

kompromisszumkötés – győzelem. A kutatónő úgy találta, hogy a nők sokkal nagyobb valószínűséggel értelmezik a konfliktusos eseményeket (konfliktushelyzeteket) kapcsolati megközelítésből, míg a férfiak ugyanezeknek a helyzeteknek a feladat jellegét emelik ki. A kapcsolati jellegre való koncentrálas kedvezőbb kapcsolati szintű eredményeket, a feladat jellegre való koncentrálas pedig jobb feladatmegoldási eredményekhez vezetett (Pinkley 1989). A másik két dimenzióban nem voltak lényegi különbségek a nők és a férfiak percepcióiban.

Jennifer Halpern és Judi Parks (1996) azt is bebizonyították, hogy a nők és a férfiak eltérő témákat vitatnak meg tárgyalások során. Halpern és Parks minimális konfliktushelyzetet magukban foglaló tárgyalásokat szimuláltak kutatásuk során, hogy megvizsgálják, miként viselkednek az azonos nemű tárgyalópartnerek. Eredményeik szerint a férfiak sokkal nagyobb valószínűséggel beszélnek pozicionális, helyzeti kérdésekről, mint a nők. A nők pedig jóval gyakrabban tartak fel észrevéseket és személyes információkat, mint a férfiak. Ráadásul a nők és a férfiak különböző példákat hoztak fel a vita során érveléseik alátámasztására.

Végül Carol Watson (1994) hipotézise szerint a tárgyalási szituációkban a nők és a férfiak viselkedése között tapasztalható eltérések a közöttük lévő hatalmi különbségekre vezethetők vissza. Watson húsz év kutatásait vizsgálta meg az 1975-től 1995-ig terjedő időszakban; nyolc olyan kutatást talált, amely vizsgálja a tárgyaló hatalmát és nemét is. Eredményei szerint a tárgyaló hatalmát mérő változó sokkal jobban előrejelzi a tárgyalási eredményeket, mint a tárgyaló nemé. Felmerülhet ennek kapcsán, hogy a hatalmi különbségekkel megmagyarázhatjuk az irodalomban a nemmel és tárgyalástechnikával kapcsolatos ellentmondásos eredményeket.

9.7.2. A női tárgyalók gyakori hibái

Miller és Miller (1997) néhány sikeres női vezetővel folytatott konzultációik alapján összefoglalták azokat az általános hibákat, amelyeket a nők követnek el a tárgyalások során.

2. *Egy adott szituációt nem tárgyalási lehetőségként tekintenek.*
 A nők általában nem mindig veszik észre, hogy minden szituációban rejlik lehetőség tárgyalásra. A legtöbbben a döntéshozás szempontjából közelítik meg az adott helyzetet, és nem tárgyalási lehetőségként. A sikeres női tárgyalók tudják, hogy nagyon sok minden megtárgyalható – bár nem mindenről akarunk tárgyalni. A női tárgyalók egyik erőssége a jó kapcsolatteremtési képesség – ám jóval nehezebb olyasvalakinek nemet mondani, aki ismer és kedvel minket. Sok esetben a női tárgyaló a kapcsolatot sérülésétől tartva, inkább nem törekszik saját céljai elérésére. Valószínűleg nem kap-

1. *A személyiségtől eltérő tárgyalási stílus alkalmazása.*
 A női tárgyaló legyen önmaga, adja saját magát. A női tárgyalók sokszor úgy vélik, hogy a jó tárgyaló kemény, ismeri az összes trükköt, és tulajár tárgyaló partnere eszén. A siker érdekében ezért sokszor megpróbálják ezt a stílust követni, ám a nők többsége nem érzi jól magát ezzel a stílussal, így magatartásuk nem lesz hiteles. Ahhoz, hogy valaki magabiztosan tudjon tárgyalni, olyan tárgyalási stílust kell választania, amelyben jól érzi magát, ami tükrözi az egyéniséget. Ha valakinek halk szavú és barátságos a természet, ne akarjon erőszakos és agresszív lenni. Udvariasan is lehet nemet mondani, felsorolva az okokat. Határozottan, de kedvesen is elutasíthatunk érdekeinkkel nem egyező ajánlatokat.

Jó tárgyalók-e a nők? – nem jó a kérdés feltétele. Milyen tárgyalók a nők? – ez a helyes kérdésfeltevés.

- A nőknek is (ahogy a férfiaknak is) tanulniuk kell a tárgyalást. A gyakorlatról fugg, hogy valaki jó tárgyaló lesz-e vagy sem.
- A nők között is (ahogy a férfiak között is) lehetnek születtől jó tárgyalók.
- Nők előnye: empátiakusabbak általában.
- analitikus gondolkodásuk jobb, mint a férfiaké
- Ezzel már lehet nyerni a tárgyaláson.
- Férfiak előnye: racionálisak
- szinterizáló képességük jobb
- Férfiak hátránya: hajlamosak az apróságokkal nem foglalkozni

Összefoglalva: több kutatásra van szükség annak kiderítésére, hogy milyen mértékű a különbség a férfiak és a nők tárgyalásoktól alkotott felfogásában. Egyre több bizonyíték van arra, hogy a nők-kei és a férfiakai eltérően bannak tárgyalási helyzetekben. Ezeket a kutatásokat mind a mai napig elsősorban disztributív tárgyalási helyzetekben folytatják. Az amerikai kutatók eredményei első-sorban azt sugallják, hogy a nők egyszerűen azért kerülnek há-

nyileg nem lesz nehezebb másokat is meggyőzni.
meg, amit követelünk. Ha meg tudjuk győzni magunkat, valószí-előtt saját magunkkal tárgyaljuk meg, hogy miért is érdemeiük-keben tárgyalnánk. Másik alkalmazható technika, hogy a tárgyalás-helyzetekben, ha úgy tekintünk a szituációra, mintha mások érde-tendenciázzunk a sajátunk elé helyezzzük. Hasznos technika ilyen-tassunk a magatartásunkon, ha észre vesszük, hogy mások érdekeit-guknak akarnak kérti valamit. Már az is elég ahhoz, hogy változ-tudnak körti a cégek számára, zavarba jönnék, amikor saját ma-amikor a saját érdekében kell tárgyalni. Ok, akik kitűnő üzleteket-Sok esetben még a sikeres női tárgyalóknak is problémát jelent,
4. Nehézzükre esik saját érdekeikben tárgyalni.

3. *Nehézzükre esik nemet mondani.*
A tárgyalási folyamat során fontos, hogy nemet tudjunk mondani. Ez a nőknek általában sokkal inkább nehezzükre esik, mint a fér-fiaknak, mivel a női tárgyalók számára fontos a jó kapcsolat. Néha-azonban szükséges a nemet kimondani, mielőtt az ighoz eljut-nánk – nem kell hangosan és agresszíven, de ki kell mondani, ha-nem megfelelő az ajánlat. Tegyük ezt udvariasan és határozottan! Ha a másik fél nem ad jobb ajánlatot, tudnunk kell megállapodás-nélkül távozni. Ha valaki jól felkészült a tárgyalásra, a TFLA segít-a nem kimondásában. Ne tekintsük ezt személyes dolognak – fog-juk fel úgy, mint egy egyszerű információcsere! Ha ebből a szem-pontból nézzük, sokkal könnyebb lesz kimondani.

hatunk meg minden, amit szeretnénk, de ha nem is kérjük, akkor-egészen biztosan nem is kapjuk meg.

Az eső zuhog, egyikükkel sincs esernyő, és a másik autó vezetője ön-
höz siet. Azt kéri, hogy üljenek be az ön autójába. Az autóban ülve
éppen magyarázkodni kezd, amikor a másik autó vezetője egy fur-
csa édeskés illatot vél érezni. Először csak ámtorog, majd azután
hirtelen felismert a maríliajában jellegzetes illatát. Ez a felismerés ön-
egyéből magabiztossá teszi.

Kinek van az adott szituációban erőfölénye? A fentiek alapján
a másik vezető tárgyalási erőfölénye nagyobb. Nyilván önnek na-
gyon sokba kerülne, ha nem sikerülne meggyőeznie a másik autó
vezetőjével, és ő ragaszkodna a rendőrség kihívásához. Ha viszont
meg tudja győzni, hogy ne vonják be a rendőrséget, akkor ez iga-
zán előnyös lenne az ön számára. Tudja, hogy fizetnie kell, de más
alternatívát nem lát.

Egy kódos, eső napon üzleti tárgyalásra siet az autójával. A forgalom a
szokotnál is nagyobb, ön a megengedett sebességnél kicsit lassabban
megy, és közben hallgatja a híreket. A kocsija előtti autó
hirtelen megáll. Ön erősen ráta-
pados ugyan a fékre, de már nem tudja
megakadályozni, hogy bele ne menjen hátulról a másik autób-
a. Félre-
áll az autójával és kiszáll, hogy megne-
g-
zesse a kárt. Az ön autóján csak
jelentéktelen a kár, egy kis karcolás, de a másik autó behorpadt, és
hátsó lámpák egyike is megsérült. Elindul a másik autó vezetője felé,
aki éppen akkor száll ki az autójából. Ön nagyon mérges: ism-
er-
ve a szabályokat ön a hibás, mivel nem tartott meg-
felelő követési távolsá-
got. Ennek ellenére nem tudja megérteni, hogy a másik autó vezetője
miért állt meg olyan hirtelen. Nem szeretne rendőrt hívni, mivel már
volt egy hasonló esete, és a biztosítás is drágább lenne, ha jelen-
tenék az ügyet.

9.8. Tárgyalási erőviszonyok, tárgyalási előny

rányosabb helyzetbe tárgyalások során, mert nők. Ez a hátrány
megnyilvánulhat a férfiaknál kedvezőtlenebb nyitó ajánlatokban,
a férfiaknál rosszabb tárgyalási kimenetel-
ekben, vagy büntetések-
ben – ugyanolyan taktikák alkalmazásáért, amit a férfiak büntet-
lenül, sikeresen használhatnak.

Tehát ettől a felismeréstől egyből megvalóítottak a tárgyalási erőviszonyok. A marhiuána használata illegális, és különösen veszélyes autóvezetés közben. A másik autó vezetője valószínűleg azért isietett azonnal az ön autójához, mivel nem akarta, hogy felfedezze: marhiuánát szívtó. Így már biztos, hogy ő sem fogja akarni kihívni a rendőrséget. Tehát ön a felfedezéssel igen tekintélyes tárgyalási fölényhez jutott. A kérdés az, hogy ön hogyan fogja felhasználni ezt az előnyt a tárgyalás során.

A tárgyalási fölény, hatalom, erő mérése ugyanolyan nehéz, mint a szeret, a gyűlölet vagy az irigység mérése. Nem rendelkezzünk olyan skálákkal, amelyek meghatároznák, hogy mennyire szeretünk vagy gyűlölünk valakit (habár azt a kifejezést használjuk, hogy valaki sárga az irigységtől). A tárgyalások esetében azonban mégis létezik egy mérőszáma az erőfölénynak, ez pedig az a költség, amelybe a tárgyalásos egyezés hiánya kerül.

Minél többet kerül B tárgyalófelének az, ha nem tud megállapodni A-val, annál nagyobb A tárgyalási erőfölénye.

Az 1940-es években Dary Zanuck rendező egy filmet forgatott Sonja Henie ismert világhírtű szimészennővel. A film címe Sun Valley Sere-nade volt. A szimészennőnek olyan szerződése volt, amely kikötötte, hogy a film egy bizonyos dátumig befejeződik. A nevezett dátum elmult és további forgatási napok voltak szükekségek a film befejezéséhez. A művészről elutasította a film befejezését, hacsak nem kap 200 000 dollárt a plusz egynapos forgatásért. A stúdió nem engedhette meg magának, hogy ne fejezze be filmet, hiszen már nagyon sok pénzűt fektetett bele. Kénytelenek voltak megengedni Sonja Henie-vel és fizetni. Ebből is látható: a tárgyalási erőviszonyokat illetően a művészről diktálhatta a feltételeket. (www.moviedva.com)

A megállapodás hiányának költsége igen változó lehet. A költségek lehet pénzben kifejezhető, mint Sonja Henie esetében. De ez a fajta költség igen sokféle formát ölthet, például, lehet idő, hírnév, barátság, tradíció, leheőség stb. Előfordulhat az is, hogy többszörös költség a tét.

Ahhoz, hogy megértjük és kezelni tudjuk a tárgyalási erőhelyzet alakulását, meg kell értenünk a hozzá kapcsolódó költségeket. Mëha a tárgyalófelek ott is erőfölellyt (költiséget) észlelnek, ahol valójában az nem is létezik. Az erőfölelly és költség jellemzőinek megértése elengedhetetlen a tárgyalásos erőviszonyok menedzseléséhez.

A tárgyalásos erőfölelly jellemzői

A tárgyalásos erőfölellynak négy jellemzője van.

Az első jellemző: a tárgyalási erő általában perccépción alapul. Ha az egyik félnek tárgyalási fölellye van, de ezt senki sem veszi észre (beleértve az erőfölellyel rendelkező személyt is) akkor tulajdonképpen nem beszélhetünk tárgyalási fölellyről.

A második jellemzője: a tárgyalási erőfölelly dinamikus. Az erőviszonyok ugyanis egy újabb információ miatt gyorsan megváltozhatnak.

A harmadik jellemző: az erőfölelly mindig egy adott szituációban érvényesül, és nem vihető át más szituációba.

A negyedik jellemző: a tárgyalási erőhelyzet, a tárgyalási előny mindig társadalmi-kapcsolati kategória is egyben. Ha az egyik fél elhagyja a kapcsolatot, az előny nem létezik többé.

Disztributív/nyerő tárgyalások azok a tárgyalások, amikor a magunk előnyére tárgyalunk, más szóval: az egyik fél nyer, a másik veszít.

Gesztenye Gábor úgy érezte, hogy nagyobb lakásra lenne szüksége, miután az anyósa is gyakran náluk van. Először a környéken próbálkozta, hogy legalább egy szobával nagyobb lakást tudjanak venni, de az árak olyan magasak voltak, hogy le kellett mondaniuk erről a tervükről. Végül Gábor úgy határozott, hogy körülmények Budapest környékén, és ha megfelelő telket találhatnak, a későbbiekben majd építkesni fognak. Felcségre, Júlia nem örült a tervnek – nem szívesen költözött el a belvárosból – de végül belátta, hogy az egy szobával nagyobb lakás annyiba kerülne, mint egy ház vidéken. Júlia felítelte az volt, hogy csak úgy építkezzenek, hogy ne kelljen eladni a belvárosi lakást. Először a telket kellett megvenni. A telkre maximum három és fél millió forintot tudtak tudni, ennyi késszpénzü volt. Az építkezést pedig majd Gábor vidéken – az ország távoli részében – lévő ingatlanának az eladásából akarták fedezni. Nézegettek a hirdetések, bejárták Budapest környékét, keresték a megfelelő telket. Gábornak elsősorban a Buda környéki kis települések nyertek meg a tetszést: Diósd, Érd, Budakeszi, Solyvár. Hosszas keresgélés után Budakeszin találtak egy nagyon szép 300 négyzetgöles telket közel az erdőhöz. A tulajdonos négy és fél millióra tartotta. Gábor érdeklődött ingatlanügynökségeknel, és nagyjából tudta, hogy ez az ár irrealis. Hosszas tárgyalás után végül megcsézték meg három és fél millió forintban. Másnap kilenc órára beszéltek este kapnak egy telfont: az eladó jelentkeztet, és azt mondtá, hogy van egy jobb ajánlata, valaki négy milliót ajánlott a telkért. Ha Gáborék megadják a négy milliót, övék a telék, ha nem, akkor a másik

A fenti rövid történetből is kiderül, hogy a nyertő tárgyalásosknál általában csak egyetlen ténylező (például az ár) képezi a megegyezés tárgyat. A tárgyaló partnerek tulajdonképpen versenyeznek valamilyen fix összegű érték elosztásán, vagyis a tárgyalás határai kötöttek. A kulcskérdés az, hogy ki nyer többet. A tárgyalópartnerek ugyanis csak egymás rovására növelhetik nyereségüket. Általában az erősebb partner ér el jobb eredményt.

A tárgyalónak gyakran lehet olyan érdeke, hogy a maga számára előnyösebb megállapodást igyekezzен elérni. Lehet, hogy olyan helyzetben tárgyal, ahol ez a megközelítés kecsesget a legkiválóbb

Mire a közvetítő hölgy megkérdezte, rendelkeznek-e készpénzzel, mivel neki lenne egy ajánlata. Van egy ügyfele, aki el akarja adni a telket, de két napon belül kellene neki a készpénz. Mivel már ismerték a környéket, szinte meg sem kellett nézniük a telket. Az eladóval telefonon tárgyalt Júlia. Valóban nagy szükség volt a készpénzre, mivel lakást szeretett volna vásárolni. Az eladó, Kovács Bernát lakást vásárolt, és két napon belül 2,5 millió forintot kellett fizetnie. Az eladó 3,7 millióra tartotta a telket. Júlia az ár hallatán már elégedetten mosolygott magában. Végül nem is nagyon hosszú tárgyalás után megegyeztek hárommillióban és azonnali készpénzfizetésben. Még aznap késő délután megnezték a telket. Mindkettőjüknek nagyon tetszett. Gábor és Júlia másnap kivették a bankból a hárommillió forintot és kicsit aggodva mentek a tulajjal megbeszélrt találkozóra – tartottak arról, hogy esetleg megint közbejön valami. A szerződést ügyvéd barátjuk már előkészítette. Pontban tíz órakor megjelent az eladó, egy tisztes idős úr, aláírták a szerződést, és Gáborék átadták a pénzt. Hazafele az autóban még alig merték elhinni, hogy telektulajdonosok lettek.

A környéken nem voltak eladó telkek. Júlia állandóan nézte a hirdetések, és minden ingatlanügynökséget felhívott. Az egyik alkalommal egészen véletlenül megemlítette az egyik ingatlanközvetítőnek, hogy ő igazából a Mandulás dílon szerezte a telket.

vevőnek adja el. Gábor nagyon mérges lett, mivel úgy gondolta, hogy ők már szobában megkötötték az üzletet, így azt mondta, hogy elvből nem hajlandó többet adni a telkért. Mindketten szomorkodtak volna, mivel beleltek magukat, hogy ők vék lesz az a szép telk.

eredményekkel. Az is lehet, hogy a tárgyalópartnerek viselkedése kényszeríti e módszer követésére.

A partner elégedettségének mértéke nem abszolút: attól függ, mi szerint értékeli a dolgokat. A „magunk előnyére” törekvő tárgyalási magatartás azonban nem szerencsés, ha kifejezetten a másik kárára megy: inkább meg kell találni (saját érdekében) a legjobb módszert, amely a lehető legnagyobb elégedettséggel tölti el a partnert. A maga előnyét szem előtt tartó tárgyaló ezért általában befolyásolni igyekszik a másik fél értékítéletét.

A magunk előnyt szem előtt tartó tárgyalási módszer lényege, hogy kiügyeskedjünk azt, hogy másik fél elégedetten távozzék, de közben mi is elérjük azt, amit akartunk.

SOLO Kft. és AlkaTársz Kft. egy szerződésről tárgyalnak, amely értelmében AlkaTársz Kft. tízezer speciális szerkenyűt gyárt és szállít hat hónapon keresztül SOLO Kft.-nek. A SOLO beszerzési menedzsere azt az utasítást kapta, hogy próbálja meg a lehető legalacsonyabb árat elérni, így ő a 430 Ft/szerkenyű árat érőlteti. Az AlkaTársz Kft. értékesítési menedzsere viszont megpróbálja az árat maximalizálni, és ő 500 Ft/szerkenyű árat kér. Egyikük sem akar az áron kívüli másról tárgyalni. Végül a SOLO Kft. megkapja a kívánt árat. A beszerzési menedzszer jobb helyzetben van. Tudja, hogy az AlkaTársz Kft.-n kívüli még van néhány potenciális eladó, akihez fordulhat, ezért kitart a 430 Ft-os ár mellett. Végül az értékesítési menedzsere, akinek nincs más eladási lehetőség, beadja a derekát, és elfogadja a 430 Ft-os árat.

Mint már korábban említettük, a kulcskérdés a disztributív tárgyalások esetében az, hogy ki ér el nagyobb nyereséget. Tehát tulajdonképpen a „nyer-veszt” kifejezés a legtalálóbb erre a tárgyalási típusra, mivel a megfigyelés határai kötöttek. Egy tortát kétféleképpen lehet elosztani: mivel a torta nem növelhető (a megfigyelés határai kötöttek) ezért vagy egyenlően osztják el a tortát, vagy az egyik fél kisebb szeletet kap, mint a másik (10.1. ábra).

magasabb árat érjen el, a vevő célja pedig a minél alacsonyabb

Az eladó célja a disztributív tárgyalások esetében, hogy minél

gyakrabban szem előtt.

kifejezni, mivel ennél a tárgyalási stílusnál a saját érdekeinket tart-

nunk azzal, hogy mik a céljaink, célszerű céljainkat számokban is

Mielőtt tárgyalni indulunk, nagyon pontosan tisztában kell len-

jelent.

miel a magasabb bér a munkaadónak magasabb költséget

– A bértárgyalások is tekinthetők disztributív tárgyalásoknak,

legjobb üzletet szeretné elérni a maga számára.

kapcsolat, egyetlen dolog számít: az ár. Mindkét fél a lehető

kor a vevő és az eladó nem ismerik egymást. Nincs közöttük

– Ház, lakás, autó, szőnyeg, illetve egyéb tárgyak eladása, ami-

A nyer-veszt tárgyalások tipikus esetei a következők:

10.1. A disztributív tárgyalások jellemzői

fogja vágni.

hogy az a gyermek, aki a süteményt kettévágja, két egyenlő részre

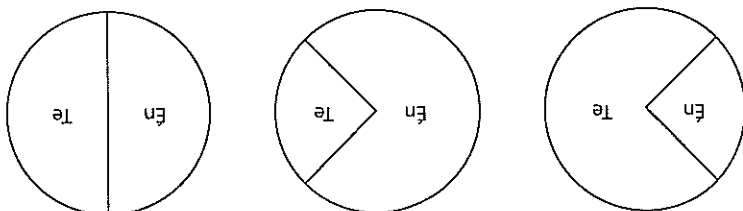
mennyi, úgy ahogy gondolja, és a másik választ. Nagyon valószínű,

gati módszer ilyenkor azt mondani, hogy az egyik kettévágja a süte-

mindkettő a nagyobb részt szeretné kapni. Bölcs szülői pedagó-

Két testvér összevessz azon, hogy miként osszának el egy szelet tortát:

10.1. ábra. A torta elosztása nyer-veszt tárgyalások esetén



- A tárgyalási témák prioritásánál a következőket lehet javasolni:
1. Olyan témát válasszunk elsőnek, amely számunkra nem igazán fontos, amellyel kapcsolatban hajlandók vagyunk engedmenyekre.
 2. A második téma se legyen túl fontos, ezen lemerhetjük a partner tárgyalási taktikáját és engedmenyeit.
 3. Most olyan téma következik, amely számunkra rendkívül fontos, és amellyel kapcsolatban komoly engedmenyekre számíthatunk.
 4. További fontos, majd kevésbé fontos témák következnek.
 5. Tartogassunk a végére valamilyen jelentéktelen dologat, így alkalmat adhatunk arra, hogy egy végső gestussal hatást gyakoroljunk a megállapodás előmozdítására.

10.2. Nyitás

Az információknak viszont igen nagy szerepe van ezekben a tárgyalásoknál. Annál erősebb az egyik fél tárgyalási erőhelyzete, minél kevésbé ismeri a másik fél a gyenge pontokat és a preferenciákat. Például az előbbi történetben a SOLO Kft. beszerzője nagyon fontosnak tartotta, hogy tudassa a másik féllel, hogy több gyártó cég kopogtat az ajtaján, és mindegyik ilyen szerkenyűt szeretne eladni. A disztributív tárgyalásoknál kevésbé energiat fordítunk a felvezetés és a légkörtéremtés szakaszára. Természetesen lépéseket kell tennünk a megkövetendő megállapodás érdekében, de arra kell törekednünk, hogy a remélt megállapodásból a legtöbb előnyt biztosítsuk a magunk számára.

Az információknak viszont igen nagy szerepe van ezekben a tárgyalásoknál. Annál erősebb az egyik fél tárgyalási erőhelyzete, minél kevésbé ismeri a másik fél a gyenge pontokat és a preferenciákat. Például az előbbi történetben a SOLO Kft. beszerzője nagyon fontosnak tartotta, hogy tudassa a másik féllel, hogy több gyártó cég kopogtat az ajtaján, és mindegyik ilyen szerkenyűt szeretne eladni. A disztributív tárgyalásoknál kevésbé energiat fordítunk a felvezetés és a légkörtéremtés szakaszára. Természetesen lépéseket kell tennünk a megkövetendő megállapodás érdekében, de arra kell törekednünk, hogy a remélt megállapodásból a legtöbb előnyt biztosítsuk a magunk számára.

akció után is az fog maradni.

kedni. Nagyon valószínű, hogy ha az eladó egy vadidegen, a tranzautót vásárol, nem fog az eladóval hosszú távú kapcsolatra töresceden nem számít túl sokat. Ha valaki házat, telket vagy használt hozni, vagy akár még is haladni azt. A kapcsolat, a hitnév ez a végső megállapodást a saját kívánt árához a lehető legközelebb forraltt kevésbé jelent a másik oldalon. Mindkét fél igyekszik vételi ár megszerzése. Száz forinttal több az egyik oldalon – száz

Az ajánlattétellel és az alkus szakaszt sokan a tárgyalási folyamat részeként tekintik. Az ajánlattétellel és az alkus szakasza nagyon lényeges. Nyitva áll előttünk egyrészt az a lehetőség, hogy megnyerjünk vagy elvesztünk egy ügyet – másrészt az, hogy az üzlet nyereséggel vagy ráfizetéssel záródjon.

10.3. Ajánlattétel

Az információknak igen fontos szerepe van ennél a tárgyalási tífusnál. Minél kevesebbet tud a másik fél a mi gyengeségeinkről és valódi preferenciáinkról, és minél többet tud tárgyalási erősségünkről, annál jobb lesz saját tárgyalási erőhelyzetünk.

Az információknak igen fontos szerepe van ennél a tárgyalási tífusnál. Minél kevesebbet tud a másik fél a mi gyengeségeinkről és valódi preferenciáinkról, és minél többet tud tárgyalási erősségünkről, annál jobb lesz saját tárgyalási erőhelyzetünk.

Nyer-veszt tárgyalások esetében az eladónak általában van egy ún. minimális ára, amelyet még hajlandó elfogadni megkegyezéses esetben. A vevőnek ezzel szemben van egy ún. maximális ára, amelyet még hajlandó kifizetni. Mind az eladó, mind a vevő igyekszik befolyásolni a másik félét, és érvek sorával bizonygatják, hogy ajánlatuk miért igazságos. A tárgyalás során az eladó kiemeli a szóban forgó tárgy összes pozitív tulajdonságát, a vevő pedig rámutat, hogy szerinte melyek a tárgy tulajdonságait jellemzői.

A disztributív tárgyalások esetében a megkegyezés tárgya gyakran kapcsolódik az egyetlen dolog, ami mindkét fél számára fontos, az ár. Természetesen mindkét fél a maximumot szeretné elérni. Az eladó célja, hogy a tárgyalás során a lehető legmagasabb árat érje el. A vevő célja viszont ezzel ellentétes, vagyis ő a lehető leg-
alacsonyabb árat szeretné elérni. Minden forint többletet jelent az egyik oldalon, s ugyanannyi forint veszteséget jelent a másik oldal-
on. Tehát az eladó és a vevő versenyeznek egymással, hogy saját maguk számára a lehető legmagasabb nyereséget érjék el. Mindkét tárgyaló fél igyekszik a saját elképzelt árat megközelíteni, vagy akár túlszárnyalni.

A vezérelv, ha a tárgyalás során a magunk előnyére törekszünk: indítsunk a **legmagasabb védhető ajánlattal**. Vevők esetében természetesen a legalacsonyabb védhető ajánlat értendő.

Az indító ajánlatnak a lehető legmagasabbnak kell lennie, mert: 1. Az indító ajánlat olyan határt szab, amelynél többre már nem te-
tőrekedhetünk. Ha egyszer kimondtuk, később már nem te-
hetünk egy magasabb ajánlatot – legalábbis nem reményked-
hetünk abban, hogy elfogadják.

2. A mi indító ajánlatunk befolyásolja a partner értékítéletét.
3. A magas indító ajánlat manőverezési lehetőséget biztosít a
későbbi tárgyalási szakaszokban. Tartalékok jelent számunk-
ra, amellyel később gazdálkodhatunk.

4. Az indító ajánlat valóban befolyásolja a végző megállapodást.
Mivel többre törekszünk, annál többet fogunk elérni.

Az indító ajánlatnak magasnak, de védhetőnek kell len-

nie. Ha ajánlatunkat nem tudjuk megvédeni, súlyos kárt okozunk
a tárgyalási folyamatainak. Ha a partner az ajánlatot kihívásnak éri
és az alku során nem vagyunk képesek megvédeni ajánlatunkat, el-
vesztjük a hitelünket, s rövidesen visszavonulásra kényszerülünk.
Az ajánlatnak gyakran több témát is fel kell ölelnie. Kereskedel-
mi tárgyalás esetén az indító ajánlat nemcsak az árat tartalmazza,
hanem javaslatot tesz az árra, a szállítóra, a fizetési feltételekre,
a minőségi követelményekre és más tényezőkre. A **legmagasabb**

**védhető ajánlat nem abszolút szám, hanem az adott körülmé-
nyektől függ.** Olyan szám, amely a partnerek tárgyalási mód-
szeréhez igazodik.

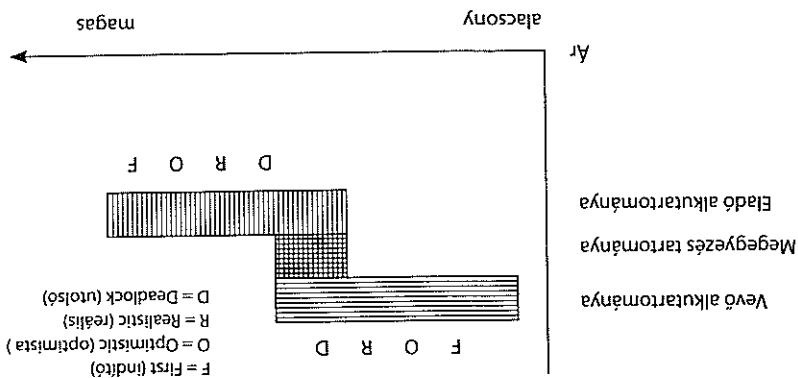
Ha erős konkurenciával kell számolni, akkor úgy határozzuk
meg az indító ajánlatot, hogy egyáltalán tárgyalóképesség marad-
hassunk. Ha a kapcsolatot régi a tárgyalópartnertel, akkor már is-
merjük a stílusát és tudjuk, milyen mértékű együttműködésre szá-
míthatunk – tudjuk, hogy meddig szabad elismennünk az ajánlattal.
Az indító ajánlat minden egyes rételet esetében legyen a legmagas-
sabb, és legyen védhető.

Amikor a magunk előnyére törekszünk a tárgyalásban, biztosak lehetünk abban, hogy egy-két kérdésben kompromisszumra kényesztülünk, de amíg az alku véget nem ér, nem tudhatjuk, melyekben. Tőlünk tehát minden témában magasra, s hagyjunk lehetőséget a manőverezésre.

Aranyszabály az indító ajánlat megállapítására

A FORD módszer

Churchman (1995) szerint az indító ajánlat megállapításánál minden tárgyalónak a következő lépéseket kell figyelembe vennie (10.2. ábra): indító, optimista, realista, és utolsó pozíció (First, Optimistic, Realistic és Deadlock pozíció). Javaslata szerint a tárgyalóknak először az utolsó árat kell meghatározni (ez lehet a TELA, de lehet ennél magasabb), ezután következik a realista becslés, majd az optimista becslés, figyelembe véve az összes kedvező körülményt. Végül az első, vagyis az indító ajánlat meghatározása következik, amikor körülbelül 20–30%-kal megemelik az optimista becsléssel meghatározott összeget.



10.2. ábra. A FORD módszer

10.4. Az ajánlat megfogalmazása

Az indító ajánlatot fogalmazzuk meg nagyon határozottan. Visszafogottság, habozás nélkül, úgy, hogy öntudatos tárgyaló-partner benyomását keltsük.

Az ajánlat megfogalmazása legyen világos, hogy partner pontosan értse, mit kérünk. Tegyük szemléletessé, vagyis az ajánlat-tétel közben vegyünk elő egy darab papírt és írjunk rá számokat a partner szemé láttára – ez a módszer egyértelművé teszi az ajánlatot. Tegyük mindezt szabadkodás és magyarázkodás nélkül. Semmi okunk mentegőözni olyasmi miatt, amit meg tudunk védeni. Magyarázni pedig azért nem kell, mert a partner ugyanis rákérdez arra, ami igazán érdekli. Ha pedig magunk kezdünk magyarázkodni, felhívjuk a figyelmét, hogy nyugtalant bennünket valami, ami miatt neki esetleg eszébe sem jutott volna aggodni.

