketing különböző részterületein mutatkoznak meg ugyan, de közvetve a tárgyalásokat is érintették.

Ha ismereteket szerzünk egy adott kultúráról – az emberi mentalitásról, az ország történelméről, a nép vallásáról, a szokásokról stb. – ez hozzájárulhat ahhoz, hogy elkerüljük a kulturális különbségek okozta tévedéseket, és könnyebb lesz a személyes kapcsolatok kiépítése is. Idegen kultúrák képviselőivel való tárgyalás esetén különösen fontos valamilyen szintű ismerettel rendelkezni arról, hogy milyen a partner tárgyalási stílusa, mi fontos az áralkultektetében, illetve az árcsökkenés gyakorlatát illetően.

Fontos tudni, mikor és hogyan kell ráérni a tárgyra. Az USA-ban elvárják, hogy rögtön a tárgyra térjünk, míg például az arab országokban óvatossá kell előre haladni. Ott előbb személyes kapcsolatok kiépítésére kerüljön sor, és csak azután magára a tárgyalásra. Egyáltalán nem szokatlan ezekben az országokban a több napos bevezető ismerkedés.

Az átviták általában a tárgyalási folyamat központi részét képezik. Bizonyos országokban az alkut úján elérhető árendemény nagysága magas, míg más piacokon egyáltalán nem célszerű alkut kezdeményezni. Észak-Európában szinte nincs alkut, s ha van is, csak igen szűk határok között. Ez azt jelenti, hogy tartani kell az ajánlati árat, különben komolytalannak tekinthetik a tárgyalópartmert. Ezzel szemben az arab országokban elvárják, hogy sokat alkudhassanak. Ezeknek az országoknak tehát nagyon magas árat kell megajánlani részben azért, hogy a kívánt árszintre eljuthas-

Tiszán elméletileg három alternatíva képzeltethető el tárgyalási helyszínenek, mégpedig lehet tárgyalni hazai területen, a partner területén, illetve semleges helyen. A megkérdőjelezett üzletemberek úgy

6.7.7. A tárgyalás helyszíne és időtartama

A nyelvi egyértelműen a legfontosabb kommunikációs eszköz a tárgyalásban. Ha a nyelvi kommunikáció nem működik kielégítően, akkor olyan félreértések támadhatnak, melyek veszélyeztetik a megállapodás létrejöttét. A kommunikáció fontossága a saját anyanyelvén való tárgyalás esetén történhet a partner nyelvével, a saját nyelvével, vagy mindkét fél számára idegen, de egyébként közös nyelven, illetve tolmács segítségével. A két első lehetőség azzal a feltétellel alkalmazható, ha az egyik partner jól ismeri a másik anyanyelvet. A harmadik alternatíva akkor lehetséges, ha találmak olyan közös nyelvet, amelyet mindkét fél jól ismer. A tolmácsolás rendszer feltehetően, hogy rendelkeznek olyan tolmáccsal, aki mindkét nyelvet jól tudja. A nyelvi szerepéről és fontosságáról a nemzetközi tárgyalások című fejezetben bővebben lesz szó.

6.7.6. A nyelv

A nyelv már összehangban volt levásárlási követeléssel. exportára. A partner azután lealkudott belőle addig a mértékig, ti cégek úgy biztosították magukat, hogy pótlékot kalkuláltak az levásárlási követeléssel kívánták elérni. Ezzel szemben a nyugati országokban gyakran előfordult, hogy az árendeménnyel részben, míg más keleti államokban jelentősen kisebb. A volt szocialista országokban nagyon magas az alku útján elérni kívánt árendeménnyel nagyban nerek, hogy alaposan lealkudhassák az árat. Például Romániában Altalában a kelet-európai országokban is elvárják a tárgyalópart-hasonló a helyzet, mint az arab országokban.

ilyen sokat le tudott alkudni az árból. Dél-Amerikában körülbelül sunk, de részben azért is, hogy elégedetté tegyük a partnert, hogy

véltek, hogy általában előnyösebb hazai terepen tárgyalni, mivel ott nagyobb biztonsággal mozognak. A hazai terepen való tárgyalás elősegítheti a jó személynélves kapcsolatok kiépítését. Az idegen helyen való tárgyalás viszont lehetőséget nyújt arra, hogy szükség esetén felüggesszük a tárgyalást arra való hivatkozással, hogy kon-zultálnunk kell a székházban különböző szakértőkkel.

Az idő szinte minden összefüggésben, így a tárgyalások kap-csán is fontos tényező. Bizonyos esetekben nem tart sokáig, amíg a tárgyalásokon megállapodás születik, máskor viszont hallatlanul időigényes is lehet. Tudatában kell lennünk, hogy a döntési folya-matok a különböző kultúrákban különböző hosszúságúak, ennek következtében a tárgyalási idő hossza is változó lehet. Egyes véle-mények szerint minél délebbre, illetve minél keletebbre megyünk, annál hosszabb szokott lenni a tárgyalás, míg az ipariilag fejlett nyugati országokban általában gyorsabban halad a tárgyalás, mint a fejlődőkben.

7.1. A konfliktus általános fogalma

A konfliktus a tárgyalás, illetve tárgyaló szempontjából érdekel bennünket. Tulajdonképpen azt lehet mondani, hogy a konfliktus a tárgyaló igazi eleme: nélkülük tudniillik nincs szükség verekedésre, harcra, tárgyalásra, alkura, azaz semmiféle akcióra. A konfliktus lépteti színe a tárgyalót, ez teszi a tárgyalást szükségessé és lehetségesé.

A konfliktus nem létezik, hanem keletkezik. A *konfliktus* fogalom mindig személyes jellegű. Egyeseknek veszekedést jelent, amit alig lehet tisztázni, mások számára a kultúra része, és állandó fejlődési lehetőséget kínál.

A következőben úgy értelmezzük a konfliktus fogalmát, ahogy azt a szakirodalom használja.

A **konfliktus** (latin eredetű szó, *confingo* jelentése: „összevet, összecsap, megütöközik, perlekedik”) egyének vagy társadalmi csoportok közötti olyan ütközés, amely mögött igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények, értékek szembenállása húzódik meg (Szekszárdi 1995).

Több tudomány (a történelem, a pszichológia, a szociológia, az irodalomtudomány) is használja a fogalmat, s a köznyelvben is elterjedt a használata. Konfliktus = összeütközés, tehát olyan helyzet, melyben valamilyen okból elkerülhetetlen a két oldal (a két fél, a két vélemény, érv, a két érdek, stb.) szembekerülése, mégpedig oly módon, hogy az egyik akarata (szándék) szükségképpen érvényre jut a másik felét.

A konfliktusnak számos szinonimája van: ellentét, harc, küzdelem, ellentmondás, összeütközés, összeférhetlenség, ellenzés, véleménykülönbség, vita, antagonizmus, kizsákadás, eretnokség, kihívás, féltékenység, bosszú, háború. Talán céltudatosan is ilyen összevissza említjük meg ezeket a szinonimákat, ezzel érzékeltetve már az elején, hogy a konfliktus az életünket kísértő, állandó jelenség. Megkülönböztetünk személyn belüli konfliktusokat, de létrejöhetnek egyének és csoportok között, vagy akár társadalmi szinten is. A személyek közötti konfliktusok és kezelésük mind a szociálpszichológia, mind a pedagógia számára fontos terület. Az interperszonális kapcsolatokban fennálló szimmetrikus kölcsönös függés formái az együtműködés és a versengés. A konfliktusok szempontjából mindkettő igen nagy jelentőségű. Míg a versengés konfliktust előidéző tényező, az együtműködés a konfliktusok megoldását segíti elő. A személyközi kapcsolatokban a versengés öltethet tisztességes és tisztességtelen formát. E formák megjelenése és társukhoz való viszonyulásának függvénye.

A konfliktusokat osztályozhatjuk kifejeződésük és hatásuk szerint.

Kifejeződése szerint a konfliktus lehet:

- **Intrapaszichikus:** a konfliktus csak az egyén belső világában játszódik le, nincs külső megnyilvánulása;
- A személyn belüli konfliktusok fakadhatnak abból, hogy két vonzó dolog közül kell választani, vagy abból, hogy ugyanaz a dolog vonz és taszít egyzerre. A konfliktusok tartós stresszállapothoz vezethetnek, ahol a megoldás sokszor csak a helyzetből való kilépés. Lehet alkalmazkodási zavarok és lelki betegségek oka. A személyn belüli konfliktusokat nevezik másképpen **dilemmáknak** is. E területen a pszichológia, pszichiátria és a szociológia szakértői jelentős kutatásokat végeztek és végeznek.
- **Interperszonális:** az egyén viselkedésében, tetteiben is megnyilvánul.

A személyek, illetve csoportok közötti okkál a szociális pszichológia foglalkozik: konfliktuselemző és konfliktuscökkentő eljárásokat dolgoz ki, amelyek nagy társadalmi feszültségek esetén segítik a kompromisszumot.

Egyéni vagy csoportkonfliktusok egy szervezetben belül is előfordulhatnak, ezeket nevezzük **szervezeti konfliktusoknak**. Ennek még magasabb szintűek az ún. **szervezetközi konfliktusok**, amelyek csoportok vagy szervezetek között alakulnak ki.

A konfliktus legszélesebb körébe az ún. **társadalmi (szociális) konfliktusokat** soroljuk. (Ilyen például, ha helyi, illetve regionális szinten vagy országosan vitatkoznak azon, hogy hol épüljön autópálya (pl. M0), merre haladjon a nyomvonal.

A szociális konfliktus leggyakoribb típusai:

1. Nem elegendők a rendelkezésre álló javak, és így nem lehet minden érdekelt igényét kielégíteni.
2. Célfonfliktus esetén utköznek az egymásnak ellentmondó mozgatóerők, érdekek és elképzelések.
3. Önzonossági (identitás) konfliktus esetén a résztvevők saját meggyőződésükért küzdenek, de legfőképp saját vagy közös önrelelmezésükért.

Hatása szerint a konfliktus lehet:

- **Konstruktív konfliktus** (tiszteletes verseny): lehetetlen-ne teszi a szociális rendszer stagnálását, a változást segíti elő, energiákat szabadít fel, serkenti a kísérletezést és a cselekvést; alternatívák jobb kiválasztását. **Termékeny** az a konfliktus, amely minden fél számára kielégítően végződik: például felelősi a problémamegoldó tevékenység minőségét, tisztazza a kérdéseket, enyhíti a feszültséget, átláthatóvá teszi a hatalmi viszonyokat. Ilyen környezetben a konfliktus szereplői öleleket, véleményüket kreatívan tudják kifejezésre juttatni.
- **Destruktív konfliktus** (tiszteletes versenyhelyzet): a verseny egyenlően felek között zajlik (strukturális szempontból

egyik fél esélytelen a másikkal szemben), amikor alacsony az egyetértés a követendő szabályokat illetően, és a felek kevesbé bíznak abban, hogy kölcsönösen betartják a szabályokat. Az ilyen típusú konfliktus egyértelműen romlítja a csoport teljesítményét; akár további frusztrációkat szül és így újabb konfliktus kialakítója lehet. Az efféle konfliktusok védekező magatartáshoz vezetnek, és végredményben a csoport szétesését eredményezhetik.

Az igazi ellentét ugyanis nem a konfliktushelyzetben részt vevő személyekben keresendő, de még csak nem is a harmónia és a konfliktus között húzódó határvonalban, hanem a *konfliktuskezelés módjában*.

A konfliktusok kibontakozása vagy a kibontakozás hiánya, elfojtása az egyik döntő szempont az érdekek ütközésének csoportosításakor.

Cseh-Szombathy László (1985) az ellentétek tudatosulási módjaitól függően tesz különbséget közöttük. Szerinte „a konfliktus sikeres vezetéséhez elengedhetetlen feltétel, hogy az ellentétben levők minél kevesebb gátlással, fenntartással tudjanak egymással tárgyalni. Ezt zavarja meg, ha az ellentmondásos kapcsolatban állók egymástól merev, negatív sztereotípiákat alakítanak ki”.

„A kíváncsatos viszonyok közötti választási pont csak látszólag helyezkedik el a harmónia és a konfliktus között”, valójában a konfliktusok destruktív és konstruktív típusai közé húzhatunk vonalat. Abban az esetben valnak a konfliktusok destruktív, amikor a részt vevő felek között akadályozottá válik a kommunikáció, ezáltal a másik érveit érintő megismerési korallizácionok magasodnak, ellehetetlenül az egymás iránti bizalom, valamint a beleérző képesség gyakorlása (Csepeli 1987, 132).

A konfliktus észlelése gyakran negatív érzésekkel jár együtt. Ez az oka annak, hogy a konfliktusban érintett felek önkéntelenül is hátrító magatartást vesznek föl.

7.2. A tárgyalások és a konfliktusok összefüggései

A konfliktus szociológiai és pszichológiai kategória is. Tárgyalási szempontból a konfliktusok szociológiája épp olyan érdekes, mint a konfliktusok pszichológiája. A tárgyaló számára fontos, hogy tisztában legyen a konfliktusok megjelenési formáival, vagy felismerjen egy konfliktushelyzetet, és képes legyen megállapítani azt is, hogy milyen fajta konfliktusról van szó – ugyanis ez a döntő kérdés.

A konfliktusban általában két érdek ütközik. Saját érdekemet más érdekkel valamilyen viszonyba kell hoznom, vagy el kell fogadnom, illetve módosítanom kell egy adott helyzetet – ám még ha sikerem is van ebben a konfliktusban, nem biztos, hogy győztem, a siker ugyanis nem mindig jelent győzelmet is. A győzelem a mestertifogások ismeretétől függ, a siker pedig attól a helyzettől, amelybe a győzelem jutat.

Mindenki a saját helyzetére vonatkoztatja, hogy mit tekint sikerknek és mit nem: konfliktushelyzetben a résztvevőnek tudnia kell, mit akar. Egyrészt legyen egy érdek- és célrendszer, amelyhez mértén sikert, eredményt akar elérni; másrészt, ismerje a konfliktusok megoldásának a technikáját, amelynek első lépése a konfliktusok belső természetének a felismerése.

7.3. A konfliktusok belső természete

A konfliktus belső természeténél a legfontosabb azt felismerni, hogy mi a tét. A következő példával szeretném ezt érkekelteni: van barátságos futballmérkőzés és van világbajnoki mérkőzés. Ugyanazok a futballisták talán még ugyanazon a pályán, sőt esetleg ugyanazon a héten is játszhatják, de más a játékok természete, intenzitása, mert mások a hozzá kapcsolódó remények és félelmek.

Nagyon lényeges kérdés az is, hogy mi a tét természeté. A tét önmagában nem meghatározható fogalom, mert mindig attól függ, hogy az illető mennyire értékeli szubjektíven azt a tétet, amiben játszik. A kártyajátékok példájával élve, mondjuk valaki felteszi

az utolsó fillet, míg a másiknak ez csupán alkalmi, jelentéktelen összeg.

Úgyancsak a konfliktusok természetéhez tartozik az, hogy minden fajta konfliktus benne van egy adott társadalmi elrendeződésben. Ez azt jelenti, hogy van egy értékrend, vagy egy mindenki által elfogadott szabály, amely szerint bizonyos konfliktusokat meg lehet, meg kell oldani. Például a sakban vannak szabályok, és amikor és amig valaki sakkozik, a sak szabályait köteles betartani. Persze vannak különleges helyzetek is, a következő anekdota ilyen például: Kerten sakkoznak, és az egyik azt mondja: „márta hoztam a királyt”. A másik feláll, elveszi a sakktáblát, becsukja, és azt mondja: „elviszem, mert enyém a sakktábla”. Világos, hogy a konfliktushelyzet egy másik koordinátarendszerbe helyeződött át, most már nem sakról van szó, hanem arról, hogy kié a sakktábla. Amíg a sakktábla tulajdonosa elfogadja, hogy ezen a táblán sakkoznak – bár az övé –, addig a sak szabályaihoz tartja magát, de ha mártort kap, és ettől sok minden függ, lehetséges, hogy azt mondja: köszönöm szépen, nem érdekelnek a szabályok, enyém a sakktábla, elviszem.

Ez illusztrálja annak, hogy a konfliktusnál mindig van egy világosan megállapított szabály: mi a megengedhető, mi a nem megengedhető. Vannak társadalmilag elfogadott szabályok is, hogy mikor, milyen éles lehet a konfliktus. Egy japán mondás szerint az ember baráta gyilkosával nem élhet egy városban, testvére gyilkosával nem élhet egy országban, és az apja gyilkosával nem élhet egy élt. Végso megállapítás, hogy van egy koordinátarendszer, amelybe a konfliktusok belehelyeződnek, és a konfliktusok megoldásának módja tekintetében fennáll egy hallgatólagos vagy nyílt megegyezés.