A három vezérelv, amelynek tehát az ajánlattevel megfogalmazásakor érvényesülnie kell: határozottan, világosan, magyarázkodás nélkül.

Vita van arról is, hogy ki legyen először ajánlatot. Előny-e vagy hátrány a partner ajánlata előtt előjönni a miénkkel? Az előnyök abban nyilvánulnak meg, hogy kinek lesz nagyobb befolyása!

Az a fél, amelyik elsőként tesz ajánlatot, elsőként rögzíti azokat a kéréteket, amelyekkel belül végül megszületik a megállapodás. Az ajánlattevel során elhangzó első kijelentés hosszú távon kihat az ezt követő tárgyalásra, illetve alkura.

Az első ajánlatnak nagyobb a hatása, mind a rákövetkezőnek. Hátrány lehet, ha a partner megpróbálja ránk kényszeríteni a következő alkumódszert. Ez abból áll, hogy megpróbálja kikészíteni a mi ajánlatunkat, egyre lejjebb szorítja, anélkül, hogy tájékoztatna saját álláspontjáról. Ezt határozottan vissza kell utasítanunk, ajánlattevelre kell bírunk, ahelyett, hogy a tárgyalás a mi első ajánlatunkról folytatott vitává fajuljon.

Mi előnyösebb: ha mi tesszük meg a kezdő ajánlatot, vagy a partner?

1. Indításkor tegyük meg a lehető legmagasabb védhető ajánlatot.
2. Az ajánlatértékelés legyen határozott, világos, szabadkozás és habozás nélküli.
3. Az ajánlatértékelési szintjét meghatározza, hogy a tárgyalás versenyszellemű-e vagy együttműködés jellemzi.
4. Mindkét fél bizonyosodjék meg arról, hogy világosan érti a partner által tett ajánlatot.
5. Egyik fél se kérjen indoklást, amíg nem biztos abban, hogy világosan érti a másik álláspontját.

Tanácsok

Amikor a partner ajánlataira válaszolunk, különbséget kell tennünk pontozás és indoklás között. A jó tárgyalópartner először is megbizonyosodik arról, hogy pontosan érti-e a partner ajánlatát. A partner feltehetően olyan kérdést, amely azt pontosítja, hogy mi az ajánlat, de nem szabad felvilágosítást kapnia arról, hogy miért tesszük éppen ezt az ajánlatot, mindaddig, amíg ő még nem tette ellenajánlatát.

10.5. Válasszadás az ajánlatra

Mindent mérlegelve, általában előnyös, ha mi tesszük meg a meghatározó fontosságú indító ajánlatot, ha számítnunk arra, hogy a tárgyalás versenyszellemű lesz.

Ha a tárgyalás az együttműködés szellemében folyik, nehezebb kérdés az, hogy *ki kezdje?* Ahol valóban ilyen légkör uralkodik, ott a felek egyszerűen megérik a valószínű megállapodáshoz vezető utat.

Az alkukhelyzet elemzésénél a következő kérdéseket kell megvizsgálnunk:

- A résztvevők között nincs-e egy közösség, amelynek tagjait még meg kell győznünk az üzlet előnyeiről.
- Az alku összefügg-e más üzletekkel?
- Az üzlet ismétlődő jellegű-e?
- Vannak-e egyéb megfontolások, például hitelfelhitelek?
- Van-e az időnek szerepe?

A tiszta áralkunak két szereplője van: az eladó és a vevő. Fenyegetésre egyiknek sincs módja, csupán az, hogy eláll az üzlettől. Tipikus alkuszituációk: piacok, bazárok, de más üzleti szituációkban, a fizetendő ár megállapításában is előfordulhat alku.

- A kinduló helyzet világos:
- Az eladó a lehető legmagasabb árat kívánja elérni,
- a vevő a lehető legalacsonyabb árra törekszik.

Orvászárítás

Bécs, Kärntner Strasse

Az ember azt gondolná, hogy elegáns üzletekben nem lehet árengedményt kérni. Egy ismerősöm mesélte el orvászárításának történetét.

A vevő belép egy óráüzletbe az elegáns Kärntner Strassén. A kirakatban kinézett egy óra, amely megnyerre a rezsizét. Az üzletbe belépve azt mondja, érdeklik ezek a „high tech” órák, szeretne megnézni egyet. Több órát elővetet és felpróbál, mire végül megnevezi azt az órát, amelyet a kirakatban kinézett. Felpróbálja, gondolkodik, majd elker egy hasonló másik órát, azt is felpróbálja, majd mondja: még gondolkodik rajta – nem tud dönteni, hogy egyáltalán illik-e hozzá ez a típusú óra. Most el kell intéznie valamit, de kérsőbb visszajön. Visszatérve megint felpróbálja az órát, majd megkérdezi az árat. 1300 euró – mondja az eladó. „Hm, az kicsit sok, igazából nem is annyira fontos, hogy órát vegyek, hiszen van már óráim. De azért fontolóra venném a vásárlást, ha kevesebbe kerülne. Menyi engedményt tudna adni az árból?” Az eladó erre azt feleli: oda tudja adni 1200 euróért. A vevő 1100 eurót ajánl. Az eladó azt

ajánlja, hogy felezzék meg a különbszét. Végül a vevő 1 150 euróért megvette az órát. A tanulság: alkuval lehet próbálkozni, legfeljebb elutasító lesz a válasz.

10.6.1. Az alkuhelyzet általános szempontjai

1. Az alku, mint társadalmi jelenség más-más erkölcsi, intellektuális vagy közvetlen tárgyalási értéket képvisel. Az alku módja és formája társadalmi, kulturális, civilizációs környezettől függően változó. Az alku módja és formája egyénenként is változik: az egyén háttere, elfogadása, előítéletei, értékei, rendje is meghatározóan hat az alku módjára.
2. Az „alsó szint” alkalmazásának ára.
3. A végző pozícióban a tárgyalófelek úgy próbálnak védekezni az ellen, hogy számukra nagyon kedvezőtlen végeredmény szülessen, hogy előre megállapítják a számukra legkedvezőtlenebb, de még elfogadható megoldást.

Ha meghatározzuk az alsó szintet, ez megkönnyíti, hogy a pillanatnyi nyomásnak és kísértésnek ellenálljunk: például ha 1 000 000 Ft-ért akarjuk eladni a lakást, megfigyelhettünk magunkban, hogy 800 000-nél kevesebbet nem adjuk el. Így 720 000-ért az üzlet már nem jön létre – függetlenül attól, hogy két évvel ezelőtt csak 500 000 Ft-ot fizettünk a lakásért.

Gondoljunk egy pillanatra, milyen érzésekkel megyünk egy állásinterjúra, ha más állásajánlatunk nincs. Vajon hogyan tárgyalnánk a várható fizetéstől?

Ezzel szemben milyen érzéssel mennénk a beszélgetésre két másik állásajánlat birtokában? Hogyan alakulna a fizetés megbeszélése? **A különbszét a tárgyalófelek között.**

A vonzó lehetőségek nem kínálkoznak önmaguktól – általában ki kell jelölni őket.

A lehetséges TEA-k (TEA = a tárgyalásos egyezés legjobb alternatívája, lásd az 1. fejezetben) kialakítása három különböző műveletet igényel:

1. Összeállítani azoknak a teendőknak a listáját, amelyeket meg-

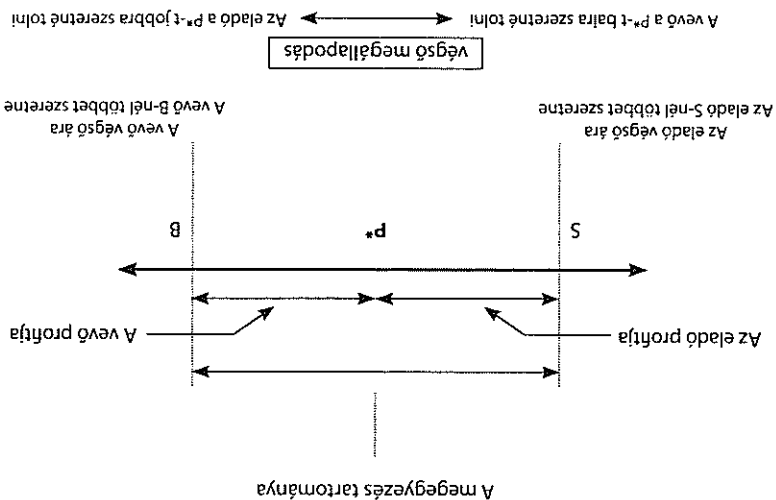
tesz, ha nem állapotnak meg.

2. Kidolgozni az igéretesebb ötleteket.

3. Kiválasztani a legjobbnak tűnő megoldást.

Figyelembe kell venni a másik fél TFLA-ját is. Minél többet tudunk meg az ő lehetőségeiről, annál alaposabban a felkészülésünk a tárgyalásra. Ismerve az ő alternatíváit, realitásabban mérhetjük fel, mit várhatunk a tárgyalástól. Bármilyen kemény volt is a küzdelem, a végén a partnerség és a kölcsönös bizalom légköre fog kialakulni a tárgyalófelek között.

Ez azt jelenti, hogy mindkét fél megállapította magában azt az árat, amelynél alább az árut nem adja el, és amely felett az árut nem veszi meg. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az adott felek számára a „küszöbár” alatti eladás, vagy a „küszöbár” feletti vétel rosszabb helyzetet jelentene, mintha nem kötnék meg az üzletet.



10.3. ábra. A megfigyelés tartománya

Több változat lehetséges:

1. „Józan ajánlat”. Megfelelő, de nem túlzott igény bejelentése. Ez a nyitás csak akkor sikeres, ha a további alkunál megmaradok az eredeti ajánlat mellett. Ezzel a magatartással azt akarjuk elérni, hogy az ellenfél is tisztességesnek tartsa az ajánlatunkat, így azután nem tesz kísérletet arra, hogy „szemérmelen”, a miénktől távol eső ajánlatot tegyen.
2. „Eressz akos” ajánlat. Ez lélektani hatásv: az ellenfelet meglepheti, megdöbbentheti, esetleg engedményekre sarkallhatja, de kiválthat visszasautasító magatartást is. Az „erőszakos” ajánlat üzenet értékt, legfőképpen alkura szőit fel, amit a kölcsönös engedmények fokozatos felajánlása követ.

A nyitás, az első ajánlat azzal az előnyvel jár, hogy a játékos egész menetét a nyitó határozhatja meg, feltéve, ha ügyesen nyitott.

Altalános feltétel, hogy az az előnyös, ha a másik fél mondja ki az első szót, az első számot, az első árat.

10.6.2. Ki kezdje az alkut?

Árának a megállapítása.

Az ajánlatok és ellenajánlatok célja tehát a partner utolsó játékos ismeri a saját „utolsó árat”, de nem ismeri a másikét. Az alkus specifikus feltételei közé tartozik az, hogy mindegyik

vevő B–X.

Ha P értékben jön létre a kötés, akkor az eladó többet P–S, a A lehelességes meggyezés tehát S és B határok között mozoghat. létre, ha kisebb, mint B, akkor a különbség a vevő előnye, többet. a kialakított árat P–vel. Ha az X nagyobb mint B, az üzlet nem jön. Ugyanez a helyzet a vevőnél, akinek „küszöbárát” jelöljük B–vel, esetben S és P különbsége az eladó többet.

nem jön létre –, ha nagyobb mint S, az üzlet létrejöhet. Ebben az a kialakított ár, amit P–vel jelölünk, kisebb lenne, mint S, az üzlet az eladó „küszöbárát” – vagyis a végső árat jelöljük S–sel. Ha az

Ebben a fázisban minimálisra kell korlátoznunk választásainkat. Adjuk meg a partner által kért információkat, de kerüljük a részletes indoklást vagy magyarázkodást.

- mérjük fel a közünk lévő különbségeket,
- elemezzük a partner valóságos helyzetét,

Világosan kell látnunk, hogy a partner mit ajánl, sőt ebben a szakaszban, már a *miért* is tudnunk kell. Egyre pontosabban kell tudnunk, mi teszi őt elégedetté, s hogyan kereskedhetünk a saját előnyünkre úgy, hogy ő közben elégedett maradjon.

Rá kell jönnünk, mi számára a lényeg, és mi az, amit szeret-ne ugyan, de nem igazán lényeges. Ki kell derítenünk, hogy az ajánlattétel során milyen mellékes érdekeket próbált érvényesíteni – ezekből engedni fog.

1. Vizsgáljuk meg az ajánlattételt minden egyes tételt. Kérdezzünk rá, mennyire fontos egy-egy tétel.
2. Megjegyzés nélkül nyugtázzuk választait, óvakodjunk attól, hogy egy-egy témába időnek előtte túlságosan belemélyedjünk.

Nincs abszolút elégedettség – az elégedettség a dolgok értékelésének függvénye. Amikor a tárgyaláson a magunk előnyére törekszünk, úgy kell az alku szakaszát a magunk előnyére fordítanunk, hogy közben a partnernek sikerélménye legyen.

Amikor alkudni kezdünk, kiindulásképpen két dolgot tegyünk:

1. tisztázzuk a helyzetet;
2. mérjük fel a helyzetet.

3. „Felezzünk”. Csabító választat, két kezdő ajánlat számtani átlagát akarunk megfigyelni. Miután ez a taktika könnyen felismerhető, az alkuban résztvevők már előre belealkulálják, és nagy a veszély, hogy az úgy irreálissá válik.

4. „Lépésről lépésre”. A kölcsönös engedményeken alapuló alku. Itt írtalan szabály, hogy az egyszer megített ajánlatot nem vonják vissza. Az ajánlat hirtelen visszavonása ilyen esetben sokszor sikeres trükknek bizonyul.

- hozzuk meg az első döntést,
- készítsük elő a következőt.

A felek közti különbségek lehetnek képzeltek, kiagyalatok vagy valóságosak. Képzelt különbségek akkor merülnek fel, amikor a felek nem pontosan értik, mit akar a másik, vagy amikor kétlik, hogy a partner kijelentései pontosan tükrözik igényeiket. Az ilyen képzelt különbségek kommunikációs zavarokból adódnak, követ-kezőképpen a kommunikáció javításával küszöbölhetők ki. Ki-agyalt különbségek olyankor adódnak, amikor az egyik fél bloffol. A kiagyalt különbségek elleni győgy mód lenyegre, hogy több időt kell szentelni a tárgyalásra.

Miután a lehető legjobban felmértük a közünk lévő különbsé-geket, elemeznünk kell a partner valós helyzetét. Ne csak azt vizs-gáljuk, amit mond, hanem azt is, ahogyan mondja.

Elemzésünk során a következőket tartjuk szem előtt:

- Mit fog elfogadni?
- Mit nem fog elfogadni?
- Mennyire határozottak az igényei az egyes kérdésekkel kap-csolatban?
- Hol húzódnak meg a megállapodás feltételezett körvonalai?

Gyakorlotti tárgyalók „a megállapodás valószínű körvonala”-at az ajánlattétel első szakaszának végén be tudják mérni. Jelentős különbséget feltételezve a felek között, három lehetőségünk van:

- elfogadjuk,
- elutasítjuk,
- folytatjuk a tárgyalást.

Ha úgy döntünk, hogy folytatjuk a tárgyalást, akkor fel kell ké-szülününk a következő fordulóra.

E szakaszban ezek a választási lehetőségek:

1. Új (szóbeli vagy írásbeli) ajánlatot teszünk.
2. Új (szóbeli vagy írásbeli) ajánlatot kérünk a partnertől.

3. Megváltoztatjuk a megállapodás formáit: változtatjuk a mennyiséget, a minőséget, a pénzügyi feltételeket, az időzítést stb. szerepét.
4. Alkalmazzuk az „adok-kapok” módszert.

A következő lépésekkel készíthetjük elő az adok-kapok mód-
szert:

- A téma meghatározása: készítsünk listát mindazokról a témákról, amelyekről a tárgyaláson is szó lehet.
- A partner stílusának bemérése: minthogy a tárgyalás során idáig juttunk, valószínű, hogy a saját előnyére törekszik.
- A témák elemzése: el kell döntenünk, mely témák fontosak számunkra, és melyek azok a pontok, ahol engedhetünk egy kicsit.
- Alapozzuk meg a számunkra legkedvezőbb alkupozíciót, állítsuk össze

- a) a lényeges feltételek jegyzékét: azoknak a témáknak a listáját, amelyekből jótányit sem engedhetünk;
- b) az engedmények listáját: vegyük sorra azokat a témákat, amelyeknél esetleg engedhetünk, lépésenként haladva a maximumtól a minimum felé.

Hogyan befolyásolható a végkifejlet?

A végkifejlet kétféleképpen befolyásolható. Az egyik módszerrel a tárgyaló partner, a másikkal a helyzetet befolyásolhatjuk. Két különböző típusú tárgyaló elterő képességekkel igyekszik befolyásolni partnerét. Púszta okossággal nem szerez az ember barátokat, és nem befolyásol embereket. Ha valaki lassú és fárasztó, nem biztos, hogy eredménytelen.

Miként befolyásolható a helyzet?

Segítenünk kell a partnert, hogy eljusson a meg egyezés lehetőségéig. Ennek érdekében a következőket ajánljuk fel:

- egy másik üzletet;
- ugyanazt az üzletet, de számára jobb feltételekkel;

- készséget a feltételek javítására, az általa tett ajánlatok ellenében;
 - bizonyos kérdések új szempontok szerinti átcsoportosítását;
 - új lehetőséget.
- A helyzetet befolyásolhatjuk a blöff vagy a kaszkadormutatóvány módszerrel is. A konkurens felek mindegyike pontosan tudja, hogy a másik valamilyen szinten blöfföl. Erre számitátnak, sőt még értékelik is, ha a tárgyalópartner maximális hatékonysággal játszsza ki a blöff adta lehetőségeket. De a vesztés játszma kockázata mindig fennáll.

Például az eladó, aki 50 000 Ft-ot kér valamilyen alkatrészért, mindig ki van téve annak, hogy a vevő nem hajlandó 40 000 Ft-nál többet fizetni. Ha ezt a kört már két-három alkalommal megfuttották, akkor könnyen megeshet, hogy az egyik fél kísértést érez, hogy elmenjen a végsőkéig. Például a vevő azt mondja: „Ha nem engedlek le az árat 40 000 Ft-ra, akkor nem veszünk semmit.”

Az eladó ilyenkor nem tudja, hogy ez valóságos fenyegetés vagy blöff. Bizonyos pillanatokban meg kell éreznie, hogy ez csupán blöff, és nem tesz továbbí engedményt. A vevő most már nem lép her vissza súlyos presztizsveszteség nélkül – és a tárgyalás zsákutcaába jutott.

A blöff módszerét is lehet azonban kellő fortéllal gyakorolni. Például, amikor a partner által képviselt álláspont annyira irrális, hogy saját magunk is szokásos határaink alá kényszerüünk. Nem engedhetünk túl gyorsan, különben a partner túl sok előnyre tesz szert. Kádásul, ha túl gyorsan engedünk, nem fogja engedményünket ugyanúgy értékelni, mintha fokozatosan adtuk volna be a derekunkat. A blöffölés sikerének titka természetesen az, hogy a gyanú árnyéka se férjen hozzánk; blöfföljünk hideg fejjel és szilárd meggyőződéssel.

- A következő alapelvek szabályozzák azt, hogy milyen engedményeket tehetünk alku közben:
1. Az egyik fél által hozott engedményeknek lépést kell tartaniuk a partner engedményeivel.
 2. Az engedmények tempója legyen hasonló a két tárgyaló-partner esetében. Ha tettünk egy kis engedményt, meg kell várniuk a partner válaszlépését, mielőtt újabb engedményt tennék.
 3. Engedményeinket a saját előnyünkre kell fordítanunk – mi-közben mindent elkövetünk, hogy akár egy kis engedmény-nyel komoly sikertelmenyrt szerezzünk a partnernek.
 4. El kell érniünk, hogy minden engedményünket nagy jelentő-ségűnek tartsák.
 5. Törjünk magasra!
 6. Kiegyensúlyozott tempóban haladjunk.

10.6.3. Az engedmények módszertana

Honnan tudhatjuk, hogy a partner blöfföl-e?

Csak rendkívüli előnyre akar szert tenni? Ennek vannak bizonyos, szavakkal ki nem fejezhető jelei. Mindig inkább tudok hinni vala-kinek, aki egyenesen a szemembe néz, mint annak, aki elfordítja a tekintetét. Mindig hihetőbb számomra annak a szava, aki közben mosolyog, mint azé, aki pókerabárazat mögé rejt, amit gondol – azonban tévedhetek is: ha a másik a blöffölés nagymestere, szinte biztos, hogy hibát követek el a megítélésben. Egyes szakértők nagy jelentőséget tulajdonítanak ezeknek a nem verbális közléseknek, és azt tanácsolják, keressünk minél több ilyen apró jelet: például ha a partner összefonja a karját, ez állítólag annak a jele, hogy elutasítja, amit mondok.

A percenkénti átlagos pislogások száma 4–8. Bizonyos körülmények hatására a pislogások száma fokozódik; a szakértők azt tanácsolják a tárgyalófeleknek: tulajdonításnak nagy jelentőséget annak, ha a tárgyalópartner sűrűn pislog.

Ez a „kiegyensúlyozott tempó” ne jelentessen túl sok, túl gyors engedményt.

Vegyünk egy példát:

A vevő 1 000 000 Ft-ot ajánl egy telekért.
Az eladó 2 000 000 Ft-ot kér.

Az első forduló után mindkét fél 1 400 000 Ft körül sejt a várható megállapodást. Tudják, hogy a dolog időt követel – lehet, hogy négy fordulót is igénybe fog venni.
Tételezzük fel, hogy én, mint vevő, sítek, tehát azt mondom: rendben. Azt remélem, hogy megkapom 1 000 000 Ft-ért, de őszintén szólva az 1 400 000 Ft is reális ár még. Túl sokat engedtem és túl hamar.

De a túl lassú tempó sem jó. Ebben a helyzetben, amikor a két ajánlat ilyen távol esik egymástól, egy 1 050 000 Ft-os ajánlat egy szerűen nevezetleges volna.

Mi tehát az ajánlott lépések?

1. forduló	–	a vevő ajánlata	1 000 000 Ft
2. forduló	–	a vevő ajánlata	1 140 000 Ft
3. forduló	–	a vevő ajánlata	1 270 000 Ft
4. forduló	–	a vevő ajánlata	1 350 000 Ft

Megfelelő ajánlatok az eladó részéről:

1. forduló	–	az eladó ajánlata	2 000 000 Ft
2. forduló	–	az eladó ajánlata	1 750 000 Ft
3. forduló	–	az eladó ajánlata	1 600 000 Ft
4. forduló	–	az eladó ajánlata	1 470 000 Ft

A következő kérdés: milyen módon vezettük elő ezeket az engedményeket.

Alapelvek:

1. Tartsuk vissza az engedményt addig, amíg igazán szükségünk van rá.

Osszefoglalva, a siker érdekében érdemes a következő szempontokat figyelembe venni:

1. Az első ajánlatnak erős pszichológiai hatása lehet, befolyásolja a partnert és meghatározza a megkegyezés, illetve alkutartományát. A kutatások azt mutatják, hogy a tárgyalási eredmények gyakran korrelálnak az első ajánlat nagyságával.
2. Bányunk takarékosan a helyzetünket leíró információkkal. Semmiképpen ne adjunk ki olyan információt, amely tárgyalási erőhelyezetünket rontaná. Ne közöljük a partnerrel

- foglaltuk össze a történeteket;
- készültön jegyzőkönyv;
- rögzítsük a további teendőket és a felelősök nevét.

10.7. Megállapodás, ratifikálás

Végül a tárgyalás befejeztével

1. Az első ajánlatnak erős pszichológiai hatása lehet, befolyásolja a partnert és meghatározza a megkegyezés, illetve alkutartományát. A kutatások gyakran korrelálnak az első ajánlat nagyságával.
2. Bányunk takarékosan a helyzetünket leíró információkkal. Semmiképpen ne adjunk ki olyan információt, amely tárgyalási erőhelyezetünket rontaná. Ne közöljük a partnerrel
3. Nem szabad túl hamar előrukkolni vele, különben úgy hat, mint egy újabb engedmény;
4. Legyen elég komoly, hogy éreztessze: ez az utolsó ajánlat. Ehhez nem elég leengedni egy 143 270 Ft-os árat 143 200 Ft-ra. Lehet, hogy a 140 000 Ft túl nagyvonalú, de hatásvos. Viszont 143 270-ről 142 000-re lemenni úgy hat, mint egy közülső lépés a 140 000 Ft felé. Tehát végső ajánlatként vagy 143 000 vagy 140 000 Ft-ot kell mondan.
5. Amikor a saját előnyünkre folytatjuk a tárgyalást, csikarjuk ki az utolsó fillért is – ha nem így teszünk, nem szerzzük meg neki azt a sikerélményt, hogy eljuttatott minket a végső határig.

Ebben a szakaszban mindkét félnek meg kell tennie végső ajánlatat. Ennek jellemzői a következők:

3. Nem szabad túl hamar előrukkolni vele, különben úgy hat, mint egy újabb engedmény;
4. Legyen elég komoly, hogy éreztessze: ez az utolsó ajánlat. Ehhez nem elég leengedni egy 143 270 Ft-os árat 143 200 Ft-ra. Lehet, hogy a 140 000 Ft túl nagyvonalú, de hatásvos. Viszont 143 270-ről 142 000-re lemenni úgy hat, mint egy közülső lépés a 140 000 Ft felé. Tehát végső ajánlatként vagy 143 000 vagy 140 000 Ft-ot kell mondan.
5. Amikor a saját előnyünkre folytatjuk a tárgyalást, csikarjuk ki az utolsó fillért is – ha nem így teszünk, nem szerzzük meg neki azt a sikerélményt, hogy eljuttatott minket a végső határig.

A megállapodás felé

2. Ha ö együttműködésre kész, legyünk mi is azok, engedményért cserébe adjunk engedményt.

6 Taktika: vállalkozás, akció végrehajtásának módját meghatározó módszer, eljárás mód.

A különféle tárgyalási taktikákat olyan eszközöknek is tekinthetjük, amelyek a tárgyaló fél használatát a tárgyalások során. Többek között attól függően, hogy milyen a tárgyalófelek személyisége, és milyen jártékszabályokat hoztak magukkal a megbeszélőktől, a felek különböző típusú taktikákat alkalmazhatnak azzal a céllal, hogy elérjék a kitűzött eredményt. Beszélhetünk olyan taktikákról, melyeknek a tárgyalás megakasztása a célja, olyan taktikákról, melyek segítségével mindentáron nyerni akarunk, taktikákról, melyek azt célozzák meg, hogy különböző engedmények adása révén speciális kérdésekben eredményt érjünk el, valamint olyan taktikákról, melyek megkönnyítik a felek közötti együttműködést. A 10.1. táblázatban összefoglaltuk néhány szokásos taktikai csoportot és tárgyalási taktikát, valamint egyenként leírjuk ezeket röviden az alábbiak során.

10.8. Tárgyalási taktikák⁶

3. A partner helyzetéről való információk viszont nem jönne létre. A partner helyzetéről való információk viszont sokat segíthetnek, növelhetik tárgyalási erőhelyezetünket. Eppen ezért igyekeznünk kell minél több információt begyűjteni a partner-ről a felkészülés szakaszában.
 4. Vigyázzunk, hogy az indító ajánlatunk ne legyen túl agresszív. Ha az indító ajánlatok túl messze vannak egymástól, lehet, hogy a tárgyalás el sem kezdődik.
- valódi érdekeinket, üzleti taktikánkat, preferenciáinkat, vagy hogy mi az a pont, amikor felállnánk a tárgyalóasztaltól. Azt viszont érdemes a másik féllel közölni, hogy vannak egyéb le-

10.1. táblázat. Tárgyalási taktikák

Taktikacsoport	Taktika, módszer
Altalanos taktikák	hazugság jóhiszeműség, bizalom ígéret fenyegetés megtévesztés kivárás
Időhúzási taktika	több dokumentáció kérése nincs jelen a döntéshozó elmaradt hatósági engedély új alternatíva bemutatása szünet belső megbeszélésre információ kiszedése
Harci taktikák	tárgyalófelek cserélgéte az idő megszorítása az utolsó percben támasztott levásárlási követelés miatt "szálami-taktika" "jó fiú, rossz fiú" taktika kicsikar/elsőr
kompromisszum	

Minden tárgyalási módszer személyre szóló, azaz valamilyen ki-
szemeltetett hatást várunk tőle a célba vett személy részéről. A mód-
szert kiválasztását is ez dönti el, azaz ne fényegessünk szilárd jel-
lemű emberek, ne ígéregessünk bizalmatlanoknak, ne hozzuk
kockázatos helyzetbe a gyávát.

A módszerek megválasztásának másik, nem kevésbé fontos
szempontja, hogy közel kerüjünk partnerünkhöz. Csak akkor szá-
mithatunk sikeres tárgyalásra, ha meg tudjuk nyerni partnerünk
bizalmát. Arra ne számítsunk, hogy partnerünk önzetlenséget té-
telez fel rólunk, hogy a tárgyalás során elfeledkezzünk saját érde-
keinkről, mint ahogy ő sem fog az övétől elfeledkezni.

A hazugság

A hazugság kérdését kétfeleképpen kell megfogalmazni:

- Szabad-e a tárgyalónak hazudni?
- A válasz: Nem!
- Szabad-e a tárgyalónak feltárni a valóságot, ha az alkupozícióját rongja?
- A válasz: Nem!
- A válasz: Nem!

Az igazmondás és a hazugság tárgyalási módszer kérdése. A közkeletű felfogás a kereskedőt valamiféle agyafúrt csalónak állítja be, aki a legagyfúrtabb csalástól sem riad vissza, csakhogy áruját a gyanútlan vevőre rátkukálja.

A fellelt árutermelés viszonyai nem tűrik a hazugságot, noha az áru feldolgozása, a védjegyek, márkák hamisítása mind előfordultak és mindig hasznára voltak annak a kereskedőnek, aki alkalmazzta, de súlyos károkat okoztak magának a kereskedőnek, mert a kereskedelem legfőbb feltételét, a bizalmat, a hitelt ásták alá.

A kereskedelem jogban egy szóbeli ígért is annyit jelent, mint az írásbeli ígért. A tözsdén egy új felmutatása azonnali kötelezettséget jelent, és ezt a kötelezettséget minden tözsdén, minden kereskedő pontosan teljesíti. A londoni tözsdén ez a jelmondat olvasható: „My word is my bond.” A szavam a kötelezettségem. Aki nem teljesíti ígértét, elveszti a hitelt, és ha a hitelt elvesztette, nincs jövője mint kereskedőnek.

A kereskedelemben azzal nem tárgyalnak, akinek nem hisznek; vagy ha tárgyalnak is vele, igen rossz feltételek mellett. (Előre kell fizetni, magasabb kamatot kérnek tőle stb.) A bankári szöhasznalat és különbséget tesz, „hitelképes” és „hitelre érdemes” cégek között: az első azt jelenti, hogy a cég anyagiilag jól áll, a második pedig azt, hogy erkölcsi tőkéje is van.

A kereskedelmi életben ez utóbbi sokkal fontosabb. A tárgyalás, az alkú, sokban hasonlít a kártyajátékra. Felmerül a kérdés, nevezhető-e hazugnak az, aki nem teszi lapjait azonnal az asztalra. El szabad-e várni egy partnertől, hogy tárgyalási pozícióit feltárhassa, a kereskedelmi jog is védi a vállalatok és magánszemélyek ilyen jellegű érdekeit, sőt a nemzetiközi megállapodások is határt szabnak az információk megkövetelhetőségének.

Ezek után jogos a kérdés: Kell-e a titok védelmében hazudni? Nem elegendő-e hallgatni? Elvileg ez lehetséges ugyan, de a gyakorlatban vannak olyan kérdések, amelyeketől hallgatni egyenlő a beismeréssel. (A hallgatás – beleegyezés!) Ilyenkor nem igazat mondani kötelesség, és a hazugságért azt terheli a felelősség, aki a kurtató jellegű kérdést feltette.

A jogszertű titkok megengedett védelme az, hogy azok, akik olyan kérdéseket tesznek fel, amire nincs joguk, hazugságot kapnak válaszul. Mi a nem jogos kérdés az ellenfél részéről? Nem jogos a belső meggondolásokra, az érdekekre vonatkozó kérdés. Természetesen nem jogos az olyan kérdés, amely az ellenfél alkupozícióját ronthat. Itt egy érdekes dologról van szó. Ha az eladó és vevő mindenféle ügyeskedést igénybe véve alkuszik, akkor egyikük sem veszti a kereskedést a másik túlzásait, vagyis azt, hogy „ez az utolsó ajánlat”, vagy azt, hogy „elvesztette az érdeklődését a dolog iránt”, nem fognak ilyen kijelentésektől megijedni. A partnerek tulajdonképpen megegyeztek a játékszabályokban. Ez azt jelenti, hogy a hazudásnak is vannak bizonyos játékszabályai. A partnerek elfogadják, hogy nem minden kijelentést kell szó szerint venni. Ilyen kijelentések például: „elvi okaim vannak”, „nem tudom megcsinálni”, „súlyos helyzetbe kerülök, ha ezt megteszem”, „ez az utolsó szavam” stb. Ezek tulajdonképpen a hangulati elemek közé tartoznak, valamint módot adnak arra, hogy tárgyalási pozícióinkat, alkuphelyzetünket megerősítsük vagy ne gyengítsük meg.

Alkarmilyen nehéz alkudozás is folyik, akár mennyire tudjuk is, hogy partnerünk – enyhén szólva, nem őszinte – azt is tudunk kell, hogy van egy pont, amelynél tovább nem lehet menni. Ezt a módszert tehát nem tanácsos használni, ne mondjuk, hogy ez az

A tárgyalások hallgatóságos feltételezései közé tartozik azonban az is, hogy a másik fél meg fogja tartani a megkötött megállapodást. A bizalom hiánya is furcsa módon megállapodáshoz vezethet.

– Miért? Hát nem úgy kell játszani?
– Mert állandóan nyerni akar!

– Miért?
– Maga nem játszik tisztességesen!
Iecsapja a lapját, és rászól a partnerére:
rom bankrablásra készülő gengszter kártyázik. Az egyik hirtelen
Egy amerikai filmben hallottam a következő párbeszédet: Hát-
tív igazságot.

Nem szabad azon felháborodni, hogy a partner a maga javát
akarja és nem az enyémet, a maga hasznát keresi és nem az objek-
naív tárgyalás TILÓSI!
Fontos szabály: A jóhiszemű tárgyalás abszolút követelmény, a

vánulnió bizalmat.
biztosítéka. A tárgyaló nem kockáztathatja az irányában megnyil-
zalom a tárgyaló tökéje, aranytartáléka, tárgyalási lehetőségeinek
A jóhiszemű tárgyalás legfőbb haszna, hogy bizalmat kelt. A bi-

Erkölcös, jóhiszeműség, bizalom

hatod ki azt, amit nem tudtal kiharcolni.”
eljárást tehát kerülniük. Jegyezze meg minden tárgyaló: „Nem csal-
celes lépéssel csak a saját gyengeségünket áruljuk el. A család
Ez nagyon megjelgyzendő minden tárgyalásnál. Ügyeskedéssel,
bölcsesség nem segít, utolsó menedékként a cselhez folyamodik.”
a cselvételre, az egészen gyenge fél, akin semmiféle óvatosság és
Minél gyengébbek a hadászati vezetés erői, annál hajlamosabb lesz
nélkülözhetetlenebb tulajdonsága a hadvezérnek, mint a furtang.
Clausewitz (1991) mondta: „Az éleslátás sokkal hasznosabb és
mi csak igen óvatosan, körültekintően szabad.
is többet ér a hazugsággal szerzett előnyöknél. Eppen ezért bíóffól-
jünk is úgy, a magatartás hatásosabb. A szavahihetőség egyébként
utolsó szavunk, mert úgysem hiszik el. Ha tényleg az, viselked-

Például egy kis történet a régi Magyarországról. Hosszú tárgyalás után megegyezik két üzletfél, az eladó és a vevő. Az eladó azt mondja: Megegyeztünk, írjuk alá a köllevel. Mire a vevő: Minek ide köllevel, ha felmegy az ár, maga nem szállítja le az árut, ha lemegy az ár, én nem veszem át.”

Ennél súlyosabb problémát vet fel, ha a bizalmatlanságot vizsgáló üzleti, vallási ellentétek keltek, vagy azokkal indokolják. A központi jogszokás szerint a hiteltleneknek, pogányoknak tett eskü, becsléses nem köt. Ennek megfelelően határozott következményei voltak az ezt alkalmazzókra nézve, amikor egy tárgyaláson kért helyzetbe kerültek.

Megítévesztés

A tárgyalásoknál tehát nem helyes a hazugság fegyverét alkalmazni. Am az abszolút igazmondás sem mindig célravezető. A kettő között a gyakorlatban igen sok árnyalat van, pontosabban olyan lehetőség, amellyel egyenesen, durva hazugság nélkül is megítéveszthetjük az ellentét. Ez a megítévesztés azonban különbözők a hazugságtól. Ennek az a célja, hogy a másik fél ott, és úgy lásson dolgokat, problémákat, kérdéseket, ahol és ahogyan mi akarjuk. Itt inkább benyomásokkal kell kelteni, sokszor nem is kifejezetten szavakkal, hanem inkább ráutaló magatartással. Az ilyen típusú megítévesztések legáltalánosabb formája, hogy nagyobbak tűnnek fel a valóssághoz az az engedményt, amit érte cserébe kapunk. Itt azonban vigyázni kell arra, hogy – mivel ez az eljárás mindenki által alkalmazható – előfordulhat, hogy nem adnak hitelt neki.

Fejlettebb és hatásosabb eszköz, hogy magunk választunk ki egy olyan tárgyalási célt, amely számunkra a valósságban nem fontos, de az ellentét esetleg zavarja, vagy legalábbis azt a benyomást kelti benne, hogy itt megfoghat bennünket. Ilyenkor úgy érhetünk el engedményeket, ha a végén elállunk az üggyel.

Minden manővernek az a feltétele, hogy ellenfelünk előtt maradjon rejtve valódi érdekelttségünk, helyzetünk. Ennek titokban tartása abszolút követelmény.

Felétlenülül fecseggő szokásaink közepette nem árt emlékeztetni magunkat arra, hogy tárgyalási vagy alkupozíciónk illetéktelenekkel való közlése a törvény által védett titok.

Fontos annak a figyelembevétele, hogy a megítélésnek nem szabad általános magatartással fejtődni, mert rombolja a tárgyalások alapvető feltételét, a kölcsönös bizalmat. Van még egy veszély: a megítélés manőverek állandó és kölcsönös alkalmazása ugyan- is a résztvevők előtt rejt el a legkedvezőbb megoldást. Jobb, ha a kapott előnyökről és az adott engedményekről nyíltan beszélünk anélkül, hogy elárulnánk, meddig lennének hajlandóak elmenni. Itt még egy lélektani mozzanatra is oda kell figyelni: ez pedig az, hogy a megítélés belső feszültséget okoz a tárgyalónál, és előfordulhat, hogy valamilyen módon maga árulja el a rejtett célját.

Fenygetés

Alapvetően lélektani meggondoláson alapul, mint tárgyalási eszköz.

Mit jelent a fenyegetés? Kárt okozó szándék bejelentése. A fenyegetés hatása a tárgyaló felek helyzetének különbözőségeiből ered. Sikere függ a rendelkezésre álló eszközöktől és alkalmazásának valószínűségétől is.

A fenyegetés célja, hogy partneremet az őt érő hátrány pusztakialakításba helyezésével kényszerítsem a nekem megfelelő engedmény megteremtésére. A célt azonban csak akkor lehet ezzel az eszközzel elérni, ha a fenyegetést nem kell bevaltani. A bevaltott fenyegetés a cél szempontjából önmagát semmisíti meg. Egy francia gondolkodó szerint „a fenyegetésnek nincs más célja, minthogy elkerülje önmaga bevaltását”.

Véleményünk szerint gyengébb idegzetű ellenfelek esetében mutatkozik csupán előnyösnek a fenyegetés. A fenyegetés, ha tárgyaláshoz alkalmazzák, nem azt jelenti, hogy a fenyegető erősebb. Csupán azt jelenti, hogy a partner nagyon akar valamit és méghozzá ingyen. A fenyegetettnek ebből kell kiindulnia.

A fenyegetés feggyverének alkalmazásakor a fenyegetőnek arra is kell számítani, hogy esetleg nem a visszavonulás lesz a válasz,

A fenyegetés ellépője az ígért. Az ígértnek is csak akkor van értelme, ha az bevaltható. Az ígért bevalthatóságot ajánlatos konkrét eredménnyel mérni. Az olyan kitételeknek, mint például: a két

Ígért

ez a felelősségnél nem kívánatos reakciókhoz vezethet. idegzett partnerünket, hogyha tovább ragozzuk állapontjához, mélyt beállítani. Például figyelmeztetjük felelősségen gyenge ígért valamiféle objektív – a tárgyaló akaratától független – körülmények között, mint tárgyalási eszköz, ha már alkalmazzuk a fenyegetést, mint tárgyalási eszközt, ha már alkalmazzuk a fenyegetést mégsem változtatja be.

ez ugyanis nem kötelezi el a fenyegetőt, enged neki visszavonulási hatását, mert fel lehet készülni rájuk. Hatásos a burkolt fenyegetés, határozott kiállításba helyezett intézkedések gyengítik a fenyegetést, mert a fenyegetés lélektani hatása abban van, hogy a bizonytalan mértékű veszély mindig fenyegetőbbnek látszik. Pontosan megértést vált ki a partnerből. A fenyegetés legyen inkább általános, ne legyen durva vagy sértő, mert ez haragot, irracionális magatartást vált ki a partnerből. A fenyegetés lehet alkalmazzuk, mint eszköz, fontos, hogy soha csak nagyon óvatosan lehet alkalmazni.

A fenyegetésnél elért eredmény nem lehet tartós, mert hiányzik az előnyök kölcsönössége és a szabad akarat. Rossz fényt vet a fenyegetésre, ha kiderül, hogy a fenyegetésnek nem volt alapja, bíró volt az egész. Mindeneket figyelembe véve a fenyegetés eszközt

nem.

találja a fenyegetőnek azt a győzelem pontját, ahol ő mondhat.

3. A fenyegetést ellenfél keresni fogja és a leggyőzelem esetében meg-
2. Igékszik kívánni magát a fenyegetés hatása alól.
gadható alternatívát keresve.

1. Igékszik felszámolni a győzelem pontjait, számára még elfogadható alternatívát keresve.
A fenyegetéstől három reakcióra lehet számítani:
ha a fenyegető biztos abban, hogy a fenyegetést be tudja váltani.
míti meg. Tudni kell továbbá, hogy csak akkor szabad fenyegetni,
hanem valamilyen olyan cselekedet, ami az elérni kívánt célt sem-

fel mindent megtesz a kölcsönös forgalom növelésért – nincs lát-
ható, ellenőrizhető vetülete.

Azokat a helyzeteket, amikor a fenyegetés és az ígért alkalmaz-
ható, két szempont szerint kell megítélni: Az első szempont szerint
maga a tárgy a valóságos alku helyzete.

A második szempont: Van-e mivel fenyegetni, van-e mit ígérni?
Mint hogy mindkét eszköz célja a partner magatartásának a befo-
lyásolása, végül is az dönti el a kérdést, hogy a fenyegetés, illetve az
ígért milyen hatással van ellenfelünkre.

Ennek a hatásnak is van egy objektív és egy szubjektív oldala.
Objektív oldal: a valóságban mekkora a határány, illetve az előny
a tárgyalópartner számára.

Szubjektív oldal: a partnerünk hogyan értékeli a maga szem-
pontjából azt, amivel fenyegetjük, vagy amit ígérünk neki. Az ob-
jektív helyzet önmagában még nem dönti el, hogy sikeresnek bizo-
nyul-e valamely eszköz. Ismeretünk kell partnerünk értéktételeit a
kialásba helyezett lépésünkről, amelyet félelmei és reményei dön-
tenek el.

A fenyegetés és az ígért kölcsönhatásai

Hatásuk a tárgyalások menetére igen nagy, mert ha
– az ígért vagy fenyegetés címzettje hiteit ad az ígértnek vagy
a fenyegetésnek, az számára megvalósítatja a tárgyalás kimé-
netelének lehetőségeit, egyes megoldásokat előnybe kell he-
lyeznie, másokat el kell vetnie, ami az egész tárgyalási maga-
tartásának megváltoztatásával jár;
– az ígért, illetve fenyegetést elkötelezi az ígért, illetve fenye-
getés bizonyos cselekedetekre, amelyek könnyen visszájára
fordulhatnak;
– az ígért vagy fenyegetés címzettje késébe vonja azok hi-
hetőségét, ezzel megfosztja a fenyegetőt vagy ígért egy igen
komoly fegyvertől.

A tárgyalások egyik legnehezebben alkalmazható eszköze a kivárás. Nehezen alkalmazható azért, mert a tárgyaló eredményre tör, és ezt minél hamarabb szeretné elérni. A tárgyalónak megbízóí rendszert határidőt adnak. A legnagyobb ellenség itt is a tárgyalóban magában van. Ha türelmetlen, impulzív, nem tudja alkalmazni ezt a taktikát. A várakozás vagy gyors reagálás módszere nem temperamentum kérdése a tapasztalt tárgyalónál. A dolog érdemének szigorú vizsgálata dönti el, hogy siettetni vagy késleltetni célszerű a tárgyalást. A kivárás taktikája főleg akkor tanácsos, ha a másik fél érdeke, hogy gyorsan cselekedjék. Vámi kell akkor is, ha számlithatunk nekünk kedvező fordulatokra. A kivárás egyik formája az időtényező alkalmazása a tárgyalások során. Az idő – pénz; nem mindegy, hogy az eredményekben érdekelt fél mikor jut hozzá a várt elönytökhöz.

Az idő értéke érdektelen is lehet az alku tárgyat.

10.8.2. Időhúzási taktikák

A különféle időhúzási taktikát arra használjuk, hogy eltoljuk időben az egyes kérdéskérdések megválaszolását, vagy az egész tárgyalását, amikor úgy számítjuk, hogy jobb üzleti feltételeket érünk el későbbi alkalommal. Az időhúzási taktikát használjuk akkor is, amikor a tárgyalások megszaktatása a célunk, mivel soha nem is állt szándékunkban tulajdonképpen, hogy szerződést írjunk alá azzal a féllel, akivel véletlenül éppen tárgyalunk.

Több dokumentáció kérése

Szokásos módja a tárgyalások elhúzásának, hogy az ellenfélről további, bizonyos fajta dokumentációt kérünk. Ha csak a folyó tárgyalás meghosszabbítását célozzuk meg, akkor elegendő az is, ha csak kisebb mennyiségű információt kérünk. Ha azonban valódi elhalasztást akarunk, akkor olyan információmenyiségre támaszkodunk követelményt, ami nem megy rövid úton.

A harci taktikát alkalmazzuk akkor, amikor mindenképpen nyerni akarunk. Több-kevesebb fenyegetés mindig hozzátartozik a harci taktikához.

10.8.3. Harci taktikák

A szünetelés belső megbeszélések folytatására is egy módja az időhúzásnak: ezáltal több időt nyerünk, hogy behatásban megvizsgáljuk az adott kérdéseket, vagy további információkat szerezzünk. Öt-tíz perces szünetet lehet tartani, ezalatt a felek elhagyják a tárgyalás helyszínét, vagy esetleg csak felállnak, és közömbös témákról beszélgetnek. A szünet arra is jó, hogy a felek áttekintsék a tárgyalás eddigi menetét és újraértékeljék saját helyzetüket.

Szünet belső megbeszélésre

Ezt is az időhúzási taktika egyik változatának tekinthetjük, és nem ritkán fordult elő kelet-európai tárgyalófeleknél. A keleti oldal ilyenkor például időt akart nyerni ahhoz, hogy a kényes kérdéseket átgondolja, vagy például alkalmat ellenséget alakitson ki. A kívánt pótló megbeszélésre megfélelő időpontban közlik, hogy „meg kell beszélni a miniszterrel”, hogy azután egymás között megbeszélhessék a kényesebb kérdéseket.

Elmaradt hatósági engedély

A tárgyalások megakasztásának másik módszer, hogy megfélelő időpontban közöljük az ellenféllel, hogy nincs jelen az a személy, akinek meg kell hoznia a végleges döntést, vagy hogy nem vagyunk feljogosítva arra, hogy aláírjunk módosított feltételeket tartalmazó szerződést. A „micsen itt a döntéshozó” tárgyalási taktikát szorgalmasan alkalmazzák mind a keleti, mind más kultúrákban.

Nincs itt a döntéshozó

A tárgyaló felek cserélgétese

Régi diplomáciai fogás, és különösen a rövid távú üzleteknél sokasosan előforduló taktika. A taktikát elsősorban azzal a céllal alkalmazzák, hogy a tárgyalópартнерт új helyzet elé állítsák, és ilyen módon növeljék a pszichológiai прёрт, vagy azért, hogy visszavonják a korábbi ígéreteiket, valamint, hogy indokolják saját engedményeiket. Az ilyen taktikát alkalmazó országokban való tárgyalás gyakran hosszadalmas és fárasztó, mivel részt kell venni az egész eljárásban, míg az ellenfél időről időre cseréli a tárgyalófeleket, hogy fizikailag és pszichikailag erősítse a tárgyalócsoportot.

A szálami-taktika

Az úgynevezett szálami-taktikát is harci taktikának tekinthetjük, és korábban a külkereskedelmi vállalatok tárgyaló felei alkalmazták. A taktika nagyjából azt jelenti, hogy az egyik tárgyaló fél a lehető legkisebb részekre felbontja a másik vállalat ajánlatát, és ezután megpróbál lealkudni mindegyik részből. Az eredeti ajánlati árakat lecsökkenti azáltal, hogy az ajánlatot „kis szeletekre vágja” (szálamiszeletekre). A szálami-taktika egyik változata az, amikor a másik vállalat vállalását darabról darabra felszólítja oly módon, hogy közben változatlan maradjon a vételár. Az ilyenfajta szálami-taktika ellen úgy védekezhetünk, hogy kis részekből álló ajánlatokra fonyjuk fel az ajánlatunkat, ahelyett, hogy „ajánlatcsoomagot” adnánk.

10.9. A kérdezés

10.9.1. Zárt kérdések

A zárt kérdések *igen-nem* választ, vagy több választást is megengedő kérdések, amennyiben mindössze egy-két szavas választást igényelnek. Azért értékesek, mert rábírják az embereket, hogy áruljanak el maguktól meghatározott tényeket, amelyek aztán esetleg részlete-sebb felderítést igényelnek, vagy határozott állásfoglalásra kényszer-

A zárt és nyitott kérdések többnyire más-más szavakkal kezdődnek. (10.2. táblázat).

- Miért van szükségük alkoholra?
- Milyen problémái vannak?

Példák a nyitott kérdésekre:

hangzott információk szolgáltatásának alapját az újabb kérdésekre. s az első leendő alkalommal elmondják, amit szeretnének. Az el- kezdeményezni. A vevők a legtöbb esetben felkészülten érkeznek, róla. Nyitott kérdésekkel új témát lehet megnyitni, beszélgetést lehet szövegtárs örmére azt is kimutatják, hogy többet akarnak tudni magyarázatokat és részletes ismertetést igényelnek, miközben a be- szolgálatjuk. Néhány szóval hosszabb választásra ösztönöznek, A beszélgetés fenntartását, érdekesebbé és elmélyültebbé tételét

10.9.2. Nyitott kérdések

- Tehát Ön előnyben részesíti a növény alapú készítményeket? használnak?

– Attól tart, hogy ezek a kémiai anyagok többet ártanak, mint

Példák a zárt kérdésekre:

elszálíthat, s még kevésbé lesznek hajlamosak megnyitni. hallgatólag vagy félénk vevők esetén, ugyanis maradték bátorságuk is Mindenképpen vigyázni kell azonban az ilyen típusú kérdésekkel. szén könnyen vissza lehet terelni a beszélgetést az eredeti mederbe. a bőbeszédűeknek sincs sok lehetőségük a fő témától eltérni, hi- eladót egyértelmű állásfoglalásra kényszeríteni. Ebben az esetben seket jól lehet használni akkor, amikor a tudátlós vevő kívánja az magát, vajon jól értelmezte-e a hallott információt. A zárt kérd- vevő. Átra is szolgálatának, hogy az eladó megcsoúsítse velük saját konkrét információkat vagy részleteket tudjon meg az eladó vagy a hallgatma ki őket (Pease és Garner, 1992). Átra alkalmasság, hogy tesznek fel egymás után, hamarosan úgy érzik, mintha rendőrség feszengő csöndekhez vezet. Ha az embereknek egy sor zárt kérdést szerepe, folyamatos használatuk unalmassá teszi a beszélgetést, és ritének. Bár a zárt kérdéseknek megvan a maguk meghatározott

Ugy tűnik, a beszélés a kommunikáció legfontosabb eleme, ám ez azonban csupán az érem egyik oldala – az aktív odafigyelés a másik. Az információgyűjtés fázisában a pontos odafigyelés a kívánságaira és mondanivalójára szükségessé ahhoz, hogy az eladó a megfelelő dolgokat tudja ajánlani. Erre még akkor is sort kell kértetni, ha az üzletben viszonylag sokan vannak. Az aktív odafigyelés nem jelent hallgatást, a beszélő állandóan visszajelzést szeretne arról, hogy rá valóban odafigyelnek. Ilyen apró jelzések lehetnek például a mosolygás, a biccenés, valamint olyan rövid helyeslést jelentő szavak, mint az igen, értem stb.

Az aktív figyelés azért figyelemre méltó módja a reagálásnak, mert arra biztatja a másikat, hogy csak beszéljen tovább, miközben lehetővé teszi a biztos megértést. Az interperszonális (személyek közötti) kommunikáció intraperszonális (személyen belül) kezdődik. Akinek van valami érzése vagy gondolata, amelyet ki akar fejezni, előbb olyan verbális és nonverbális kódokba kell öltöztetnie, melyeket a másik meg fog érteni. A mondanivaló átadásához kiválasztott kódokat, gesztusokat és hanghordozást az

10.10. Az aktív figyelés szerepe a tárgyalásokban

Alternatív kérdések: Alternatív kérdéseket akkor célszerű feltenni, amikor az eladó válaszlehetőségeket szeretne felajánlani a vőnök. Amelyik előnye van a nyílt kérdéssel szemben, hogy konkrét lehetőségeket kínál fel, s elég nehéz visszautasítani.

Forrás: Pease-Garner (1992)

Zárt	Mindkettő	Nyílt
Van?	Mi?	Hogyan?
Szokott?	Miért?	Miképpen?
Ki?	Mikor?	Hol?
Melyik?		Mondja el...

10.2. táblázat. A zárt és nyílt kérdések kérdőszavai

határozza meg, hogy mi a célja, milyen a helyzet, milyen a másik-kal való kapcsolat, valamint további tényezők, mint például az illető kora, társadalmi státusa, műveltség, kulturális háttere és emocionális állapota. A gondolatok és érzések üzenetét fordításnak folytatása a kódolás. Az aktív figyelés során nem eleve feltételezett benyomások alapján történik a reagálás, meg kell bizonyosodni arról, pontosan került-e dekódolásra az üzenet (Pease-Garner 1992). Az aktív figyelés során az eladó közli a vevővel, hogy az üzenet számára mit jelent. Ebből a vevő megtudja, hogy figyelmek rá, az eladónak pedig lehetősége nyílik a benyomás megértésére vagy tisztázására.

Az aktív figyelés két helyzetben nagyon fontos:

- Amikor az ember nem biztos benne, hogy érti-e, mit akart mondani a másik.
- Amikor a másik egy fontos vagy érzelmi töltésű üzenetet küld.

Aktív figyelés esetén koncentrálni kell a másik által kifejezett érzésekre, valamint a közlés tartalmára.

Az aktív figyelés kitűnő módja annak, hogy az eladó beszélgetésre bátorítsa még a hallgatót is. Az emberek általában beszédesebbek lesznek, ha érdekfűtést mutatnak irántuk. Úgy érzik, ilyenkor nem kritizálják gondolataikat és érzéseiket, hanem inkább megértéssel és együttérzéssel reagálnak rájuk.

Sok ember, akinek újdonság az aktív figyelés, könnyen azon kapja magát, hogy pusztán csak ártógalmazza, más szavakba öltözteti mások megjegyzéseit. (Például: Rosszul érzem magam. – Nem vagy jól.) Az ilyen papagájválaszok csak a megértés illúzióját adják, az igazi aktív figyeléssel az is együtt jár, hogy a hallgató levonja a következtetéseket a másik beszédének mögöttes jelentéséből.

Beszélni percenként kb. 125 szavas sebességgel szoktunk, figyelni viszont percenként 400 szavas iramban vagyunk képesek, azaz háromszor olyan gyorsan figyelünk, mint ahogy beszélünk. Emiatt könnyen meg lehet sérteni a hatékony figyelés elveit, hiszen túl messze előtte lehet járni a beszélőnek, a gondolatok elkalandoznak. A pontos koncentrációt tehát gyakorolni kell (Pease-Garner 1992).

11. INTEGRATÍV TÁRGYALÁS

11.1. Bevezetés

Nem szükséges, hogy minden tárgyalásban győztesek és vesztesek legyenek, hiszen van, amikor mindegyik fél nyer. Nem minden konfliktus nyer-veszté esemény: a tárgyalók nyer-nyer megoldásokat is kereshetnek – s általában meg is lehet találni azokat. Az integratív tárgyalás – amelyet kooperatívnak, együttműködőnek, nyer-nyer típusúnak, kölcsönösen előnyösnek, vagy problémamegoldónak is neveznek – jelen fejezetünk témája.

Disztributív tárgyalás során azt gondolják, hogy a szétosztandó erőforrás csak korlátozott mértékben áll rendelkezésre – ez a változatlan nagyságú torta (*fixed-pie*) esete. Mindkét fél győztes szeretne lenni, a megszerezhető mennyiség több mint felet szeretné. Például mind a menedzserek, mind pedig a dolgozók azt gondolják, hogy a vállalat profitjának nagyobb részét érdemlik. Mindkét fél ugyanazon dimenzió mentén szeretne nyerni, céljaik egymást kölcsönösen kizárók, ami konfliktushoz vezet. Ezt a helyzetet írja le Mon-aigne gondolata: „Mindén nyereség csakis más káron szerezeték”. Ezzel szemben, integratív tárgyalás során a felek céljai nem zárják ki kölcsönösen egymást (11.1. táblázat). Ha az egyik eléri célját, az nem jelenti feltétlenül azt, hogy a másikat ugyanabban megakadályozzák. Az egyik nyeresége nem feltétlenül a másik rovására történik. Az integratív tárgyalási helyzet alapvető struktúrája az, hogy mindkét oldal el tudja érni céljait (Walton – McKersie 1965). Habár a konfliktus kezdetben nyer-veszté szituációnak is tűnhet a felek számára, a vita és az érdekek kölcsönös feltérképezése során nyer-nyer alternatívák is feltárulnak.

A múltbeli tapasztalatok, a hibás észlelés, valamint a tárgyalás disztributív aspektusai miatt figyelemreméltó, hogy egyáltalán sor kerül integratív egyezségekre. Ezek azonban létrejönnek, többnyire azért, mert a tárgyalók keményen dolgoznak az akadályozó tényezők kivédésén, valamint rendíthetetlenül keresik a közös pontokat.

11.2. Az integratív tárgyalás feltételei

- A teljesítmény méréséhez objektív kritériumokat használnak.
- Alternatívákat dolgoz ki a kölcsönös eredményesség eléréséhez.
- Kicsereéli az információkat és az ötleteket.
- Minden érdekelt fél igényének kielégítésére törekszik.
- ziclok védelme helyett.
- Az igényeknek és az érdekeknek megfelelően cselekszik a közös pontokra fókuszál a különbözőségek helyett.

Az integratív tárgyaló jellemzői:

Matrook-Ehrenborg (1996, 46) alapján

Disztributív	Integratív
Tipus	Szelíd/gentleman
Résztevők	Ellenfelek
Jelmondatok	Oszt meg és uralkodj! Alkudj minden télen! Vedd a pozíciód! Trükközz! Fix összegű (4-2-2=0 vagy -2+2=0) Nyer-veszt
Játék	Torta méretének növelése (2+2=5) Nyer-nyer

11.1. táblázat. A disztributív és az integratív tárgyalás összehasonlítása

A szabad információáramlás megteremtése

Kutatások bizonyítják, hogy a hatékony információcsere segíti az integratív megoldások létrejöttét (Butler 1999; Pruitt 1981; Thompson 1991). Ha ugyanis az információk nem elégségesek, akkor nem lehetséges a kölcsönösen előnyös lehetőségek feltárása. A tárgyalóknak fel kell tárniuk valódi céljaikat, és alaposan oda kell figyelniük egymásra – vagyis szabad és nyílt tárgyalási légkört kell teremteni. Az információk megosztásának hajlandósága nem jellemző a disztributív helyzetekre, hiszen a felek olyankor nem bíznak egymásban, elhallgatják és manipulálják az információikat. A szabad információáramlás az alternatívák megosztását is jelenti. Ezzel ugyanis növelhető a torta mérete. Azok a tárgyalók, akik nem fedik fel egy jobb alternatíva lehetőségét, csak saját maguk számára szerezhetnek némi előnyt, azok azonban, akik ezt megosztják a másikkal, pótlólagos előnyökhöz juttathatják mindkét felet.

A másik fél valódi igényeinek és céljainak megértése

A tárgyalók különbözőnek egymástól értékek és preferenciák tekintetében. Amit az egyik oldal szeretne, az nem feltétlenül ugyanaz, mint amit a másik oldal szeretne. Ha segíteni akarunk a másik igényeinek kielégítésében, először meg kell öt értenünk. Ez szintén ellenérték a disztributív tárgyalás filozófiájával, ahol a tárgyalók vagy meg sem kísérlik feltárni a másik fél valódi igényeit, vagy pedig azért tartják fel, hogy megakadályozzák a másikat céljai elérésében.

A közös pontok hangsúlyozása és a különbségek minimalizálása

Az egyéni célokat gyakran újra meg kell határozni, mivel a közös cél elérése mindenki számára kedvezőbb helyzetet teremti. Néha a kollektív célok egyértelműek és világosak: például azoknak a menedzsereknek, akik azon vitáznak, hogy melyik osztálynak kell költségcsökkentést végrehajtania, csak úgy van esélyük jövedelm-zővé tenni a vállalatot, ha valamennyi osztály végrehajtja a megfelelő csökkentéseket.

A problémaazonosítási szakasz gyakran a legnehezebb, s még bizonyultabb akkor, ha több szereplő vesz részt a folyamatban. Az alábbi szempontokat célszerű figyelembe venni:

– *Ugy kell meghatározni a problémát, hogy az mindkét fél számára elfogadható legyen.* Ideális esetben a felek csupán kevés pre-konceptcióval rendelkeznek a megoldásról, és nyitottak a más-sik igényeivel szemben. A probléma közös meghatározásával mindkét fél igényei és prioritásai felszínre kerülnek. Sajnálatos módon azonban a gyakorlatban egyáltalán nem ez történik, a felek ugyanis manipulálják az információkat, hogy

1.1.3.1. A probléma azonosítása és meghatározása

1.1.3. Az integratív tárgyalás több lépései

Olyan megoldások keresése, amelyekkel mindkét fél elérni célját Az integratív tárgyalás sikere attól függ, hogy a felek képesek-e olyan megoldást találni, amellyel mindenkinek az igénye kielégíthető. A tárgyalóknak *határozottnak* kell lenniük saját érdekeik érdekében, ugyanakkor *rugalmasnak* kell lenniük abban, hogy ezek az igények milyen módon kerüljenek kielégítésre. Ha a felek versenyezni akarnak egymással, akkor csak a saját céljaikkal törődnek, ami teljesen leblokkolja az eredményes tárgyalás létrejöttét. Az eredményes integratív szituációban a tárgyalók nem csupán saját céljaikat határozzák meg, és annak elérésére töreksznek, hanem a másik fél céljaival is törődnek, s olyan megoldásokat keresnek, amelyek mindkét fél számára megfelelők. Az eredményt annak alapján ítélik meg, hogy milyen mértékig sikerült mindkét fél céljainak elérése.

Összességében az integratív megközelítés alapvetően különböző-zik a disztributívól. A tárgyalóknak a másik fél helyzete mögé kell látniuk, hogy fel tudják tární a mögöttes meghúzódó igényeket. Az információk szabad és nyitott áramlását kell elérni, s mindkét fél céljainak megvalósulására kell törekedni. Ezek hiányában nem jöhet létre integratív tárgyalás.

kizárólag saját maguk számára tudjanak előnyt szerezni. Ezzel azonban már az elején aláhassák az együttműködés lehetőségét.

– *A probléma magvának átfogó meghatározása.* Az integratív tárgyalások központi kérdése a kulcsproblémák megoldása. Minden olyan ténnyel kell zárni, amely képes erről elvonni a figyelmet: például disztributív szituációban a felek kevésbé lényeges kérdések egész sorát hozzák be a tárgyalási folyamatba, s képek ezekről végre menő vitát folytatni.

– *A probléma célként történő meghatározása és a cél elérését hárító akadályok beazonosítása,* akkor azok meglehetősen szűken fogják kijelölni a tárgyalási jatkétker határait.