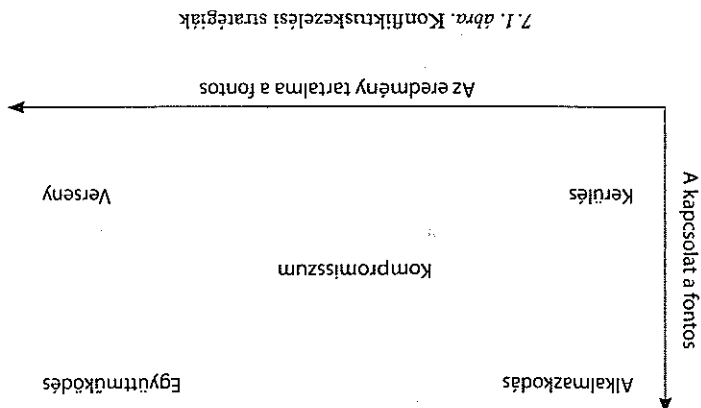
Ezért a szabályokra, közmegegyezésre – azaz arra nézve, hogy mi megengedhető, és mi nem – mutatnak bizonyos jelek is: hol éri el tehát az illető azt a határt, ahol konfliktusba kerül egy másikkal. Az állatvilágban is vannak ilyen jelek: mikor, hogyan reagál egy egyed arra, ha egy másik egyed az ő mozgási területére lép be, a fészékbe nyúl vagy a nőtényét akarja elrabolni; és arra is szabályok vannak, miként jelzi a másiknak, van-e támadó szándéka.

Az együttműködés azt jelenti, hogy mindkét fél számára fontos mind az eredmény, mind a kapcsolat, ezért közösen keresik a közöttek lévő konfliktus megoldásának lehetőségeit. Az együttműködés a résztvevő felek azon hajlandóságán alapul, hogy elfogadják a másik fél érdekeit, miközben igényeiknek érvényt szerezni saját érdekeiknek. Ennek az a feltételezés az alapja, hogy reális lehetőség van olyan megoldásra, amely a résztvevők mind-egyikének kielégíti az érdekeit. Lehet, hogy ilyen megoldás nem lesz, de a felek úgy vélik, érdemes együttműködniük és megpróbálni a mindenkori számukra kielégítő megoldást keresni.

7.4.1. Együttműködés

kapcsolatot tartjuk-e fontosabbnak, a következő módszereket alkalmazhatjuk (7.1. ábra):

- együttműködés
- alkalmazkodás
- dominancia/verseny
- kerülés
- kompromisszum



Típusos példa erre a narancsvásárlás esete. Az egyik vállalkozás csak a narancs hejára van szüksége, sütemény ízesítésé céljából, míg a másik vásárló a narancs levét kívánja csak felhasználni.

Ha a vásárlók nem bíznak egymásban, nem kommunikálnak, ellenséget látnak egymásban, akkor az egyik fél megkapja a narancsot, de a másik fél üres kézzel távozik. Ha azonban bizalommal vannak egymás iránt, és kommunikálnak, akkor mindkét fél nyer, és megkapja, amit szeretett volna.

A fenti eset is mutatja, hogy az együttműködési megoldás csak akkor vezet eredményre, ha a felek kifejezetre juttatják szükségleteiket, céljaikat és feljárnak a konfliktus forrását.

A feleknek meg kell dolgozniuk a megoldásért, hiszen nekik kell kitalálniuk, mi lesz a mindenkori számára megfélelő megoldás.

Az együttműködő megoldás nagyon hasznos akkor, ha – a résztvevő felek erősen ragaszkodnak a teljesen eltérő céljaikhoz, és a kompromisszum elértése költséges lenne. – a felek a célokban egyetértenek, de a megvalósítás tekintetében jelentős nézetkülönbségeik vannak.

Az együttműködő megoldás elvezethet ahhoz, hogy az emberek elkezdjék tisztelni mások véleményét, álláspontját, és ez megkönnyíti a kapcsolatok, kölcsönös tiszteletet vált ki. Ha az együttműködés sikeres, erős elkötelezettség alakul ki a felekben a megoldás iránt.

Együttműködésről akkor beszélünk, ha elhárítható az akadály annak, hogy mindkét fél szempontjai maradéktalanul megegyezzenek. Illegkor az érintett feleknek kölcsönös engedelményt kell tenniük annak érdekében, hogy érdekeik többé-kevésbé érvényesíthetők legyenek.

7.4.2. Alkalmazkodás

Alkalmazkodás esetében az egyik fél – amelyiknek a kapcsolatot fontosabb, mint az eredmény – alárendeli érdekeit a másik érdekeinek, vagyis „beadja a derekát”.

Alkalmazkodásról tehát akkor beszélünk, ha az egyik fél saját szempontjait a másik fél szempontjai alá rendeli.

Két egyetemista jobbardt, akik egy évfolyamra járnak, jelentkezőnek egy külföldi képzésre. Úgy vélik, jó esélyük van, hogy nyelvenek a pályázaton, és egy jó, bulizós felület töltse nek Amerikában. Természetesen a képzést is fontosnak tartják. Az egyik barát informatikus mérnöknek készül, és nagyon jól beszél angolul, tanulmányaihoz szorosan kapcsolódik a képzés tématikája. Úgy véli, karrierje szempontjából kiemelkedően fontos lehet ez a képzés. A másik barát pénzügy szakos, és a legutóbbi tanulmányaihoz és érdeklődéséhez. A pályázat utolsó szakaszában kiderül, hogy csak egy ember utazhat. A pénzügyes barát önként visszalep.

Az alkalmazkodás stratégiája akkor előnyös, ha az érintett fél rájön arra, hogy hibát vétett. Ez egy gesztus a többiekkel szemben, ami akár az alkalmazkodó fél jó hírnevét is erősítheti; az adott kérdés sokkal fontosabb a másik fél számára. Ilyenkor nincs értelme sok energiát fektetni egy olyan konfliktusra, amelyben mi keveset nyerhetünk, de a másik fél sokat veszíthet.

Az alkalmazkodási stratégia emberiességet, nagylelkűséget vagy engedelmességet tükröz.

Az alkalmazkodás az önzés. Ilyenkor negatív, rossz dolgot jelent, sokszor érzik úgy, hogy a konfliktus forrása az önzés. Az ilyen típusú emberek számára a konfliktus valószínűleg nagyobb feladatok saját céljaikat, mint hogy kockára tegyék a fontos kapcsolatokat fenntartása és a tartós jó viszony megőrzése. Az alkalmazkodást előtérbe helyező emberek elsősorban azért választják ezt a stratégiát, mert számukra fontos a kapcsolat fenntartása és a tartós jó viszony megőrzése. Az alkalmazkodás nem más, mint a vélemények hozzáigazítása a másik fél kívánságaihoz. Az alkalmazkodást előtérbe helyező emberek inkább feladnak saját céljaikat, mint hogy kockára tegyék a fontos kapcsolatokat fenntartása és a tartós jó viszony megőrzése. Az alkalmazkodás az önzés. Ilyenkor negatív, rossz dolgot jelent, sokszor érzik úgy, hogy a konfliktus forrása az önzés.

Kérülés akkor történik, amikor sem a kapcsolat, sem az eredmény nem fontos. Egyyszerűen visszautasítjuk a konfliktus megbeszélését. Az emberek jelentős része szereti elkerülni a konfliktus okozta kellemetlen helyzeteket. Sokszor korábbi tapasztalatok, negatív emlékek készítetik őket arra, hogy ne bocsátkozzanak újabb konfliktusokba, vagy azért igyekeznek elkerülni, mert a konfliktust rossz, méltatlan dolognak tartják. Így előfordul, hogy az emberek fizikailag vonulnak vissza, azaz elhagyják a konfliktus színterét, vagy csendben maradással, esetleg gyors témaváltással próbálnak a konfliktushelyzet elől menekülni. Az ilyen típusú emberek a konfliktust rossznak tartják.

Ez a stratégia nem jelenti azt, hogy az így viselkedő ember gyáva lenne, sőt vannak szituációk, amikor az elhárítás stratégiája kifejezetten előnyös és indokolt.

Az elhárítás stratégiája előnyös, ha

- olyan kérdéstől van szó, amelyik nem jelentős;
- a konfliktus megoldásának vesztesége, költsége nagyobb, mint az abból győztesként való kikérülésnek az eredménye, vagy nyeresége;
- kevés az esély arra, hogy győztes félként kerüljünk ki belőle; időt akarunk nyerni, vagy egyszerű félreértés a konfliktus alapja;
- mások hatékonyabban oldhatják meg.

A fenti példákból is jól látható, hogy az elhárítás nagyon jó konfliktusfeloldási stratégia lehet, a megfelelő szituációban. Mindannyiunk környezetében akadnak összeférhetetlen szemléltiségek. Akár abban a házban, ahol lakunk, akár a munkahelyen, ahol dolgozunk. Az ilyen emberekkel inkább megtartjuk a „három lépés távolságot”, kerüljük a kapcsolatot, nehogy konfliktusba kerüljünk velük.

Az elhárítás nem más, mint a konfliktus kerülése, ami azért következik be, mert a konfliktusban érintett egyik fél sem tartja

saját szempontját annyira lenyegessnek, hogy annak érdekében további akciókat folytatasson.

7.4.4. Verseny

Verseny esetén mindkét fél számára az eredmény a fontosabb, a kapcsolattal pedig kevésbé törődnek. A felek általában agresszív technikákat és erőt alkalmazznak saját érdekeik érvényesítésére. Versengésses konfliktusfeloldásról akkor beszélünk, ha a feloldás során az egyik fél a saját, egyéni kívánságát és véleményét próbálja érvényre juttatni, akár a másik fél rovására is. Ilyenkor a konfliktust játszmaának tekintik, amelyet meg kell nyerni.

Ilyen szituációban a versengő felek nem működnek együtt, mindkét fél erőszakos, rámenős. A legfontosabb cél a győzelem, mert a vereség a gyengeség jele, és a gyengék hamar elveszítik pozíciójukat, státuszukat. A győzelem érdekében a felek sokféle taktikát alkalmazhatnak: például a hatalom, a fenyegetés, az érvelés, vagy a mások meggyőzésének taktikáját.

A hatalmi pozícióból való konfliktusfeloldás akkor előnyös, ha – valóságshelyzetről van szó, és nincs idő a különböző nézeteket megvitatni;

– vezetőknek népszerűtlen döntéseket kell meghozniuk.

A versengés erős önérdék talaján kerülhet előtérbe, amikor a másik fél szempontjait nem tartjuk lényegesnek. Ilyen helyzetben mindig van egy győztes és egy vesztes fél.

7.4.5. Kompromisszum

A kompromisszumos megoldás azon a feltételezésen alapul, hogy senki sem érheti el azt, hogy csak az ő szempontjai érvényesüljenek az adott probléma megoldásakor. Keresni kell egy olyan közbenő helyzetet, amely többé-kevésbé megfelel mindkét fél céljainak. A kompromisszumkész emberek általában nagyobb érdekenységet mutatnak más személyek érdekei iránt.

A konfliktusban érintett felek mindannyian veszítenek és nyernek is valamit az ügyn. (A játékelmélet ezt nevezi zéró összegű játékszmának.)

A kompromisszumra törekvők olyan megvalósítható megoldást keresnek, amely minden fél számára kielégítő, a konfliktuskezelés során tipikus alkalmazott technikák az alkudozás, a szavazás és a különbségeket csökkentése.

A kompromisszumkötés nagyon gyakori módja a konfliktus kezelesének. Különösen hasznos lehet akkor,

- ha a résztvevő felek hasonló hatalmi pozícióban vannak, és egymást kölcsönösen kizáró céljaik vannak;
- ha időbeli korlátokkal kell számolni, mivel túl összetett a probléma, és minden lényeges kérdés elemzése hosszadalmas lenne. Ilyenkor a kompromisszum lehetővé tesz egy közben-ső megoldást, amellyel időt lehet nyerni, hogy újra áttekinthetők és elemezhetőek a szóban forgó komplex helyzetek;
- ha a megoldásra váró kompromisszum olyan, amelyben a verseny vagy az együttműködés nem vezet megoldáshoz a felek között.

Láthatjuk, hogy mindegyik konfliktusfeloldási stílusnak megvan a maga létjogosultsága, csak meg kell találni a megfelelő szituációt hozzá. Veszélyes következményei lehetnek azonban annak, ha az egyes megoldási módokat túl merően alkalmazzák. A vezető feladata megtalálni a helyes megoldást, kiválasztani a konfliktuskezelés technikái közül a legjobbakat, és akár többféle módszer technikáit kombinálni.

A legtöbb embernek létezik egy domináns, a legtöbb konfliktushelyzetben jellemző magatartásformája. Am ez nem jelent kizárólagosságot: a konfliktus helyétől, idejétől, a többi szereplőtől függően az egyén néha másként viselkedhet, mint azt tőle megszokták, és esetleg elvárják.

Mint ahogy azt már korábban említettük, minden konfliktusfeloldásra való törekvés tárgyalással jár, ezért tulajdonképpen a konfliktus kezelésére vonatkozó stratégiákból levezethetők a tárgyalási stratégiák is.

7.5. Milyen tárgyalási stílust fogunk alkalmazni?

A mai globalizált gazdaságban állandóan konfliktusok között élünk, ami negatívan befolyásolja üzleti sikereinket, emberi kapcsolatainkat, sőt szélsőséges esetben akár egészségi állapotunkat is. Természetesen van a konfliktusoknak pozitív hatásuk is: sok találmany, újítás elindítója egy-egy konfliktus volt. A mai üzletember naponta 8–10 konfliktushelyzettel is találkozhat, amelyek közül a szakemberek becslése szerint csak 20%-nak lehet pozitív hatása. A többi 80% sajnos teljesen fölösleges és ártalmas.

A 20%-ot is csak akkor tudjuk pozitív irányban kihasználni, ha tisztában vagyunk a konfliktushelyzetek alapvető kezelési technikájával. Ellenkező esetben ezek is ártanak személyes és üzleti kapcsolatainknak.

Habár nem valószínű, hogy gondolunk rá, mindannyainknak megvan a saját megközelítési módunk, stílusunk, ahogy a konfliktusok megoldásához fogunk. Így lehetünk agresszívabban vagy kevésbé agresszívek, dominánsak, rugalmatlanok, nem igazán becsületesek, konstruktívak, versengők és így tovább.

Együttműködő

Az együttműködő típus úgy közelít a konfliktushoz, hogy az interperszonális kapcsolatok fenntartásával törekszik annak megoldására – úgy, hogy mindkét fél megvalósíthassa személyes céljait. Ebben az esetben a tárgyaló személy nemcsak saját érdekében cselekszik, hanem a másik fél érdekében is. Felismerve a konfliktus létét, az együttműködő típusú fél konfliktusmenedzselési módszereket alkalmaz a probléma megoldására. Ez kooperatív megközelítés, amely mindkét oldaltól a győzelem-győzelem hozzáállást követeli meg, s emellett sok időt, energiát és kreativitást igényel.

Kompromisszumkéréső

E megközelítés szerint győztes-győztes megoldás nem lehetséges. A kompromisszumkéréső olyan tárgyalási hozzáállást alkalmaz, amely a kis nyereség, kis veszteség reálizálását tűzi ki célul, respекtívalva a másik fél céljait és a kapcsolataikat. Meggyőzés és manipu-

láció urálja ezt a stílust. A cél olyan kiturak, olyan kölcsönösen elfogadható megoldásokat találni, amelyek – legálább részben – mindkét oldalt kielégítik. A kompromisszumkereső magatartás azt jelenti, hogy mindkét fél elfogadja a mini győzelem, mini nyereség helyzetét.

Alkalmazkodó/Engedékeny

Az engedékeny hozzáállás a konfliktusok kerülésében, az interperszonális kapcsolatok minden áron való fenntartásában, és a személyes céloktól való lemondásban vagy figyelmen kívül hagyásában nyilvánul meg. Az engedmények tétele, a kilátásban lévő konfliktus lecsillapítása vagy elkerülése egyfajta módja a kapcsolatok védelmentének. Ez átengedő vagy vesztéscsökkentő-győzelem kimeneteli magatartás. A konfliktushoz való engedékeny hozzáállás a vesztéscsökkentő vállalását jelenti, vagyis ez a másik felet juttatja győzelemhez.