– *Személy levalasztása a problémáról.* Ha a felek konfliktusba kerülnek, akkor hajlamosak kritizálni és ítélkezni. Saját cselekedetüket pozitív fényben látják, míg a másikat negatívban. „A te nézőpontod rossz, az enyém pedig jó” típusú kijelentések gátolják az integratív légkört kialakulását, mivel ezzel a másikat személyében is támadjuk, s nem a problémára koncentrálnak. Azonban a „különbözőképpen látjuk a problémát” típusú gondolatok hozzásegítenek, hogy a probléma megoldása kerüjön előtérbe a személyeskedés helyett.

– *A problémameghatározás elkövetése a megoldások keresésétől.* Addig nem érdemes megoldásokat keresni, amíg nem definiáljuk alaposan a problémát. A disztributív tárgyalásokkal ellentétben nincs értelmük az olyan alternatíváknak sem, amelyek kizárólag az egyik fél számára jelentenek valódi megoldást.

11.3.2. A probléma teljes megértése – érdekek és igények azonosítása

Az integratív egyezség eléréséhez nélkülözhetetlen, hogy a felek megértésük és kiegészítésük egymás érdekeit. Az érdekek különbözőnek a pozícióktól: az érdekek a pozíciók mögött meghúzódó meg-

Eddig a felek a pozíciójukat nyilvánították ki, s 5 000 dollárta vannak a megengedéstől. Disztributív szituációban a felek immenről kezdve maximum a bértől tárgyalnak, s vagy megengedeznek, vagy nem. Ha mindkettő gazdaszkodik ehhez a pozícióhoz, akkor valószí-

- Ha alkalmazzunk, mennyit szeretne keresni kezdetben?
- 40 000 dollárt.
- Csak 35 000 dollárt tudunk ajánlani.
- Ez elfogadhatatlan.

A két látogató kezdetben megpróbálta saját pozícióját (az ablak nyitva, illetve csukva legyen) védeni anélkül, hogy feltárták volna a pozíciók mögött rejlő valódi érdekeket. Enélkül ugyanis képtelen-ség megengedezni, a kreatív problémamegoldó légkör helyett vesze-kedés alakult ki. Ilyenkor ha valaki nyer (például az ablak nyitva marad), a másik biztos, hogy veszít, s egy nyer-veszt típusú hely-zet alakul ki, amely után a vesztés biztosan rossz szájjízzel távozik. A könyvtáros azonban kérdéssel feltárta a valódi igényeket (a friss levegő igénye, illetve a huzat elkerülése), s ezek megértése után volt képes mindkét fél számára kedvező megoldást kínálni. Nézzük az alábbi dialógust (Lewicki et al. 2003, 121):

Két látogató összeszólalkozik a könyvtárban. Az egyik azt akarja, hogy az ablak nyitva legyen, a másik, hogy csukva. Azán azon civazkodnak, mennyire legyen nyitva: résnyire, félig vagy háromnegyedig. Nem találhatnak közösen elfogadható megoldást. Bejön a könyvtáros. Megkérdezi az egyiket, miért akarja, hogy nyitva legyen az ablak: „Hogy friss levegőt kapjak.” Megkérdezi a másikat, miért akarja, hogy csukva legyen: „Hogy ne legyen huzat.” Egy percnyi gondolkodás után a könyvtáros kinyitja a szomszéd szoba egyik ablakát. Bejön a friss levegő és nincs huzat (Fisher-Ury-Parson 1998, 45).

Fontosságok, igények, vágyak vagy felismerések, amelyek motiválják a tárgyalót bizonyos pozíciók elfoglalására. A pozíciók csupán a jól látható felzisztint jelentik, amelyek gyakran stabilnak tűnnek, de ön-milyen érdekek húzódnak a pozíciók mögött, képtelenség koope-ratív légkört teremteni, és állóháború alakul ki a felek között.

nülleg nem lesz egyszerű. Integratív szituációban azonban a felek megpróbálják feltárni a pozíciók mögött meghúzódó érdekeket:

- 40 000 dollár problémát jelentene a vállalatunk számára. Megmondaná, miért gondolt 40 000 dollárra?
- Nos, rengeteg kölcsönt vettem fel a tandíjамhoz, amelyet vissza kell fizetnem, ráadásul a tanulmányaim befejezéséhez további kurzusokra kell befizetnem. Nem tudom ezt kifizetni, valamint nem tudok megfelelő életszínvonalat biztosítani magamnak, ha 40 000-nél kevesebbet kapok.
- Vállalatunknak van egy programja, amely segít az újaknak a tandíjkölcsön finanszírozásában. Ráadásul támogatást adunk azokhoz a kurzusokhoz, amelyek szükségessék az ön munkájához. Ez a program segítené megoldani a problémáját?
- Igen.

A kérdező feltárta a jelentkező érdekeit (tandíjkölcsön visszatérítése és jövőbeni kurzusok költségei), ennek megfelelően egy olyan csomagot tudott ajánlani, amellyel a jelölt elégedett volt. Ez természetesen fordítva is megörténhetett volna, vagyis rá lehetett volna kérdezni arra, hogy a vállalat miért csak 35 000 dollárt tud ajánlani. Ekkor kiderülhetett volna, hogy a vállalat teljesítménybónuszokat fizet, valamint hat hónap után újratérítkei a fizetést. Ennek megfelelően az alkalmazott az első év végére akár jóval 40 000 dollár felett is kereshet, ami szintén megfelel a felvételhez érdekeinek. Az érdekek feltárása nélkül azonban az egész tárgyalás megszakadt volna. Az érdekekkel kapcsolatosan az alábbi megfigyelések tehetők (Lewicki et al. 2003, 123–124):

- A feleknek különböző érdekeik vannak.
- Az érdekek gyakran mélyen gyökerező szükségletekből vagy értékekből fakadnak.
- Az érdekek változhatnak. Ami lényeges volt az előző tárgyalás alkalmával, az nem biztos, hogy most is az.

– Az érdekeket gyakran nehéz feltárni. Olykor a tárgyaló sincs saját érdekeivel tisztában, és ez félrevezetheti a másikat (például a családapa sportkocsit szeretne, de aztán biztonosságos, konzervatív autót vásárol).

Alternatív megoldások előállítása a probléma újrafogalmazásával
 A témát leegyszerűsőbb egy példával bemutatom (Lewicki et al., 2003). Férj és feleség azt akarja eldönteni, hogy hol töltsék a két-hetes nyaralásukat. A férj a hegyekbe, a feleség pedig tengerpartra szeretne menni a teljes két hét alatt. Bár kompromisszum lehetséges – mindkét helyen egy-egy hét –, a házastársak kíváncsiak arra, hogy elképzelhetők-e alternatív megoldások:

Az alternatívák keresése az integratív tárgyalás kreatív szakasza. Ha a felek egyetértettek a probléma meghatározásában, és megértették egymás érdekeit, akkor alternatív megoldásokat kell keresniük. A cél egy olyan lista létrehozása, amely lehetséges megoldásokat kínál a problémára.

Kohn elpanaszolja a rabbinak, hogy döglenek a libák. – Mivel eteted őket? – Szemes kukoricával. – Az a baj. Eresd ezután darával! Kohn egy hét múlva ismét panaszkodik, hogy még mindig döglenek a libák, pedig darával eteti őket. – Mert samár vagy! – mondja a rabbi. – Zabbal etesd őket! Pár nap múlva Kohn megint siránkozik, hogy hiába eteti zabbal a libáit, mégis pusztulnak. – Ostoba fajtánkö vagy, miért nem árpával eteted őket? Másnap megint megy Kohn: – Rabeleiben, hiába próbálkoztam az árpával, megdögölt az utolsó libám is! – Most már egy libád sincs? – Egyetlenegy se. – Kár. Pedig még annyi jó ötletem lett volna...

1.1.3.3. Alternatív megoldások előállítása

Howard Raiffa professzorral van egy történet – amely egyébként nem csak ennnyit válaszolt: „Nem, ennél azért komolyabb döntésről van szó.” (Bazerman et al., 1998)

A dékán erre – Raiffa írásából idézve – azt tanácsolta neki, hogy azonosítania kell a releváns kritériumokat, súlyozni minden szempontot, osztályozni az iskolákat az egyes kritériumok szerint, majd oda kell menni, ahol a legnagyobb az összpontszám. Erre Raiffa meglátogatta barátait, sőt még a dékánt is, hogy tanácsokat kapjon. Kapott egy állásajánlatot a Harvardról. A történet szerint a prof. Raiffa, mikor 1957-ben a Columbia Egyetemen dolgozott, igaz, de jól megvilágítja az *akárom* és a *kellene* közötti különbsé-

A torta megnöveledése (*Expand the Pie*)

Rendteleg tárgyalás az erőforrások szüköségével kezdődik, ahol nem lehetséges mindkét fél igényeinek kielégítése. Egyszerű megoldás, ha további erőforrásokat vonunk be – vagyis növeljük a torta méretét –, s így mindkét fél elérheti céljait. Ha meg tudják győzni főnökeiket, hogy négy hét szabadságot kapjanak, akkor mindkét helyen két-két hetet tudnak tölteni. A torta növeledése során a felek az érdekek megismerésén kívül semmilyen információval nem rendelkeznek egymásról. Ez egyszerű módja az erőforráshiányos helyzetek kezelésére (természetesen akkor, ha van rá lehetőség). A megközelítés feltevése, hogy a problémák megoldhatóak egy-az-egyhez viszonyított erőforrásokkal vonunk be (több lisztet szűten azzal, ha poliolagos erőforrásokat vonunk be (több lisztet rakunk a torta). A négyhetes nyaralás kiváló megoldás akkor, ha a házastársak mindkét helyszínt egyaránt szeretik. Ha azonban a konfliktus más természetű (például a férj ki nem állhatja a tengerpartot, a feleség pedig a hegyeket), akkor a torta növeledése nem megfelelő megoldás. További problémája a megközelítésnek, hogy éppen azoknak a számára jelent többletköltséget a megoldás, akik nem közvetlenül kapcsolódnak bele a tárgyalási folyamatba (például ebben az esetben a munkaadó). Vagyis lehetséges, hogy a megoldás integratív a tárgyaló felek számára, azonban előköd a többi érintett szempontjából (Gillespie–Bazerman 1997).

Viszonsosság (*Logroll*)

A viszonsosság alapja, hogy a felek a konfliktus több dimenzióját tárják fel, amelyek mentén meg lehet állapodni. Ehhez felenként egy-egy prioritásistára van szűkség, amely sorrendbe állítja a vitatott pontokat. Ha valamelyik ponthoz az egyik fél jóval kisebb prioritáserőteket rendel, mint a másik oldal, akkor az előbbi könnyen engedhet. Ha az egyik fél preferenciájában első helyen szereplő szempont alapján neki kedveztek, akkor meg kell adni a lehe- tőséget a másik félnek is, hogy az ő általa legfontosabbnak tartott dimenzióban pedig annak a félnek kedvezzenek. Tegyük fel, hogy a házastársak abban sem értenek egyet, hogy milyen típusú szal- lást vegyenek igénybe. A férj a faházakat, míg a feleség a luxus- hoteleket részesíti előnyben. Amennyiben a feleség úgy dönt, hogy

„Egy nevelőtestület tanárai közötti óracelosztás alkalmával a zencetanár kapta az igényelt számítógépet, mivel hosszú huzavona után hagyta magát rávenni egy olyan órendi megoldásra, amely számára aránytalanul sok első és utolsó órát írt elő.” (Redlich 2000, 61.)

Nem specifikus kompenzáció

Ebben az esetben az egyik fél eléri a célját, miközben a másikat valamilyen kompenzállja. Ez a juttatás nem feltétlenül kapcsolódik a tárgyalás lényegéhez (ezért nem specifikus), de mindenképpen illeszkedik a másik fél preferenciarendszeréhez. A nyaralásos példában a feleség felkínálhat a férj számára egy új vidékamatérat vagy egy golfklubtagságot, ha a tengerpartra mennék. Természetesen ilyenkor alaposan ismerni kell azt, hogy a másik fél milyen mértékű kompenzáció esetén lesz elégedett. A technika veszélye, hogy könnyen disztributív szituáció alakulhat ki, hiszen míg az egyik megpróbálja minimalizálni a kompenzáció nagyságát, addig a másik megpróbálja növelni azt.

„Izrael és a PFSZ között egyik alkalommal titkos béketerályaások zajlottak. A holiponton, amikor majdnem minden korábbi fátadózás zónnyra futni látszott, a következőképpen jártak el: Mindegyik fél kiválasztotta a még megvitatásra váró 16 konfliktuspontból azt a 8-at, amelyik számára a legfontosabb volt. Innen kristályosodtak ki aztán a mindkét fél számára elfogadható megoldások. Így például az izraelieknek fontosabb volt a PFSZ-nyilatkozat Izraeli létezési jogának elismerésétől a palesztin földön, mint az, hogy megtagadják a PFSZ nemzetközi jogi elismerését. A PFSZ-képviselőknél ez épp fordítva volt. Így aztán az ütközőpontok száma jelentősen lecsökkent, a legkéményebb diókat sikerült feltörni.” (Redlich 2000, 60.)

a szállás típusa fontosabb, mint a helyszín, akkor megegyezhetnek abban, hogy a hegyekbe menjenek, egy luxusshotelbe. A viszonság gyakran a próba-szerencse (*trial-error*) elven működnek, vagyis a felek különböző csomagokat próbálnak ki mindaddig, amíg mindenkinek az igényét sikerül kielégíteni.

Az alkalmazzkodás költségeinek csökkentése

Tegyük fel, hogy a férfi szereti a csendes és nyugodt helyeket, s ki nem állhatja a tengerpartot, mert ott tömeg van, a feleség pedig a tengerparton véghezhoztó tevékenységek miatt kedveli a helyet. A férfi abban az esetben hajlandó elmenni a tengerpartra, ha a feleség megígéri, hogy egy félrecső, békés helyre vonulnak. A költségcsoökkentés lényege, hogy minimalizálja a másik fél erőfeszítéseit és szenvedését. A technikát csak akkor lehet használni, ha a felek jobban tisztában vannak egymás valódi igényeivel.

Áthidaló megoldás keresése

Áthidaló megoldás esetén a felek képesek olyan megoldásokat találni, amelyek mindkét fél számára megfélelőek. A kérdés az, hogy milyen rejtett igények vannak egy konfliktus mélyén, s ezeket sikerül-e a felszínre hozni. Ha például a férfi elmondja, hogy igazából vadászni és halászni szeretne, a feleség pedig úszni, bevasárolni, valamint éjszakái életer élni, akkor kereshetnek olyan helyet, ahol mindezek rendelkezésre állnak. Eredményes áthidaláshoz a feleknek teljesen el kell felejteniük a pozícióvédő stratégiát, helyette kölcsönösen fel kell tárnuk egymás érdekeit, s együtt kell olyan megoldásokat találniuk, amelyek ezeknek az érdekeknek megfelelően. Természetesen az áthidaló megoldás sem kezelhet minden problémát (például többet kell költeni), azonban lehetővé teszi, hogy olyan megoldások születessenek, amelyek a legfontosabb igényeket kielégítik (például a házastársak együtt legyenek, s azt tegyék, amit szeretnek).

Redlich 11 éves fia mindenképpen egy versenykerékpárt szeretett volna kapni, de apja azt a keskeny nyereg miatt veszélyesnek tartotta. Végül Redlich rájött, hogy igazából a többfokozatú sebességváltó volt érdekesebb a fű szárára. Ezért meggyeztek, hogy egy ilyen seb-váltóval ellátott mountain bike éppúgy megveszi, mint egy versenykerékpár (Redlich 2000, 62).

Technika		Kérdések	
Törta méretének megnövelése	1. Hogyan kaphatja meg mindkét fél azt, amit szeretne?	1. Mely dimenziók alacsony, illetve magas prioritásúak számomra?	1. Mely dimenziók alacsony, illetve magas prioritásúak számomra és alacsonnyal a másik számára, vagy fordítva?
	2. Erőforráshány van?	2. Mely dimenziók alacsony, illetve magas prioritásúak a másik számára?	3. Vannak olyan tényezők, amelyek magas prioritással bírnak számomra és alacsonnyal a másik számára, vagy fordítva?
	3. Hogyan vonhatók be pótlólagos erőforrások, amelyekkel kielégíthetők mindkét fél igényei?	3. Vannak olyan tényezők, amelyek könnyen hozzáférhetők számomra, és értéket jelentenek a másiknak?	4. Felosztható-e a nagy probléma kisebb részekre?
Nem specifikus kompenzáció	1. Melyek a másik fél céljai és értékei?	1. Melyek a másik fél céljai és értékei?	2. Mit tehettek azért, hogy a másik boldog legyen, s mellette el tudjam érni fő célomat?
	2. Melyek a másik fél céljai és értékei?	2. Melyek a másik fél céljai és értékei?	3. Vannak olyan tényezők, amelyek könnyen hozzáférhetők számomra, és értéket jelentenek a másiknak?
	3. Az értékek és igények közül melyek bírnak magas, illetve alacsony prioritással bármelyikünk számára?	3. Az értékek és igények közül melyek bírnak magas, illetve alacsony prioritással bármelyikünk számára?	4. Tudunk olyan megoldást találni, amely kielégíti mindkét fél közös igényeit és értékeit?
Athidatás		1. Melyek a másik valós érdekei és igényei?	1. Javaslatom milyen kockázatokkal és költségekkel jár a másik számára?
		2. Melyek a valós érdekeim és igényeim?	2. Hogyan minimalizálhatom a másik kockázatait és költségeit azért, hogy nagyobb valószínűséggel jussunk egyezségre?
		3. Az értékek és igények közül melyek bírnak magas, illetve alacsony prioritással bármelyikünk számára?	3. Vannak olyan tényezők, amelyek könnyen hozzáférhetők számomra, és értéket jelentenek a másiknak?

Forrás: Lewicki et al. (2003, 129)

Alternatív megoldások keresése az adott problémára

A fent említett technikákon kívül még számos lehetőség van alternatív megoldások kialakítására. A most következő módszereket a tárgyalók magukban vagy más szereplőkkel együtt is véggezhetik. A csoport gyakran jobb problémamegoldó, mivel többféle nézőponttal rendelkezik és változatosabb megoldásokkal állhat elő,

mint egy egyén. A hatékonyság érdekében azonban szabályokat célszerű felállítani, különben a csoport tagjai könnyen felesleges vitákba mehetnek bele, ami az egész folyamatot egy szűk nyer-veszt-játékká degradálja.

Ötletvihar (Brainstorming)

Az ötletviharban egy kisebb csoport annyi lehetséges megoldást állít elő az adott problémához, amennyit csak bír. Valaki feljegyzi a megoldásokat a felmerülésük sorrendjében, mindenfajta kommentálás nélkül. A résztvevőket a spontán és képzetlen ötletek ki nyilvánítására ösztönözzük, s nem lehet cenzúrázni senkinek a javaslatát sem (a sajátot sem). Továbbá tilos megvitálni vagy értékelni bármely felmerülő javaslatot, és semmilyen módon nem szabad megakadályozni az ötletek szabad folyását. Az alábbi szabályokat célszerű betartani:

1. *El kell kerülni a megoldások bírálatát vagy értékelését!* A kritika gátat vet a kreatív gondolkodásnak. Gyakran a kezdetben vad és megvalósíthatatlannak tűnő ötletekből jönnek létre a kreatív megoldások. Egyik ötletet sem célszerű addig értékelni vagy elvetni, míg a lehetőségek keresése le nem zárult.
2. *Valasszuk el az embereket a problémától!* A csoportvita és ötletviharban folyamatai gyakran azért rekednek meg, mert a felelősök az általuk preferált megoldásokból nem engednek. Gyakran lehetetlen úgy megtervezni egy problémát, hogy megnevezzük a problémát. Ezért a hatékonyság érdekében a problémát meg kell koncentrálni, s minden lehetséges megoldást egyformán életképesnek kell tekinteniük, függetlenül attól, hogy ki javasolta. Például a táblára vagy flip chartra felírt ötletek segítenek elszemélyteleníteni a javaslatot, és ezután már ki lehet választani azt a megoldást, amelyik legjobban megoldja a problémát anélkül, hogy arra figyelmen kívül hagyjuk a megoldást, amelynek a biztosítását, minimalizálását a személyes konfliktusok kitobbanásának valószínűségét.

3. *Legyünk kiutazók az ötletharban!* Gyakran a legjobb ötletek akkor jönnek, amikor a megbeszélésnek vége, vagy a problémát már megoldották. Ez sok esetben azért fordul elő, mert a felek nem voltak elég kitartóak. A kutatások azt mutatják, hogy ha hosszú ideig tart az ötlethor, sokkal valószínűbb, hogy a legjobb ötletek kibírták a folyamat végét. Shea (1983) szerint, ha több ötlet merül fel, akkor nagyobb a valószínűség, hogy kiválasztjuk is lesznek közöttük. Az ötletek pedig újabbakat szülnék, melyek a folyamat előrehaladtával egyre finomodnak. Ha azonban az ötlethor hamar rövidre zárjuk, akkor a megvalósíthatatlannak tűnő ötleteket azonnal elvetjük anélkül, hogy azok tovább finomodnának.
4. *Kérdezzünk meg kívülállókat!* Gyakran azok szolgálnak a legjobb ötletekkel (vagy legalábbis mondanak újabb szempontokat), akik semmit nem tudnak az adott tárgyalásról.

Nominális csoportmódszer

A probléma definiálása után a csoporttagok egyénileg készítik a megoldások listáját. A résztvevőket arra ösztönzik, hogy annyi megoldást soroljanak fel, amennyit csak tudnak. Aztán a csoport összegyűlik és hangosan felolvassák az ötleteiket, valaki pedig felírja azokat a táblára. Így aztán mindenki láthatja az összes lehetséges megoldást.

Megkérdés (survey)

A nominális csoportmódszer hátránya, hogy nem tudja megszólítani azokat, akik nincsenek jelen. Ezt a hátrányt küszöböli ki a megkérdés: a definiált problémára vonatkozó kérdőívet osztanak ki egy nagyobb létszámnak, s arra kéri a kitöltőket, hogy sorolják fel annyi lehetséges megoldást, amennyit el tudnak képzelni. A megfélelő megoldások megtalálása gyakran rendkívül kemény munka eredménye, melynek során célszerű követni az alábbi elveket (Fisher-Urty-Patton 1998):

- Információcsere: lehetővé teszi a felek által hozzáférhető információk maximalizálását.

- Erdékekre összpontosítani a pozíciók helyett: a valódi igények feltárása.
- Határozott rugalmasság: határozottnak lenni abban, hogy mit akarok elérni (érdekek), s rugalmasnak lenni az eszközök tekintetében (tehát, hogy miként érhetők el azok).

Pruitt (1981), valamint Fisher, Ury és Patton (1998) a határozott rugalmasság kommunikálására az alábbi taktikákat javasolják: 1. Folyamatosan az alapvető érdekeket védő taktikákat kell használni a pozíciók védelme helyett.

2. Cél szerű a rugalmasság jelet adni, valamint hajlandóságot mutatni a másik érdekeinek figyelembevételére.
3. Hajlandóságot mutatni az ajánlat megvalósítására, ha találnak mindkét fél számára megfelelő megoldást.
4. A problémamegoldó kapacitás demonstrálása (például szakértők bevonása az ötletek generálása miatt).
5. Kommunikációs csatornák nyitva hagyása. Nem cél szerű elzárni a kommunikálást és az együtt dolgozás lehetőségeit.
6. Világos kijelentésekkel ismételten meg erősíteni, hogy mik a legfontosabbak a számunkra. Ezen állításokkal azt közöljük, hogy melyek az alapvető érdekeink.
7. Cél szerű újra megvizsgálni, hogy érdekeink bármely aspektusa elfogadhatatlan-e a másik fél számára, s meghatározni, hogy az még mindig annyira fontos-e nekünk.
8. Az érdek védő és a problémamegoldó magatartás elkülönítése egymástól.

11.3.4. Alternatívák értékelése és a megoldás kiválasztása

Ha a probléma egy szerű, akkor az értékelés és a kiválasztás egyetlen lépésben megoldható. Alapában azonban bonyolultabb folyamatról van szó, melynek során az alábbi irányelveket célszerű figyelembe venni:

- A megoldási lehetőségek lecsökkentése. A potenciális javaslatok listájában azokra célszerű összpontosítani, amelyeket a

- tárgyalók erősen támogatnak. Azokat az alternatívákat, amelyeket senki nem támogat, el kell vetni.
- A megoldások értékelése minőség, elfogadhatóság és standardok alapján. Az alternatívákat két fő kritérium alapján célszerű értékelni: mennyire jók, illetve milyen mértékben elfogadhatók azok számára, akiknek azt meg kell valósítaniuk. Valószínűbb, hogy a felek a mindkét oldal számára igazságosnak tűnő megoldásokat fogadják el.
- A folyamat elején meg kell egyeztetni az értékelő kritériumokban. Ideális esetben a tárgyalók előre rögzítik az értékelő kritériumokat, amelyeket természetesen újragondolhatnak.
- A bonyolult alternatívákat értékeljék kisebb csoportok. A ki-
sebb (maximum 6-8 fős csoportok, ahol minden fél képviselője megtalálható) hatékonyabban tudnak dolgozni, mint a nagyobb csoportok.
- A döntési folyamat a végso ajánlatig kísérleti jellegű és felte-
teles legyen. A kísérleti jelleg a tárgyalás rugalmassága miatt lényeges. A feleknek nem szabad azt éreznük, hogy ha fel-
adtak egy korábbi lehetőséget, akkor felégették a hidat ma-
guk mögött. Semmit nem szabad tehát véglegesen tekinteni, míg minden össze nem áll.
- Minimalizálni kell a formális jellegét a végso egyezés meg-
kötéséig. A felek általában nem szeretik, ha már akkor írásbe-
li megállapodások születnek, amikor még csak a potenciális
megoldásokat próbálják meg összegyűjteni – ezzel szemben a
végso megállapodást gondosan, minden részletre kiterjedően
le kell jegyezni.
- Ovakodjunk a szavazástól a végso döntések esetén. Ez ugyan-
is könnyen győztes-vesztes szituációt terem, s nem teszi el-
kötelezetté a veszteseket.

1.1.4. Belátani a másik feljébe: mentális modellek

A feleknek a tárgyalás szerkezetére vonatkozó észlelése kulcsfontosságú, csakhogy, mint az értelemi és az érzelmi vonatkozások. A mentális modell a várt tárgyalás kognitív képzet, mely magában foglalja önmaga, a tárgyaló viszonyainak, tulajdonságainak, és a tárgyalási folyamat észlelésének megértését.

Thompson és Hastie (1990) arról kérdezték kísérletük résztvevőit, hogy vajon a szituáció alkalmas-e együttműködésre, am a többség azt feltételezte, hogy érdekeik merőben ellentétesek a másik oldalával. Ezek a feltételezések még akkor is fennállnak, ha a partnereknek tökéletesen összeegyeztethető érdekeik vannak. A szerzők bebizonyították, hogy azok az egyének, akik megváltoztatták kezdeti észlelésüket vagy mentális modellijüket, azonnal interakcióba léptek egymással, azokkal ellentétben, akik a tárgyalás egész folyamataán keresztül továbbra is a fix torta elméletét feltételezték.

Ross és Ward (1995) egyszerűen azzal, hogy megváltoztatták a játek nevet (Wall Street helyett közösségi játek), változást eredményeztek a felek mentális modelljeiben is, s ennek megfelelően került kialakításra, hogy mely magatartásformák elfogadhatók és melyek nem. A közösségi játeként aposztrofált partiban ugyanis közel kétszer akkora volt a kooperáció mértéke, mint a Wall Street esetében.

Gentner és Markman (1997) kimutatták, hogy ha az emberek megkísérik megérteni a szituációt, akkor csupán a felületes információkig jutnak, s nem gondolkodnak strukturáltan. A példák összehasonlítása (s nem csupán azok egymás utáni megélése) lehetővé teszi a tárgyalók számára, hogy az adott helyzethez igazítsák mentális modellijüket: ez tulajdonképpen tanulási folyamat.

A mentális modellek természetesen arra is vonatkozhatnak, hogy az egyén hogyan észleli saját magát a tárgyalási szituációban. Montgomerly (1998) szerint a játekos azokat a szabályokat követi a játekban, amelyek játszott szerepével konzisztensek. A szerepelmélet központi tétele, hogy az egyének nem birtokolnak állandó szerepeket, sokkal inkább változtatják azokat a szituáció függvénye-

ben. Az emberek a társadalmi helyzetekben állandóan a mindig visszatérő mintafelismerés problémájával küzdenek, azaz milyen szerepet is kellene játszanunk.

Bizonyos helyzetekben, míg az egyik fél kialakít valamilyen mentális modellt, addig a másik partner is létrehozhat egy ezzel teljesen ellentétes modellt. Am nem valószínű, hogy ezen aszimmetriák az egész tárgyalás során megmaradnak, a felek ugyanis gyorsan megosztják egymással nézeteiket, s közösen érik meg a helyzetet, a feleket, valamint az elfogadható viselkedést (Messick, 1999).

A mentális modellek dinamikusak, a személyközi hitek aktívan vezérlik a társadalmi interakciót, s olyan társadalmi világot alakítanak ki, amely megfelel a szereplő elvárásainak.

Pruitt és Carnevale (1993) szerint a tárgyalások kollektív forgatókönyvek mentén játszódnak le, az interakció előre jellemezhető mederben folyik, a kölcsönösség pedig lenyegesen szubrutinná válik. A kapcsolat erősségétől függ, hogy a felek milyen forgatókönyvet alakítanak ki, s ahogyan az egyéni mentális modellek, úgy a normák (különösen azok, amelyek a felelősségre, a kölcsönösségre és az öszinteségre vonatkoznak) és a szabályok is alakíthatják a forgatókönyvet.

A mentális modellek a tárgyalás folyamán is fejlődhetnek. A felek gondolkodási keretei kölcsönösen hatással vannak egymásra, s közelednek egymáshoz, s ezáltal növekedhet az eredményesség is (Pitkley – Northcraft 1994).

Há a felek nem alakítanak ki közös interakciós modellt, a tárgyalás nagyobb eséllyel jut holtpontra, vagy meglehetősen egyenlősen eredményekhez vezethet.

1.5. Az integratív tárgyalás megvalósításának nehézségei

Sajnálatos módon a tárgyalók nem mindig látják meg a helyzetekben az integratív potenciált, vagy képtelenek fenntartani az együttműködő légkört. A konfliktusokkal teli szituációkra a szűkségnél sokkal bizalmatlanabban, nyer-veszt attitűddel tekintünk. Az

integratív egyezségek meg nem valósulásának elsődleges oka az, hogy képtelenek vagyunk megállni a tárgyalási szituációkban az integratív lehetőséget, és kizárólag azon célokat szeretnénk elérni, amelyek a saját érdekeinket szolgálják.

A helyzetet nehezíti, ha a kapcsolataink a múltban konfliktusokkal teli volt, mivel akkor a következő tárgyalásra védekező, nyer-veszt stratégiával ülünk be: ha ugyanis ellenfelünk addig soha nem mutatott érdeklődést a kooperáció iránt, miért épp most tenné? Az emberek nagy része még abban az esetben is nyer-veszt típusú helyzetet feltételez, ha addig semmilyen kapcsolata nem volt a másikkal (Thompson–Hastie 1990). Ráadásul az integratív tárgyalás megvalósulását gátolhatják észlelési és kognitív hibák is.

A több észlelési hibák az alábbiak (Lewicki et al. 2003):

1. *Stereotipizálás*. Egy embercsoport bizonyos jellemvonásainak vagy motívumainak általánosítását sztereotipizálásnak nevezzük (Aronson 1987). A tárgyaló ilyenkor a csoportba tartozó bármely egyénnek hasonló jellemvonásokat tulajdonít attól függetlenül, hogy a valóságban mennyire különböznek a csoport tagjai egymástól (például „az öregek konzervatívak, s mivel ez a partner is öreg, minden bizomnyal ő is konzervatív”). További probléma, hogy a már kialakult sztereotípiák csak nehezen változnak.

2. *Fényudvar-hadás (halo-effect)*. Az egyén egyetlen jellemzője alapján történő általánosítás a többi attribútumra: például ha a tárgyaló a mosolygó partner szintének itéli meg, holott a két tulajdonlag között semmilyen összefüggés nincs. A felek nagyon gyakran alakítanak ki magukban gyors benyomást korlátozott információk alapján, kizárólag a megjelenség, a csoporthoz tartozást vagy a kezdeti megnyilvánulásokat figyelembe véve. S még akkor is hajlamosak ragszszkodni kezdeti ítéleteikhez, ha már jobban megismerték egymást. „Ha szakálluk hosszáról akarjuk megítélni a filozófusokat, igazságosabban vagyunk, ha a bakkecskeknek adjuk az elsőséget” (Lukianosoz).

3. *Szelektív észlelés.* Amikor az észlelő csupán azokat az információkat veszi észre, amelyek alátámasztják vagy megerősítik korábban kialakult hiteit, kiszűri azokat, amelyek erre nem alkalmasak. Ezért is meglehetősen nehéz az első benyomás megvalósítása.
4. *Enkivetés (projekció).* Amikor az egyén a másáknak tulajdonítja azokat a jellemzőket vagy érzéseket, melyekkel tulajdonképpen saját maga rendelkezik. Ez egy ennévő mechanizmus, mivel az emberek szertetik önmagukat következtetésnek és tökéletesnek látni.
- Az információ tökéletes feldolgozása helyett a tárgyalók hajlamosak a folyamat során szisztematikus hibákat ejteni. Ezek az ún. kognitív hibák romlják a tárgyaló teljesítményét (Lewicki, 2003):
1. *Az elkötelezettség irracionális eszkálálódása.* A tárgyalók gyakran akkor is ragaszkodnak egy bizonyos irányvonallhoz, ha az irracionális magatartáshoz vezet. Egyszerűen nem tudnak szabadulni a nyilvánvalóan bukásra ítélt revékenységsorozattól, s még jobban elkötelezik magukat (például még több pénz vagy energiát fektetnek egy elveszett projektbe). Az elkötelezettség eszkálálódása ismételt döntés eredménye, s ha már egyszer döntöttek egy akciósorozatról, akkor a továbbiakban olyan bizonyítékokat keresnek, amelyek ezt a választást alátámasztják, s figyelmen kívül hagyják az ellentétes jelzéseket. A kezdeti elkötelezettség megkövesedést eredményez, ahonnan nehéz kitörni a konzisztencia iránti vágy, valamint a méltóság (arc) megőrzése miatt. Mindenki inkább arra törekszik, hogy megőrizze szakmai tekintélyét és a mások feléti ellenőrzés képességét, s nehezen ismeri el, ha hibázott – főként akkor, ha azt a másik gyengeségnek minősíti. Az egyik lehetséges megoldás egy olyan objektív tanácsadó, aki nem é a pillanat hevében, s mindig figyelmeztet irritációs malis magatartás esetén.
 2. *A minitkus, valószínűleg torzba vett hitek.* Sokan úgy gondolják, hogy a tárgyalások során a torta méretét mindig

változtatni kell tekinteni. Ez azt jelenti, hogy a tárgyalók a tárgyalást nulla összegű (nyer-veszt) játéknak gondolják, s nem tesznek erőfeszítést a kölcsönösen előnyös, integratív megoldások keresésére. Azok a tárgyalók hajlamosabbak a közös előnyök maximalizálására, akiket a tárgyalás után felőssége lehet vonni (például egy interjúval vagy beszámolóval az üzleti kötés megmentéséről).

3. *Lehorgonyzás és korrekció.* Egy horgony (például kezdeti ajánlat vagy szándékolt cél) választása pontatlan vagy nem elegendő információ alapján jöhet létre, ami önmagában félrevezető lehet. Azonban ha már egyszer meghatározták a horgonyt, a felek hajlamosak azt valósnak tekinteni, egy olyan viszonyítási pontnak, amelyhez az összes többi ítéltüket hozzáigazítják. Alapos előkészülettel (például az *örvögnyelv* módszerrel vagy a valóságértékeléssel) a hiba kiküszöbölhető.

4. *Keretelés (framing).* A keret olyan nézőpont vagy szemzőg, amelyet az emberek információgyűjtés és problémamegoldás során használnak (Tversky–Kahneman 1981). A keretelés azt jelenti, hogy miként formáljuk és rendezzük a világot magunk körül, hogyan értelmezzük a komplex valóságot és milyen kifejezéseket használunk ennek leírására. A folyamat során a tárgyalók bizonyos magatartásformákat mutatnak (például kockázatkérülő), ugyanakkor másoktól elzárkóznak. A tárgyalók általában túlteljesítik az észlelt veszteséget, ugyanakkor ugyanerre a szituációra sokkal pozitívabban reagálnak, ha a megfogalmazás (keretelés) nyereség észlelését kelti. Neale és Bazerman (1992) szerint a tárgyalónak el kell kerülnie, hogy bekeretezzék (vagyis hogy megfogalmazással csapdába ejtsék), ugyanakkor meg kell értenie a keretelés negatív és pozitív lehetőségeit (bármelyik fél részéről). Azoknál a tárgyalásoknál, ahol az eredményeknél a veszteséget ket hangsúlyozzák (negatív keretelés), ott kevesebb egyezség születik, valamint a megoldásokat a felek kevésbé tartják igazságosnak.

5. *Az információk hozzáférhetősége.* A potenciális hiba abból fakad, hogy az információk visszakereshetősége és a döntéshozatal során történő felhasználásuk elterő. Ha az üzletkötő szívesen, élénken, figyelemfelkeltő módon prezentál, akkor azt könnyű lesz visszaidezni, és az értékelés során ennek központi szerepe lesz. A különösen tiszta, átlátható és értelhető grafikonok, diagramok vagy a leegyszerűsített képletek sokkal jobban hihetők a partner számára, mint a tulajágosan bonyolult és zavaró megjelentes (függetlenül azok pontosságától). Az információk hozzáférhetősége azt is eredményezi, hogy a felek jól berögzült információgyűjtési mintákat követnek. Ha a tárgyalóknak van kedvenc módszerük az információ összegyűjtésére vagy a kulcsjelzések figyelésére, akkor ismételten a jól bevált mintát követik, s tüleltékelik az így észlelt információk súlyát. Azok a tárgyalók, akik nem tervezik meg a tárgyalást, könnyen abba a hibába eshetnek, hogy csupán a legkönnyebben hozzáférhetőkre összpontosítanak. *A nyertes áika.* A nyertes azon képelméletenségi érzése, amelyet a túl könnyű győzelem után érez. Ha a vevő ugyanis túl gyorsan megadja magát, akkor az eladóban joggal merül fel azok a kérdések, hogy „nem kaptam érte túl keveset?” vagy „valami gond van a termékkel?”. Az üzletkötő ilyenkor azt feltételezi a másiktól, hogy biztosan belső információk birtokában van, vagy attól tart, hogy rossz üzletet kötött. Ezt a problémát alapos felkészüléssel és minőségi garanciákkal lehet kiküszöbölni.
7. *Tulzott önbizalom.* A tárgyalók azon – téves – hite, hogy képesek korrektek és alaposak lenni, nagyobb a valóágosnál. A tulzott önbizalom ahhoz vezethet, hogy a felek megszilárdítják a tévesen kialakított pozícióikat, valamint leértékelhetik a partner itéletalkotáának érvényességét, s ezzel kizárják a sikeres integratív tárgyaláshoz elengedhetetlenül szükséges kölcsönös érdekek és lehetőségek vizsgálatát.
8. *A kis számok törvénye.* A döntéelméletben a kis számok törvénye arra utal, hogy hajlamosak vagyunk kis minták alapján is következtetni. A tárgyalásoknál ez úgy jelenik meg, hogy a

- felek korlátozott tapasztalatuk alapján következtetnek a jövőre (például ha az előző tárgyalás disztributív volt, akkor a felek könnyen arra a következtetésre juthatnak, hogy az ezt követő összes tárgyalás disztributív lesz). Ez gyakran vezet önmagát beteljesítő jóslathoz, mivel ha egyszer a vevő úgy észlelte, hogy disztributív jätéket játszottak vele, akkor ezek után ő is úgy fog bánni az eladóval. Minél kisebb a minta (illetve minél korlátozottabbak a tapasztalatok), annál nagyobb a hibázás valószínűsége, s annál inkább gátló hat a jövőbeli lehetőségekre.
9. *Alapvető attribúciós hiba.* A felek hajlamosak arra, hogy megfigyelt partnernük viselkedését inkább belső (biztosan azért késett, mert lusta), mint külső okoknak tulajdonítsák (s nem pedig azért, mert dugóba került), saját viselkedésüket ezzel szemben külső (időjárás, közlekedés, valaki más hibája stb.), helyzeti tényezőknek tulajdonítsák. Ez a hiba gátolja az együttműködés lehetőségét, és ahhoz vezet, hogy a felek nem ismerik fel pontosan egymás igényeit.
10. *Birtoklási effektus.* A felek hajlamosak arra, hogy túlbecsüljék a tulajdonukban lévő dolgokat, vagy amiről azt gondolják, hogy birtokolták. Ez abból a megfigyelésből származik, hogy az emberek hajlamosak ugyanazért a tárgyéért keveset igényt, ha meg akarják venni – és sokat kérni érte, ha már egyszer a birtokukban van. Még akkor is hajlamosak felülbecsülni a birtokolt tárgy értékét, ha az objektíven ismert. Ez a torzítás az értékek nem valós megállapításához és észlelési szakadékhöz vezet.
11. *A másik gondolkodásának figyelmen kívül hagyása.* A tárgyalók gyakran nem tördödnék azzal, hogy rákérdőznek a másik fél észlelésére, gondolataira, s hagyják őket hiányos információk alapján dönteni, és ez gyakran téves eredményekhez vezet. A másik gondolkodásának figyelmen kívül hagyása az eredményez, hogy a partner ezt a bizonyult folyamatot leegyszerűsíti, és disztributív szemléletet indukál. *Reaktív leértékelés.* A partner engedményeinek és javaslatainak leértékelése csak azért, mert a másik mondta. Ez
- 12.

Az integratív tárgyalási folyamat akkor jöhet létre, ha a felek hajlandók kölcsönösen előnyös megoldások keresésére. Az eredményes-
ségnek azonban további tényezői is vannak: közös célok megléte,
hit a problémamegoldó képességében, motiváltság és elkötelezettség az együttműködésre, bizalom, világos és pontos kommunikáció
(Lewicki et al. 2003).

1.6. Az eredményes integratív tárgyalást elősegítő tényezők

Az észlelési és kognitív hibák automatikusan és akaratlanul lépnek fel. Minél bonyolultabb a szituáció, annál több lehetőség adódik az információs hibákra és torzításokra, amelyek akadályozzák az ítélképzést és a döntéshozatalt. Ez azt jelenti, hogy a felek túlságosan megbíznak a hibás feltevéseikben, s ennek következtében az optimálistól meglehetősen távoli megállapodások születnek. A hibás észlelés ellen nehéz küzdeni. Az első lépés: annak tudatában lenni, hogy léteznek torzítások. Ez azonban önmagában még nem elegendő a hibák kiküszöböléséhez – az jelent előrelépést, ha ezeket a hibákat a felek megbeszéli csapattal vagy egymással. A tárgyalók a tárgyalás során valószínűleg eltérő kereteket használnak, amelyek sokszor nem egyeztetethetők össze a másikkal, s ez könnyen frusztrációhoz és egyet nem érteshez vezet. Ilyen helyzetekben szükség van a tárgyalási folyamat állandó átkezelésére, hogy végül egy közös látszómodor, nyelvet (keret) lehessen megtalálni, amely növeli a hatékonyságot. A veszteséget lehetőlegként is fel lehet fogni: például ha egy üzletkötőnek nem sikerült szerződést kötnie, fejlesztésre vagy felülvizsgálatra akkor is felhasználhatók a tárgyalás során szerzett tapasztalatok és információk.

történhet emocionális alapokon („nem kedvelem”) vagy művelbeli bizalmatlanság miatt. A reaktív leértékelés miatt sérül a tárgyalás objektivitása, mivel a partner által tett engedményrel nem azonos mértékű a válasz.

A problémamegoldó képességbe vetett hit
 Azok a felek, akik elhiszik, hogy tudnak közösen dolgozni, általában képesek is rá. Azok pedig, akik nem hisznek ebben, nem fordítanak időt és energiát az együttműködésre, s könnyen konfliktushelyzetbe kerülnek.

Ha a célok semmilyen szinten nem közösek, akkor nincs esélye az integratív folyamat kialakulásának.

Forrás: Lewicki et al. (2003, 136)

A cél típusa	A cél jellemzői
Közös	Ugyanaz a cél, ugyanazok (egyenlők) az előnyök
Megosztott	Ugyanaz a cél, különbözőnek az előnyök
Egyesített	Különböznek a célok (egyesítettek), különbözőnek az előnyök

11.3. táblázat. A célok fajtái

Közös célok megítélése
 A céloknak három fajtája létezik (11.3. táblázat): közös (common), megosztott (shared), valamint egyesített (joint):

- **Közös célok** esetén a felek ugyanazt szeretnék elérni, s egyenlő mértékben részesülnek az előnyökből (amelyekhez nem jutnának hozzá, ha nem dolgoznának együtt). Például az önkormányzat és a gyár a fizetendő adó mértékén vitatkozik, ha azonban együttműködnek, akkor a közös céljuk az, hogy nyitva tartásuk az üzemet, amely a város felét foglalkoztatja.
- **Megosztott célok** esetén a felek ugyanazt szeretnék elérni, azonban másféle előnyökhöz jutnak. Például a nagyobb befektetés miatt az egyik jelentősebb mértékben részesül a profitból.
- **Egyesített célok** esetében a különböző célokat elérni szándékozó felek úgy döntenek, hogy egyesítik ezeket a kollektív erőfeszítés érdekében. Például egy politikai kampány részvevőinek eltérő egyéni ambícióik lehettek: az egyik közhivatali szerezne magának, a másik parlamenti tagságot, a harmadik a közösséget szolgálni stb. A különböző egyéni célok ellenére mégis azon dolgoznak, hogy megnyerjék a választásokat.

Motiváltság és elkötelezettség az együttműködésre

- A széke ly a fával fát vag az erdőben. Egyszer csak megszólal a fű:
- Edesapám, valahogy nehezen megy ez a fűrés, nem?
- Nem tudom fiam, én most pipázom.

A sikeres integratív tárgyalás együttműködést, és nem versen-
gést kíván meg a felektől. Olyan célok eléréséért kell küzdenünk,
amelyek mindenki számára előnyösek, s nem csupán az egyik oldal
számára kedvezők. Ezért az egyéni tárgyalási stílusoknak a harcias-
ság helyett a kellő mértékű együttműködést, a konfrontálózást és védeke-
zés helyett a nyitottságot és a bizalmat, a makacsság helyett pedig
a rugalmasságot kell képviselnünk. Hajlandónak kell lennünk saját
igényeink kinyilvánítására, a hasonlóságok felismerésére, valamint
a különbözőségek felismerésére és elfogadására. Tolerálnunk kell a
bizonytalanságot és a belső ellentmondásokat.

Bizalom

Bar atta nincs garancia, hogy a bizalom együttműködéshez ve-
zet, atta azonban bizonyítékok egész sora áll rendelkezésre, hogy
a bizalmatlanság meggátolja a kooperációt. Akik nem bíznak egy-
másban, azok csak puhatolódznak és védekeznek. A védekezés
többnyire azt jelenti, hogy nem fogadjuk el teljes értékűnek az in-
formációkat, hanem valamilyen rejtett, megítévesztő jelentést kere-
sünk mögötte. Rádadásul ilyenkor vissza is tartjuk az információ-
kat, megtagadjuk a másik kijelentéseit és pozícióját, le szeretnénk
győzni a helyett, hogy együttműködjenek.

Sokkal valószínűbb, hogy bíznak a másikban, ha:

- pozitív attitűdöt mutat felénk;
- egymástól függünk;
- együttműködést kezdeményez;
- engedelményeket tesz.

Gyakori és hiteles kommunikáció

A kommunikációnak megfelelően egyértelmű hatása van az
együttműködésre. Minél több lehetőségünk nyílik arra, hogy meg-
ismerkedjünk szándékaival és attitűdjével, annál nagyobb a va-

lőszínüség, hogy partnerünk konstruktív és megbízható együttműködést fog tanúsítani. Az együttműködés mértéke lényegesen emelkedik, ha a kommunikáció gyakorisága, valamint tartalma és hitelessége javul (Grzelak 1997).

Az egymással ismeretségben álló emberek könnyebben működnek együtt, mint a teljeseen idegenek. Egy futó érintkezés a partnerrel gyakran elegendő, hogy jelentősen csökkentsen az illető nem együttműködő magatartásának valószínűségét (McClintock – McNeel 1967). A tárgyalók természetesen jobban együttműködnek általuk kedvelt társakkal, mint olyanokkal, akik idegenek számukra, vagy akiket nem kedvelnek.

Világos és pontos kommunikáció

A tárgyalóknak hajlandónak kell lenniük megosztani az információt maguktól; elmondani, hogy mit és miért szeretnének – mind-azt specifikus, konkrét kifejezések alkalmazásával, az általánosítás és a homályos megfogalmazás elkerülésével. Lényeges azonban az is, hogy a másik fél megértse a kommunikációt: ha valaki homályosan fogalmaz, vagy a másik fél nem érti meg a lényegét, a többieknek egymás segítségére kell sietniük.

Többrekes kommunikációs csatornák alkalmazása (például a formális kommunikációs csatornán kívüli utak) segíthet a feleknek a formális tárgyalás alatt szerzett információk tisztázásában. Beszélgetések a kávészünetekben, formális tárgyaláson kívüli kü-lön találkozók, nem hivatalos kapcsolatteremtések – mind a formális csatorna alternatívái. A tárgyalóknak azonban arra kell különösen figyelniük, hogy a különféle kommunikációs csatornákon érkező üzenetek konzisztensek legyenek, mert semmi sem zavarja össze és idegesíti jobban a másik felet, mint az egymásnak ellentmondó üzenetek.

Az integratív tárgyalás az a folyamat, amikor a felek kölcsönös előnyt jelentő egyezségre jutnak, vagyis: ha a feleknek különböző preferenciáik, hiedelmek és érdekeik vannak, akkor lehetséges olyan eredmények kikösködése, amelyek mindkét oldal számára kedvezőbbek, mint az egyszerű „felbevágjuk” technika. Ám a legtöbb ember – csak fix tortát észlel – azaz úgy gondolja, hogy a másik fél érdekeit teljesen ellentétesek az övéivel, ezért elmulasztják a kölcsönös előnyhöz jutás lehetőségét. Ez különösen azért ironikus, mert a legtöbb tárgyalási szituációban megvan ugyan ennek a feltétele, a fix torta feltételezése mégis meg lehetne törten nagy hatású és meggyőző heurisztikának bizonyul. Gyakori

hiba, hogy a felek nem ismerik fel egymás érdekeit.

Az integratív tárgyalások az alábbi előnyökkel rendelkeznek:

- kielégítőbb eredmények a felek számára;
- a valódi érdekeket tárják fel;
- a felek segítenek egymásnak;
- konstruktív, pozitív kapcsolat alakul ki a felek között;
- lehetővé teszi a kreatív technikák (pl. ötletvihar) használatát;
- kreatív megoldásokat eredményeznek;
- jutalmazó jellegűek (mindenki nyer).

12. HARMADIK FÉL BEVONÁSA A TÁRGYALÁSOKBA

Ha a felek túlságosan bizalmatlanok vagy gyanakvók egymással szemben, vagy nem hajlandók semmit sem tenni a konfliktusok feloldása érdekében, akkor a harmadik fél bevonása elkerülhetetlennek tűnik.

A tárgyalások gyakran nehéz és feszült szituációk, s olykor frusztrációt és haragot válthatnak ki. Holtpontra juthatnak, amelyből a felek képtelenek elmozdulni. Az olyan helyzetekben, amikből az indulatok elszabadulnak, és a tárgyalók bennrekednek a szituációban, a harmadik fél bevonása hatékony eszköz lehet (Lewicki 2003, 463). Ez a megoldást azonban csak abban az esetben célszerű alkalmazni, ha már a legkisebb esély sincs arra, hogy a szituációt segítség nélkül meg lehessen oldani.

A harmadik fél olvasvalókinak a nézőpontját jelenti, aki a vitán kívüli áll, valamint nem érdekelt az egyoldali megoldásban sem. Lehet a tárgyalók barátja, főnöke vagy társa. Alapszabály, hogy azok a közvetítők, akiket a felek nem hagynak jóvá, nem megfélemlítők és hatástalanok (Arnold-O'Connor 1999). A kértlen harmadik felek ugyanis gyakran a tárgyalók gyűlölködésének keresztülvételében találhatják magukat: például az a rendőr, aki egy családi perpatvarba szeretne beavatkozni, és le akarja hűteni a kedélyeket, könnyen kerülhet abba a helyzetbe, hogy a perlekedő házaspár összefog, és minden erejével a hivatlan lárogatóra támad. Ezért azt tanácsosjak a rendőröknek, hogy párosával menjenek, hogy a házastársakat szét tudják választani, és egymás biztonságára is tudjanak ügyelni.

12.1. A harmadik fél beavatkozásának előnyei és hátrányai

A harmadik fél stabilitást és civilizált légkört teremthet (vagy kény-
szíthat ki), s a tárgyalókat a problémamegoldás felé irányíthatja.
Ezenkívül az alábbi előnyei lehetnek a harmadik fél beavatkozásá-
nak (Lewicki 2003, 464):

- Lélegzetelárló szünetet és lehangolódási időt biztosít.
- Visszaállítja vagy erősíti a kommunikációt.
- A lényeges kérdésekre összpontosít.
- Javít a feszült kapcsolaton.
- Növeli az elkötelezettséget a konfliktus megoldására.

A harmadik fél még abban az esetben is képes csökkenti az
ellenérdekeskedést, és segíthet eredményeket elérni, amikor a felek
közötti kapcsolat annyira sérül, hogy a jövőbeni üzletek kérés-
nek tűnnek.

A harmadik fél bevonásának természetesen vannak hátrányai
is. Ha ugyanis erre a lépésre sor kerül, az mindenképpen a tár-
gyas sikeretlenségnek a jele. Azt jelzi, hogy a felek képtelenek
kapcsolatot építeni, vagy nem tudják kezelni a kölcsönös egymásra
utaltságot.

A tárgyalók általában akkor kezdeményezik harmadik fél be-
avatkozását, ha úgy gondolják, hogy ők maguk képtelenek kezelni
a vitát. Ha az egyik fél ismeri a harmadik fél alkalmazásának szük-
ségségét, akkor erről meg kell győznie a másikat. Néhány olyan
feltétel, amikor a harmadik fél bevonása segíthet (Moore 1996):

- Intenzív érzelmek, amelyek a meggyezést akadályozhatják.
- Gyenge kommunikáció.
- Tűves észlelések vagy sztereotípiák, amelyek a hatékonyságot
csökkentik.
- Ismétlődő negatív magatartás (harag, szidalmazás, vádasko-
dás stb.).
- Összeegyezhetetlen érdekek.
- Hatalmasnak észlelt értékkülönbségek.

12.2. A harmadik fél beavatkozásának különféle típusai

A harmadik fél számos módon avatkozhat be a tárgyalási folyamatba. Moore (1996) szerint a konfliktusmenedzsment különféle megközelítései egy folyamatosan ábrázolható, ahol a stílusok az alkalmazott kényszer mértékével változnak (12.1. táblázat).

A kényszer alacsony szintje mellett a felek vagy eleve elkerülik a konfliktushelyzetet, vagy informális módon szeretnék megoldani.

Az olaszliszakai csodarábbít felkeresi Kohn. Elmondja, hogy vitája van Grünnel, s a rabbit kéri, hogy legyen igazságot köztük. Elmeséli az esetet. A rabbi szó nélkül végighallgatja, s azt mondja: Neked van igazad! Kohn boldogan távozik. Am felóra múlva megjelenik Grün is. Elmondja, hogy vitája támadt Kohnnal, és kéri, hogy a rabbi mondja meg, melyiküknek van igazsága. Előadja az esetet. A rabbi túrelmesen meghallgatja, s a végén azt mondja: Neked van igazad! Grün is elégedetten távozik. Am a böhér, aki mindezeknek fűtanúja volt, nem állja meg szó nélkül: Rabeleiben, te Kohnnak is igazat adtal, Grünnek is igazat adtal, pedig két vitarkozó közül csak az egyiknek lehet igazat! A rabbi végigsimogatja hosszú szakállát, s azt mondja: Tudod mit? Neked is igazad van!

Az egyenes másik végén a harmadik fél a törvény erejével éri el az egyezséget, vagy a felek akár túl is mehetnek a törvényesség határára, és erőszakos vagy nem erőszakos kényszerítő eszközökhöz folyamodhatnak. A pereskedés szándéka gyakran abból a hibás elgondolásból fakad, hogy

12.1. táblázat. A konfliktusmenedzsment kontinuumma

Tárgyalók által meghozott döntés	Harmadik fél által meghozott döntés	Bírói döntés	Egyezség eljárás	döntés	Admínistratív döntés	Mediálás	Informális tárgyalás	Vita és problémamegoldás	Konfliktus-kerülés
Törvénytelen döntések	Törvényes harmadik fél által meghozott döntés	Törvényes harmadik fél által meghozott döntés	Bírói döntés	Törvényhozói döntés	Nem erőszakos közvetlen akció	Erőszak			

– Növekvő kényszer és a nyer-veszt döntés növekvő valószínűsége →

Forrás: Moore (1996, 7)

A harmadik fél alkalmazásának szabályai:

1. Ne ártsunk senkinek!
2. Csak akkor avatkozunk be, amikor szükségessé!
3. Csak a megfelelő mértékig vegyük át az ellenőrzést!
4. Segítsünk a feleknek megtalálni a megoldást!

Orvosi kifejezésekkel élve: a beavatkozással ne rontsunk a helyzetet; csak akkor kerüljön sor műtét beavatkozásra, ha feltétlenül szükséges; valamint hagyjuk ki a sebészt, ha elsősegély is elegendő. A beavatkozás lehet formális vagy informális. *Formális* akkor, ha előre eltervezett módon, megfelelő szabályok alapján működik; jellemzően bírók, döntőbírók, választott bírók, pszichológusok stb. használják. Ide tartozik a döntőbíráskodás, a közvetítés és a folyamatos matkonzultáció. *Informális* pedig akkor, amikor valaki (például egy menedzser vagy egy barát) a tárgyalási folyamatba előre nem látott módon, esetenként avatkozik be.

12.3. Választott bírósági eljárás (arbitrázs)

A választott bírósági eljárás vagy döntőbíráskodás során a felek egyáltalán nem (vagy csak nagyon alacsony szinten) tartják ellenőrzésük alatt a tárgyalás eredményeit (12. 3. táblázat). Ennek ellenére viszonylag gyakran használt módszerrel van szó. A folyamatos teljesítés áttekinthető: a felek vitáznak, és ha holtpontonra jutnak, vagy határidőre nem sikerült megegyezniük, akkor egy semleges félnek mutatják be helyzetüket. A semleges fél meghallgatja mindkét oldalt és eldönti a vita végeredményét (Elkouri–Elkouri 1985). Erre klasszikus példa a bölcs bevonása a vitába, amikor a felek nem tudnak dönteni.

Egy ember vadludat pillantott meg, kifeszítette hátját, és célba vette. – Ha lelövöm, megparolom!
– Jobb lesz, ha megütjük – mondta a hűvös.
Egyik sem tudta meggyőzni a másikat. Végül felkérték a falu legöregebb embert, aki azt tanácsolta, hogy a hús egyik felet párolják meg, a másik felet süssék ki.

Am amikor visszatértek oda, ahol a vadludnak lennie kellett volna, nem találtak semmit.

(Klasszikus kínai mesék)

A döntőbíráskodás gyakran használt eszköz különféle üzleti, szak-szervezeti, valamint nemzeti közti kereskedelmi tárgyalások során. A módszer lehet *önkéntes* vagy *kötő*. Önkéntes döntéshozatal esetén a felek elmondhatják érveiket a választott bírónak, azonban nem kötelesek az ítéletnek engedelmeskedni. Kötő esetben azonban a harmadik fél szava dönt.

Egy halász házat akart venni. A tulajdonos azonban irrealisan magas árat kért – 45 000 dollárt, és kijelentette, hogy nem hajlandó alkudni. A halász mindent megtett, hogy a másik megváltoztassa álláspontját, de hiába. Végül ez javasolta:

- Rendben van, hajlandó vagyok bármit megadni a házért, amit egy szakember tisztességes ajánlatnak tart.
- Rendben van, hozok egy szakértőt.
- On hoz egy szakértőt, én hozok egy szakértőt, és ők ketten választanak egy harmadikat.

A tulajdonos beleegyezett. Mindketten kiválasztották a szakértőt, akik a helyi ármegállapító társaság elnökét választották. Az elnök társai figyelemmel kísérték a kihozott egy 38 000 dolláros összeget. Mondván, hogy az ármegállapító nem tudja, mit csinál, a tulajdonos mégis belement, hogy ennyitért eladja a házat. Tartotta magát a kijelentéséhez, hogy nem alkuszik, mégsem veszítette el presztízsét. (Ury 1993, 86.)

A döntőbíráskodást azonban egyre több kritika éri. Úgy tűnik, hogy csak két előnye van: áttekinthető megoldással szolgál, valamint segít elkerülni a hosszadalmas viták költségeit. Ezzel szemben számos negatív következménye van (Kochan 1980):

– *Jegelő hárs:* Ha a felek azt várják, hogy saját eredménytelen-ségük következtében kötelező érvényű döntőbíráskodásra kerüljön sor, akkor elvesztik lelkesedésüket, hogy komolyan a meg egyezésre törekedjenek. Ilyenkor hajlamosak extrém álláspontokat felvenni, s azokat lejegelni, mivel attól félnek, hogy a döntőbíró valahol a kialakult pozíciók között húzza

A döntőbíráskodással ellentétben a mediációnak lényegesen nagyobb a támogatottsága. Ez a módszer ugyanis kevésbé költséges, kevesebb időt emészt fel, valamint a felek nagyobb elégedettségét képes elérni, mint a döntőbíráskodás (Brett et al. 1996). Habár mindkét módszernek az alapvető célja ugyanaz – a vita rendezése –, a legfontosabb különbség az, hogy a mediáció lehetővé teszi a felek számára, hogy saját maguk hozzák létre és szentesítsék az egyezséget. Segíthet lebontani a meggyezést hátráltató akadályo-

12.4. Mediáció

más, alternatív megoldások esetében.

– *Döntéshozzáadási hátság*: A döntőbíróval eldöntött viták miatt az egyezséggel szembeni elkötelezettség kisebb mértékű, mint pártatlanság imázsát (Conlon–Ross 1993).

– *Előítéltségi hátság*: A döntőbíráskodás rendkívül óvatosnak kell lenniük döntéshozataluk során, nehogy szisztematikusan egyik vagy másik felet részesítsék előnyben, mivel elvesztik a mára.

– *Felezési hátság*: Mivel többször használják a felek a döntőbíró, annál kevésbé elfogadható az általa tett javaslat a felek számára.

– *Hozzászokási hátság*: Mivel a tárgyalás jelentős időt és energiát igényel, ban, hogy a két álláspont között a lehető legkisebb eltérés legyen.

– *Hozzászokási hátság*: Mivel a tárgyalás jelentős időt és energiát igényel, nem szabad a két közötti megoldással előállnia (ez a vég-ső ajánlaton alapuló döntőbíráskodás). Ez utóbbi esetben ugyanis a felek lényegesen motiváltabban annak kiakadályozása-feltől való függőség gyakran eredményezheti a döntőbíró által-utab, a döntőbíró által előírt garantált megállapodást. A tárgyalók passzívítása, a motiváció hiánya, valamint a harmadik felettől való függőség gyakran eredményezheti a döntőbíró által-

kar, hozzáadott értékkel bírhat, mivel a felek többet nyerhetnek, mint amennyit előzetesen gondoltak (Bush 1996). Ráadásul a mediátorok segíthetnek a probléma valódi gyökereinek megoldásában, ahelyett, hogy egy felületi kezeléssel egyszerűen csak az aktuális vitát rendeznék. Jogok és kötelességek helyett az igényekre és az érdekekre összpontosítanak.

„A mediáció lényege abban áll, hogy képes a feleket egymás felé fordítani, nem úgy, hogy szabályokat kényszerít rájuk, hanem segít megteremteni kapcsolataik újszerű és közös felfogását, melynek révén megváltozik a két fél egymáshoz való viszonyulása.” (Risikin, 1994)

A mediáció egy speciális konfliktuskezelési módszer, amelynek lényege, hogy két fél vitájában, mindkét fél közös beleegyezésével, egy semleges harmadik fél (a mediátor) jár közben (Barcy–Szamos 2002, 5). Különösen olyan esetekben célszerű alkalmazni, amikor: két vagy több résztvevő között érdekellenet vagy nyílt konfliktus támad;

- a résztvevők nem tudják konstruktívan vagy belátható időn belül megoldani a konfliktust;
- mindkét félnek szüksége van arra, hogy kiengedje a gőzt;
- szükség van a további kapcsolatar, a további együttműködés fenntartására;
- a résztvevők a végeredmény tekintetében meg akarják tartani az irányítást.

(Barcy–Szamos 2002, 11–14).