Versengő/irányító

A konfliktust irányító felfogás alapján a tárgyaló fél megragadja a szükséges eszközöket, hogy biztosítsa a céljainak elérését, az interperszonális kapcsolatokban okozott károk figyelembevétele nélkül. A konfliktus ebben az esetben győzelem-vesztéscsökkentőnek tekinthető. Ez a hatalomorientált megközelítés, amelyben bármilyen módszer alkalmazása helyénvalónak minősül a pozíció megvédésére, ha azt korrektnek érzi valaki, vagy egyszerűen csak megpróbál nyerni.

Elkerülő

Az ilyen tárgyalót a konfliktust mindenáron elkerülendőnek tekintik. Ennek a stílusnak a központi eleme a kitérés, amely nagyfokú frusztrációt eredményez a tárgyalásban részt vevő mindkét oldalon. A személyes célok nem találkoznak, s az interperszonális kapcsolatok sem maradnak fenn. Ez a stílus a diplomatiкус elterelési formát alkalmazza, a téma többi időpontra történő elhalasztásával vagy a fenyegető szituációból történő visszahúzóással. Kudarcs vagy győzelem magatartásról van szó, amelyben az elkerülő hozzáállása elhagyó-kudarcos, a másik félnek átadva a győzelemt.

Mikor használjuk az öt tárgyalási stílust?

- **A versengő/írányító**, vezető stílus a legmegfelelőbb, amikor gyors, döntő akcióra van szükség (például vészhelyzetben), egy fontos téma népszerűtlen akciót követel (például népszerűtlen szabályok bevezetése), tudjuk, hogy igazunk van,
- a másik fél kihasználná a kooperatív viselkedésünket.

Az együttműködő magatartás a leghasznosabb, amikor

- fontos, hogy meggyezés szülessen,
- a cél a különböző nézőpontok integrálása,
- elkötelezettségre van szükség a megoldás kidolgozásához,
- fenn kívánunk tartani vagy ki akarunk építeni egy kapcsolatot.

Az elkerülő magatartás a legcéltávoztatóbb, ha

- a téma nem fontos,
- szorítóbb ügyeket kell elintézni,
- nincs esély céljaink megvalósítására,
- a tárgyalás várható nehézségei meghaladják a hasznot,
- arra van szükségünk, hogy lehiggadjunk és visszanyerjük a higgadttságunkat, józan belátásunkat,
- mások hatékonyabban meg tudják oldani a konfliktust,
- időre van szükségünk, hogy több információt szerezzünk.

Az engedékeny stílus lehet a legelőnyösebb akkor, amikor

- rájövünk, hogy nincs igazunk,
- méltányosnak akarunk látszani,
- a téma sokkal fontosabb a másik fél számára,
- a később felmerülő ügyek érdekében a hitelünket próbáljuk megalapozni,
- egy gyenge pozícióban a veszteségeinket akarjuk minimalizálni,
- a harmónia és a stabilitás a fontosabb tényező.

A **kompromisszumkereső** magatartás a legkedvezőbb akkor, amikor

- a téma fontos, de az irányító szerepet nem engedhetjük meg magunknak,
- fontos a tárgyaló felek közötti kapcsolat fenntartása, de nem engedhetjük meg, hogy engedekeknek legyünk,
- egyenlő erejű felek kölcsönösen, kizárólagos célokhoz kötöttek magukat,
- ideiglenes megállapodást kell tétő alá hoznunk egy komplex cél érdekében,
- rövid idő alatt kell megoldást találnunk,
- ez az egyetlen alternatíva a tárgyalások kudarcba fulladásával szemben.

Feladatok

I. Konfliktuskezelési teszt

Kérjük, jelezze a megfelelő szám bekarikázásával, hogy mennyire jellemzőek az ön magatartására a következő állítások!

Alkítás	Ritkán	Mindig
1. Kijartóan érvelek az állásfoglalásom mellett.	1	2 3 4 5
2. Megpróbálom mások igényeit a sajátom elé helyezni.	1	2 3 4 5
3. Megpróbálom mindkét fél számára előnyös kompromisszumot elérni.	1	2 3 4 5
4. Megpróbálom a konfliktusokat elkerülni.	1	2 3 4 5
5. Törökszem a kérdéses pontok közös megvizsgálására.	1	2 3 4 5
6. Megpróbálom a másik személy állásfoglalásában hibát keresni.	1	2 3 4 5
7. Törökszem a harmóniára.	1	2 3 4 5
8. Azért tárgyalok, hogy elérjem egy részét annak, amit ajánlok.	1	2 3 4 5
9. Kerülöm a vitatott témák nyílt megbeszélését.	1	2 3 4 5

Azonban van valami, ami bosszantja önt. Akos fanatikusan rá-gaszskodik a tisztasághoz, a rendhez, a külső megjelenéshez. Azt akarja, hogy a robotgépek mind azonos színre legyenek festve, a felhasználni kívánt alkotóelemek tökéletes rendben legyenek elren-növekvő iparágban.

gár, mások által is irigylet pozíciójában, egy sztar vállalatnál, egy-és már bizonyított ipari vezető. Ön nagyon szerencsésnek érzi ma-Akos, a tulajdonos is nagyon pozitív személyiség. Energiás, fair-és végül az üzem eléri a kapacitásának az optimális kihasználását. mint egy csapat: megoldják a problémákat, növelik a minőséget, tud munkatársaival együttműködni, beosztottaival ügy dolgoznak, termelési menedzser. Már egy éve végzi a munkáját, nagyon jól dolgozon. Ráadásul nagyon kevés volt ebben a szakmában a női a lehetőséget, hogy magas színvonalú termelési berendezésekkal önt egy versenytárról. Ez lenyeges fizetésemelkedést jelentett és az automatizált termelési berendezésénél, a vezetés elcsábítottta Amikor az Szigma computer cég termelési problémákkal küzdött

2. *Sigma computer*

10. A nézeteltérések megoldása érdekében nyíltan megosztom az információimat. 1 2 3 4 5
11. Örülök, ha megnyerek egy vitát. 1 2 3 4 5
12. Követem mások javaslatait. 1 2 3 4 5
13. A vitás ügyek megoldásánál keresem a közeputat. 1 2 3 4 5
14. Az igazt értesítem megattrom magammal. 1 2 3 4 5
15. Igyekszem elősegíteni a vitás kérdések nyílt megbeszélését. 1 2 3 4 5
16. Nem szívesen ismerem be a tévedésemet. 1 2 3 4 5
17. Nézeteltérések esetén segítek másoknak a „losing face” elkerülésében (*megőrizni az arcukat*). 1 2 3 4 5
18. Hangsúlyozom az „adok-kapok” előnyeit. 1 2 3 4 5
19. Másokat ösztönzök arra, hogy a vitás kérdések megoldásánál átvessék a vezető szerepet. 1 2 3 4 5
20. Kijelentem, hogy állásfoglalásom csak egyféle nézőpont. 1 2 3 4 5

deze. A munkások tiszta munkaköpenyeket viseljenek és a padló olyan tiszta legyen, hogy „enni lehessen róla”. Ez a tisztasági mania nagyon zavarja önt. „Rendben” – gondolja ön magában – ez jó benyomást tehet a vallalati ügyfelekre, amikor megnézik a termelőberendezéseket. De olyan fontos ez? Miért tűődnenek a vásárlók azzal, hogy a számítógépeket gyártó robotok milyen színiűek? És ki akarna pikniket rendezni egy gyárban?”

Ma lesz az első évet értékelő megbeszélésé Ákossal. A megbeszélésre való felkészüléshez küldött önnek egy előterjesztést körvonalazva a terület erősségeit és a terület problémáit. Ön büszkeséggel nézi a számos elemet, amelyek az első oszlopban szerepelnek. Nyilvánvaló, hogy főnöke elégedett az ön munkájával. De ön egy kicsit csalódott és mérges a problémás oszlop egyetlen adata miatt: „Szükségeses fenntartani a berendezések tisztaságát, beleértve az al-
kalmazottak megjelenését.” Eltöprengett azon, hogyan reagáljon erre a megbeszélésen.

Melyek a legfontosabb szituációs tényezők? A leginkább helyénvaló konfliktuskezelési stratégia:

Képzeli azt, hogy ön Kovács Géza, értékesítési menedzser egy banknál, a Hunhittel Zrt-nél. Az értékesítési személynzet elsősorban kis vállalkozásoknak folyósít hitelt. A Hunhittel átlagos üzleteket köt egy növekvő piacon. A vállalat új elnöke, Kiss János nagy nyomatást gyakorol önre az értékesítés növekedésének érdekében. Úgy érzi, a fő akadály a vállalat hitellezési politikája. Nagy Karola, a hitellezési osztály vezetője, kitart amellett, hogy minden új vevő töltse ki a hitelkérelmi jelentkezést. A hitellezési kockázatot alacsony tartása a cél, ezért a hitellezési idők és a visszafizetési eljárás nagyon merev. Ön – bár becsüli az álláspontjukat – úgy érzi, nem reális. A versenytársak sokkal elnézőbbek hitellelemzéseiknél. Kiterjesztik a hitellezést magasabb kockázati szintre is, a hitellezési idők előnyösebbek és sokkal engedékenyebbek a lejárt visszafizetésekénél. Az értékesítési személynzet rendszeresen panaszkodik, hogy nem egy szinten állnak a versenytársakkal. Amikor a véleményét közli a főnökövel, ő azt feleli, hogy ön és Karola dolgozzanak ki valamilyen megoldást. Útasítása nem ad túl sok információt a prioritásokról. „Szükségünk van növekvő forgalomra. De a kisvállalkozások tönkremenésének a rátaja viszont igen magas. Tehát óvatosságnak kell lennünk, hogy ne hozzunk rossz hitellezési döntéseket.” Elhatározta, hogy itt az ideje, hogy komolyan elbeszélgessen Karolával. Sok minden forog kockán.

Melyek az eset legfontosabb tényezői? Mi a legmegfelelőbb konfliktuskezelési stratégia?

7.1. táblázat. A konfliktusdiagnosztikai modell

Dimenzió	Nehéz feloldani	Könnyebb megoldani
Mi a kérdés?	Elvek, eszmék, értékek, etikai kulcskérdések	Öztható dolgok, a témát könnyű kisebb részekre, kicsi, nincs jelentős következmény
A tét nagysága: Mit lehet nyerni vagy veszíteni?	Nagy, komoly következmények	Kicsi, nincs jelentős következmény
A partnerek függetlensége, mennyire vannak a partnerek egymásra utalva	Zéró összegű játékok – amit az egyik nyer, azt a másik elveszti	Posztív összegű játékok – függnek egymástól. Mindkettő hiszi, hogy jobban járnak, mintha csak elosztanák a javakat.
Az akció folyamatossága: Fognak-e a jövőben is együtt dolgozni?	Egyetlen tárgyalás, nincs múltja vagy jövője.	Hosszú távú kapcsolat, további akciók várhatóak a jövőben.
A felek strukturáltsága: Mennyire rendezettek, összetartók, mint csoport?	Nem egyékes, gyenge vezetés	Egyékes, összetartó, erős vezetés.
Harmadik személy bekapcsolása	Nincs semleges harmadik személy	Megbízható, tekinthető, semleges személy
A konfliktus észlelt fejlődése	Egyenlőtlen – az egyik fél nagyobb veszteséget észlel, nyereség, és veszteség	Kiegyensúlyozott – a mindkét oldalon egyenlő mértékűnek észlelt.
Kiegyensúlyozatlan nyereség és veszteség	az erősebb fél fenn akarja tartani az ellenőrzést.	
(egyenlőtlen nyereség és veszteség)		

Saját fordításban Lewicki–Saunders–Minton (1999, 20) alapján

Kérdések a helyes stratégia meghatározásához

- A feladat (probléma) egyszerű vagy komplex?
- Mennyire sürgős a probléma megoldása?
- Mennyire fontos számomra a probléma (a témák)?
- Mennyire fontos a többiek számára a probléma (a témák)?
- Milyen erősségeim vannak és milyen mértékben vagyok ezek birtokában?

- Milyen erősségei vannak a másik felnek, és milyen mértékben van ezek birtokában?
- Mit gondolok a problémához való hozzájárulásom módjáról?
- Mit gondolok a másik fel problémához való hozzájárulásának módjáról?

Követendő magatartás nehéz partner esetében:

1. A fellépése LEGYEN MAGABIZTOS, de ne harcias!
- Ha két ember között véleménykülönbség van, akkor ne támadjuk meg a másikat, és az ő támadására se vágjunk vissza. Egy magabiztos ember tudja, hogy mindig van megoldás, és ha már van egy megoldás, akkor van több is.

2. Feszült helyzetekben NE AZONNAL REAGÁLJUNK!

Régi bölcs mondás a következő: „Mielőtt válaszolnál, számoj! szép lassan 10-ig!” Ha ezt az évszázados tanácsot megfogadjuk, akkor van időnk átgondolni a helyzetet. El tudjuk dönteni, hogy mely választunk, cselekedetünk szolgálja legjobban a megoldást (még az a legjobb megoldás, ha nem tesszünk semmit).

3. Alkalmazzuk az ÉPÍTŐ KRITIKÁT!

Akit kritizálunk, az védekezik, az visszavág, és máris egy érzelmi síkra terelődött vita közepén találjuk magunkat. Ezért minden kritikánál az alábbi szempontok szerint járjunk el:

- Negyszemközti kritikáljunk.
- Kezdjük egy pozitív állítással.
- A cselekvést kritizáljuk, és ne a másik embert.

- Amikor jellemezzük a cselekvést, ne használjunk erős jelzőket. (erős jelzők például: szemét, bunkó, katasztrofális, undorító, erkölcselen, stb.), mert ezeket a jelzőket az emberek azonnal magukra, a személyükre vonatkoztatják és nem a cselekedetükre. Helyette fogalmazunk így: „*Nem volt ill szerezés...*”, „...*úgy érzem, lenne ennél jobb megoldás is.*” stb.
- Adjunk pontos receptet arra, hogy a jövőben mit kell tenni, hogy megoldjuk a helyzetet.

- Biztosítsuk a másikat, hogy segítségére leszünk a megoldásban, bátran fordulhat hozzánk segítségért.
- Egy dicsérettel valjunkt el. (Az a konkrét pozitív tulajdonságát dicsértjük, amely a megoldás szolgálatába állítható.)
- 4. FIGYELJÜNK A MÁSIKRA!
- Ne védekezzük, ne támadjunk. A figyelmünket arra fordítsuk, hogy meg tudjuk, a másik ember mit érez a témával kapcsolatban, és érzelmeinek, féltelmeinek mi lehet az oka.
- 5. TALÁLJUNK – közös érdekeken alapuló – MEGOLDÁST!
- Ne felejtsük el, hogy minden problémára több megoldás létezik.
- Válasszuk ki a lehető legjobb megoldást, ami a másik felélelmet, bizonytalan érzéseit eloszlatja.
- A kiválasztott megoldásba foglaljuk bele a másik érdekeit, és ezt hangosan mondjuk ki, ezzel is érzékelteve, hogy törődünk a másikkal.
- Néhány alapvető tárgyalási irányelv:
- Alakítsanak ki közös célokat!
- Értse meg az eltérő jelentő területeket!
- Összpontosítson hasonló tapasztalatokra!
- Világosan fogalmazza meg igényeit/érdekeit!
- Figyeljen!
- Legyen hajlandó „adni és kapni”!
- Csökkentsen a különbségeket, ha lehetséges!
- Kerülje el a zsákuccákat!
- Ismerje önmagát!
- Mozduljon a meggyezés irányába!

Konfliktus jellege	Szituációk, amikor alkalmazható	Szituációk, amikor alkalmazható
Együttműködő	1. A téma komplex 2. Szükséges az ötletek szintézise, a jobb megoldás lejtőtte érdekében 3. A másik felet nem érdekli a kimenet 4. A másik fél elkötelezettsége is szükséges a siker érdekében 4. Elegendő idő áll rendelkezésre 5. Az egyik fél egyedül nem képes a problémát megoldani! 6. A partnerek erőforrásai szükségesek a közös probléma megoldásához	1. Azt hiszed, hogy nincs igazad 2. A kérdés sokkal fontosabb a másik félnek 3. Gyenge tárgyalási pozícióval rendelkezel 4. A jó kapcsolat megőrzése nagyon fontos
Alkalmazkodó	1. A kérdés nagyon fontos számokra 2. Biztos vagy az igazadban 3. A másik félnek nincs igaza, vagy nem etikus	1. A kérdés komplex 2. A kérdés számokra nem fontos 3. Mindkét fél egyformán erős 4. Nincs szükség gyors döntésre 5. A munkatársak nagy szakértelennel rendelkeznek.
Versengő/Domináló	1. A téma triviális 2. Gyors döntés szükséges 3. Népszerűtlen intézkedés bevezetése 4. Szükséges a tolatkodó beosztottakon való felülkerekedés 5. A másik fél előnytelen döntése sokba kerülne neked 6. A munkatársak nem technikai szakértelennel 7. A kérdés nagyon fontos neked.	

Kerülő	1. A kérdés triviális	1. A kérdés fontos számodra
	2. A másik féllel való	2. A döntéshozás a te
	konfrontáció keblemelen és	felelősséged
	nem hoz megoldást	3. A problémát meg kell
	3. Szükséges bizonyos	oldani
	lehetőségi idő	4. A kérdés azonnali
	megoldást igényel	1. Az egyik fél erősebb
kompromisszumkéréső	1. A partnerek céljai	2. A probléma
	kölcsönösen kizárják egymást	komplex jellege miatt
	2. A partnerek tárgyalási	erőhelyezete egyenlő
	3. Az együttműködés vagy a	megközelítés szükséges
	verseny nem lenne sikeres	4. Egy komplex szituációban
	ideiglenes megoldás	szükséges

Lewicki-Saunders-Minton (1999, 24) alapján

4. Konfliktuskezelési teszt megoldókulcs

Konfliktuskezelő stratégiák:

HARC (erőszak) **KERÜLÉS**

Állítás Pontszám Állítás Pontszám

1	Összesen:	4	Összesen:
6	_____	9	_____
11	_____	14	_____
16	_____	19	_____
Összesen:	_____	Összesen:	_____

ALKALMAZKODÁS

EGYÜTTMŰKÖDÉS

2	Összesen:	5	Összesen:
7	_____	10	_____
12	_____	15	_____
17	_____	20	_____
Összesen:	_____	Összesen:	_____

KOMPROMISSZUM

3	Összesen:
8	_____
13	_____
18	_____
Összesen:	_____

Előszörban jellemző konfliktuskezelési stratégia: _____
 (legmagasabb pontszám)
 Másodszorban jellemző konfliktuskezelési stratégia: _____
 (a következő legmagasabb pontszám)

8. FELKÉSZÜLÉS A TÁRGYALÁSRA

202

A tárgyalás szakaszai: felkészülés, légkörteremtés, ajánlattétel, alkü, megállapodás/ratifikálás. Ebben a fejezetben a felkészüléssel és a légkörteremtéssel foglalkozunk. A többi szakaszt külön tárgyaljuk a nyertő, illetve az együttműködő tárgyalások esetében.

A tárgyalásra való felkészülést úgy is tekinthetjük, mint a lehetőségek, vagy az alternatív utak megtervezését. A felkészülés növeli a rugalmasságot, erősebb tárgyalási pozíciót eredményez, segít a bizonytalanság csökkentésében.

A felkészülés széles területet foglal magában:

- felkészülés a tárgyalópartnerrel való személynél kapcsolatra;
- felkészülés a partner várható viselkedésére a tárgyalóasztalnál;

- műszaki ismeretek megszerzése;
- ismeretek a saját termékről, felhasználási területeiről;
- ismeretek a konkurens termékekről;
- ismeretek a helyettesítő termékekről;
- ismeretek a partner kulturális háttéréről, kultúrájáról;
- az elérendő cél meghatározása;
- megoldás keresése megállapodás hiányára;
- a kuszóbar meghatározása.

8.1. A cél megjelölése és felkészülés

Mielőtt tárgyalásokba kezdünk, először azt kell tanulmányozni, hogy mekkora az érdek, amelyet képviselünk, mekkora az elérhető eredmény, mekkora a hozzá szükséges áldozat, és csupán ennek vizsgálata lesz az, ami tulajdonképpen meghatározza a célt.

Nagyon ritka az olyan tárgyalás, amelynek csak egy célja van. Általában mindig több cél is jelen van egy tárgyalás esetében. Lényeges, hogy a különböző tárgyalási célkitűzések között megfelelő fontossági sortrendet tartsunk.

A tárgyalási stratégia egyik legnagyobb problémája a fő cél kiválasztása és a többi célkitűzés alárendelése ennek a fő célnak.

Tárgyalásoknál nagyon lényeges tudni: egy konkrét cél elérése a fontosabb, mellyel azonban esetleg vesztélyeztetjük a jóval értéke- sebb, távolabbi cél elérését, vagy fordítva. A cél megjelölése az első pillanatban egyszerűnek tűnik, hiszen feltételezhető, hogy minden tárgyaló vagy a tárgyalót kinevező szerv (kormány, minisztérium, vállalat) előtt világos, hogy konkrétan mit akar elérni.

Nem ilyen egyszerű a válasz, ha a kérdést stratégiai értelemben vetjük fel. A tárgyalások céljára vonatkozó stratégiai kérdés tudni- illik nem az, hogy mit akarok elérni, hanem, hogy miért akarom az adott célt elérni, vagy még világosabban: mi a célom a tárgya- lással.

A stratégiai cél tulmutat a tárgyalások közvetlen céljain.

Például vannak olyan tárgyalások, amelyeknek igazi célja az ellen- fél éberségének elaltatása, az ellenfél félrevezetése. Ilyen esetekben azonban vigyázni kell arra, hogy a tárgyalások konkrét tárgya, je- lentősége ne érintsen olyan precedenst, ne járjon olyan követke- z- ménnyel hosszabb távon, amely káros lehet a tárgyaló fél lényeges érdekei szempontjából. Ezzel nemcsak azért kell vigyázni, hogy ne- f- fessünk túl nagy árat egy más összefüggésben magasabb rendű- nek vélt célért, hanem azért is, hogy ne keltsünk gyanút valódi szándékunkat illetően.

A cél meghatározása, valamint a tárgyalás feladatának meghatározása után következik a **felkészülés**. A felkészülés mindenekelőtt **felkészültséget** jelent, azt, hogy a tárgyalás eszközét felhasználó szervnek állandóan olyan állapotban kell lennie, hogy tárgyalásokra képes legyen. Ez mindennekeelőtt szervezés kérdése. A szervezés itt a feladatok pontos meghatározását jelenti, a hatáskörök világos elválasztását. A vállalatnál ilyen tárgyalásra irányított szerv az üzletkötés vagy maga a vállalatvezetés. A tárgyalások sikere ezek összehangolt tevékenységtől függ.

A felkészülés során a problémát nem annyira az értesülések, illetve az adatok megszerzése okozza, inkább kiválasztásuk, rendszerezésük, belső összefüggéseik felismerése, s a különböző tárgyalások állandóan változó igényeihez igazodó gyors felhasználásuk jelenti.

8.1.2. Az utasítás szerepe

A taktikai elközelések kialakítása, illetve a taktika kidolgozása akkor kezdődik meg, amikor a tárgyaló megkapja a felhatalmazását és kor kezdődik meg, amikor a tárgyaló megkapja a felhatalmazását és utasítását. Az utasítás közvetíti a stratégiai eligondolást, akár az utasítás szövegében, akár egy ezt megelőző általános eligondolás útján, amit a tárgyalónak feltétlenül ismernie kell. Az utasításnak lehetnek a tárgyaló magartására, a tárgyalás viteleire vonatkozó részei is. Itt egy igen fontos kérdéshez érkeztünk el: Mi az utasítás szerepe, célja, milyen legyen az utasítás?

Az utasítás funkciója, hogy lefordítsa a tárgyalás stratégiai célját a konkrét követelmények, feladatok nyelvére. Az utasítás tartalma attól függ, hogy milyen helyzetet kell megoldani, és ki a tárgyaló, aki az utasítást kapja. Az utasításnak tartalmaznia kell a stratégiai összefüggéseket.

Általános követelmény: az utasítás a célokban legyen megerősítve, a végrehajtásban azonban adjon szabad kezdet a tárgyalónak.

Jól szervezett intézmények, vállalatok valóságos adatbankokkal rendelkeznek. Ma már működnek nemzetközileg is használható információs források. A gyors és szelektív információnyerés attól

felkészülés alapja. tések, konjunktúrára vonatkozó tanulmányok). A dokumentáció a sági, politikai, történeti tanulmányok, monográfiák, a piaci jelen- többségben nyilvánosak: ilyenek például a statisztikák, a gazda- lapotától függ. Az értesülések, a hírek forrásai az esetek túlnyomó- tesületek pontosságától, számától, kiterjedésétől és naprakész ál- A tárgyalások sikerének titka a helyes helyzetmegítélés. Ez az ér-

8.1.3. Helyzetmegítélés

receptnek. lános utasítás nem tekinthető egyszerű s mindenkorra elfogadható Mindebből az látszik, hogy sem a részletes utasítás, sem az álta- Ilyen eset áll fenn, amikor kényes, titkos tárgyalásokról van szó. szűkségessé tehetük, hogy a tárgyaló részletes utasításokat kapjon. A tárgyalás témája, tárgya, célkitűzése, körülményei ugyanakkor

akarnak felelősséget vállalni, ezért folyton utasításokat kérnek. bizottat, noha vannak, akik nem elég biztosak önmagukban, nem szempont a tárgyalásoknál, hogy ne ellenőrizzük allandóan a meg- „terrorista” főnöke mit fog szólni a tárgyalásaihoz. A másik fontos hogy mit akar az ellenfele, mit lehet nála elérni, hanem arra, hogy zalt tárgyaló már nem tárgyaló, mert fő figyelem nem arra irányul, gyengének tartja. A jó tárgyaló ezt is visszautasíthatja. Egy terrori- tó erős, vagy annak érzí magát, a tárgyalásokkal megbízottat pedig si manőverezési szabadságot. Ez akkor fordul elő, amikor az utasí- A másik véglet a túl részletes utasítás, amely nem hagy tárgyalá- a felelősség ne őt, hanem a megbízottat terhelve.

gondja, hogy az utasításból ne legyen baj, és hogy lehetőség szerint ban köt, mint az utasítottat. Ebből fakad, hogy az utasító legfőbb főleg a vezető felelősségének a kérdése. Az utasítás az utasítót job- döntő erkölcsi, jellembeli, emberi probléma merül fel: a felelősség, vizsgálalandó. Az utasítás ugyanis vezetési, döntési aktus, ahol egy az utasítás azonban nemcsak a tárgyliagos összefüggésben

8.1.4. A tárgyalásos egyezség legjobb alternatívája (TELA)

függ, hogy milyen a dokumentációs rend, a hívószavak halmazza binaíciói) milyen mélységtig engedik meg a pontos betekintést a dokumentáció anyagába. A tárgyalásokra irányított dokumentáció hívószavai között kell szerepeltetni azokat a speciális fogalmakat, amelyekkel a tárgyaló dolgozik. Ide kell betáplálni a személyekre vonatkozó információkat.

A TELA (angolul: Best Alternative to the Negotiated Agreement – BATNA) koncepció megfogalmazása Roger Fisher és William Ury (1991) nevéhez fűződik. Ez azt jelenti, hogy milyen lehetséget vannak a tárgyalónak abban az esetben, ha a tárgyalás nem jár eredménnyel, és a tárgyalási egyezség nem jön létre. A TELA tehát tulajdonképpen a legjobb megoldás megállapodás hiányában.

A felkészülés szakaszában a tárgyalónak végig kell gondolnia, hogy mit fog csinálni akkor, ha a tárgyalás során nem jön létre megállapodás. Minden tárgyaló lehetőleg csak úgy kezdjen hozzá a tárgyaláshoz, hogy előre megállapította a saját TELA-ját. Ha ezt nem tenné, akkor a tárgyalási erőhelyzete gyengébb lenne és könnyebben menne bele számára kevésbé előnyös üzletkbe.

A TELA megvdi a tárgyalót az olyan megállapodásoktól, amelyeket el kellene utasítani, és attól, hogy elutasítsanak olyat, amit ilyenre fogadni. Azért ülnek le az emberek tárgyalni, hogy kedvezőbb eredményeket érjenek el, mint amilyenek tárgyalás nélkül adódna. A TELA az a szint, amely mércéje minden javasolt megoldásnak. Ez az egyetlen mércé, amely megvdihet a túl kedvezőtlen feltételek elfogadásától – vagy olyan feltételek el nem fogadásától, amelyek elfogadása érdekében állhat. A TELA nemcsak a legjobb mérce, de elég rugalmas is ahhoz, hogy segítségével kreatív megoldásokat alakíthassunk ki.

8.1.5. A küszöbár

A küszöbár az az alsó szint, amelyen túl a tárgyalók nem kívánnak menni. A tárgyalófelek általában oly módon igyekeznek elkerülni a mindenen való megegyezésre kényszerítő végeredményt, hogy előre megállapítsák a számukra még elfogadható utolsó árat. Ha vásárolni akarunk valamit, akkor az alsó szint a küszöbár, a legmagasabb ár pedig az, amelyet még hajlandók vagyunk kifizetni. Ha eladunk, akkor az alsó szint a legkisebb összeg, amelyet még elfogadunk. (Ha például valaki el akarja adni a lakását, és 10 millióra tartja, de úgy gondolja, hogy 8 millió alá semmiképp se menne, akkor ez esetben a 8 millió a küszöbár.)

A küszöbár és a TELA – bár összefüggnek egymással – nem feltétlenül esnek egybe.

A következő példa megmagyarázza különbséget.

Ön jelenleg egy idvobbi kerviben bérli üzlethelységet. A bérleti díj négyzetméterenként 20 ezer forint. Tulajdonképpen megfelel önnek a környék és a bérleti díj is, de szívesebben bérlné valahol közelebb a városközponthoz. Úgy gondolja, ha sikerülne valahol bélebb egy üzletet kapnia, akkor hajlandó lenne akár 30 ezer forintot is fizetni négyzetméterenként. Ez a 30 ezer forint az ön küszöbára. Ha a jelenlegi helyen marad, ahol 20 ezeret fizet – az ön TELA-ja. Hosszan tárgyal a bérbeadókkal, de a legutolsó bérleti összeg, amit kérnek, 35 ezer forint. Ez önnek túl sok, így eláll az üzletől, és marad a jelenlegi helyen.

8.1.6. Dinamikus tárgyalás-előkészítés

Az előzőekben ismertetett előkészületi sémák statikus jellegűek, azaz állandók, külső körülményektől függetlenek. A tárgyalási aktus azonban mindig egy adott helyzetben, adott külső és belső körülmények között megy végbe, ahol nincs két teljesen azonos helyzet, így az előkészületeket mindig az adott helyzet függvényében kell nézni.

De mi is az adott helyzet? Más oldalról adottnak tekinthető-e egy helyzet? Adott helyzetet jelent, ha a tárgyaló keze az időzítés

tekintetében nem szabad. Például elmáradt hazai szállítás miatt azonnal importálni kell, mert különben megakad a termelés, az értékesítés. Ehhez ismerni kell a partner helyzetét, mennyire és miért sürgös neki az eladás.

Az előkészítés további kritikus eleme annak eldöntése, hogy milyen pontokról, milyen problémákról tárgyaljunk, milyen kérdéseket vessünk fel, és mely kérdések megtárgyalását kerüljük.

Még a leggyeszertebb adásvételi tárgyalás is több összetűgő problémát vet fel: ár, minőség, mennyiség, specifikáció, szállítási határidő, a teljesítés helye, a teljesítés módja, fizetési feltételek, biztosítékok, esetleges jogviták elintézésének módja stb.

Ezeknek a kérdéseknek a megtárgyalása nemcsak elkerülhetetlen, hanem elengedhetetlen feltétele is a sikeres üzletkötésnek. Nem mindannyian látjuk, hogy ezeket a kérdéseket milyen sorrendben, milyen összetűgésben tárgyaljuk meg.

Az előkészítés során tehát jó előre tisztázni kell, miként fogjuk kezelni az ár és a mennyiség összetűgéseit, az ár és a minőség kapcsolatát. Itt a döntés komplexitása okoz problémát: meddig mehetünk le az árral, hogy nagyobb megrendeléshez jussunk (ami esetleg gazdaságos kapacitáskihasználást jelent), mennyit fizetünk a jobb minőségért stb.

Mi az, amire jó előre fel kell készülni?

1. Előleg – az eladó indokoltan kérhet előleget.
2. Árgaranciák – hosszú lejáratra szóló áruszállításknál, hiszen a kötés idején érvényes árak megvalósíthatóak.
3. A tárgyalás előtt álláspontot kell kialakítani
 - az ajánlatok érvényességét idejéről,
 - a műszaki tervek elkészítésének idejéről,
 - a tárolás költségeiről.
4. Pönale, kártérítés muhasztas esetén
5. Biztosítás vételenség esetén

Ez a lista nem teljes, számos ponttal folytatható. Amit a dinamikus tárgyalás-előkészítés szempontjából meg kell jegyeznünk, hogy a szerződés minden elemének megtárgyalására fel kell készülni.