A mediációt a „második legregebbi foglalkozásként” is emlegetik, mivel körülbelül annyi idő, mint a konfliktus. A bíróságok rendkívül népszerű alternatívává vált – különösen akkor, amikor a felek alacsony költségű megoldásokra töreksznek. Használfák fogyasztói panaszok, üzleti viták, nemzetközi problémák rendezésében csakúgy, mint válsági eljárásoknál vagy magánjogértések perren kívüli rendezésénél.

ran abból fakad, hogy a felek hajlamosak beásni magukat a
hek” *menün működik. Az elhúzódo egyezségek kudarcra gyak-*

3. *A mediáció nem „jogok és kötelezségek”, hanem „igények és érde-*
 felnek.

zolt információkat a mediátor nem adhatja tovább a másik
 nosan vagy később eljárásokban. Emellett a bizalmasan kö-
 napvilágot látott információk nem használhatók fel nyilván-
 zatkörű, s lényeges pontja, hogy bizalmas. A folyamat során
 2. *Magánjellegről és bizalmas.* A mediáció nem nyilvános, hanem
 meg a vita megoldásának feltételeit is.

ellenőrzik, hiszen ők állítják fel a szabályokat, és ők teremtik
 helyzet. A felek a meg egyezsége eredményét teljes mértékben
 következik be az egyébként elkerülhetlen nyertes-vesztes
 döntést, meg egyezségest vagy feltételeket a felekre, ezért nem
 1. *Konszenzuson alapul.* A mediátor nem kényszerít semmilyen

A mediáció három alapvető sajátossággal rendelkezik (Strasser
 –Randolph 2005, 78–80):

„A következő munkügyi eset jól példázza, hogy makacsabb konfliktu-
 sok is megoldhatóak eredményesen ezen a módon s inkább egy ilyen
 kommunikatív szituációban minsem peres úton. Egy nagyvállalat
 vezetői körében konfliktus alakult ki a vezetők között. A vezérigaz-
 gató minden hatáskört és jogkört magához ragadott. Munkatársai
 azonban megelégteltek a rájuk osztott báb szerepet, és ezáltal mun-
 kakapcsolatuk a végletekig megromlott. Ekkor a felügyelő bizott-
 ság felkért egy mediációs irodát az ügy megoldására, szertették volna
 egyben elégedettek voltak. A mediációs ülése alkalmával kiderült, a
 vezérigazgató úgy gondolta, hogy a cég csak megfélelő kontroll mel-
 lett tud eredményesen működni, s ez a feladat csak őt illetheti. Ebből
 kifolyólag a munkatársak minden javaslatát, amely a hatáskörök le-
 bontására és a feladatok elosztására irányult, a személye elleni durva
 támadásként érzékelt. Álláspontjával teljes mértékben azonosult,
 s ez csak nehezítette az optimális megoldáshoz való eljutást. Több
 különítárgyalásra volt szükség, mire racionálisan tudott közelíteni a
 hatalom elosztása és az ellenőrzés kérdéséhez. S végül is képes volt
 lemondani elfoglalt pozíciójáról.” (Consultation Magazin 2001/1)

saját hadállásukba, ahonnan aztán képtelenek kijönni. Szemben a pereskedéssel – ahol rögzítik, hogy mi történt a múltban, miért történt, és kinek a hibájából történt – a mediáció a jövőbe tekint. A felek a jövőbeni érdekeik és igényeik alapján átértékelik elérendő céljaikat és terveiket (például lehet, hogy valami jár nekünk, de biztos, hogy szükségünk van rá?).

A mediáció sikerességéhez az alábbi tényezők szükségesek:

1. *Megfelelő időzítés.* Mediációra akkor kerülhet sor, ha a felek nyitottak a segítség elfogadására. Mivel a közvetítés általában önkéntes folyamat – vagyis a feleket erre többször nem késztethetjük –, nem hatásos, ha a partnerek nem készek a harmadik fél igénybevételére. Azok a mediátorok, akik ezt felismerik, gyakran mondják: „Hívjanak, ha úgy érzik, szükség van rámi!” A kutatások ugyanis azt igazolják, hogy ha a feleket késztetjük a közvetítő igénybevételére, akkor az eredményt a résztvevők nem észlelik igazságosnak, és ez elégedetlenséget okoz.

2. *A mediátornak mindkét fél számára elfogadhatónak kell lennie.* A közvetítőt ugyanis olyan személynek tekintik, aki elfogulatlan, tapasztalt és segítőkész. Teljes mértékben „semleges” alany természetesen elképzelhetetlen – még az ismeretlen közvetítők esetében is, nemhogy barátok, főnökök, társak esetében. A lehetséges mediátornak becsültesnek, pártatlannak, valamint hasonló ügyekben jártasnak kell lennie. Az elfogultságnak két fajtája lehet: (a) elfogultság az egyik féllel szemben a tárgyalás előtt, (b) tárgyalás alatti elfogultság valamelyik fél irányában. Kutatások kimutatták, hogy a felek hajlandóak elnézni az első típust, ha a mediátor nem követi el a második típusú hibát (Conlon–Ross, 1993).

Rubin (1980) szerint a mediátorok elsősorban azt segítik elő, hogy a felek tekintélyvesztés nélkül tudjanak engedményeket tenni, s ezért a mediátorok bevonása a konfliktusrendezésnek bármilyen más módszerhez képest gyorsabb és hatékonyabb módja.

A mediáció a felek közötti tárgyalás megnyitásával, udvözléssel és bemutatkozással kezdődik. A mediátor feladata, hogy közvetlen, nyílt és pozitív légkört teremtsen. Egy határozott, ugyanakkor

körvonalazása

12.4.1.2. A mediáció kezdeti szakasza: légköri teremtés és a probléma

A mediáció folyamata már jóval azelőtt elkezdődik, hogy a felek szemlől szemben találkoznak. A mediátor felveszi a kapcsolatot a felekkel (külön-külön), s megteremtí saját hitelességet (pártatlan, megbízható, független), ami a bizalom alapja. A feleket elkötelezette teszi a folyamat iránt (például a mediáció előnyeinnek ismertetésével), s beszerzi a szükséges információkat. Erdemes információkat szerezni a vita természetéről, a nézeteltérés addigi időtartamáról, valamint minden olyan részletről, amely a vita rendezéséhez lényeges lehet. A mediáció előtti kapcsolatteremtés azért is hasznos, mivel segíthet bizonyos kérdések tisztázásában. A felek ugyanis meghatározhatnak prioritásokat, ezáltal a mediátor átláthatja, hogy mely problémák fontosak. Ennek alapján aztán meg lehet határozni, hogy milyen stratégiát alkalmazzon a közvetítő, amely a feleket a meg egyeztetés irányába mozdítja el.

12.4.1.1. A mediációt megelőző szakasz: előkészületek

Az alábbi táblázat (12.4) rendszerezett áttekintést ad a mediáció folyamatairól. Az előkészületi fázisban (1–5. lépés) a mediátor megismeri a feleket, segít megérteni nekik a követendő eljárás folyamatát, valamint megnyeri bizalmukat. Legfontosabb feladata a vita teremtésének megismerése, valamint elfogadottságának megteremtése. A közvetítő kérdéseket tesz fel, valamint aktívan odafigyel a válaszkra annak érdekében, hogy feltérképezze a valódi érdekeket és azonosítsa a prioritásokat. Ezek után sor kerülhet ajánlatok és ellenajánlatok kölcsönös cseréjére, amelyekkel kidifferáló, hogy hol van lehetőség kölcsönös engedmények adására.

12.4.1. A mediáció lépése!

Lépés	Tennivalók	Szakaszok
1	Kapcsolatfelvételi felekkel A hiteltelenség megteremtése Az egyetértés támogatása A felek tájékoztatása a mediáció folyamatáról Az elkötelezettség növelése Segíteni a feleket a konfliktus megoldási lehetőségeinek értékelésében Segíteni a feleket az egyik megközelítés kiválasztásában Koordinalás	
2	A mediálás struktúrájának kiválasztása	
3	Háttérinformációk összegyűjtése és elemzése Releváns információk összegyűjtése és elemzése az emberekről, a körülményekről, és a konfliktus alapjáról Az adatok pontosságának ellenőrzése A nem pontos vagy elérhetetlen adatok hatásának minimalizálása Stratégiai lépések azonosítása, amelyek a feleket a meg egyeztetés irányába mozdítják Az aktuális konfliktus rendezéséhez szükséges speciális lépések meghatározása A vitázó felek pszichológiai felkészítése a tárgyalásban való részvételre Heves emóciók kezelése Rákérdezés az észlelt dolgokra, sztereotípiák hatásának minimalizálása Bizalomépítés	
4	A közvetítés részletes megtervezése	Előkészületek (a mediációt megelőző szakasz)
5	Bizalom és együttműködés kialakítása	
6	A közvetítés szakaszának kezdete A felek közötti tárgyalás megnyitása Nyílt és pozitív hangvétel megteremtése Alapszabályok és magatartási elvek lefektetése A felek segítése problémáik és érzelmeik nyilvánításában (nyílt megállapítások) Megvitatandó témák határainak kijelölése Felek definiálása és ütemterv	A mediáció kezdeti szakasza: Légkörtéremtés és a probléma körvonalazása
7	Témák definiálása és ütemterv	Kérdések tárgyalási sorrendjének meghatározása

szo, és mindent, ami elhangzik, előítélet nélkül kell elfogadni, s nem lehet később (például bíróságon) felhasználni. Minél nyitabban tartják fel a felek valódi aggályait, féllelmeket, igényeiket és céljait, annál nagyobb a siker esélye. A magatartási elvek ismertetésénél célszerű tisztázni, hogy mindig végig kell hallgatni a másikat; legyenek nyitottak, ne zárkózzanak el a megoldási alternatívák elől, s legyenek türelmesek.

Az alapelvek meghatározása után a feleknek felbeszárítás nélküli lehetőségek van saját nézőpontjukból felvázolni a problémákat, és kifejezésre juttathatják elfojtott érzelmeiket, amelyek nyomaszűrésüket. Lehetőség, hogy a felek most hallják először első kézből egymás történetét ahelyett, hogy azt mások torzított interpretálásában hallanák. A nyitóbeszéd kifejezetten terápiás hatással lehet a folyamatra.

„Ha érzelmi tiltástól mentesül a kapcsolatok feszültség egy- másnak, az indulatok kataritikus felszabadítása előszárat az az érzelmeiket, amelyek a lehetőségek megoldások reális méltóságának útjában állnak. A mediátor gondoskodik a szükséges ventillációs lehetőségekről, ami minimálisra csökkenti a terméketlen gyűlölködés légkörét.” (Bruner–Carver 1997)

Ezt követően a mediátornak célszerű konstruktívan – az érzelmek és a kulcsproblémák beazonosításával – összegeznie az elhangzottakat, majd meg kell határozni, hogy milyen témákat milyen sorrendben vitatnak meg. A mediátor által alkalmazott hatékony stratégia lehet például, ha először a kisebb vitákat gerjesztő kérdéseket tárgyalja annak reményében, hogy ezekben sikerül megállapodni, s ezt követően tovább lehet haladni a könnyesebb kérdések megoldásának irányába (Strasser–Randolph 2005, 115).

„Miközben a felek tapintatosan megoldják a kevésbé ellentmondásos problémákat, lelektanilag is jobban elköteleződnek a teljes kérdés-körben való megengedés mellett. A kölcsönösen elfogadható feltevések lassan meggyőzik a feleket, hogy a nézeteltérést okozó kérdések sem annyira súlyosak, mint korábban gondolták. Nem szeretnék a már addig együtt megértett utat feláldozni azzal, hogy a fenntartódó kérdésekben zsákcucba keveredjenek. Ennek eredményeképpen

Az álláspontok fokozatos közelítésével végül elérhető az egyezés. Bár nem kötelező a végén írásba foglalni a megállapodást, hiszen betartásukra nem kötelez a törvény, mégis érdemes, mivel nagyobb súlyt ad az egyezésnek. Az egyezésnek pozitív hangvételűnek és jövőorientátnak kell lennie, amely egyértelmű, gyakorlatias állás-

12.4.1.4. A mediáció zárv szakasza

(Barcy-Szamos 2002)

- Korrékt és igazságos a megoldás?
 - A felek hajlandók lépéseket tenni a megvalósítás érdeké-
 - Megvalósítható és működőképes a megoldás?
 - Mennyire fogadják el a javaslatot a felek?
 - Kielegíti a felek érdekeit és igényeit?
- alapján:

zárása után szükség van azok értékelésére az alábbi szempontok gyűjtő technikát használni (például ötlethar). Az ötletgyűjtés le-

A lehetőségek keresése során érdemes valamilyen kreatív ötlet-

lehetőség).

nincsenek világosan megfogalmazva, nincs elfogadható megoldási tárgyalást), vagy az esetleges fennakadásokat (például a problémák nem megfelelő kommunikációs stílus vagy perccpciók blokkolják a githet áthidalni a kapcsolati nehézségeket (például erős érzelmek, mediátor és az egyik fél közötti különbségre kerül sor. Ez se- van az egész mediációs folyamat során bármikor kérni. Ilyenkor a les (mellékeltálatkozó), amelyet egyébként a feleknek lehetőségük mediáció. A valódi érdekek tisztázásában olykor segít a különböző- ni a való helyzetet, akkor garantált, hogy nem lesz eredményes a legyenek egymás valódi érdekeivel. Itt ugyanis nem sikerül feltár- A probléma megoldásának alapvető feltétele, hogy a felek tisztában

12.4.1.3. A mediáció középső szakasza: problémamegoldás

mindkét fél hajlamosabb lesz megengedni, s ezzel megkönnyítik a mediátor dolgát is.” (Brunet-Carver 1997)

foglaltat tartalmaz arra vonatkozóan, hogy kinek, mikorra mit kell

tennie.
Carnevale és Pruitt (1992) szerint a „mediáció akkor hatásos, ha olyan megegyezés születik, amelyben a felek elégedettek és az elkötelezettség szintje magas”. Összefoglalják, hogy milyen szempontokat kell figyelembe venni a hatásos mediáció során (12.5. táblázat).

12.5. táblázat. A hatásos mediáció szempontjai

Szempont	Jellemző
A mediátor és a felek kapcsolata	Javul a mediáció elfogadottsága a felek körében
A felek közti kapcsolat	Nó a felek bizalma a mediátorban A felek közti kommunikáció kontrollja
Kérdések	A befolyásolás érdekében különतालिकाओं a felekkel Erdékek és aggodalmak feltárása Cselekvési terv megfogalmazása A megtárgyalandó kérdések fontosságának megállapítása, csoportosítása és sorrendjük megállapítása Ajánlások interpretálása és árnyalása Javaslattevel a lehetséges megállapodáshoz Engedelmények adásakor a felek segítése méltóságuk megőrzésében
Felek	A felek belső véleménykülönbségeinek rendezésében segítség Pozitív ösztönzők alkalmazása egyezmény elérése érdekében

Forrás: Carnevale-Pruitt (1992)

A mediáció természetesen nem zárulhat minden esetben sikerrel. Bármi is legyen azonban a folyamat kimenetele, célszertu arra bátorítani a feleket, hogy a megtanult, pozitív dolgokat vigyük haza és emlékezzünk az eredményekre. A mediátorok ugyanígy is annyiban már mindenképpen segítettek, hogy a felek a jövőben nagyobb valószínűséggel ismerjék fel a lehetséges csapdákat, s elgondolkodjanak a lehetséges megoldásokon. Záraskor a mediátor feladata megkérdézni, hogy a résztvevők milyen gondolatokkal és érzelmekkel tekintenek a jövőbe. Ez azért is célszerű, mivel utókövetés során össze lehet venni a kívánt és az elért állapotokat (Barcy-Szamos 2002, 63).

12.4.2. A mediátorok jellemzői

A mediátorok annak függvényében alakíthatják magatartásukat, hogy milyen helyzetrel kerülnek szembe. Carnevale (1986) létrehozta a mediátorok magatartásának stratégiai választási modelljét, mely két dimenzió alapján rajzolódik ki. Az egyik dimenzió az, hogy a közvetítő milyen mértékben veszí figyelémből a vitázó felek törekvéseit, a másik pedig az, hogy a mediátor milyen mértékűnek észleli a felek megegyezési tartományát (12.6. táblázat).

12.6. táblázat. A mediátor magatartásának stratégiai választási modellje

Felek megegyezési tartományának észlelése			
Felek törekvéseinek figyelembevétele	Magas	Alacsony	Magas
Nyomás	Kompenzálas		
Tétlenség	Problémamegoldás		

Forrás: Carnevale (1986, 41–56)

Problémamegoldás során a mediátor egy integratív csere ki-alkulását segíti elő, mint ha a felek a közvetítő nélkül lennének nyer-nyer szituációban. *Kompenzálas* során a közvetítő jutalmakat és ösztönzőket alkalmaz annak érdekében, hogy a feleket rávegye az egyezségre. *Nyomás* alkalmazásakor a mediátor arra kényszeríti a feleket, hogy csökkentse törekvéseiket, mivel úgy gondolja, hogy kicsi a valószínűsége integratív megoldás kialakításának. Ez a stratégia akkor lehet hatásos, ha a vita rendkívül intenzív (például a legtöbb kérdésben óriási konfliktusok vannak, és az egyetértés teljes hiánya mutatkozik a prioritásokban), valamint a felek közötti ellenségeskedés szintje nagyon magas. *Tétlenség* esetén a mediátor kívonja magát a vitából, s hagyja a feleket, hogy maguk oldják meg a szituációt. A mediálás sikeresége számos esetben ugyanis nem a közvetítő személységétől vagy képességétől függ: akkor is létrejön, ha a harmadik fél a háttérben marad, és csupán lehetővé teszi, hogy a felek egy asztal mellett megtárgyalják problémáikat. A mediátor ilyenkor placebóként működik (Bowling–Hoffman 2000).

A placebojelenség egyik formája a Hawthorne-hatás⁷, amikor a diátor jelenlété befolyásolja a feleket, hogy miként viselkedjenek. A hatás sok esetben pozitív, mivel a felek úgy érzik, hogy foglalkoznak velük.

Stimkin és Fidandis (1986) kissé humoros listát állított össze arról, hogy milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a hatásos mediátornak: jób türelmével, az angolok buldog természetével, az írek szellemességével, egy maratonfutó fizikai állóképességével, Machiavelli ravaszságával, egy jó pszicháter személységet szondázó képességével, egy orrszarvú bőrével, valamint Salamon bölcsességével. Boulie (1996) – már sokkal komolyabban – úgy fogalmaz, hogy az eredményes közvetítő empatikus, türelmes, megnyerő, optimista, kitartó, becsületes, intelligens, kreatív, rugalmas; jó humorérzékkel és józan ítélőképességgel rendelkezik.

Pozitív hatással van ugyanis a megfigyezésre, ha a mediátor empátikus, struktúrálja a vitát, segít a feleknek a prioritások meghatározásában, nyugodt és barátságos marad, azonban végig stabilan kontrollálja a folyamatot. Ezzel szemben negatív hatást fejt ki, ha a közvetítő kritikus és zavarba ejtő kérdéseket tesz fel. Mivel a mediációban a közvetítő „átlagemberekkel kerüli átlagbeszélgetésebe és eszmecserebe”, sikertelen a folyamat, ha a mediátor felsőbbrendű szerepet játszik. A közvetítőnek ezért természetesen, a természetközösség legapróbb jele nélkül, lazán és őszintén kell viselkednie. Pszichológiai szempontból a ráhangolódás-kilépés oda-visszatérő ciklusával írható le egy jellegzetes mediáció folyamata a mediátor szempontjából (Strasser–Randolph 2005, 61): A közvetítő először ráhangolódik a kliens gondolatvilágára, a másik bőrébe bujva empátias kapcsolatot alakít ki, így törekszik megérteni a kli-

7 Szociológusok a Western Electric hawthorne üzembén (Chicago) folyamatok kísérleteket az 1920-30-as években. Függetlenül arról, hogy a fényerősséget növeltek vagy csökkentették, a megfigyelt munkásokok teljesítménye ugyanúgy növekedett. A teljesítménynövekedést ezek után nem a fényerősség változtatásának tulajdonították, hanem annak, hogy megfigyelték őket és foglalkoztak velük.

Azok az emberek, akik ezen a szinten állnak, alapvetően azzal foglalkoznak, hogy legyen mit enniük és hol lakniuk, valamint ki-elegetések ösztönös szükségleteiket. Önmagukkal vannak elfoglalva, nem hajlandók elismerni a másik nézőpontját, nem vesznek tudomást a másik fél érzéseiről, gondolatairól vagy igényeiről. Az eltérő nézőpontokat fenyegetésként élik meg, s az egyetlen megoldás szá-

1. A fizikai szint

Közvetítés különböző helyzetekben: A mediáció ötlépcsős modellje

Holaday (2002) abból kiindulva, hogy konfliktushelyzetekben miként viselkedhetnek a felek, felállított egy ötlépcsős modellt, ahol a szintek hierarchikusak ugyan, azonban inkább koncentrikus körök formájában ábrázolhatóak. A legbelső kör a (1) fizikai, élet-szerveződik a (2) hedonista/impulzív, aztán a (3) konformista/tekinélykérésű, valamint a (4) racionalis/individualista, s legkívüli az (5) integratív szint található. Nem állítjuk, hogy ez a modell tökéletesen írja le a különböző szituációkat, mégis hasznos tájéko-zódási pontként szolgálhat a közvetítés során.

- Csak akkor kell megfigyelésre törekedni, ha létezik megfigye-zési tartomány.
- Pareto-hatékony megfigyelést célszerű keresni (vagyis nem létezik olyan kimenet, amelyet az egyik fél előnyben részesít és a másik számára minimum közömbös).
- A feleket segítse abban, hogy fair módon gondolkodjanak a kérdésekről.
- Kerüljük az olyan megfigyeléseket, amelyek csak azért szület-nek, hogy legyen megfigyelés.
- Övakodjunk elfogadni az első lehetséges alternatívát (az első elfogadható megállapodás még nem biztos, hogy a legjobb).
- Övakodjunk az 50-50%-os felosztástól, ha az nem egyenlően kezeli a feleket.

latják el a mediátorokat:

Gibson, Thompson és Bazerman (1996) az alábbi tanácsokkal a szemléletből, és tágabb szemszögből tekint a helyzetre.

ens szemlélet és álláspontját. A mediátor ezt követően lép ebből

munkra, ha megszabadjának azoktól. Gondolkodásuk gyakran jogikátlan, érzéseik pedig impulzívak. Viselkedésüket meghatározza, hogy mekkorának becsülik a bűntetés valószínűségét. A konfliktust fizikai erőként élik meg, s gyakran úgy írják le az esetet, hogy megtámadták őket vagy valamilyen más fizikai erőszakot követtek el ellenük. Válaszuk ennek megfelelően fizikai természetű: megtámadják ellenfeleiket, vagy fizikai módon védekeznek (például elbarikádozzák magukat), tönkreteszik mások tulajdonát (például kiszúrják a szomszéd autójának gumiját), esetleg fizikailag távolítják el az irritáló dolgot (például levágják az átlógó faágakat). A kapcsolatokban bekövetkező konfliktusok csupán a fizikai biztonságára vagy a tulajdonjogokra redukálódnak (például „lopja a feleséget”). A „Senki ne mondja meg, mit csináljak” típusú hozzáállás ahhoz vezet, hogy nem érznek lelkiismeretfurdalást, ha a másinak az elszenvedett sérelmekért cserébe kárt okoznak.

Az ezen a szinten álló embereknél nem az a központi kérdés, hogy kinek van igaza, hanem az, hogy ki az erősebb akaratának érvényre juttatásakor. A konfliktus kielégítő rendezését valamilyen fizikai típusú megoldásban látják: a támadó bebörtönzése, az elítélés, a bírósági eljárások ilyenkor a tulajdonított tulajdon visszajuttatása. A bírósági eljárások ilyenkor a legcélravezetőbbek, mivel a hatalom garانتálja az erőfölényt.

Természetesen nem minden esetben lehet bíróság elé vinni. Vannak olyan helyzetek, amikor azonnali közvetítőre van szükség. Ilyenkor rendkívül lényeges, hogy a közvetítő elfogadtassa magát, tisztelget és tekintélyt vívjon ki, hogy ellenőrizni tudja a folyamatot. Olykor az is segíthet, ha a közvetítő odafigyel és ráveszi a feleket a fusztráció verbális kinyilvánítására. Egszer egy szumo bírózó terrorizálta az utasokat a vonaton. Egy zéseirol. A bírózó erre könnyekre fakadt és zokogott, mint egy kisgyermek. Fejét az öreg ruhájára hajtva elcsirta, hogy elhagyta a felesége. Az öregnek tehát sikerült a fizikai szintrol az érzelmi nyilvánítsi szintre terelni.

Mivel az emberek ezen a szinten nem verbalizálnak jól, az is segít, ha a közvetítő összefoglalja a helyzetet, mivel sokszor ez a konfliktus első koherens verbalizációja. Ráadásul könnyebben át-

fogalmazható a szituáció úgy, hogy már magában rejtse bizonyos lehetőségeket.

A megoldáshoz az is közelebb vihet, ha a feleknek bemutatják a lehetséges büntetéseket vagy más negatív következményeket, vagyis a tárgyalásos egyezség legrosszabb alternatíváját (worst alternative to a negotiated agreement – WATNA).

2. Hedonista/impulzív szakasz

Ezen a szinten az emberek egocentrikusak és narcisztikusak. Azt gondolják, hogy mások meggyőződhetők, ha csodálatot ébresztenek maguk iránt vagy megszerzik beleegyezésüket, azonban hiányzik belőlük a másokkal szembeni valós érdeklődés és az empatia. Úgy hiszik, mások azért vannak, hogy őket kiszolgálják. Ha ez nem történik meg, fenyegetéssel vagy más módon történő manipulálással próbálják megvalósítani a másikat. Opportunisták, kétszínűek, ami az ő érdekeiket szolgálja, az jó, ami nem, az rossz. Magukat áldozatnak tekintik, védekező stratégiát folytatnak. Nem érznek felelősséget a másik iránt, s nem akarnak hozzá alkalmaszkodni. Csak akkor ajánlanak fel valamit, ha azzal megszerzik, amit ők akarnak. Alkálában kívánságaik és elvárásaik nem reálisak. Gyakran hamis történetet mondanak, s a tényeket csupán szelektíven közlik. A konfliktust emocionálisan élik meg, általában dühöt vagy megbájtást éreznek. Impulzívan reagálnak a konfliktusokra, s nem állnak túlük távol a veszt-veszt típusú forgatókönyvek sem. Egy alkalmazott példánál, akit elbocsátottak munkahelyéről, sokkal inkább a döntés igazságtalanságán töprengött, s bosszút akart állni, ahelyett, hogy jövőbeni lehetőségein gondolkodott volna.

A közvetítőnek ilyenkor rendkívül nehéz megmondania a valós történetet. A történet állandó megszakításával, tényekkel kapcsolatos nyomatékos egyet nem értéssel, a mesélő interpretációjának állandó megkérdőjelezésével azonban közelebb lehet jutni az igazsághoz. Mivel ezek az emberek képtelenek addig foglalkozni a problémával, míg érzéseiket nem hallgatták meg, a közvetítőnek segítenie kell a másik emócióit, valamint elegendő időt biztosítani a szelap kiengedésnek. A semlegesítés és az állandó összefoglalások hozzájárulhatnak egy reális történet kialakulásához, amellyel

már dolgozni lehet. A tárgyalásos egyezségek legjobb alternatívája (BATNA, best alternative to a negotiated agreement) szintén alkalmazmas arra, hogy az alanyt a realitások talaján tartsa, s ne pedig valamilyen fantáziavilágban. A probléma kezelhető részekre törté-
nő szétválasztása pedig segít kikerülni abból az emocionális mocsár-
ból, ahol az alanyok általában érzik magukat.

A bizalom megszerzése ennél a szakasznál kiemelkedően fon-
tos, ez pedig gondos odafigyeléssel, a pártatlanság látszatának ke-
rüléssel, valamint különféle enyhítő technikák alkalmazásával ér-
hető el. Míg a közvetítő el nem nyeri az alany bizalmát, addig nincs
értelmük az olyan technikákat, hogy miként lássuk a dolgokat a
másik fél nézőpontjából, mivel az alanya a közvetítőt is másik fél-
nek tekinti.

Mivel ezek az alanyok általában arra összpontosítanak, amit ők
szerténének, s nem pedig arra, ami a reális, ezért allandóan fel
kell hívni a figyelmet a megvalósíthatóságra. A közvetítő úgy tudja
demonstrálni, hogy az emóciók nem a konfliktusmegoldás hajtó-
erő, hogy emocionálisan nem vonódik be, a túlságosan emocioná-
lis nyelvezetet semlegesíti, valamint allandóan összegyz. A tények
nagyobb objektivitást kölcsönöznek, s könnyebben megoldódhat
a konfliktus.

3. Konformista/tekintélykereső szint

Akik ezen a szinten vannak, azok tipikusan „jó fiúk”, mivel mo-
tíváltak erkölcsösen viselkedni annak érdekében, hogy fenntartsák
a jó kapcsolatotkat másokkal, s megszerezzék beleegyezéseiket. Az
élet külsőségei, a társadalmi elfogadottság, a hírnév, valamint a
materális javak foglalkoztatják őket. Értékelik mások kedvességét,
segítőkézségét és együttműködését. Ők azok a „jó polgárok”, akik
aggódnak a társadalmi struktúra fenntartása miatt, s ezért tá-
mogatják a hatalmat. Saját érdekeiket képesek alárendelni a kap-
csolat megtartásért. Könnyen szocializálódnak, ennek azonban ára
van: képtelenek kritikusan nézni azt a közösséget, amelybe szocia-
lizálódtak (Kegan 1995). Erősen befolyásolja őket a család, vagy a
csoporthoz lojálisak, a gyakran ismételt „igazságokat” és a politikai
retorikát minden további vizsgálat nélkül elfogadják. A konformis-

ták azt gondolják, hogy mindenki, aki a csoportba tartozik, hasonlóan gondolkodású, hasonlóak az értékei, a csoporton kívüliek azonban biztosan ettől eltérő értékeket képviselnek. Nem veszik észre a csoporton belüli különbségeket sem. Azok, akik velünk vannak, jó fiúk, akik nem, azok rosszak. Míg saját csoportjuk tekintélyszemélyeit és szabályait messzemenőkig tisztelik, addig a másik csoportnál ugyanezeket semmibe veszik, gyanakavással kezelik vagy megvetik. Gyakoriak náluk a faji, vallási vagy etnikai előítéletek.

A konformisták a cselekedet jogtalanságára összpontosítanak, konfliktust akkor észlelnek, ha a szabályokat megsértik. Jót tenni annyit tesz, mint követni a tekintélyszemély által meghatározott szabályokat. A konfliktus ennek megfelelően összetükközés az alany számára legitimált hatalom és az anarchia (bármilyen más) között, a vi-selkedési normák és a féktelen kicsapongás között. Cselekedeteik következményeivel azonban nem számolnak: „Mégsezt-e a megállapodást, ezért megfizet!”, Azt gondolják, hogy az egész világ darabokra hullik, ha nem az ő álláspontjuk győzedelmeskedik, és vádolják a másik csoportot, hogy ők minden baj okozói: „Tönkreteszik az országot!”, „Nincsenek tekintettel az érzésekre, csak az általuk igaznak hitt „tényekre” építenek, függetlenül annak tényleges igazságától. Azokat az információkat fogadják el, amelyeket tekintélyszemélyek mondtak, s könnyen kétségbe vonják azokat a tényeket, amelyek saját pozíciójuknak ellentmondanak. A konformisták úgy gondolják, hogy létezik „korrekt” válasz a konfliktusra, s még akkor is hajlandóak elfogadni az ítéletet, ha nem értenek vele egyet, ha azt általuk tisztelt tekintélyszemély hozza. A közvetítőnek ilyenkor a bíró szerepét kell ellátszania. Pozitív- van reagálnak, ha a közvetítő fegyelmzett, rendszerező, s rendre- utasítja a másik felét, ha az kezd el elveszíteni önkontrollját. Problé- máit jelent azonban, hogy a konformisták hajlamosak beasni ma- gukat valamilyen merev pozícióba, s kizárólag abból a szempont- ból nézni a helyzetet. Ilyenkor megoldást jelenthet, ha a közvetítő szembeesíti őket a BATNA-val, valamilyen kérdésekkel megpróbálja rávezetni a feleket a két csoport normái közti hasonlóságra. Ekkor ugyanis lefelethetők olyan elvek, amelyeket mindkét fél elfogad.

Szintén gondot okoz, hogy a konformisták sztereotípiákban gondolkodnak – ilyenkor segíthet, ha az általánosítás helyett az egyedi esetekre összpontosítunk. Például, ha valaki azt gondolja, hogy egy nőnek nincs helye a menedzsmentben, ugyanakkor a lány épp egyetemre jár, akkor feltehető a kérdés: „A lányod egy napon vajon szeretne magának vezetői pozíciót?” A közvetítőnek – mindamellett, hogy nem tud lemondani a bíró szerepéről – párbeszédet kell kialakítania a felek között, hogy inkább saját maguk álljanak elő megoldásokkal.