Az egyes elemek körül vitákban az elérendő minimális pozíciókat, ezeknek megműviszása esetén a követendő magatartást (legjobb megoldás megállapodás hiányában) kell meghatározniunk. Könnyebb a feladatunk, ha úgy járunk el egy tárgyalás megkezdése előtt, mint a pilóták a felszállást megelőzően. Minden pilóta előtt van egy ún. „check list” (ellenőrző lista), azaz azoknak az adatoknak, műveleteknek a felsorolása, amelyeket ellenőrizniük kell, és csak ezután indíthatják be a motorokat. Ilyen ellenőrző listát kell készíteni minden tárgyalás, sőt még a rutinszerű szerződés-kötések előtt is – így kevesebb meglepetés érheti a tárgyalót.

8.1.7. A tárgyalások megtervezése

A bonyolultabb tárgyalások előtt szükséges egy ún. „haditerv” kidolgozása. Aki nem tervez meg tárgyalásait, az a saját vereségét tervezte meg – mondja egy tapasztalt amerikai közgazdász. A tervezés ez esetben a lehetőségek számbavételét és a megfelelő saját akciók kidolgozását jelenti. Ezt az lehetőségekkel számoló tervezésnek nevezik. A tervezésnek mindenképp két tényezőt kell felmérnie: az első a saját helyzetet, célja (ezt jól ismeri a tárgyaló), a második pedig az ellenfél célja, helyzete és – ami mindenről

fontosabb – szándéka.

Az ellenfél helyzetének megismerésére rendelkezésre áll a dokumentáció. Itt azonban ennél többről van szó. A tárgyalási szituációban konkrétan a napi helyzethez kell alkalmazkodni. Az egyszerű és mindig változó tényezők gyors megismerése és a helyzet elemzése a tárgyalás előkészítésének fontos állomásai.

Minden tárgyalónak abból kell kiindulnia, hogy az információkból sohasem lehet elég; ugyanakkor a legtöbbszor csak feltevélekre adnak lehetőséget. A tárgyaló tehát – még ha jól informált is – sőtben tapogatozik. A tárgyalást megelőző tájékozódás nem csupán az információ megszerzéséből, hanem azok helyes értékeléséből is áll. Ennek egy kulcsa van: az elfogulatlan, objektív vizsgálat. Egy körülmenyről sohasem szabad elfeledkezni: a tárgyalást személyek valósítják meg. A tárgyalásokon a döntés a tárgyalók saját lelkivilágában végbement, ezen átszűrve elképzelések, féltelmek,

remények, akaratok eredménye. Ezért a személyekre vonatkozó információk a legfontosabbak. Egy amerikai szakértő szerint a tárgyalásra való felkészüléskor a tárgyalónak elsősorban saját céljait, reményeit, feladatait kell alaposan tanulmányoznia: nem hajlamos-e túlzott engedékenységre, nem ingerlékeny-e.

Az indulatosság nagy veszély – a hitűség még nagyobb. Az önvizsgálat minden tárgyaló első kötelessége. Először saját gyengeségét kell felderítenie, csak azután gondolhat az ellenfél hibáira. Francis Bacon, az angol reneszánsz neves filozófusa a tárgyalásokról szóló rövid eszmefuttatásában így ír erről: „Bárkivel foglalkozol, azt kell tudnod, hogy milyen a természete és a szokásai, hogy vezethesd, vagy hogy mik a céljai, hogy így módon meggyőzhesd őt.”

A tárgyaló az esetek egy részében nem egymaga tárgyal, hanem küldöttség élén. Ezzel a küldöttséggel kell megbeszélnie a problémát, értékelnie a helyzetet és döntésre jutnia.

A tárgyalásvezetőknek a tárgyalások megindulása előtt és a tárgyalások folyamán is célszerű gyakran „haditanácsot” tartania. Ennek során az alábbi kérdéseket kell tisztázni:

- Mi a helyzet? – Információk értékelése.
- Mit követel ebben a helyzetben a megadott cél?
- Mit kell elérni?
- Mit kell tennünk a tárgyaló delegáció egyes tagjainak?

Az előkészítés első fázisában – amikor még nem találkoztunk az ellenféllel – kizárólag feltételezésekre építünk. Ebből adódik, hogy minden feltételezést szigorú vizsgálatnak kell alávetni. Az ellenfél motivumainak morális értékelése nem vezet sehová. Nem érdemes azért haragudni, hogy – eléggé el nem ítéltető módon – nem azt akarják, amit én.

A tárgyalónak legjobban önmagára kell gyanakodnia. Minél biztonságban érzi magát a helyzet felismerésében, annál erősebb kritikának kell érzéseit alávetnie. Amint látjuk, a tárgyalást megelőzően a legfontosabb feladat, hogy a helyzetet és az ellenfél szándékait, sőt taktikáját is felderítsük. Ez a feladat nehéz, szinte megoldhatatlan.

Bármilyen sok információval rendelkezünk is, mindig számíthatunk kell előre nem látható körülményekre, megfigyelésekre –, és arra is, hogy információink esetleg hamisak, vagy nem partatlannok. Az is előfordulhat, hogy a hozzánk eljutott információt az ellenfél a mi megítélésünkre küldte el címünkre. Ezért tehát a tárgyalások előkészítésénél nagyon óvatosan kell eljárni, ami azt jelenti, hogy több feltételezésből is ki kell indulni.

Fontos hibaforrás, ha a feltételezéseket bizonyosságnak veszít: elképzelik a tárgyalási helyzetet, feltételezik az ellenfél reakcióját – és ha valóságban másépp reagál, zavarba jönnek. Az ilyen helyzeteket úgy kerülhetjük el, ha a tárgyaló saját elképzeléseit azzal terjeszti delegációja elé, hogy vegyék át az ellenfél szerepét.

Alapszabály, hogy mindig az ellenfélre nézve legkedvezőbb helyzetből kell kiindulni. A helyzet mérlegelésénél kialakult feltételezéseket más szempontok szerint is meg kell vizsgálni.

A gondolkodási sémákat, precedenseket, megszokott formulákat hajlamosak vagyunk magától értetődőként kezelni. Közismert tények, aktuális eredmények nagy hatással vannak ránk, és kétértelműen bizonyosságok képét öltik, holott nem azok.

Erdemes itt idézni Nierenberg (1968) példáját:

„Találós kérdés: Egy hideg januári napon egy 43 éves férfi eszketek fel országra legfőbb végrehajtó hatalmának leteremtésévé. Mellette állt elődje, egy híres tábornok, aki 15 évvel ezelőtől korábban hazája fegyveres erőinek parancsnoka volt, egy olyan háborúban, amely Németországot teljes vereséggel végződött. Ez a fiatal ember katólikus vallásban nevelődött fel, és a ceremónia után öt óra hosszan fogadta a tisztelgetésre rendezett díszfelvonulást, és délután 3-ig maradt a helyén.” Ki ez? – tette fel a kérdést a gyamanítlan amerikai olvasónak a szerző. A közölt tények, mondja a szerző, elegendőnek mutatkoztak ahhoz, hogy az átlag amerikai a legnagyobb magabiztossággal válaszolja: John Fitzgerald Kennedy. Az igazi válasz azonban így szól: Adolf Hitler.”

Ez a kis példa arra is figyelmeztet, hogy az adottságokat feltételező gondolkodás szorosan kötődik a társadalmi környezethez, az

egy-egy országok szokásaikhoz, hagyományaihoz, általános feltételei-
zéséhez. A tárgyalások előkészítése során ezért a legjobb gondol-
juk, hogy ez a körülmény így van? Különösen fontos az ellenőrzés
azoknál a feltételezéseknél, amelyek az ellenfél magatartására vo-
natkoznak. Soha ne hagyatkozzunk arra, hogy ezt biztosan elfo-
gadja majd a partnerünk.

8.1.8. Tárgyalási pontok

A tárgyalási pontok nagy vonalakban azonosak a szerződés pontjai-
val. A tárgyalófél érintheti a vállalat ajánlatának összes lehetséges
részletét, valamint olyan előre nem látott területeket is, melyeket
az ellenfél vesz fel a tárgyalás menetébe. A tárgyalásnak háromféle
aspektusa lehet: nevezetesen műszaki, kereskedelmi és jogi.

A műszaki aspektusok magukban foglalják többek között a
fizikai termékhez közvetlenül kapcsolódó területeket, úgy mint:

- a termék minőségét;
- a termék tulajdonságait;
- a teljesítőképességet, a szolgáltatásokat;
- a termék kialakítását;
- nagyságot;
- tétfogatot és mennyiséget;
- csomagolást;
- szervizt;
- garanciákat.

A kereskedelmi aspektusok érintik többek között az árat, a
promóciót, az értékesítés elősegítését (pl. reklám, propaganda) és
a terítéssel kapcsolatos kérdéseket, úgy mint:

- az alapárakat;
- az árengedményeket és különböző ajánlatokat;
- a lényegesebb promóciós kérdéseket;
- a fizetési és hitelfeltételeket;
- a szállítási időt;
- a szállítást és a raktározást.

A jogi aspektusok többek között egy sor szabványos szempontot érintenek, melyek sok különböző fajta új üzlet esetében közösek, mégis meg kell tárgyalni őket annak érdekében, hogy az üzlet menetben – hibás vagy hiányos jogi megfogalmazás miatt – ne legyen fennakadás. A leginkább szokásos jogi szempontok az alábbiak: az esetlegesen felmerülő viták rendezésére választott bíróság meghatározása; az alkalmazandó törvények; az alkalmazandó törvények; a bírságok és kötbérek (pönák) bizonyos intézkedések nem teljesítésének esetére.

Előfordulhatnak továbbá különböző megközelések, melyek többek között az alábbiakat érintik:

- szabadalom;
- árúvédeljegy;
- fogalmazási jog;
- időbeli korlátok és hasonlók.

Bizonyos üzleteknél (például kompenzációs üzleteknél, levásárlásoknál, ipari együttműködésnél) egy sor speciális, megtárgyalandó kérdés adódik.

E tárgyalási pontok három csoportra oszthatók:

1. a levásárlási kötelezettség nagysága;

2. levásárlási árú mibenlété;

- az ellentételezésbe bevonandó termékek;
- árak és minőség;

3. egyéb tárgyalási pontok:

- a levásárlás teljesítésének időtartama;
- a levásárlt árú fogalmazására vonatkozó megszorítások;
- finanszírozás;
- kötbérek a levásárlás nem teljesítése esetére;
- az esetleges, levásárlásra vonatkozó viták rendezése;
- a levásárlás átruházása harmadik fél részére.

Minden tárgyalásnak van valamilyen légköre, atmoszférája. Egy tárgyalás légköre lehet merev, hajthatatlan, feszült. Egy másik lehet lagyamatag, hosszadalmas, időrabló. A harmadiké meleg, kreatív, baráti. A negyediké hűvös, formális, tárgyyszerű. Minden tárgyaló felismeri ezeket a légköri különbségeket, de olykor nem érti, hogyan jöttek létre. Ebben a fejezetben a következő kérdéseket tárgyaljuk:

- Mikor és hogyan alakul ki a légkör?
- Miként befolyásolható?
- Mit tudhatunk meg partnerünk viselkedéséből?

A légkör kialakulása szempontjából kritikus időszak rövid – nagyon rövid. Lehet, hogy csak másodpercekig tart, de néhány perccel semmiképpen sem tovább. E rendkívül rövid idő alatt alakul ki a tárgyalás céljából összeülő felek között az a légkör, amelyen később nehéz változtatni. A hangulat ekkor lesz meleg vagy hűvös, nyitl vagy gyanakvó, együttműködésre kész vagy elhárító.

Természetesen a légkörnek ezen mozzanatait nemcsak az határozza meg, hogy mi történik az első percekben – számít az is, mi történik az előkészítés és a tárgyalás folyamán. Viszont a legelső percekben keletett benyomások a legerősebbek, és bár a légkör bizonyos mértékben változhat a találkozó ideje alatt, a nyitáskor kialakult atmoszféra mégis meghatározó marad. A légkörteremtő időszak különösen fontos, ha nem egyének, hanem tárgyalócsoportok találkoznak.

Először is vizsgáljuk meg, mi a menete, ha két fél első alkalommal ül le egymással tárgyalni. Találkoznak, üdvözlik egymást. A beszélgetést bizonyos sémák szerint kezdik el, pár perc múlva már a tárgyalóasztalnál ülnek, és hivatalos dolgokról kezdenek beszélni. A tárgyalónak már ekkor kitálalul valamilyen benyomása a tárgyalásról. Agyunk jóval több benyomást észlel ezalatt, mint amennyi tudatossá válik: szemünk közvetítette számára a képet, ahogyan a másik fél belépett, érkezelt, a tekintet, a testtartás, a gesztusok beszédétől független jelzéseit. Hatott rá a partner mozgásának tem-

Az első benyomás azért fontos, mert megismételhetetlen. Az első benyomás rögzíti az alakot és a testtartást, amely magabiztosságot vagy bizonytalanságot, élénkséget vagy csüggedést, nyugalmat vagy feszültséget tükrözhet. E kulcsfontosságú áruló jeleket főként a fej, a gerinc és a váll tartása közvetíti. Sokat elárul az öltözet is: világos vagy sötét, konzervatív vagy divatos, elegáns vagy hanyag. Az alak által keltezt első benyomáshoz igen gyorsan hozzáadódik a többi, s ezek közül is főként a tekintet. Igen nagy jelentőséggel bír az első benyomásra néz. Mindkettő kiértékelni a másik pillantását: nyílt vagy sanda, bizalomterjesztő vagy gyanakvást ébresztő.

8.2.1. Az első benyomás jelentősége

Ez a bevezető beszélgetés hozzásegíti a feleket ahhoz, hogy verbálisan egymásra hangolódjanak. Ekközben azonban jönnek-mennek közöttük a nem verbális üzenetek is.

Az együttműködés légkörének megteremtéséhez idő kell. Nem tanácsos nyomában előhozakodni a találkozó tulajdonképpeni céljával. A tárgyalófeleknek idő kell ahhoz, hogy közös hullámhosszra hangolódjanak. Ezért ajánlatos semleges – az üzletitől független – témákkal indítani. Például:

– közvetlen élmények – milyen útja volt a vendégnek stb.

– személynéltem témák – foci, tévéműsor, újsághírek.

– az olyan tárgyalófeleknek, akiknek már volt kapcsolatauk egymással, hasznos lehet valamilyen korábbi közös társasági élményük vagy sikeres együttműködésük felelevenítése.

A tárgyalásos egyezség szempontjából optimális légkör is, hogy mely témák kerültek szóba ebben a korai szakaszban. Pojta, jellege, beszédének sebessége, hangszíne. Hatással volt rá az

– szívélyes

– együttműködő

– lendületes

– tárgyiszertű.

Bár a helyes viselkedés alapelvei történelmileg örökérvényűek, a részleteket illetően azonban az idők folyamán változtak, korszerűsödtek. A magatartás fogalmán érjük a munkában, magánéletben, másokkal való érintkezés során végzett, erkölcsi jelentéssel bíró cselekedetek összességét. A magatartás – vagyis a másokhoz, környezetünkhöz való viszonyunk – a viselkedésben jut kifejezésre. A magatartás – vagyis a másokkal szemben tanúsított fellépés, viselkedés – tehát a társasági érintkezés formája. Mai viselkedéskultúránk közvetlen alapjai a polgárosodás folyamán alakultak ki. A nemzetközileg érvényes illemszabályok terén egyre inkább

8.3. Viselkedési normák az üzleti életben

- Az öltözkéssel a partner iránti udvariasságot és tiszteletet kell kifejezni, ezért fontos az alkalomhoz illő viselés.
- Megjelenésünk, viselkedésünk tükrözze hivatásunk komolyságát, de illeszkedjen a vállalatról kialakult képhez is. Külsőnk hozzáértést, önbizalmat sugározzon, és jelezze, hogy megvagyunk gyűződve az általunk kínált termék tökéletességéről.
- Megjelenésünk határos legyen és emlékeztessen. Legjobb, ha kialakítjuk saját stílusunkat, és ehhez ragaszkodunk. Ha valaki minden látogatás alkalmával más-más stílusú ruhát visel, más benyomást kelt, és valószínűleg nem fognak emlékezni rá.