4. Racionális/individualista szakasz

A racionális szinten állók a konfliktust különböző nézőpontok összehasonlításaként fogják fel. Két, egymással összeegyeztethetetlen álláspont feszül egymásnak, az egyiket azonban jobban támogatják az empirikus bizonyítékok. Képesek a helyzetet több szempontból is szemügyre venni, bár természetesen szeretnék a saját nézőpontjukat elfogadtatni. Hajlandók elfogadni a társadalmi és törvényi szabályokat, azonban kölcsönös megegyezéssel ezt valótathatónak tekintik. Jobban megértik a másik fél nézőpontját, hosszú távon gondolkodnak, valamint szélesebb összefüggésben tekintenek a dolgokra. Toleránsabban a másik fél iránt, mivel elismerik az egyéni különbségeket, valamint a körülmények komplexitását. Értéket látnak a konfliktusban, s nem gondolják azt, hogy személyükben éri támadás őket, ha véleményükkel, vagy az általuk követett értékekkel és szabályokkal szólnak vitába. Kritikusak önmagukkal szemben, s képesek az általuk követett szabályok allandó felülvizsgálataira.

Az individualisták gyakorlatilag minden verbalizálnak, kedvelik a vitát, mertlegelik a bizonyítékokat, valamint saját helyzetük és a másik fél pozíciója közti különbségekre összpontosítanak. A kérdés, hogy mi a becsültes és észszerű megoldás. Számukra kielégítő megoldás a kompromisszum, írásbeli szerződéssel szentesítve, amely meghatározza a multrbeli károkat és iránymutatásokat tartalmaz a jövőre nézve. Pozitívan reagálnak a mediálás folyamataira. Mivel azok a felek, akik ezen a szinten állnak, felelősséget éreznek, hogy a vitát saját maguk oldják meg, a mediátornak elsősorban

A mediálás főként a racionális és az integratív szakaszban le-
hetséges. Lényeges azonban, hogy ne tekintsük ezt a kategorizálást
tul merevnek. Senki sem tartozik egyetlen kategóriába, az egyik
esetben így viselkedik, a másikban pedig úgy. Az sem feltétlenül
igaz, hogy a társadalmilag magasabb pozícióban lévő egyének ma-
gasabb szinten állnak. Javasljuk tehát, hogy mindenféle csoporto-
sítást óvatosan kezeljünk, s ne essünk abba a hibába, hogy embere-
ket beskatulyázzunk egyik vagy másik rekeszbe. A megközelítés arra
azonban megfelelő, hogy felismerjünk bizonyos magatartásmintá-
kat a tárgyalás során és ennek megfelelően tudjunk reagálni.

Lyeknek nincs szükségük kontrollra.
be kell húzódnia, hogy ne ellenőrizzen olyan folyamatokat, ame-
diátornak ilyenkor igazából a lehető legnagyobb mértékben háttér-
különösen azokat, amelyek mindkét fél érdekeire építenek. A me-
a közvetítővel. Értékelik a mediálás során kialakuló lehetőségeket,
gukat. Ha mégis erre kerülne sor, akkor könnyen tudnak dolgozni
oldók, kevésbé valószínű, hogy a mediátor szobájában találják ma-
Mivel az integratív szinten állók rendkívül kreatív problémameg-
a másik érdekeit. Valódi nyer-nyer típusú megoldásra törekcszenek.
dást az jelenti számunkra, ha együttműködnek, s alaposan megértik
lek közösen próbálják megérteni a történeteket. A megfelelő megol-
A konfliktus megoldását párbeszédre kereszteni képezzik el, a fe-
önzetlenség és jószág (Maslow 1962, 147).

5. Integratív szakasz
A konfliktust ezen a szinten félreértésként és zavarként értelme-
zik. Az alanyokra nem a védekezés, hanem a nyitottság jellemző,
a pozíciók helyett az érdekekre összpontosítanak, az ellentétek he-
lyett az integrációt hangsúlyozzák. A konfliktus a szelf átalakulását
szolgálja, a megoldások pedig gyakran rendkívül kreatívak. Az ala-
nyok a maslowi önmegvalósítási szinttel, s olyan tulajdonságokkal
jellemezhetők, mint bölcsesség, őszinteség, higgadtság, szeretet,
önzetlenség és jószág (Maslow 1962, 147).

Facilitátornak kell lennie. A BATNA jó emlékeztető, az öltetvha-
rok pedig jól működnek ezen a szinten. A probléma átfogalmazása
(reframing) segíthet csökkenti a pozíciók közti szakadékokat, s ez-
által a valós igényekre és érdekekre lehet összpontosítani.

12.4.3. A döntőbíráskodás és a mediálás ötvözése

Mind a döntőbíráskodásnak, mind pedig a mediálásnak az előnyein kívül lehetnek hátrányai is. (12.7. táblázat).

12.7. táblázat. A döntőbíráskodás és a mediálás hátrányai

A döntőbíráskodás hátrányai	A mediálás hátrányai
A harmadik fél beavatkozása negatív hatást gyakorol a tárgyalókra (pl. elhídegtetés vagy hozzászokás)	Készlet hiánya az egyezség létrejöttéhez.
A tárgyalók elvesztik kontrolljukat a tárgyalás kimenetelét illetően.	A vita esetleges eszköztárája sokkal károsabb, költségesebb formába.
A döntés megvalósítása iránti elkötelezettség hiányozhat.	

Forrás: Lewicki et al. (2003, 482)

Több szerző ezért azt javasolja, hogy a hátrányok kiküszöbölése végett célszerű a döntőbíráskodást és a mediálást egy kétlépcsős folyamatba helyezni. A sorrend azonban kétféle lehet (12.8. táblázat).

12.8. táblázat. A mediálás és döntőbíráskodás ötvözésének kétféle sorrendje

Mediálás + döntőbíráskodás előnyei	Döntőbíráskodás + mediálás előnyei
A felek a folyamat elején nagyobb befolyással rendelkeznek.	A felek csökkenthetik az elvárásait, és ezért jóval ésszerűbb elvárásai vannak az eredményekkel szemben (döntőbíró hatása).
A felek emiatt igazságosabbnak érzik a folyamatot.	Az alacsonyabb elvárások miatt a kooperáció mértéke nőhet, és szereplőknek a döntőbíró kedvében járni.
A folyamat gyorsabb lehet, mivel a mediálás nagyban segíti a probléma megoldását.	A kooperatív légkör miatt bizalmasabb információkat is feltárhatalnak a felek.
A költségek alacsonyabbnak lehetnek.	Befogadottabbak a mediátor javaslatai iránt, mivel félnek attól, hogy egyébként mindent elvesztenek.
A döntés megvalósítása iránti elkötelezettség nagyobb lehet.	A folyamat közben nagyobb valószínűséggel állapodnak meg, mivel el akarják kerülni a döntőbíró ítéletének bizonytalanságát.
	Magasabb minőségű megállapodás szülehet az információk jobb megosztása révén.

Forrás: Ross–Conlon (2000)

A folyamatkonzultáció kioltja a konfliktus emocionális aspektusait, javítja a felek közötti kommunikációt, valamint képessé teszi a tárgyalókat a jövőbeni viták rendezésére. A fő különbség a mediálás és a folyamatkonzultálás között az, hogy míg a mediátorok a rendezendő kérdésekre összpontosítanak, addig a konzultánsok csupán a kommunikáció javítására, valamint konfliktusmenedzsmentre és eljárásokra fókuszálnak. Elmögözt az a Btől, hogy a felek közötti konfliktus nem halat kell adni, hanem meg kell tanulni kezelni. Tehát a konfliktuskezelés megtanítása hosszabb távon lényegesen jobb eredményeket szül, mint egy-egy konfliktus segítségével történő megoldása.

Az első szakaszban a feleket elválasztják egymástól, s egyénileg interjúvojják meg őket annak érdekében, hogy fel tudják tárni a másik félről alkotott képet, a pozíciókat, kapcsolatait történetét, valamint a konfliktus természetét. A konzultáns ezen információk alapján diagnosztizál, s dialógusok sorozatát teremti meg a felek között (Walton 1987). A találkozókat (amelyeket semleges helyen tartanak) lényegesen megkönnyíti a másik féllel szembe fordított helyzet, valamint tisztában lehetnek a másik féllel szembe fordított helyzetekkel, hogy bátorítsa a feleket a helyzet kezelésére, valamint az okainak ütköztetésére, jövedelmezőként, a folyamatot önként működik, s azon dolgozik, hogy a konfliktus ne háruljon el. A feleket a problémamegoldás felé irányítja, valamint konstruktív dialógust hoz létre a különféle vélemények körül.

Ahhoz, hogy a konzultáció eredményes legyen, a konzultánsnak technikákban, szakértőnek, konfliktuskezelésben járatosnak, a vita jó diagnosztikának, semlegesnek, elfogultságmentesnek kell lennie, valamint rendkívül lényeges, hogy ezt a felek is észleljék. Ugyanakkor képesnek kell lennie a folyamat kontrollálására is. Bár nem kíván megoldásokat előállítani, mégis lényeges, hogy szükség esetén szabályozni tudja a felek stílusát.

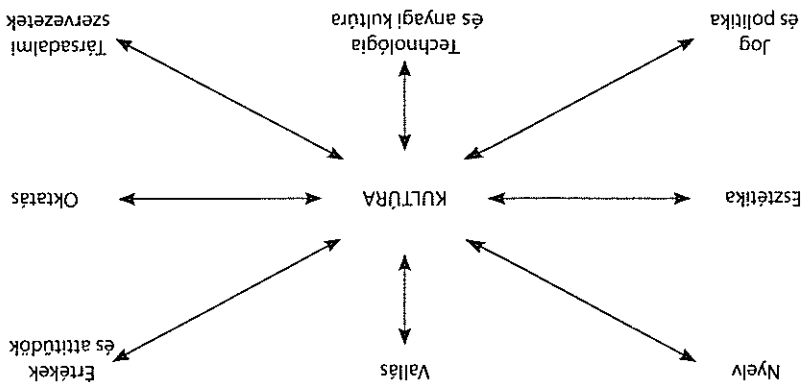
A folyamatkonzultáció elsődleges célja, hogy megtanítsa a feleket arra, hogy miként tudnak alapvető nézetkülönbségeket saját maguk megoldani. Ez a megoldás hagyja leginkább, hogy a felek

saját maguk oldják meg problémáikat. A folyamat-konzultációt épp ezért általában olyan hosszúan tartó kapcsolatok esetén használják, amelyeket a felek folytatni szeretnének. Ilyenek például a családterápiák vagy a különféle szervezetejlesztő, csapatépítő módszerek. Nincs értelme használni azonban rövidtávú, disztributív szituációk esetén.

13. TÁRGYALÁSI STILUSOK KÜLÖNBÖZŐ KULTÚRÁKBAN

A különböző országokból, kultúrákból származó embereknek különböző értékeik, különböző attitűdjeik, különböző viselkedési szokásaik, különböző tapasztalataik vannak. Valószínű, hogy különböző a felfogásuk arról, hogy mi etikus és mi nem.

A kultúra tanulmányozása, figyelembe véve annak minden át-
 ható természetét, általában egy társadalom jellemzőinek átfogó
 vizsgálatát követeli meg, amely olyan tényezőkre is kiterjed, mint
 a nyelv, az ismeretek, a törvény, a vallás, a foglalkozási szokások, a
 zene, a művészetek, a technológia, a munkamódszerek, a termékek
 stb., hiszen ezek mind egy adott társadalom egyedi sajátosságait
 alkotják (13.1. ábra). Bizonyos értelemben a kultúra a társadalom
 személyisége. (Hofmeister-Tóth 2003)



13.1. ábra. Kulturális modell
 Terpstra-Saranthy (1994) alapján

A kultúra azon tanult meggyőződés/hitek, értékek és szokások összessége, amelyek egy adott társadalomban irányítják az emberek magatartását – így tárgyalási magatartásukat is. A definícióban szereplő meggyőződés/hit és érték fogalmak az embereken a dolgokkal szemben felhalmozott érzésekre és prioritásokra utalnak. Szélesebb értelemben a meggyőződés/hitek és értékek mentális képeket alkotnak, amelyek az ember viselkedését bizonyos tárgyalási szituációkban befolyásolják (Hofmeister-Tóth 2003).

A kultúra ellátja az embereket a hovatartozás érzésével és a társadalmon belül elfogadott viselkedés megértésével. A kultúra juttatja a társadalmilag elfogadható válaszokat. Az antropológusok a kultúrát olyan eszköznek tekintik, amely az embereket kiszolgálja, hogy alapvető biológiai és társadalmi szükségleteiket kielégíthessék.

Ahhoz tehát, hogy megértjük a különböző kultúrákból származó tárgyalópartnerek gondolkodási mechanizmusát és magatartását, szükséges magának az adott kultúrának a tanulmányozása és megértése is.

13.1. A kultúra dimenzióinak⁸ mérése

Ma a kutatások többsége elfogadja a kultúra többdimenziós természetét, azonban átfogó, diszciplínák közötti összeállítás még nem történt. A kultúra dimenzióinak meghatározása azért lényeges, mert segítséggel társadalmanként összehasonlíthatóvá válnak a kultúra jellemzői. Vannak szerzők, akik a kulturális dimenziók meghatározására az egyes kultúrák nemzeti karaktereként való felfogását javasolják (Triandis 1972; Henry 1976; Lendvai 1991).

Usunier (1996) és Hall (1975) megkülönböztet magas, illetve alacsony kontextusú kultúrát. Alacsony kontextusú kultúrák (példá-

8 Dimenzió: a kultúra olyan aspektusa, amely más kultúrákhoz viszonyítva mérhető és leírható.

9 Hermes vizsgálata: Hofstede az IBM humán erőforrás vezetőjeként az IBM leányvállalatainál végzett vizsgálat alapján 116 ezer kérdőív adatait dolgozta fel és alkotta meg elméletét.

A kultúrát a különböző kutatók más-más dimenziók alapján vizsgálták. A szociológusok, például Allardt (1989), Andorka (1997) Maslow elméletéből kiindulva a kultúra dimenzióit a jólét ötödik dimenzióáig pedig a rövid/hosszú távú orientáció.

Ötödik dimenzió pedig a rövid/hosszú távú orientáció. A kultúrát a különböző kutatók más-más dimenziók alapján vizsgálták. A szociológusok, például Allardt (1989), Andorka (1997) Maslow elméletéből kiindulva a kultúra dimenzióit a jólét ötödik dimenzióáig pedig a rövid/hosszú távú orientáció.

Hofstede kutatásai során empirikusan, elméleti okfejtéssel és statisztikai elemzéssel négy dimenziót alakított ki, majd később létrehozott egy ötödik dimenziót is, amelyben az egyes nemzeti kultúrák eltérnek egymástól. A különböző országokban a négy közös dimenzió a következő volt: hatalmi távoltság, bizonytalanság, kerülés, kollektívizmus/individualizmus, férfiaság/nőieség, az ördög (Hofstede 1980.)

A kulturális dimenziókkal foglalkozó kutatások közül Hofstede (1982) 'Hermes' vizsgálata a legszélesebb körű, és bizonyos kritikák (Kale-Barnes 1992; Triandis 1982;) ellenére is a legjelentősebb. Definíciója szerint a kultúra „az egy kollektív programozása, amely megkülönbözteti az embereket csoportjait egymástól”

13.2. Hofstede kulturális dimenziói

Más kutatók (például Inkeles és Levinson, 1969) a kultúra tanulmányozására a következő dimenziókat javasolták: a hatalomhoz való viszony, az énkép, a konfliktuskezelés módjai, az agresszió és az érzelmek kifejezése.

dal Svájc, Németország, Skandináv országok) elsősorban az írott, illetve a beszélt nyelvre támaszkodnak, míg a magas kontextusú kultúrákban (például Japán, arab országok, Latin-Amerika) a nem verbális kommunikációnak van óriási jelentősége. A magas kontextusú kultúrákban tárgyalások során az üzenet környezetének elemei nagyban hozzájárulnak az üzenet tartalmának igazi megértéséhez.

dimenzióinak nevezi, és a következő három dimenziót vizsgálja: birtoklás, szeretet és tartalmás emberi élet. Tormpenaars (1993), Hofstede honfirtas, olyan modellt hozott létre, amely alapján a kultúrákat a nemzetelek szintjén lehet összehasonlítani. Ö elsősorban a kultúrának az üzleti életre gyakorolt hatását tanulmányozta. Hofstede számitásai alapján a vizsgált országoknál mindégylk dimenzióhoz hozzárendelt egy index értéket 0–100 között. Az in-dexértékek alapján az egyes kultúrák közötti különbségek megért-hetők, és az országok elhelyezhetők a négy dimenzió alkotó mät-rixokban.

13.2.1. A hatalmi távolság indexe (HTI)

A hatalmi távolság annak mércéje, hogy az adott társadalom tag-jai mennyire fogadják el a hatalom egyenlőlen elosztását, vagyis annak a kérdése, hogy az emberek hogyan viszonyulnak a hata-lomhoz és a hierarchiához. Azok a társadalmak, amelyekben az emberek visszakérdés nélkül engedelmeskednek a hatalomnak, magas hatalmi távolságú kultúrák.

Hofstede azt találta, hogy sok latin-amerikai országra és az ázsiai országokra a magas hatalmi távolság, míg az USA-ra, Kanadára és általában a nyugat-európai országokra az alacsony vagy közepes hatalmi távolság a jellemző.

Hofstede szerint egy adott társadalomban az egyenlőségi viszo-nyok kitéjezői a társadalmi osztályok, az iskolai végzettség és a fog-lalkozás. Az alacsonyabb iskolai végzettségű és alacsonyabb társa-dalmi státusszal rendelkező alkalmazottak, magas hatalmi távolság esetén, erősen tekintélyelvűek (13.1. táblázat).

Hofstede szerint a nagy hatalmi távolsággal rendelkező orszá-gokban a döntéseket a felső vezetők hozzák, és az összes fontos döntést a vezetőknek kell jóvá hagyni. A magas hatalmi távolságú országok tárgyalói kevesebb döntési szabadsággal rendelkeznek, és gyakran van szükségük arra, hogy döntéseiket a főnök jóváhagyja. A tárgyalások alkalmával gyakran több kérdésben konzultál-nak a vezetéssel, ami lelassítja a tárgyalási folyamatot.

Az individualista országokban (például USA, Kanada, Dánia, Franciaország, Nagy-Britannia stb.) nagyra értékelik az egyéni kezdeményezéseket és az önállóságot. Ezekben az országokban az emberek általában belülről irányítottak és egyéni módon hozzák döntéseiket, anélkül, hogy szükségük lenne valamilyen csoport jóváhagyására. Ezzel szemben a kollektivisták, mint például Japán, Indonézia, Korea, Pakisztán stb. az emberek általában kívülről irányítottak, és a csoportos döntéshozatal, valamint a mások jóváhagyása fontos számukra. A kollektivisták országokra általában a magas hatalmi távolság is jellemző.

Az *individualizmus dimenzió* azt mutatja, hogy mekkora az a csoportmaga, amelyben az emberek jól érzik magukat. A dimenzió egyik pólusa az individualizmus, amely azt fejezi ki, hogy az emberek elsősorban saját magukkal és közvetlen családjukkal törődnek (13.2. táblázat). A másik pólus a kollektívizmus, a valamely csoporthoz való tartozás szükséglete, ahol a csoport vállalja a felelősséget és gondoskodik az egyénről, a lojalitását cserébe (lásd a keretes példát).

13.2.2. Az individualizmus indexe (IND)

Forrás: Hofstede (1991, 1993) alapján Hofmeister-Tóth (2003)

Alacsony hatalmi távolság mutató	Magas hatalmi távolság-mutató
Alacsonyabb a függőségi szükséglet	Magas függőségi szükséglet
Nagyobb döntési szabadság	A döntéseket a vezetők hagyják jóvá
A privilegiumok és státuszszimbólumok nem annyira fontosak	A privilegiumok és státuszszimbólumok fontosak
Az országban több modern technológiát alkalmaznak	A centralizált irányítás a népszerű
Nagy a társadalmi mobilitás	A hatalom képviselőinek előjogai vannak
A főnököktől elvárt, hogy elérhető legyen	A főnökök általában elérhetetlenek
Nagy a középosztály	Kicsi a középosztály

13.1. táblázat. A hatalmi távolság dimenzió

Individualista	Kollektivistá
Az identitás alapja az egyén	Az identitás alapja a csoport
Az egyén saját magával és közvetlen családjával törődik	A csoport törődik az egyénnel lojalitását cserebe
Az „ÉN” szerepel a csoportban	A csoportban a „MI” szerepel
A feladat fontosabb a kapcsolatoknál	A kapcsolatok fontosabbak
A saját vélemény hangsúlyozása	Csoport által befolyásolt vélemény
Megfelelés a saját elvárásoknak	Megfelelés a csoport elvárásainak
A szabályok mindenkire érvényesek	A szabályok alól van kivétel
A döntéseket helyben hozzák	Először konzultálni kell a csoporttal
Egyéni teljesítmény, az emberek felelősek önmagukért	Az emberek csoportban dolgoznak és megosztják a felelősséget
Büntetés: az önbecsülés elvesztése	Büntetés: a csoportból való kiközösítés

Hofstede (1991, 1993) és Hofmeister-Tóth (2003) alapján

Hofstede szerint a kollektivistá országokban a kapcsolat jelen-
tősége igen fontos. A kollektivistá országok üzletemberei előnyben
részesítik a hosszú távú kapcsolatokat, és fontos számukra, hogy a
tárgyalópartner személye ne változzon. Ha a tárgyalópartner sze-
mélye megváltozik, megrendül a bizalom, ez vezethet akár az üzleti
kapcsolat megszűnéséhez is. Jobb esetben is nagyon hosszú időbe
tehető, míg az új tárgyalópartnert valamennyire elfogadják. Az in-
dividualista országokban inkább az egyéni kompetencia, a hozzá-
értés számít és kevésbé a kapcsolat.

Példa: A gyárban egy gép nem működik. A csoport valamelyik tagja vagy elhanyagol-
ta a köteleességet, vagy nem megfelelő módon használta a gépet. Ki a felelős?
A: Az a személy, aki elrontotta a gépet.
B: Mivel a személy a csoport tagja, a csoport a felelős.

Kiscsoport-orientáció: olyan társadalom, ahol az egyének közötti kötelekkek lazák, az
emberek saját magukkal és közvetlen családjukkal törődnek.

Nagycsoport-orientáció: olyan társadalom, ahol az emberek nagyobb csoportok tag-
jai. A csoportokban erős az összetartó erő, az emberek lojalitások a csoporthoz, inkább,
mint a saját személyiségükhöz. Cserebe védelmet kapnak a csoporttól.

Not to loose face.

A tradicionális társadalmi nemi szerepek szerint a férfaitól várják el az eredményeket: a férfiaknak önzőnek, versenyképesnek és keménynek kell lenniük. A nők szerepe: gondoskodni a családról, gyermekekről, az otthonról. A konvencionális felfogás férfias tulajdonságnak tekinti a rámenősséget és a versenyszellemet, míg

Hofstede (1980, 1991) szerint a *maszkulinitásindex* egy adott ország férfias, illetve nőies jellegét mutatja: a rámenősséget a szé- renyiséggel szemben. A nőies dimenzió azt jelenti, hogy az adott országban mennyire értékes a másokkal való tördés és az élet minősége. A férfias országokban fontos a jövedelem és az anyagi javak birtoklása; a legfőbb érték a teljesítmény és a kihívás (13.4. táblázat).

13.2.3. Maszkulinitásindex (MAS)

Hofstede a *hatalmi távolág* és az *individualizmus indexe* között kutatásai alapján negatív korrelációt állapított meg, vagyis ahol magas a hatalmitávolság-mutató, ott alacsony az individualizmus-mutató és fordítva.

Kiscsoport-orientáció	Nagycsoport-orientáció
Legyen felkészülve gyors, a központ konzultálása nélkül döntésekre	Legyen türelmes és megértő, ha konzultálniuk kell a központtal
A tárgyaló a központ nevében beszél, és nem szereti újratárgyalni azokat a témákat, amelyekben már meggyeztek korábban	A tárgyaló fenntartásokkal él, a központtal való konzultáció után a dolgok megváltozhatnak
A találkozást egy vállalaton belüli tárgyalás előzte meg: nehéz megváltoztatni a véleményüket	Nincs a találkozás előtt vállalaton belüli tárgyalás: meg lehet őket győzni vállalatuknak fontos érveikkel
A vezetők általában egyedül, kíséret nélkül	Az a vállalaton belül a megbecsült személy, akit nagyszámu asszisztens kísér el a tárgyalásra

13.3. táblázat. Néhány ötlet tüzetemberek számára

A 13.3. táblázat néhány ötletet mutat be a tárgyalók számára, kis-, illetve nagycsoport-orientáció esetén.

nőiesnek a gondoskodást, az emberi kapcsolatokat ápolását és a környezettel való törődést.

A feminin kultúrákban a kapcsolat, az élet minősége és a környezettel való törődés a fontos. Az emberek ezekben a társadalmakban nagyra értékelik a kooperációt, a barátságos atmoszférát.

Feminin országok: például Finnország, Svédország, Dánia.

Maszkulin országok: például Japán, Ausztria, Venezuela.

A férfasság, illetve nőesség relatív terminológiák, mert a férfi is viselkedhet nőiesen, illetve a nő is viselkedhet férfiasan, ami azt jelenti, hogy a viselkedésük eltér az adott kultúrában a férfi, ill. a női szerepre elfogadott általános konvencióktól. A férfas, illetve nőies viselkedés megkülönböztetése nemcsak a tradicionális, hanem a modern társadalmakra is jellemző. Ez az egyes foglalkozási ágak férfiak és nők közötti megoszlásában is megnyilvánul: a pedagógus pályára például kifejezetten női pálya, nálunk viszonylag kevés a női felső vezető, Japánban viszont szinte egyáltalán nincsenek női menedzserek (Hofmeister-Toth, 2003).

13.4. táblázat. A férfas/nőies dimenzió

Maszkulin (férfas)	Feminin (nőies)
Fontosabb értékek: teljesítmény, siker	Fontosabb értékek: törődés másokkal, életminőség
A szerénység nem erény	A szerénység elvárt
Nagy a siker utáni vágy	Nem túl erős a siker utáni vágy
Az erő tekintélye	Szimpatia a gyenge iránt
Kevésbé fontos a munkahelyi légkör	Fontos a munkahelyi légkör
Erosen elhárított társadalmi szerepek	Elfogadott a sírás mindkét nem részéről
Konfliktus esetén győződik a jobb	A konfliktusok megoldása kompromisszum útján
A munka mindenről fontosabb, elfordul, hogy helyettesítse a magánéletet	A munka nem foglalja el központi helyét az egyén életében, a kellő mennyiségű magánélet megteremtésének eszköze
Kéves nő van vezető beosztásban	Több nő van vezető beosztásban
Fontos az előmenetel és az ambíció	Nincs erős érdeklődés az előmenetel iránt

Hofstede (1993) és Hofmeister-Toth (2003) alapján

Hofstede (1993) és Hofmeijster-Tóth (2003) alapján

Alacsony bizonytalanságkierülési mutató	Magas bizonytalanságkierülési mutató
A bizonytalanság az élet természetesen	A bizonytalanság az élet nem természetesen
velejárója	velejárója, ezért veszélyt jelent
Könnyedség, alacsony stressz, jó közérzet	Szorongás, magas stressz
Az agressziót és az érzelimeket nem	Az agresszió és az érzelimek kimutatása
mutatják ki	elfogadott
Kéves és rugalmas szabály	Merev szabályok, érzelmi szükséglet a szabályok iránt.
Ami különböző, az érdekes, tolerancia	Ami különböző, az veszélyes.
A tanárok és diákok kedvelik a tanulást	Az elfoglaltság belső érzelmi szükséglet, a vitaközvetítő alapuló formáját
Nagyobb kockázattal állási készség	kemény munka szinten
Az innováció gyorsabb elfogadása	Biztonságkérés, a kudarc elkerülése
A kemény munka nem feltétlen érdem	Ellenállás az innovációnak
	Belső késztetés a kemény munkára

13.5. táblázat. A bizonytalanságkierülési dimenziójának jellemzői

A *bizonytalanságkierülési index* azt mutatja, hogy az emberek hogyan tolerálják az ismeretlent, a bizonytalant és a kockázatot. A bizonytalanság kiterjed minden emberi társadalomban fontosak. A jövő mindig bizonytalan, ezzel együtt kell élnünk, és szembe kell néznünk váratlan eseményekkel. A jog, a törvény és a szabályok a viselkedést szabályozzák, a vallás pedig segít a bizonytalanság elfogadásában. A mód, ahogy az emberek a bizonytalanságot kezelik, kulturálisan öröklődik.

Azokban az országokban, ahol alacsony a bizonytalanságkierülési index, az agresszió, és általában az érzelmek kifejezése társadalomilag nem elfogadott. Az emberek nyugodtnak és könnyednek mutatkoznak (13.5. táblázat).

13.2.4. Bizonytalanságkierülési index (BKJ)

A felfedezés tárgyalói erősen versengyszellemtűek, míg a nőies kultúrák tárgyalói sokkal több empátiával rendelkeznek, jobban töreksznek kompromisszumra és a barátságos tárgyalási légkör kialakítására.

A magas bizonytalanságkérülési indexű országok tárgyalói nem szerték a bonyolult, nem egyértelmű szituációkat, keresik a szabályokat, a struktúrát, és nehezen alkalmazkodnak a változáshoz. Az alacsony bizonytalanságkérülési indexű országok tárgyalói viszont könnyen alkalmazkodnak a megváltozott helyzethez.

A magas bizonytalanságkérülési mutatójú kultúrákban erős a biztonság iránti igény, ahol alacsony a mutató, ott az eredményességi motiváció a meghatározó. Ahol alacsony a maszkulinitás mutatója, ott az előrejelzés fontos igény, míg ahol alacsony, ott a kedvesség, gondoskodás iránti szükségletek az erősebbek.

13.2.5. Időorientáció (konfuciusi dinamizmus)

Az ötödik dimenzió az IBM kutatások során nem került felszínre. Az ok egyszerű: mivel a kérdőívet nyugati szakemberek állították össze, gondolkodásmódjuk erőteljesen befolyásolta a kutatási eszközöket. A keleti kultúrák számára fontos értékek be sem kerültek a kérdőívbe, mert azokat nyugati kutatók saját szocializációjuk miatt nem tartották relevánsnak.

13.6. táblázat. A hosszú és rövid távú időorientáció jellemzői

Rövid távú orientáció	Hosszú távú orientáció
A hagyományok tisztelete	A hagyományokat a modern kihívásokhoz igazítják
A szomszédai való lépéstartás szociális kényszere, még eladósodás árán is	A források takarékos kezelése
Alacsony megtakarítási ráta, kevés a pénz beruházásokra	Magas megtakarítási ráta, rendelkezésre állnak a beruházáshoz szükséges eszközök
Gyors eredményeket vár	Jellemzője a kitartás és a türelem, még az eredmények lassú elérése esetén is
A külső, a külsőn a fontos	A társadalom tagjai készek mindent a célnak alárendelni
Az igazság ismerete a fontos	Az erkölcs tiltásainak fegyelembevétele a fontos

Hofstede (1991, 1993) és Hofmeister-Tóth (2003) alapján

A tárgyaló magatartása, illetve a tárgyalási stílus fogalmak gyakran keverednek a szakirodalomban (Graham-Herbberger 1983; Usunier 1996). Nilsson-Molinár és Molnár (1999) szerint a tárgyalási stílust elsősorban kulturális szempontból kell vizsgálni. A 13.2. ábrán látható modellben a kör reprezentálja a tárgyalási stílust, a négyzetek pedig a tárgyalási stílust befolyásoló tényezőket illusztrálják. Az egyik négyzetben a tárgyaló személyisége szerepel, a másikban a kulturális környezet, amely szintén hat a tárgyaló személyiségére. Ebből következően, ha egy meghatározott kulturális csoport tárgyalási stílusáról szeretnénk képet kapni, akkor a következő tényezőket kell tanulmányozni:

nek dolgozat, információkat. kultúrákból jövő emberek másként gondolkodhatnak, értékelhet-hogy mely területeken a legérősebb, és azzal is, hogy a különböző nek másban áll az erejük, mint neki. Tisztaban kell lennie azzal, sem egy másik kultúra, sem olyan emberek stílusát követnie, akik stílust, amely a saját erősségeinek leginkább megfelel. Nem szabad Egy kompetens tárgyalónak ki kell alakítania a saját stílusát: olyan

13.3. Kultúránként eltérő tárgyalási stílusok

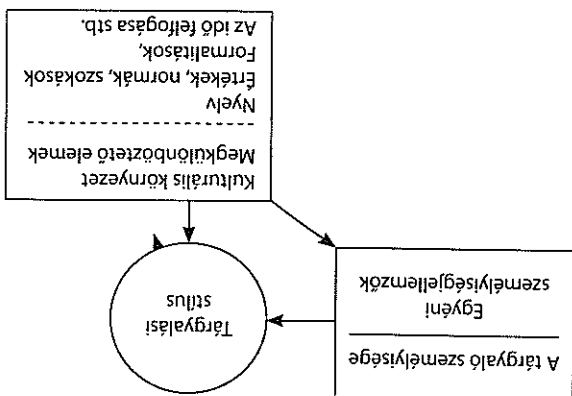
A siker titka a gondolkodásmódbeli különbségben van: amíg a nyugati gondolkodás analitikus, a keleti szintetikus. A nyugati társadalmak az abszolút igazságot keresik (ezt tükrözi a bizonytalanság-kerülés dimenziója), a keleti kultúrák azonban az erényt.