Kövendő irányvonal

Többi befolyásoló tényező az arckifejezés, a tagjelzések és a különféle gesztusok. Idetartozik a kézszorítás is, amely lehet lagy-matag, erős, nyirkos – vagy határozott, de nem túl erős. Üzleti tárgyalásra érkezve, célszertű, ha bosszúságainkat az ajtón kívül hagyjuk, és barátságos arccal lépünk be, mivel arckifejezésünk gyakran tükrözi belső érzelmeinket.

Még az illatoknak is szerepük van az első benyomás kialakulásában. Mint azt már korábban említettük, az első benyomás kialakulásában egyéb kellékeknek (táska, kalap, toll, névjegy) is fontos szerepük van.

elfogadott az az irányzat, hogy a túl szigorú, mára már értelmüket veszített kötöttségek feloldódnak, és a kapcsolattartás szabályai közvetlenebb, gyakorlatiasabb formákat tesznek lehetővé. A viselkedési normák, szokások (az etikett, a protokoll, az illetlen) az emberek közötti kapcsolatteremtés és kapcsolattartás lehetőségét biztosítják, mert

- lehetővé teszi és eszközök biztosítanak a kapcsolatteremtésre, a kapcsolat fenntartására és gyakorlására hivatalos vagy magánismeretség esetén;
- védenek attól, hogy az ember olyan hibát, sértést kövessen el, amely károsan befolyásolhatja vagy megghiúsíthatja a kapcsolattartást;
- segítséget jelenthetnek: megfelelő viselkedéssel elkerülhetünk kellemetlen helyzeteket;
- taktikai eszközként is felhasználhatók. (Sille 1991)

A kulturált viselkedés hivatalos és magánéleti szinteken egyaránt a jó kommunikáció eszköze. A magatartás általában jellemző az egyénre, hiszen ez az ember viszonylag hosszú időszokban végzett tevékenységeinek összessége. A becsületes, udvarias, figyelmes segítőkész ember általában az élet minden területén így viselkedik. A magatartás kialakulásában döntő szerepet játszanak az alábbiak: – a családi, az iskolai, a munkahelyi valamint a társadalmi körülmények,

- a kultúra és a kultúráltság,
- a pszichikai beállítottság,
- a személység.

A magatartást nemcsak a társadalmi szabályok betartása vagy figyelmen kívül hagyása jellemzi, hanem a szabályok alkalmazzásának mikéntje is. Ha túlzásokba esünk e téren, kigúnyolhatnánk bennünket, vagy esetleg mi sértünk meg valakit – szándékunk elmenye pedig lehet akár lenézés is.

A megjelenésnek és a fellépésnek különösen az első benyomás szempontjából van igen nagy jelentősége. A jó megjelenés és a jó fellépés azért fontos, mert az emberek általában kedvező képet kívánnak önmagukról kialakítani. Ha valakivel először találkoznak, gyors, gyakran nem is tudatos felmérést végzünk: szimpatikus ember, kellemes ember – gondoljuk. Egszzerre ezer információ jut el hozzánk, és az első benyomás (amelynek különösen a légkörtérem-tés szempontjából van nagy jelentősége) kialakítása mindössze pár pillanat műve. Lehet, hogy sikerül bemutatózkodásakor olyan képet kialakítanunk magunkról, amelyet szeretnénk, de az is előfordulhat, hogy épp ellentétes benyomást keltünk. Az első benyomás nagy szerepet játszhat abban, hogy milyen eredményeket érünk el később az üzleti kapcsolatainkban. A megjelenésre, fellépésre vagyis arra, hogy megjelenésünk, fellépésünk milyen képet sugároz, milyen üzenetet hordoz, egyre gyakrabban használják az *imázs*, *arcual* kifejezést. Az ember szavak nélkül is információk tömegét továbbíthatja közvetlen környezetének. Az arckifejezés, a hangszín, a járás, a mozgás, a testtartás, a ruházat, mind-mind része az imázsnak, és általában rükrözi azt is, hogy az ember hogyan érzí magát. Az imázs kifejezésnek rengeteg definíciója létezik. Egyes szerzők szerint a személyes imázs az ember csomagolása és a testtartás. Másrok, szokások, szófordulatok, a munkastílus és a testtartás. Más nézetek szerint az imázs az önbizalommal, a rugalmassággal és a hozzáértéssel függ össze, és segítségével közelelthetők azt a képet, amelyet kialakítottunk magunkról, ahhoz a képhez, amelyet mások alakítottak ki rólunk.

„Az imázs tulajdonképpen kommunikációs eszköz, plakát, melyen reklámozhatjuk, elmondhatjuk, kik vagyunk, mit csinálunk, és mennyire tudjuk jól csinálni, amit csinálunk.” (Horton–Bettman in Linkemer 1990, 11.)

„Az imázs röviden és tömören megfogalmazva: (szubjektív) értékelések összessége, s mint eredmény lehet valós vagy torz vagy a kettő keveréke.” (Sandor 1999, 48.)

Tehát az ember beszél a terembe, és valaki egy röpké pillantással máris valahogy értékeli egyéniségét. Az első benyomás az ala-

- alak;
- testtartás;
- arckifejezés;
- tekintet;
- ruházat (cipő, zokni, harisnya, nyakkendő);
- hajviselet;
- kéz, köröm;
- kalap;
- táská;
- toll.

A következők alapján születik meg rólunk partnereink első benyomása:

Mi az, amit már a köszönés előtt elmondunk magunkról?

melyes, mind pedig szakmai értékeinket. oldai egyensúlyban legyen, és pozitív módon fejezze ki mind szem- ember”. Az üzleti életben tehát törekedni kell arra, hogy ez a két az ellenkezőjét: „kiváló szakember az illető, de nagyon kellemetlen megjelenésű, szimpátiikus ember – de sajnos szakmailag....” – vagy Mindenképpen hallott már ilyen kijelentéseket valakitől: „nagyon jó ban, hogy valakinek a személyes imázsa pozitív, de a szakmai nem. épül és erősíti egymást. A gyakorlati életben előfordulhat azon- kapcsolatok építését. Az az optimális, ha a két oldal egymásra tökély egymással. A jó megjelenés, kellemes embernél könnyebb- melyes és a szakmai imázs funkciói azonban nem igazán választha- rókban elismert szakembertként, illetve sikeres vezetőként. A sze- szakmai kvalitásainkkal kapcsolatos: milyen a hírünk szakmai kö- A szakmai imázs általában a munkánkkal, képzettségünkkel, turalához. mazkodnia kell az alkalomhoz, a környezethez, illetve az adott kül- röznie a személyiséget, valamint a megjelenésnek mindig alkal- Az imáznak akár szakmai, akár személyes – hitelesen kell tük-

Az öltözék elemei külön-külön és összehatásukban is üzenetet hordoznak viselője személységéről. Ha valaki választékosan öltözik, arról feltétellezhető, hogy munkájában is igényes. Az ápoltság, a tisztaság bizalmat ébreszt az üzleti partnerben. Az etikett nem kívánja meg a fényűzést, de a kifogástalan öltözetet igen. Így elegendő kell mindaddig az alkalomhoz megfelelően öltözni. Elegánsnak nem a feltűnő, hanem az egyéni jó ízlést tükröző esztétikus megjelenés számít. Alkalomhoz illően öltözködik valaki, ha meg tudja találni a fokozatosságot a munkahelyi viselésről az esti megjelenésig – mind a ruházatkodás, mind a smink, mind az ékszerviselés vonatkozásában.

A megjelenés alapja formai oldalról az öltözködés. Az öltözködésről kialakuló véleményt a következők befolyásolják:

- a ruházat színének, anyagának, szabásának jellemzői;
- a ruhadarabok divatos volta;
- az öltözék kiegészítői: cipő, táskák, kesztyű;
- a hajviselés stílusa, a haj ápoltsága;
- az ékszerviselés jellege, mennyisége;
- a smink és az illatszerek, illetve a kozmetikumok használata;
- a testi higiénia, a fogak és a körmök állapota.

8.3.2. Öltözködés

Az ember alakja adott, de azt, hogy alakunkkal milyen kötődést érzünk, azt a testtartásunk befolyásolja. Ha egyenesen, hátrahúzott vállakkal állunk, a testtartásunk energiát sugároz, ami növelheti befolyásunkat. A külső szemlélő közvetlenül az alak után az arcra figyel. Az arc – különösen a szem, a tekintet – rendkívül fontos a kapcsolatok létrehozása szempontjából. Nem jön létre igazi kommunikáció, ha nem nézünk beszélgető partnerünk szemébe. A mosoly barátságos, kellemes emberre utal, aki jól érzi magát a bőrében. A feszült arc ezzel szemben elárulja, hogy az illető valami miatt ideges.

Hivatali öltözet (nincs ünnepi jellege)

Napjainkban a nemzetközi standard hivatali öltözet a legáltalánosabban elfogadott *dress code* a nyugati világban. Az öltözet sötét, jó anyagból készült változata tulajdonképpen majdnem minden alkalomra megfelel, ahová nem szükséges „*white tie*” vagy „*black tie*”. Például általában ezt viselik esküvőkön, temetéseken, valamint ünnepekélyes üzleti alkalmakkor.

– **Férfiaknál:** öltöny, világostól a sötétebb színárnyalatig, de lehetőleg nem fekete. Lehet eltérő színű nadrag és zakó. A cipő és az öv a ruha színéhez igazodik (általában fekete vagy barna). A zokni a nadrag színéhez igazodik (de csak a sportpályán lehet fehér!). A nyakkendő és az ing is az öltöny színéhez igazodik. Célszerű diszkrét mintázatú selyem nyakkendőt választani. Az ing alatt ajánlott alsóinget viselni. Rövid ujjú ing csak a zakó alatt viselhető.

– **Nőknel:** javasolt a sötét színű kosztüm, szoknya és blúz, egybe szabott ruha nem túl kivágott fazonnal. Ma már elfogadott a klasszikus fazonú nadragkosztüm viselet is az üzleti életben. Tartózkodni kell a túl kihívó és ríktó színektől. Farmer, átlátszó anyagból készült ruha, túl rövid szoknya azonban nem ajánlott. A cipő és a táskák a ruha színéhez igazodnak, lehetőleg ne legyenek események alkalmával még nyáron is ajánlott. (Mindig legyen a hölgyek táskájában tartalék harisnya!) viselete hivatalos események alkalmával még nyáron is ajánlott.

Alkalmi öltözet

Informális: minden olyan délelőtti vagy délutáni rendezvény, amelyekre a meghívó nem ír elő mást.

– **Férfiaknál:** a hivatali öltözet megfelelő, színe az évszakhoz igazodik.

– **Nőknel:** elegánsabb, az évszakhoz igazodó, kosztüm.

Féluőnőpéldes öltözék
 Alkalmak: általában nappali hivatali rendezvények, például jegyzőkönyv aláírása, kiállítás megnyitása, koncert, étkezéssel megítélt stb.
 – Férfiaknál: sötét árnyalatú öltöny, hosszú ujjú fehér ing, fekete cipő.
 – Nőknél: nappal elegáns kosztüm vagy komplé (egybeszabott ruha kis rövid kabáttal), este kiséstélyi vagy ún. „kis fekete ruha” (little black dress).

Ünőpéldes öltözék (formális)

Alkalmak: minden esti alkalom, illetve a diplomáciai rendezvények.
 – Férfiaknál: sötét öltöny, fehér ing, sötétminta nyakkendő, fekete cipő.
 – Nőknél: ünőpéldes (anyagában, szabásában) kosztüm, vagy komplé, nagyestélyi.

Ha a meghívón az öltözetre vonatkozó előírás van, akkor ezek a következők lehetnek:

Informál vagy tenue ville – a férfiaknál sötét, de nem fekete öltönyt jelent, a nőknél pedig elegáns kiskosztümöt, kosztümöt, kétértékes ruhát, de mindegyik esetében a váll fedett. Még kánikulaiban is elvart a rövid ujjú felsőrészt.

Vigyázzunk: az *Informál* nem jelent *Casual*-t. A *Day* vagy *Evening Informál* kifejezés esetén *Cocktail dress* vagy *Business attire* – hivatali öltözék viselése ajánlott.

Black tie (semi formal event, cravate noir, fekete csokornyak-kendő), – a férfiaknál szmoking, fehér ing, fekete csokornyak-kendő, fekete lakkcipő. A nőknél kiséstélyi, hosszú ruha, de ma már elfogadott az estélyi nadrag is.

White tie (formal event, cravate blanche, fehér csokornyak-kendő) – a férfiaknál frakk, fehér mellény, fehér ing, fehér csokornyak-kendő, fekete lakkcipő, a nőknél nagyestélyi, magas sarjú cipő, kiséstélyi táskák.

Ha a meghívón az áll, hogy *Black Tie*, *Black Tie Preferred*, *Le Smoking* vagy *White Tie or Full Dress*, akkor ennek megfelelő formális estí viselést a kötelező, és nem illik öltönyt viselni.

Ha a meghívón az áll, hogy *Black Tie Optional* vagy *Black Tie Invited* akkor a meghívó a döntést a vendégre hagyja. Altlában ilyenkor az urak *tuxedot* viselnek, de ha ez nincs, akkor egy elegáns sötét öltöny és elegáns nyakkendő is megfelel.

Az utóbbi időben egyre gyakrabban találkozhatunk meghívókon a *Casual*, *Business Casual* vagy *Smart Casual* kifejezésekkel.

A *casual* öltözet kifejezés a harmincas évek körül került be a köztudatba a tenisz sporting bevezetésével, amely sportosan elegáns öltözködést jelentett. Ahelyett, hogy a hivatali öltönyt viselte valaki a löversenyeken, elfogadottá vált a sportzako és a sporting viselete. Ez a trend az 1950-es években elfogadta megfelelő viseletként a bermudandrágot és az 1960-as években a magas nyakú pólót (garbót) nyakkendő helyett. A pénteki „casual” hivatali öltözetet a nyolcvanas évek vége felé vezették be. 1991-ben pedig a pítzburgi Alcoa alumíniumcég megengedte a „casual business” viseletet a mindennapokban is.

„*Business casual*”: tulajdonképpen ennek a kategóriának nagyon sok változata ismert, amely kultúránként, vállalatonként eltérő lehet. Altlános az öltöny vagy sportzako viselete, inggel, de nyakkendő nélkül. A nyakkendő viselete altlában nem tartozik a „casual” viselethez.

Smart Casual: sok esetben a *smart casual* alatt ugyanazt értik, mint a *business casual* alatt, de vannak esetek, amikor a kettőt megkülönböztetik. Altlában szintén öltöny vagy sportzako, nincs nyakkendő, megengedett az elegáns teniszíng, bőrcipő, bőrv. De megengedett lehet egy elegáns jeans (semmi esetre sem műszakadt) viselete is, sötétkékek blézertel, viszont ez esetben inggel és nyakkendővel.

Kiegészítők *Táska, kalap, kesztyű, zsebkendő*

Férfiaknál: a táska lehetőleg bőrből készüljön, a reklámszatyor tilos. Laptop, notebook használatára esetén válltáska. A kalap általában a divatot követi és kabát színéhez igazodik. A kalapemelés a közönségszórakoztatásai közé tartozik. Zárt helyiségbe belépve a férfiaknak le kell venniük a kalapjukat.

Nőknel: elegánsabb a bőrből készült táska, mindenképpen igazodjon a cipő színéhez és a ruha stílusához. Ünnepeles alkalmakkor kerülendő a túl nagy méretű táskák. Üzletasszonyok számára szükséges egy bőrből készült nőies elegáns mappa vagy aktatáska. A hölgyeknél a kalap számtalan variációja szintén a ruha színéhez igazodik. A hölgyek a kalapot nem veszik le zárt helyiségben, asztal mellett étkezésnél viszont le kell venniük.

A kesztyű télen férfiaknál és nőknél is az öltözet része, nyáron többnyire csak ünnepeles alkalmakkor viselik. Kézfogásnál a férfiak az utcán a kesztyűt lehúzzák, a nők viszont nem! Társaságban és étkezés alkalmával mindig le kell venni.

Bármennyire is praktikus és elterjedt a papírzsebkendő, protokollaris rendezvényeken, ünnepeles alkalmak esetében vázson vagy batizst anyagból készült zsebkendő használata a kívánatos. Fontos, hogy a zsebkendő mindig tiszta legyen. Használatával igyekezzünk a feltűnést kerülni.

Ékszerviselés

Az ékszerviselést illetően általános szabály a mértéktartás. A nők kerüljék a túlékszerezettséget, még akkor is, ha valódi ékszerek-ről van szó. Ugyancsak kerülendő az olcsó, bízsu ékszerek és a bókálánc viselese. Estélyi ruhához azonban már lehet mutatósabb, igényesebb ékszereket viselni. A férfiaknál a jegygyűrű és esetleg a pecsétygyűrű mellé elfogadott a nyakkendő. Mándzséttagombot a férfiak általában ünnepeleyesbb alkalmakkor viselnek.

Ápolt megjelenés
 Az ápolt megjelenéshez hozzátartozik a haj, kéz, a köröm, a fogak ápoltsága, valamint a megfelelő illatok kiválasztása.
 A férfiaknak a haj, a szakáll és a bajusz ápoltságára különös gondot kell fordítaniuk. Zsír, szősz, összetapadt, korpás hajjal az ápolatlan megjelenés benyomását kelthetjük. A kéz és a köröm ápoltságára is oda kell figyelni.
 A haj, a kéz és a körömök ápoltságára vonatkozó szabályok hölgyek esetében is igen fontosak. A frizúra stílusa és a hajszín igazodniuk egyéniségünkhez. Az üzleti életben kerülendő az extrém megoldások, mint például a zöld, kék, tűzpiros hajszín, a túl hosszú, ríktóra lakkozott köröm, tetoválások, stb. A lábujjkörömök ápolására is gondot kell fordítani: nyáron különösen figyeljünk erre. A körömlakk igazodjon a ruzs színéhez, és soha ne legyen kopott, töredezett!

Az illatszerek megválasztásánál meghatározó az egyéniségünk, bőrünk, a hajunk színe, valamint az évszakok is. Altalában itt is a mértékletartás a követendő gyakorlat. Az igazán finom illat az, amelyet csak közelről lehet érezni. A dezodor illata vagy harmonizáljon a parfüm illatával (ugyanaz a márka), vagy teljesen semleges legyen.

Az ápolt nő megjelenéséhez hozzátartozik a finom, nem hivalkodó smink. A nappali természetes hatású, alig észrevehető, mindig harmonizáljon az egyéniséggel. Az esti smink lehet erősebb, de sohasem ríktó.

8.3.3. Altalános viselkedési szabályok

Köszönés, megszólítás

A szobeli köszönés a napszakhoz igazodik. A „jó reggelt”, „jó napot”, „jó estét”, „jó éjszakát” kifejezésekhez az udvariasság megköveteli a „kívánok” hozzátételét is. Emelkül a köszöntés udvariatlan hatást kelthet. Az elköszönés leggyakoribb formája a „viszontlátásra”.

Célszerű bemutatkozási forma: Kovács Ádám, Magyar Telekom. A legfontosabb elhanyagzott, a hivatalos adatokat pedig az átnyújtott névjegy egyértelműen tükrözi. A névjegyrol ugyanis minden fontos információt leolvashatnak a felek.

Bemutatkozás
A mindennapi életben gyakran kényszerülünk személyes bemutatkozásra. A bemutatkozás különböző hivatalos vagy magánkapcsolat esetében. Hivatalos bemutatkozásnál a név mellé a gyakorlati megfontolások megkövetelik a munkahely és a beosztás vagy a munkakör megnevezését. Ez utóbbinak azonban lehetőleg röviden kell megőrténnie. A rangok felsorolása visszatetsző és nehezen is jecyezhető meg. Bár vannak kultúrák, ahol az üzleti életben a rang használata bemutatkozás és megszólítás esetében is elvart (például az osztrákoknál).

- Asszonyom: csak egyes számban használható;
- Ertkezeletek, beszédek alkalmával a társasági megszólítás udvarias formája a „Hölgyeim és uraim!” megszólítás.
- Hölgy, hölgyeim: bármely helyzetben használható megszólítás;
- Ur: udvarias megszólítás;
- Ön: írásban használatos forma;
- Maga: a legáltalánosabban használt forma;

Megszólítási formák

- a férfi a nőnek;
- a fiatalabb az idősebbnek;
- a beosztott a feleltesének;
- a belepő a bennlévőnek.

A köszönés négyes alapszabálya a következő: előre közön

Barati, bizalmas ismeretség esetén a tegező köszönés az általa nos. Ez lehet a „szervusz”, vagy a ma már elfogadott „szia” változat is. Az üzleti életben tegezödes esetén is használjuk inkább a „szervusz” kifejezést, és mindenképpen kerüljük az olyan szelösödes formákat, mint a „cső”, vagy a „csá”!

Hivatalos kapcsolatokban a keresztnévvel való bemutatkozás

indokolatlan bizalmasasságot jelent, nem ad elegendő információt a

másikról, ezért kerülendő.

Telefonon történő bemutatkozás esetén (telefonközpont, titkárság stb.) először a cég nevét mondjuk, utána teljes nevünket, majd köszönünk. Például: Magyar Telekom, Nagy Piroska, jó napot kívánok! Ha a központon keresztül kapcsolódik a telefon, akkor elég, ha a saját nevünket mondjuk, amikor felvesszük a kagylót.

Bemutatás

A bemutatás harmadik fel segítségével történő ismerkedés. A társasági életben a kapcsolatteremtés igen gyakori formája, a hivatalos életben a protokoll nélkülözhetetlen eleme.

Hivatalos tárgyalások kezdetén a delegációvezető feladata, hogy a kölcsönös üdvözlés után, a tárgyalóasztal mellett nével és beosztással bemutatassa delegációjának tagjait.

A bemutatásban általában három személy vesz részt: aki a másikat kettőre egymásnak bemutatja és ismeri őket, valamint a két bemutatandó. A bemutatás klasszikus formája a következő: Kovács úr, engedje meg, hogy bemutatassam Erdős urat! A bemutatásnál fontos kérdés, hogy kit mutatunk be kinek. További bemutatási formák: „Ismerkedjenek meg!” „Hadd ismertessem meg önökkel!”

Általános szabály: (itt is a négyes szabály alkalmazása) a férfit a nőnek, a fiatalabbat az idősebbnek, az alacsonyabb rangút a magasabb rangúnak mutatjuk be a másik felét. Ha bemutatkozásokkor nem értjük a másik nevét, nem illetlenség a pontosítás érdekében udvariasan visszakérdezni. Természetesen a legjobb megoldás a névjegycsere.

Egyéb, általános udvariasági, figyelmennégi szabályok

- Nyilvános helyre a férfi lép be először;
- járműről való leszálláskor is a férfi lép le először, segít a nőnek a leszállásban;
- a nők kabátját le-, illetve felsegíti a férfi;

- beszálláskor a férfi – ha ő vezet – először kinyitja a vezető ülés mellett jobb oldalon az autó ajtaját és segít a nőnek beszállni. Ő csak ezután száll be az autóba.
- kiszálláskor először a férfi száll ki, átmegegy nő oldalához, kinyitja a kocsi ajtaját, és segít a nőnek a kiszállásban.

Autóban:

- több pár esetén mindenki a saját partnerének segítkezzen. (Molnár 2000, 30)
- távozáskor előbb a férfi segítse fel a nő kabátját, és csak azután veszi fel a sajátját;
- érkezéskor a férfi veszi le a kabátját előbb, majd segít a nőnek;

Ruhatárban:

- a nő férfitársaságában ne hívjon felszolgálatot az asztalhoz, ne akarjon rendelni és italt tölteni!
- távozáskor a nőt engedjék előre;
- a férfi a nő jobbára ül;
- neki helyet foglalni;
- helyet mindig a nő választ, majd a pincér vagy a férfi segít;
- ha nincs pincér, a férfi haladjon elől;
- várjuk meg, hogy a főpincér az asztalunkhoz vezessen;
- a férfi lép be elől, azonos nemű társaság esetén a vendéglátó;

Étteremben:

- lakásba, magánházaiba mindig a nő lép be előbb.
- tokkol rangsor határozza meg;
- hivatalos rendezvényre érkezéskor a belépést kizárólag a pro-nő között értelemszerűen a férj a feleség bal oldalán;
- nagyobb társaságban a feleség a férj jobb oldalán megy, két megy;
- a férfi általában a nő bal oldalán, illetve az uttest felőli részen

9.1. A percepció és az empátia

Az egyének nemcsak passzívan fel fogják az ingereket, hanem aktívan részt is vesznek az információk feldolgozásában és rendezésében. Az egyén választ az ingerre (személy, környezet, információ, termék) nagymértékben befolyásolja az a mód, ahogyan az egyén az adott ingert értelmezi. Nincs két olyan ember, aki egy adott tárgyat pontosan egyformán érzékel, mint ahogy nincs két ember, aki a világot teljesen ugyanúgy szemléli. Ebből fakad, hogy a tárgyaló-partnerek egymás megjelenségét, viselkedését, esetleg ugyanazt az információt is másképpen értelmezik.

Az érzékelés és észlelés egyazon tevékenység analitikus és szintikus mozzanatait foglalja magában. Az érzékelés az előbbi, az észlelés az utóbbit szolgálja. Egy időben történik mind a kettő, azonban számunkra általában csak észlelésként, percepcióként jelenkezik.

Érzékszerveink segítségével fogjuk fel a külvilág ingerét: az áru látjuk, hallunk róla, tapintással, szaglásással, ízleléssel érzékelhetjük. A receptorok – speciális cellák és cellacsoportok – reagálnak a fizikai ingerek kis változásaira, és az információkat a központi idegrendszeren keresztül közvetítik az agyba. Ez az a mód, ahogy az agy rendezi és értelmezi az információkat, ami egyben jelzi a különbözőséget is az érzékelés (az információk gyűjtése) és a percepció (a mód, ahogy ezeket az információkat értelmezzük) között.

Ebben a vonatkozásban meg kell említenünk az empátiát, amelynek nagy jelentősége van a tárgyalófelek szempontjából. Buda Béla (2006) szerint az empátiához kell a személyiség aka-

ratlagos odafordulása, figyelme a másik irány, bár létrejöhet úgy is, hogy figyelemünket „felkeltesse”, „odaavonta” valami. Az empátia révén szerzett benyomások, megismerések tudatosága különösen akkor fontos, ha az empátiát segítő kapcsolatokban, emberekkel való foglalkozásban alkalmazzuk (Buda 2006, 41).

9.2. Az észlelés szelektivitása és a figyelem

A tárgyaló minden nap az ingerek óriási tömegének van kitéve. Minden pillanatban az ingerek hatalmas száma küzd a figyelemért. A tárgyalás szempontjából igen lényeges a figyelem és a koncentráció képessége. Nemcsak az elhangzott szövegi információkra fontos figyelni, hanem a nem verbális információk (a partner viselkedése, mozdulatai, öltözködése stb.) megfigyelése is szükséges. Előfordulhat, hogy egy-egy véletlenül elejtett mondat, vagy egy-egy gesztus, amely elkerülte a figyelemünket, befolyással lehet a tárgyalás kimenetelére.

Mialatt érzékszerveinket milliiónyi inger bombázza, csupán néhányat vagyunk képesek tisztán észlelni. Figyelemünket viszonylag kevés kiválasztott ingerre tudjuk koncentrálni, a többit vagy egyáltalán nem, vagy csak homályosan észleljük. Amikor az észlelés fókuszál, azt mondhatjuk, hogy az adott inger „elkapta a figyelemet”, és a többi a háttér részévé válik. A figyelem fokozza a lelki folyamatok erejét, tartósságát, pontosságát, hatékonyságát. A figyelem kapcsolatot létesít a személység és a világ, a tudat és a tárgy között. Bár egy adott pillanatban tudunk egyetlen meghatározott ingerre koncentrálni, a tény az, hogy figyelemünk állandóan vándorol egyik ingertől a másikra. Elképzeli, hogy valamilyen tevékenység tartásában leköti a figyelemünket, ám időről időre elkalandozunk, és a körülöttünk lévő világra figyelünk. Lehet, hogy az az inger, amely az egyik pillanatban a figyelemünk középpontjában áll, más pillanatban már mellékes lesz. Bizonyos ingerminták sokkal érdekesebbek a figyelem felkelítésében, mint mások.

A fő probléma az, hogy nemcsak a tudatos, látható motivumokat kell tanulmányozni, hanem a tudatalatti, látenis, illetve rejtett motivumokat is. Az *inditék, késztetés, igény* mind olyan kifejezések, amelyekkel arra próbálunk utalni, hogy belső hatóerőktől vezérelve csinálunk valamit, kötünk üzeneteket, kapcsolatokkat, folytatunk tárgyalásokat, vásárolunk termékeket és szolgáltatásokat vagy

ben. A fő segítség a motivációknak mint egésznek a megértéséhez olyan összefoglaló munka született, amely megfelelő keretet Szamos kutatást végeztek a motiváció területén, de nagyon kevés helyetben ezt, máskor pedig más.

ennek az erőnek az irányát, azaz: miért teszi az ember az egyik kérdés pedig, hogy mitől függ, milyen tényezők határozzák meg a viselkedés megindításához és fenntartásához. A másik alapvető dőlt lehet feltenni: egyrészt, hogy mi szolgáltatja az erőt, energiat a logika szolgáltatja. A motivációval kapcsolatban két alapvető kérdésként mit és miért tesz – a legközvetlenebbül a motiváció pszichológiai vizsgálata. A motivációval kapcsolatban két alapvető kérdés az ember viselkedésének, cselekvésének megértését – azt, hogy va-

9.3. Motiváció

pedig ez nem lehetséges, helyet változtatni, kávét, üdítőt inni stb. figyelni, célzottan különböző hosszúságú szüneteket beiktatni, harcolni felkelni. Hosszabb tárgyalások esetén, vagy ha lankad az egyik, annál kisebb lehet a másik ahhoz, hogy a figyelmet sikerüljön a két tényező egyenlőre kiegyensúlyozni: minél nagyobb intenzitással pedig az egyenlő motivációval és elvárásokkal kapcsolatosak. A befolyásoló tényezők az inger fizikai jellemzőivel, a belső tényezők csoportra oszthatjuk: *külső és belső befolyásoló* tényezők. A külső tényezők a figyelmet irányítják befolyásolásában. Ezeket két nagyobb pszichológusok több tényezőt határoznak meg, amelyek fontos tudnunk végzni.

Felmerül a kérdés: Mi az, ami meghatározza az ingerek kiválasztását, figyelmünk felkeltését? Nyilvánvaló, hogy ez nem lehet véletlen folyamat, hiszen akkor semmilyen tartós tevékenységet

törekszünk magasabb fokra jutni a társadalmi létén. A tárgyaló szakemberek számára állandó kihívást jelent annak megismerése, hogy milyen motívumok irányítják a tárgyaló felek cselekedeteit.

9.4. A szükségletek hierarchiája

Maslow az emberi szükségleteket öt hierarchikusan rendezett csoportba osztotta (Hofmeister-Tóth 2003).

Fiziológiai szükségletek: éhség, szomjúság, szex

Biztonsági szükségletek: biztonság, rend, állandóság

Valahova tartozás: szerezet, hovatartozás, gazdaszkodás, csalákhodás,

identifikáció

Elismerés: státusz, hatalom, siker, önbizalom, presztizs

Önmegvalósítás

Fizikai vagy túléélési szükségletek

Legalapvetőbb szükségletünk a túléélés. Ahhoz, hogy az ember életben maradjon, élelemre, vízre, pihenésre van szükség és arra, hogy fedél legyen a feje felett. Ameddig ezek szükségletek nincsenek kielégítve, az ember nem túl sok érdeklődést mutat a többi szükséglet iránt.

Biztonsági szükségletek

Amin az ember legalapvetőbb fizikai szükségleteit legalább valamilyen szinten kielégítette, következő igénye a biztonság. Ertőfeszítései arra irányulnak majd, hogy védelten és biztonságban érezze magát. A biztonság nemcsak fizikai biztonságot jelent, hanem gazdasági biztonságot is: biztos munkahely, életbiztosítás, bankszámla stb.

Valahova tartozás – társadalmi szükségletek

Az emberek számára nagyon fontos, hogy tartozzanak valahova, hogy legyen egy kis csoport, társaság, aki elfogadja és becsüli őket. Letfontosságú, hogy érezzük: másoknak szükségük van ránk, és

hogy nemcsak a családunk fogad el, hanem azoknak az embereknek egy csoportja is, akikkel együtt dolgozunk.

Az elismerés iránti vágy

Az embereknak szükségük van arra, hogy teljesítményüket vagy pozíciójukat elismerjék, ezáltal nő a becsbüjük. Azok, akiknek nagy igényük van a társadalmi elismertségre, nagy súlyt fektetnek a státuszszimbólumokra és presztízstermékekre.

Az önmegvalósítás szükséglete

Amikor a fizikai szükségletek, a biztonság, a valahova tartozás vágya kielégült, és az embert megbecsülik mindazok, akiknek a véleménye fontos, akkor előtérbe kerül az önmegvalósítás vágya. Az ember törekszik önmaga kiteljesítésére, vágyik arra, hogy kihozza magából mindazt, amire csak képes. Ezt a szükségletet a kreativitás iránti vágynak is nevezhetjük.

Az összes szükséglet, amely a Maslow-féle hierarchia első négy lépcsőjében foglal helyet, ún. hiány- (deficit) szükséglet. Ezeket valamilyen megkívánt dolognak vagy állapotnak a hiánya mozgatja: például a táplálék, a biztonság, a presztízsz hiánya. Ezen szükségletek kielégítésének eredménye nem az elégedettség, hanem az elégedetlenség csökkensése.

Sok motivációval foglalkozó kutató az ötödik szükségletet, az önmegvalósítás szükségletét úgy tekinti, mint az elismerés iránti szükségletet kiterjesztést. Az önmegvalósítás szükséglete belső igény arra, hogy képességeinket kiteljesítsük, és az egyetlen növekedési szükséglet, amely a boldogság potenciális forrása. Ez természetesen minden ember számára – képességeitől és tehetségétől függetlenül – mást jelenthet. Ez az alkotás, és az önmagunkkal való elégedettség érzése.

A Maslow-féle elmélet szerint a motiváció természete ciklikus. Mivel a szükségletek egy csoportja kielégítést nyert, más szükségletek lesznek a dominálók: például az egyén, aki kielégítette a fedél, illetve biztonság iránti fiziológiai szükségletét – mivel talált valahol egy helyet, ahol lakhat –, elkezdhet gondolkodni azon, hogy társadalmi elismerés iránti szükségletét is kielégítse. Így fog-

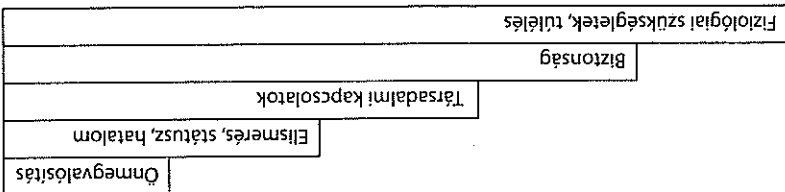
alkoztatni kezdik olyan kérdések, mint a ház típusa, elhelyezkedése, és következetesen vágni fog arra, hogy jobb, elegánsabb helyen lévő haza legyen.

Felmerülhet a kérdés: Hogyan alkalmazható ez az üzleti tárgyalásokra? A légkört teremtettsel kapcsolatos részben már említett tününk azokról a lépésekről, amelyeket a tárgyalóknak meg kell tenniük, hogy jól érezzék magukat egymás társaságában. A megfelelő tárgyalóhelyiség, a frissítők, a kávé voltaképpen – leegyszerűsítve – a fiziológiai szükségletek megvalósulási formái. Fontos továbbá olyan légkör megteremtése, amely egyik fél biztonságát sem veszélyezteti, és a légkör megteremtésnek a szakasza, amely a partnerek közötti jó társadalmi kapcsolatok létrehozását célozza.

A következő szakasz – a tárgyalás menetének a rögzítése – a társadalmi szint megteremtése és egyben a következő lépés az egyéni szükségletek fele. Az önbecsülés sokkal inkább azon múlik, hogy lelke mélyén az ember hogyan értékeli önmagát. Egységek erősen vágnak az elismerésre, mások kevésbé. Megbecsülés iránti vágyunk három különböző forrásból táplálkozik: szükségünk van otthon maradt kollégáink megbecsülésére, főnökeink elismerésére, valamint céljaink megvalósítására. Ha világosan körülhatárolt célokkal indultunk el a tárgyalásra, akkor fontos számunkra, hogy ezeket tökéletesen megvalósítva térjünk vissza a tárgyalásról. Bizonyos értelemben akkor tárgyalunk sikeresen, ha a partnerünk önmagával elégedetten áll fel a tárgyalóasztaltól.

A tárgyalónak a partner megbecsülése is fontos. Ha értékelési rendszerében az anyagi javak kerülnek előtérbe, hajlamos azt hinni-

9.1. ábra. A szükségletek hierarchiája Maslow alapján



ni, hogy a partner megbecsülése ezen anyagi javak megszerzésétől függ. Az ilyen tárgyaló önbecsülése az anyagi javak megszerzésén alapszik. Ezen a szinten hatékonyan fog tárgyalni, feltéve, hogy megtette a szükséges lépéseket az előző tülelési, biztonsági és társadalmi szinteken. Ilyen esetben törekedni kell arra, hogy a partner valamilyen sikerélményhez jusson, am az alapel a saját előny megszerzése marad. A tárgyalás során igyekeznünk kell, hogy a partner azokat a dolgokat értékelje sokra, amelyekből mi engedni tudunk, és kisebb jelentőséget tulajdonítson azoknak, amelyekből nem akarunk engedni.

9.5. Az attitűd

Az attitűdnek számos (több mint száz) definícióját ismerjük, és többféle nézet létezik az attitűd meghatározását illetően is. Különösen a társadalompszichológusok vélekednek eltérően az attitűd fogalmát illetően. A szakirodalomban az egyik legáltalánosabban elfogadott definíció Allport (1954) nevéhez fűződik, aki az attitűdöt a következőképpen határozza meg: „Az attitűd a tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, amely irányító vagy dinamikus hatást gyakorol az egyén reakcióira mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik.” George Katona – az attitűdkutatás másik nagy egyénisége – így definiálja az attitűdöt: „Az attitűdök általánosított nézőpontjainkat reprezentálják, amelyek képessé tesznek bennünket arra, hogy bizonyos szituációkat kedvezően, másokat pedig kedvezőtlenül értékeljünk.” (Katona 1963, 34)

A különböző attitűddefiníciók közös vonásai

- A) Az attitűd olyan személllyel vagy tárggyal kapcsolatos, amely az egyén környezetének része.
- B) Az attitűdök alakítják annak módját is, hogy az egyén hogyan értelmezi környezetét, és hogyan reagál arra. Ez azt is

jelent, hogy az attitűdök befolyásolják a környezetünkben történő információfelvételt, és ennek eredményeként céljaink értelmességét is.

C) Az attitűdök tanultak és viszonylag állandóak. Változhatnak ugyan, de nem túl gyorsan.

D) Az attitűdök értékelést és érzelmeket is kifejeznek. Például egy tárgyaló pozitív attitűdjét tárgyalópartnere iránt a következő állításokkal fejezheti ki: „Kellemes ember.” – illetve – „Szeretek vele üzletet kötni.”

9.6. Az attitűd és a sztereotípiák kialakulása

Az attitűdök könnyen általánosításokhoz vezethetnek: azaz a személy attitűdjé egy bizonyos tárgy iránt hajlamos átalakulni tárgyak csoportja iránti attitűddé.

Sztereotípiá az elnevezése annak az emberi tendenciának, hogy korlátozott számú tapasztalataik alapján általános, egyszerűsített véleményről alkossanak emberekről, illetve tárgyakról.

A személyek közötti relációkban az attitűdök működésének elsődleges következménye, hogy kategorizáljuk azokat a személyeket, akikkel kapcsolatba kerülünk, például kialakul bennünk valamilyen attitűd az angolokkal, a németekkel, a turistákkal, az egyetemistákkal, a katonákkal stb. szemben.

Ez nem azt jelenti, hogy a sztereotípus-képzés teljesen negatív lenne. Az a funkciója, hogy a túl bonyolult és komplex társadalmi kapcsolatokat leegyszerűsítse. A sztereotípus-képzés segíthet az emberek és tárgyak közötti gyors értékelésben. Vigyázni kell azonban, hogy ez ne vezessen előítéletekhez és diszkrimináló magatartáshoz.

9.7. Nők a tárgyalóasztalnál

Férfi módra élni és férfi módra tárgyalni, az egyenlőség érzését adja ugyan, de az adott nő magányra van ítélve! (*Ismeretlen szerző*)

Megosztottak a vélemények a női tárgyalók megítélését illetően. Egyesek úgy vélik, hogy a nők kevésbé alkalmasak erre, mint a férfiak, mivel bizonytalanságot kelthetnek a férfi tárgyalópartnerekben, aki esetleg nem tudja, miként lépjen fel egy nővel szemben tárgyalási helyzetben. Mások viszont úgy vélik, hogy jó – és adott esetekben talán előnyösebb is –, ha nő a tárgyalófelel. Egy nő általában kulturáltabban beszél, mint egy férfi, és egyenes, könnyen toleránciaszólható döntéseket hoz, így egyszerűbbé válik a megállapodás elérése.

Sztereotípiák a női tárgyalókról

- Nekik ügysem sikerülhet!
- Van bennük egy genetikailag kódolt félelem a felelősséggelalástól.
- A tárgyaláshoz olyan speciális képességek kellene, mint például az agresszivitás.
- A nőkkel kedvesnek kell lenni.
- A férfiak nagy része nem veszi komolyan a női tárgyalókat, miközben elvárják a női tárgyalóktól, hogy kompetensek legyenek.

9.7.1. Gender és tárgyalás

A tárgyalási technikákkal kapcsolatban a legszélesebb körben kutatott tényező a nemek közötti különbségek területe. A kutatási irányegészét tekintve mostanáig ellentmondó eredményeket hozott; a kutatások egy része szerint a női és a férfi tárgyalók között egyáltalán nincsenek különbségek, vagy csak nagyon halványak (Carnegie-Lawler 1987; Pundham-Jones 1982). Más kutatási eredmények ezzel szemben szignifikáns különbségeket mutatnak női és férfi tárgyalók között (Pruitt-Syna 1985; Watson-Kasten 1988).

A nők és férfiak tárgyalási technikái közötti különbségeket vizsgáló legtöbb empirikus kutatás a biológiai különbségekre fókuszált, majd minden felfedezett különbséget a gender elméleti alapjaira vezetett vissza. A (biológiai) nem? kifejezést abban az esetben használjuk, amikor a férfira és nőre mint biológiai kategóriákra utalunk, míg a gender kifejezést akkor alkalmazzuk, amikor ugyanazon kategóriákhoz köthető pszichológiai szempontú megkülönböztetéssel élünk (Deaux 1985; Lewicki-Saunders-Minton, 1999).

A nemek közötti különbségekkel foglalkozó kutatások alapján elmondható: a kutatók implicit módon hisznek abban, hogy bár mely különbség, amit a kutatások során találunk, a biológiai különbségekre vezethető vissza. Míg azok a kutatók, akik a gender-rel kapcsolatos kérdéseket kutatják, előtérbe helyezik a viselkedést meghatározó társadalmi tényezőket (Deaux 1985). Nagyon kevés kutató alkalmazzza a viselkedés tisztán biológiai vagy tisztán társadalmi magyarázatait; ez sokkal inkább a kutatást megalapozó eltérő hangsúlyokat, illetve implicit feltevéseket jelent, például: a nők és férfiak gyermekkorukban másként szocializálódtak, ezzel magyarázható az eltérő felnőttkori tárgyalási magatartás alkupozícióban.

Arra a kérdésre, hogy milyen kapcsolat van a (biológiai) nem és a tárgyalástechnika, illetve a gender és a tárgyalástechnika között, nincsen egyértelmű válasz. Ennek ellenére jelentős fejlődést figyelhetünk meg a kérdésfeltevés módjában. A következőkben a (biológiai) nem és a gender tárgyalástechnikákra gyakorolt hatásának korábbi kutatásaival és ezek kritikájával foglalkozunk, majd a közelmúlt érdekes eredményeinek összefoglalásával zárjuk ezt a fejezetet.

Deborah Kolb és Gloria Coolidge (1991) szerint a nők és a férfiak különböző módon tárgyalnak, ugyanakkor az e területen

5 A sex kifejezést magyarra biológiai nemként szokták fordítani, mert a magyar nyelvben nehezen meggragadható a nem – sex – gender viszony. Így alakult ki a nem min-dig szerezencsés *társadalmi nem*, illetve *biológiai nem* kategóriapár (nem vs. gender).

végzett kutatásoknak nem sikerült egyértelműen megállapítaniuk, hogyan mik is ezek a különbségek. Nem sikerült bizonyítani, hogy milyen módon hat a gender tényező a tárgyalásokra. A tárgyaló preferenciáira van hatással? Vagy az alkalmazott stratégiákra és taktikákra? Az engedményekre? Az engedményekkel keveredve komplex módon hathatnak a fenti változókra. Ez bonyolulttá teszi a gender és a (biológiai) nem változókna, hogy egyfajta általánosított módon hassanak a tárgyalástechnikákra, ahogyan azt a hatásukat vizsgáló kutatások többségében teszik. (Lewicki-Saunders-Minton, 1999.)

Kolb és Coolidge (1991) kutatásai szerint a nők és a férfiak leg-
alább négy területen eltérően viszonyulnak a tárgyalásokhoz.

1. *Az emberi kapcsolatok értékelése:* A nők a tárgyaló felek közötti teljes kapcsolatarendszernak szentelnek komoly figyelmet, és a tárgyalást egy nagyobb kontextuális egység részeként fogják fel. A nők általában nem csupán az aktuális megtárgyalandó téma kérdéssére fókuszálnak. Kolb és Coolidge (1991) szerint a nők számára az érzelmennyilvánítások, az érzések és annak a megértése, hogy a másik miként éli meg a helyzetet, legalább annyira fontosak, vagy talán még fontosabbak, mint a vita tárgya. A férfiak sokkal inkább feladatorientáltak, és minél előbb szeretnék megoldani a problémát; nem a másik fél érzésére, vagy értelmezési módjára koncentrálnak, hanem a tárgyalópartner tárgyalás során tanúsított gyakorlati értékeire. A nők sokkal nagyobb valószínűséggel találhatnak érteket a kapcsolatban magában, az éppen tárgyalásra került témától függetlenül.

2. *A tárgyalások és a kapcsolatok kezelése:* Kolb és Coolidge szerint a nők hajlanak arra, hogy ne húzzanak szigorú határokat más emberekkel folytatott tárgyalások és más típusú kapcsolataik között. Ehelyett a tárgyalásokat olyan viselkedésként fogják fel, amely a kapcsolaton belüli jelentkezik, anélkül, hogy éles határral jelölnék ki kezdetüket és végét. Ezzel szemben a férfiak inkább hajlamosak arra, hogy elhatározzák a tárgyalásokat más, az emberi kapcsolatban megjelenő vi-

selkedésekről. Ezeket a határok – a tárgyalás kezdetét és végét – viselkedési gesztusok segítségével is jelzik. Altabban könnyed beszélgetésként indulnak (nyitás), aztán következik a tárgyalási szakasz, és egy újabb könnyed beszélgetéssel zárul (az egyezés megszilárdítása). (Kolb-Coolidge 1991.)

3. *A hatalom használata*: Nők és férfiak másként érzékelik és másként használják a hatalmat. Az említett szerzők szerint a nők sokkal nagyobb valószínűséggel szorgalmazzák a „félhatalmazást” azokban a helyzetekben, amikor az összes résztvevő közötti interakció a kapcsolatteremtést szolgálja. A férfiak rá inkább jellemző, hogy saját céljaik elérésére használják a hatalmat, vagy arra, hogy a másik felet visszavonulásra kényszerítsék. A nők sokkal jobban érzik magukat az együttműködő tárgyalásokban, míg a férfiak inkább a nyertő tárgyalásokat kedvelik.

4. *Problema megoldás párbeszéd segítségével*: A nők és a férfiak hajlamosak a párbeszéd különböző módon történő használatára; ez a jelenség már kisgyermek korban megfigyelhető. A kisfiúk és a kislányok másképp beszélgetnek egymással. A nők a gondolatok közös felírásán fáradoznak, ahol a megértés az interakció útján születik meg: felváltva hallgatják a másikat és beszélnek. Ez egy olyan kollektív narratíva megalkotását eredményezi, amely a párbeszéd során kialakuló közös megértést tükrözi. Ezzel szemben a férfiak számára a párbeszéd dek (a) arra való, hogy segítségével meggyőzzék a másikat, felet, hogy az ő álláspontjuk az egyetlen helyes álláspont; (b) párbeszéd segítségével különböző taktikákat és trükköket hajlíthatnak végre, bizonyos célok elérése érdekében.

Robin Pinkley (1992) kutatásában arra kereszte a választ, hogy a vitázó felek miként értelmezik a konfliktushelyzeteket. Kutatásában a kritikus helyzetek módszerét használta: ennek során az embereknek vissza kellett emlékezniük egy, a közelmúltban megélt vitára, amelyben ők maguk is részt vettek. Pinkley eredményei szerint a vitázók három dimenziót használtak a konfliktusok azonosításához: kapcsolat – feladat, emocionális – intellektuális, illetve