Dél-Korea. A hosszú távu, illetve a rövid távu orientáció tulajdonképpen annak mértéke, hogy egy társadalomban mennyire a hosszú távu, illetve a rövid távu orientáció érvényesül. A legérősebben hosszú távu orientációjúak a kelet-ázsiai országok: Kína, Tajvan, Japán és Dél-Korea.

Hofstede további kutatásai (Hofstede-Bond 1988) egy ötödik dimenzió létrejöttét eredményezték, ez az ún. időorientáció dimenziója, amely elsősorban a keleti kultúráknak a nyugati kultúráktól eltérő értékeit jellemzi. A 13.6. táblázat a két orientáció fő különbségeit foglalja össze.

- A kulturális környezet megkülönböztető elemei közé tartoznak például a nyelv (ez az egyik legfontosabb elem), de a tárgyalók értékei és attitűdjei is, például a női tárgyalókkal szembeni attitűdök. Fontos továbbá a „nem” és az „igen” használata és értelmezése, az olyan koncepciók, mint az igazság és a becsületesség értéke és értelmezése. A kulturális megkülönböztető elemek közé tartoznak továbbá azok a normák, szokások és gyakorlatok, amelyek megfigyelhetők a tárgyalási folyamatok során. Például az arabok az egy-mással folytatott kommunikációban egész más fizikai kontaktust teremtenek, mint a nyugat-európaiak: jellemzi ezt például az ujjak, esetleg az arc érintése – ám az arab tárgyalók gyanakvással fogadják azt a nyugatit, aki átveszi ezeket a gesztusokat. Azt a partnerrel kedvelik, aki – miközben tiszteltben tartja az arab hagyományokat – hiú marad saját szokásaihoz.
- A tárgyalók személységét, megkülönböztető személységjegyeikkel együtt.
- A kulturális környezet, megkülönböztető elemeivel együtt.

Forrás: Molnar–Nilsson–Molnar (1999)
 13.2. ábra. A tárgyalási stílus modellje



A japánok úgy tartják alliterológiát, hogy az azonos elektörű part-lászat kedvéért is van csak ott.

folyamlat különböző fázisaiban. A tárgyaló **életkora és neme** szintén olyanakat tekinthető, ami problémát jelent a tárgyalásokkal kapcsolatban. Egy idősebb tár-
 gyalófelének általában hosszabb idejű tapasztalata van, mint egy
 fiatalnak, és ezáltal feltehetőleg jobban meg tudja oldani a prob-
 léákat. A fiatalokat gyakran „kevésbé alkalmasnak” tartják sok
 kultúrában, míg az idősebbeket bizalmat kelthetnek, és nagyobb
 tudásúnak. Japánban például szívesebben tárgyalnak idősebb sze-
 mélyekkel, mivel ezek rendszertm magasabb pozíciói foglalnak el a
 vállalati hierarchiában. A japánokkal folytatott tárgyalásokon ezért
 fontos az, hogy legyen idősebb személy a csoportban, még ha a
 látszat kedvéért is van csak ott.

A jó általános képzettség előnyös, különösen a tárgyalási folyamat elején, amikor arra törekszünk, hogy jó személyes kapcsolatot építsünk ki a másik féllel. A jó általános műveltség, képzett-ségen felüli rendelkezni kell műszaki, gazdasági és jogi ismeretekkel is ahhoz, hogy szakszerűen folytathassuk le a tárgyalásokat. Ritka az, ha egy tárgyalófél rendelkezik az összes megnevezett ismerettel, ezért különféle szakértői asszisztenciát kell alkalmazni a tárgyalási folyamat különböző fázisaiban.

A mindentféle végzettség nélküli személyek ritkán kerülnek tárgyalási helyzetre nemzetiközi üzletekkel kapcsolatban. A legtöbb magyar tárgyalófélnak legalább gimnaziumi végzettsége van, mely után sokan közülük külföldre magasabb képzést szereztek maguknak. A magyar tárgyalófeleknek általában műszaki, gazdasági vagy jogi végzettségük van. Tárgyalóféltre azonban valaki nem az iskolai végzettsége, hanem a vallalaton belüli elfoglalt pozíciója révén válik.

A tárgyalófeléi háttere, úgymint általános műveltsége, tapasztalata a nemzetközi környezetben, életkora, és nemve, fajtaja, vallása és politikai nézete, bizonyos jelenségekkel bír a tárgyalóasztalnál, és ezért ezeket a tényezőket potenciális problématerületeknek tekint-
hetjük.

kor különbségük. A Latin-Amerikában levő helyzet hasonlít a Japánhoz a tárgyalófélelétkorát illetően. A nyugat-európai ipari országokban, az USA-ban és Kanadában nem annyira fontos az, hogy a tárgyalófélelnek „megfelelő” legyen az életkora. De nem szabad kisebíteni azt a tényt, hogy az „egyívásuak” érték meg magukat legjobban egymással, azaz azonos életkorúak könyében kommunikálnak egymással, és ezáltal könnyebben is építik ki a fontos személyes kapcsolatokat.

A nők lehetőségei és szerepe más és más a különböző kultúrákban. A világ bizonyos részein a nőknek még szavazati joguk sincsen, nem tartózkodhatnak házon kívül fátýol nélkül, és a férfiak tulajdonának tekintik őket. Nem különösen alkalmas mód-szer, ha nőt küldünk tárgyalni ilyen országokba. Az arab országokat és Japánt továbbra is nehéz piacnak tartjuk női tárgyalófélelek számára. Ezzel szemben jelentősen javult a helyzet a nők számára, a kelet-európai és a kínai piacon. Ezekben az országokban több magas beosztású nő is van a gazdasági életben, és nagyon is szokásos, hogy nő lép fel tárgyalóként. A világ iparosodott részein szintén jól boldogulunk női tárgyalókkal. (Hofmeister-Jóth-Mitev 2004)

Megszórtak a vélemények a női tárgyalófélel megítélését illetően. Egyesek úgy vélik, hogy a nők kevésbé alkalmasak tárgyalónak, mint a férfiak, mivel bizonytalanságot kelthetnek a férfi tárgyalópartnerekben: nem tudja esetleg, miként lépjen fel egy nővel szemben tárgyalási helyzetben. Mások viszont úgy vélik, hogy jó – és adott esetekben talán előnyösebb is –, ha nő a tárgyalófélel. Egy nő általában kultúráltaabban beszél, mint egy férfi, és egyenes döntést hoz, amit könnyű tolmácsolni, és ezáltal egyszerűbbé válik a megállapodás elérése.

Az egyes kultúrákban igen jelentős eltérést mutatnak az érzelm kifejezésével kapcsolatos normák. Altalában dél felé haladva érzelmileg erőteljesebben reagálnak a küvilágra az emberek, és inkább visszafogottabban, „hűvösebbek”. Nyugatra egyre ració-nalissabbak, kelet felé haladva hagyománytisztelőbbek. Például a svédeket kisdé koruktól kezdve indulataik visszafogására nevelik, a japánok pedig közudottan tulzortan lojalisak és fegyelmézettek.

verlenül értéktelentertemtvé, profittábilissá válnak. Ezt fogalmazza meg a Déry Tibortól vett idézet:

„A nyelv az egyetlen szellemi tényező, amelynek anyagi s gyakorlati ereje van... A nyelv adománya nélkül nem lehet kereskedni, sem országot igazgatni. De aki hibásan beszél, írja, az a szellem csodálatos van, minél hajlékonyabban is gondolkodik... Minél több szavunk van, annál pontosabban gondolkodunk, annál eredményesebben tudunk, annál pontosabban gondolkodunk, annál könnyebbé válik a létünk, annál könnyebbé válik a létünk.” (Déry 1968, 244–245.)

A nemzetközi tárgyalások gyakorlatában öt alternatíva van a nyelvi kérdések tárgyalásakorál történő megoldását illetően (Hofmeister–Tóth–Mitev 2004).

- kommunikáció az ellentét nyelvén
- kommunikáció a saját nyelvünkön
- kommunikáció mindkét fél számára idegen nyelven
- kommunikáció tolmács útján, aki beszél a felek nyelvét
- kommunikáció tolmács-tolmács módszerrel.

A szociális érintkezés fontos feltétele a tárgyalásokon az, hogy legyen olyan közös nyelv, amelyet mindkét fél jól tud, és elég nagy a szókincsük ahhoz, hogy elkerüljék a félreértéseket. A közös nyelv szagban lehetséges. Feltételezhetjük, hogy még a nyelveket legjobban ismerő személyek sem beszélnek három-négy nyelvnél többet kielégítő módon.

A saját nyelven való tárgyalás kívánatos, és előnyös lenne. Nincs azonban különösen sok külföldi üzletember, aki olyan jól tudja a nyelvet, hogy megbirkózik egy üzleti tárgyalással.

Olyan harmadik nyelv alkalmazása, amelyet mindkét fél tud – gyakorlatilag ez a legreálisabb alternatíva. A mindkét fél által ismert nyelvek között gyakori az angol, a német és a francia.

Kommunikáció tolmács útján, aki beszél mindkét fél nyelvét, vagy valamelyiket ezek közül. Fontos és jól elterjedt módszer olyan

országokban, ahol viszonylag korlátozott a nyelvismeret. A tolmácmódszert használják tárgyalási taktikának is egyes országokban. Nagy előnyökkel jár, ha ismerjük az ellenfél nyelvét anélkül, hogy az tudna róla. Ezáltal kifizérkészhetünk olyan információkat is, amelyeket máskülönben nem tudnánk megszerezni. A kelet-európaiak rendszertint ügyesek abban, hogy elleplezzék nyelvtudásukat bizonyos esetekben, és így módon értékes információkat szerezhetnek az ellenfelel, hogy az az sejtene valamin is erről.

Nagyon óvatosnak kell lenni abban, hogy elitköljük az ellenfél nyelvének ismeretét, hacsak az éppen nem a tárgyalás nyelve. A japánok különösen érzékenyek ebben a kérdésben. A japánok a tárgyaláson egy más közöt szabadon beszélgetnek egymással abban a hiszemben, hogy senki sem érti őket. Ha észrevennek, hogy az ellenfél közül érti valaki a tárgyalócsoportból a nyelvüket, akkor elbizonytalanodnak, ami elrontaná a légkört, és a személyes kapcsolatot.

„Egzoitkus kultúrákban” folytatott tárgyalásokon olykor tolmács-tolmács módszert alkalmazunk, ami azt jelenti, hogy két különbözö tolmács kommunikál egymással közös nyelven, és ezután fordítják le a megbízó saját nyelvére. Ez a módszer az egyedül járható út, ha nem találunk olyan tolmácsot, aki érti mindkét fél nyelvét, vagy ha nincs közös nyelvük a feleknek.

Fontos, hogy jól felkészüljünk a tárgyalási nyelv megválasztásában. Nagyon könnyű megtudni, hogy a felek ismerik-e egymás nyelvét. Ha nem ismernek, akkor meg kell tudni, hogy van-e valamiilyen közös nyelvük a feleknek, ami nem nagyon nehéz dolog. Van néhány világnyelv, és domináló nyelvháznál területek, ahol szokásos, hogy azon a domináló nyelven tárgyaljanak. Ha nincs domináló nyelv, akkor meg kell tervezni a tolmácmódszert.

A kultúrák közötti különbözökre felkészülhetünk a megfélelítő iródalom tanulmányozásával a vallás, attitűdök és értéktételek, gazdasági, politikai és törvénykezéssel kapcsolatos témákrólunk” az idegen kultúráis környezetről, egyrészt helyi ügynökök megbízása útján, másrészt a kereskedőházak és külkereskedelmi vállalatok útján, melyek megfélelítő ismeretekkel rendelkeznek.

Feltehetőleg mindenki egyetért abban, hogy a tárgyalások előtti előkészületek mennyire fontosak, de ennek ellenére igen gyakran megmutatkozik több területen is, hogy a tárgyalófelek nem megfelelően felkészülve ülnek le a tárgyalóasztalhoz, aminek eredménye a kevésbé jó tárgyalási munka.

A következőkben röviden bemutatunk néhány, az egyes kultúrákra legjellemzőbb tárgyalási stílust.

13.4. Különböző kultúrák és tárgyalási stílusok

13.4.1. Az amerikai stílus

A világot leginkább befolyásoló tárgyalási stílus az amerikai. Ez dominál a szakirodalomban, ezt a stílust sokan igyekeznek elsajátítani. Az amerikai tárgyalók bizalmat sugároz, pozitív embe-
rek, akik szívesen bocsátkoznak mélyen szántó beszélgetésekbe. Bizalommal lépnek a tárgyalóterembe, magabiztosan tárgyalnak. Az amerikai hagyományoknak megfelelően a gazdasági sikereket nagyra értékelik. A mindig sikeres, munkatapasztalt üzletember h-
gurája köztisztelőnek örvend.

Az amerikai tárgyaló – aki mindig lelkesen kezd a tárgyalást – nagyra értékeli a gazdasági gyarapodást szem előtt tartó, materia-
lista életfelfogást. Öt főképp az alkudozás pillanatában mutatja meg
erős oldalait. Természetesen gyorsan igyekszik eredményt elérni.
Tisztelet azokat, akik az alkudozás folyamatait biztonsággal vezetik
le, és vele azonos játkészabályok szerint játszanak. Biztos kézzel
alkalmazza az előnyyszerzés taktikáit, és másoktól is hasonló pro-
fesszionálizmust vár el.

A legtöbb amerikai számára az „idő pénz”. Ez az idővel kap-
csoltatos monokronikus, kategorizáló magatartás megmutatkozik
abban is, hogy fontos számukra a találkozó időpontjának előzetes
kijelölése. A megbeszélések során pontosságok várnak el, és sürgé-
tik a határidők betartását.

Az amerikai tárgyaló hozzáállásának fő jellegetességeit:

valaki milyen szerepet játszik az interperszonális kapcsolatokban. nagyon jó oka van. Japánban a rang ismerte határozza meg, hogy személyhez képest, akivel dolga van. Ennek a megkülönböztetésnek Mindegyik japán nagyon jól tudja, hogy hol helyezkedik el ahhoz a nem minden kétszemélyes kapcsolatban létezik rangkülönbség. társadalomban az interperszonális kapcsolatok vertikálisak. Majd-kellemetlenül, esetleg megbánva érzik magukat. Például a japán bevezetőket. Ez gyakran azt eredményezi, hogy külföldi partnerek címeket, elhagyják a szűkségtelen formalitásokat, például a hosszú számaira kellemes körülmenyeket teremteni, hogy nem használják a keresztnév hangsúlyozása csak a kezdet. Ugy akarnak ügyfelek költeni és egyenlőséget sokkal inkább értékelik, mint mások. 2. „Szóltis csak Johnnak!” Az amerikaiak az emberi kapcsolatokban a

iránti elkötelezettségnek a jele is lehet. erős hatása. A létszám a komolyság és a két fél sikeres kimenetei fontosabb indoka a bőlítő felek és pozitív arckifejezések finom, de hasznos. A nagyobb, vagy legalább egyenlő létszámnak talán leg- és egyezség keresése. A nagyobb létszám többnyire nyilvánvalóan figyelés, érvek kidolgozása, magyarázás, kérdések megfogalmazása helyzetben háttérnyos. Egszszerte több tevékenység folyik – beszéd, míg a partnerek rendszerint többen vannak. Egyedül lenni ilyen nek az a következménye, hogy a legtöbb amerikai egyedül tárgyal, „Mért vigyek több embert, mint amennyire szükségem van?” En-szüksége van.” Ezt az attitűdöt a következő módon támasztják alá: szükségem segítségre, el tudom érni, amit akarok, amire a cégnek tud oldani. „Négy japán egy amerikai ellen nem problémá. Nincs zódve arról, hogy bármilyen tárgyalási helyzetet egy magaga meg- 1. „Meg tudom csinálni egyedül!” A legtöbb amerikai meg van győ-

lást (Graham 1983; Nigel et al. 1988). másiktá, és együt alkorták a jellegetesen amerikai tárgyalási stí- vezik. Bár a jellemzőket külön tárgyaljuk, mindegyik tényező hat a és szokások kombinációja. Röviden ezt John Wayne stílusnak ne- Az amerikai tárgyalási stílus tehát magatartások, következmények

1. Közlekenység
2. Professzionálisizmus
3. Alkudozási képesség
4. Gyorsaság

- Így könnyű megértetni a névjegyek cseréjének fontosságát – ez világosan meghatározza a rangviszonyokat. A magasabb és az alacsonyabb rang szerepei eléggé eltérnek, még abban tekintetben is, hogy a japánok ugyanazt az ötletet más szavakkal fejezik ki arról, hogyan, hogy ki teszi a megállapítást. A rangviszonyok nemcsak azt szabják meg, mit mondanak, hanem azt is, hogyan mondják. 3. „Elnézést a franciatudásomért!” Az amerikaiak általában nem beszélnek idegen nyelveket, és gyakran nem is kérnek elnézést miatta. Az amerikaiak valószínűleg úgy gondolják, hogy az angol nemzeti közeli nyelv, és biztosan találhatnak valakit, aki beszél angolul. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy a tolmács használata előnyt jelenthet a másik fél számára. A magas rangú külföldi vezetők gyakran akkor is használhatnak tolmácsot, ha jól értenek angolul. Ugyanis azon idő alatt, míg a tolmács lefordítja mondanandójukat angolra, van lehetőségünk az amerikai partner megfigyelésére, nem verbális reakcióinak értelmezésére. Ugyanígy, amikor az amerikai partner beszél, a külföldi tárgyalónak kétszer annyi ideje van a válasza, és ha jól ért angolul, megfogalmazhatja a választ a fordítás alatt. Több ideje van a válasz alapos átgondolására. Az amerikaiak gyakran úgy gondolják, hogy az a legokosabb személy a csoportban, aki a legjobban beszél angolul, ezért gyakran öt próbálják meggyőzni. Az anyanyelven tárgyalók alkalmazzhatják az amerikaiakkal szemben a szelektív megértést. „Korábbi állásfoglalások is könnyen megsemmisíthetők a következő bocsnatkérdéssel: „Nem pontosan így értettem.” 4. „Egyeztetés az otthoni központtal!” Az amerikai tárgyalók általában nagyon felhőborodnak, amikor a tárgyalás közben a másik fél azt mondja: „Sajnálom, de egyeztetnem kell a központtal!” – azaz a döntéshozók nincsenek ott a tárgyalóasztalnál. Ez nem az amerikai tárgyalási stílus kedvére való taktika. Az amerikaiak valóban büszkék arra, hogy teljes felhatalmazásuk van az üzlet megkötésére. 5. Tárgyra térés. Ahogy korábban már említettük, az amerikaiak nem szeretik kerülgetni a forró kását: gyorsan az ügy lényegére akarnak térni. Amerikai szempontból az „ügy lényege” a tárgyalás harmadik szakasza – a megegyezés. Természetes hajlandóságunk van arra, hogy az első szakaszon gyorsan átfusszunk. Más kultúrákhoz viszonyítva kevés időt szánnak a bevezető beszélgetésre, a légkör-teremtésre. Elmondják, hogy mik az igényeik és preferenciáik, mit akarnak – és mit nem akarnak. Öket jobban érdeklik a logikus érvek, mint azok az emberek, akikkel tárgyalnak. Más kultúrákban az

rangtól függ.

hatalmazásukat nehéz meghatározni. Ez náluk ugyanis nemcsak a portóknak rendszerint az a vezetője, aki először szöial meg, de fel-mindegyik szakértő el akarja mondani véleményét. A tárgyalócso-sokon. Ez sokszor a tárgyalások elhúzódásához is vezethet, mivel kínaiak 10–40-et. Rendszerint sok szakértő vesz részt a tárgyalá-daul az amerikaiak vagy a németek csak 1–3 tárgyalót küldenek, a Altalában nagyobb csoporttal mennek tárgyalni. Amikor pél-ményeket.

séges álláspontra helyezkednek, és csak igen lassan tesznek enged- A kínaiak ismerik a nyertő alkudozó taktikát is: gyakran szélső-javaslat eljáráásokat. (Adler–Graham–Holtan 1989).

és a barátságos, élvezet vitatnak meg, és elkerülik a javaslat-ellen-A kínaiak kultúridékekkel tárgyalva kiemelik a kölcsönös érdekeket. ezredék óra létezik, és a kínaiak általában hosszú távra terveznek. rális idegenkedés a nyílt konfliktusoktól. A kínai kultúra hosszú év-A kínaiak tárgyalásról alkotott felfogását befolyásolja a régi kultu-

13.4.2. A kínai stílus

- nyerniük.
- nyilvánul. Ezért a tárgyalást olyasvalaminek tekintik, amit meg kell szellemnek, amely az amerikai élet minden aspektusában meg-értékelik, és ez része annak a mélyen meggyökerezett verseny-8. „Ne fogadj el nemet válaszként!” A kitaratást az amerikaiak nagyra gatasti peridusokat tartalmaz – különösen, ha holtpontra jutottak. töltötték ki. A japán tárgyalási stílus például időnként hosszú hall-meg üzletek, mert az amerikaiak a csendes időszakot is beszédrel tárgyalások alatti csenddel. Csekélységnek látszik, de hiszultak már 7. „Ne csak ülj ott, szöialj is fel!” Az amerikaiak nem bannak jól a a „becsületes” tájékoztatástól.
- A gond az, hogy más országokban az emberek eltérően vélekednek nekem, mit akarsz, és én is megmondom neked, én mit akarok.” ran fejeződik be hirtelen. Az a véleményük, hogy „Te megmondod 6. „Játsszunk nyílt kártyákkal!” A amerikaiak becsületes tájékoztatást meggyőzés, hanem az érintett emberek megismerése.
- úgy lényeg, a tárgyalás csúcspontja nem annyira a tájékoztatás és a

A kínai tárgyalók megpróbálnak érzelmi kapcsolatokat kiépíteni az ellenfeleikkel, és értékelik a barátságot, a kedvező szerződésen kívüli tevékenységeket, a türelmet és a bizalmat. A kínai tárgyalók ugyanis elsősorban a kapcsolatokra helyezik a hangsúlyt. A tárgyalásokon a kínaiak – ellentétben az amerikai tárgyalókkal – nem tartják szükségessnek, hogy uralják a vitát. Mindazonáltal keményen harcolnak a kedvező ártért és a részletes műszaki információkért.

A kínai tárgyalók számára rendkívül fontosak a különbségek. A kínaiaknak hagyományosan korán megtanították, hogyan viselkedjenek olyan kapcsolatokban és olyan körülmények között, amikor a rangjuknak megfelelő emberekkel találkozhatnak. A rang világos volt: a klánon belül a családokat osztályozták, ugyanezt tették a közösségen belül a klánokkal. A külföldiek rangjának a megállapítására a kínaiak rögtön a társalgás elején szóba hozzák a családi hátteret, a nevelést és a céget (de a vallást és a rangot nem), így a magasabb rang gyorsan meghatározható, és a további társalgási struktúra kialakítható.

A kínaiak gyakran kíváncsiak a nyugatiakkal szemben. Elutasítják, ha a nyugatiak politikai vitákba próbálják őket belevinni. A tárgyalásokon nem akarnak politikáról beszélni. A családtagjaik iránt tanúsított érdeklődést viszont értékelik.

13.4.3. A német stílus

A németek egyedülálló alaposással készülnek fel a tárgyalásra. A német tárgyaló előre meghatározza magának a megállapodást, amelyet kötni szeretne. Pontosan körülhatárolja, milyen legyen. Kijelöli a témákat, amelyekre szeretne sort kell keríteni a tárgyalás folyamán. Előkészíti minden témakörre kitérő esszerű ajánlatait. A tárgyalás során érveit és ajánlatait világosan, határozottan, magabiztosan sorakoztatja fel. A kompromisszumokat nem nagyon kedveli. Az ajánlatok bizonyos mértékig sérthetetlennek tűnnek, kevés teret hagyva az alkudozásnak.

Ha német partnerekkel tárgyalunk, előnyös a tárgyalás menetrendjét úgy felépíteni, hogy a felderítési szakasz és a partner ki-

induló álláspontjának közlése megelőzze a német stílusú ajánlat-
 tétel. Így lehetőségünk nyílik felvázolni saját álláspontunkat, még
 mielőtt az ajánlat elhangzott volna a német partner részéről. A né-
 met tárgyaló ugyanis rendkívül jól felkészült, és az ajánlattétel sza-
 kaszában nagy magabiztossággal tör előre.

A német üzleti partner elvárja az öt pontos információkkal el-
 látó névkártyát (beosztás, tudományos fokozat, rangok, címek) és
 bár általában elfogadott az angol nyelvű névkártya, figyelmes-
 ségnek tekintik, ha német nyelvű. Ők általában hasonlóképpen
 gondosan elkészített, de német nyelvű névkártyát nyújtanak át,
 és elvárják a rangjuknak megfelelő megszólítást (Herr Direktor,
 Frau Direktorin.) Bemutatókorszakor a keresztnév említése elmarad
 (Frau Nyáry, Professor Bogner). A hivatali kapcsolatok tisztelt-
 ben tartják a hierarchiát, távolléstartók, a magázás az elfogadott
 forma. (Meg kell azonban említeni, hogy a legújabb tapasztalatok
 szerint ez is változott, és gyakori, hogy hasonló körü tartós üzleti
 kapcsolatban lévő fiatalok hamar összeegyeződnék és keresztnéven
 szólítják egymást.)

A telefon fontos üzleti kommunikációs eszköz, de az üzletkötés
 irásos dokumentálását nem váltja ki. Kinosan ügyelni kell a telefo-
 nálás időbeli kereteire. Hivatalos ügyben csak munkaidőben tele-
 fonáljunk! Hivatali telefonon magánügy nem intézhető!

A partner megbízhatóságát már a tárgyalásra való pontos érke-
 zéssel tesztelik. Elvárás a felkészültség, a határozott célmegjelölés
 és a direkt fogalmazás. A németek a lineáris tárgyalást preferál-
 ják. A kritikai észrevételeket kerüjük! Csak kisebb ajándékokkal
 kedveskedhetünk német partnereinknek. Ne lepődjünk meg, ha az
 ebédmeghívás a cég étkezőjébe szól. Általában a meghívó fél fizet
 az étteremben, de az olyan jellegű meghívás esetén, hogy „üljünk
 be valahova ebédelni”, ne lepődjünk meg, ha magunknak kell fi-
 zetnünk a számlát.

Vigyázzunk, a privát meghívásra utaló formulák sem jelentenek
 mindig valódi meghívást!

A tabutémák: anyagi helyzet, magánélet, nemzeti identitás, rassz-
 szizmus, nacionalizmus.

A franciák nagyon büszkéek kultúrájukra, legyen az nyelv, művészet iródalom, vagy konyha. Sok magyar – aki nem beszélt jól franciául – jött már vissza Párizsból panaszkodva, hogy az emberek hidegek, idegesítőek és zárkózottak, pedig ez korántstincs így.

A franciák élvezik a véleménycsere – a vitát és az érvelést, a tárgyalást olyan vitának tekintik, amely gondos előkészületet kíván meg, és az álláspont logikus előadást igényli. A tárgyalást úgy kezelik, mint a jól megindokolt megoldásot keresést. A franciák tisztelik az eltérő véleményt, és elismerik, hogy bizonyos véleményeket nem lehet összeegyeztetni (13.7. táblázat).

A rang jelentősége az egész társadalomban megfigyelhető. Könnyen kiterjeszthető az üzleti ügyekre. A társadalmi osztály, végzettség (és iskola, ha az országosan elismertek egyike), családi kapcsolatok és kor, mind befolyásolják egy francia rangját. A munkatejesítmény önmagában nem elég az elismeréshez. A franciák helyes viselkedést és a különbségeket általában fontosnak tartják.

13.7. táblázat. Kulturális különbségek a tárgyalás fel fogását illetően

Francia	Spanyol
„Szellemek (agyak)” találkozása	„Emberek találkozásá”
Retorika, intellektuális kihívás	Személyes, kapcsolat-orientáció
Fontos az intellektuális kompetencia	Fontos a társadalmi kompetencia
A meggyőzés: gondosan felkészült, jó retorika és stílus	A meggyőzés: érzelmi töltésű, szenvedélyes
A pozíció logikai prezentálása	Az ismerkedés fontos mielőtt az üzletre rátérnének
A tárgyalás kezelése: jól megokolt, részletes megoldás keresése	A barátságos légkör fenntartása
A szerződés: jól meggondolt tranzakció	A szerződés: hosszú távú kapcsolat
A bizalom lassan jön létre és az észlelt státuszon és intellektuális képességen alapszik	A bizalom a gyakori meleg, barátságos egymás közötti kapcsolatokon alapul

A francia tárgyalónak három jellegetetessége ismert a nemzetközi ügyletek terén: lehengető határozottság, a francia nyelv használatahoz való ragaszkodás (a lehetőségekhez mérten) és a laterális tárgyalási stílus. Ez azt jelenti, hogy először felvázolják a megállapodás körvonala, utána kötnék egy elvi megállapodást, azután sorra veszik a tárgyalási menetrend egyes cimszavait és így tovább – azaz egyetlen nagy lejegyzetvel intézik el a tárgyalás egészét.

A francia tárgyalók előnyben részesítik a részletes, jogeros, írott egyezményeket. Ez a gyakorlat a dokumentálással és a formális tássokkal való törődésen alapszik. Mindkettőnek régi hagyománya van a francia diplomáciában és üzleti ügyekben.

Az üzletemberek közti apró ügyeket is írásba foglalják. Altlában a folyamodó személy dolga, hogy a szöbeli egyezményeket írásba foglalja. Ha a partner nem ért egyet ezzel, ír egy ellenlevelet, ha egyetért, nem ír semmit.

A franciák túlzott figyelmet fordítanak a formasságra, ebben szerepe van a – diplomáciában évszázadok óta és még ma is meghatározó – francia etiketek. A megszólítás tradíciót is örök, ez különösen a hölgyek irányában kötelező. Ha hivatalos a kapcsolat, a *Bonjour Madame* megszólítás illet meg minden hölgyet családi állaportól függetlenül. Egyébként, ha francia tárgyalópartnerrel találkoznak, előtte célszerű alaposan tanulmányozni egy protokollkönyvet. Kedvelik a tudományos rangok megjelölését is. Az öltözködés az ima rész, a magabiztos fellépés fontos eszköze; törekscenek az eleganciára.

A franciák távoliságtartóak a személyes térköz szabályozásában, a kézfogásnál megszakkad a testi érintés. A mindig zsúfolt kávézók, bisztrók közönsége is megtartja kommunikációjában az elkülönülést. Az üzleti tárgyalások alkalmával a térköz, a berendezés, az ülésrend pontosan jelzi a tárgyalópartnernek a saját vallalati hierarchiájában betöltött helyét, és jelzés számunkra is, hová helyez beennünket. Az üzleti világban a meghívás csak semleges helyekre szól (vendég, koktél, fogadás). Szinte soha nem fogadják az üzleti partner ottthonukban.

Az időhöz való viszonyuk feyelemzetebb, mint a spanyoloké, de az üzleti partnerrel szemben elnézőek, tíz perc késést még ma-

guknak is megengednek. A külföldiekkel való kapcsolattartásban a jómódor és a protokoll szerepe domináns. Ezt várják el a partnertől is, aki a formáságokra való fokozott figyelem miatt a franciák részéről kissé leereszkedő stílusnak érzékel.

Az életritmussuk a mienktől eltér, ezt figyelembe kell venni az üzleti találkozó időpontjának rögzítésekor. Nem kedvelik a maratonai tárgyalásokat. A délelőtti és a délutáni tárgyalásokon sem találhatnak fel semmi enniválót, legfeljebb üdítőt és kávét, de azt is csak a szünetben. Az ebéd vagy vacsora viszont dolog számmukra, és meg is adják a módját. El is várják a partnertől ennek akceptálását.

Tárgyalási stílusuk a racionálisabb angol, amerikai, német partnertől jelentősen eltér, gyakran csapongónak tűnnek, azonban pontos dokumentációval érkeznek.

13.4.5. A japán stílus

A tárgyalást a japánok általában irracionális folyamatnak tekintik, és szorgalmas előkészületeik ellenére gyakran arra várnak, hogy az ellenfél terjessze elő elsőként álláspontját. Számmukra a tárgyalási folyamat célja egy „igazságos, helyes és tisztességes” üzlet, és általábanosságban egy hosszú távú kapcsolat. A japán tárgyalók nem szeretnek alkudozni. Általában nem sokkal többet kérnek, mint amennyire valóban szükségük van. Előnyben részesítik azt a tárgyalási stílust, amelyben következtetni kell a felek álláspontjára.

A japán kultúrában általában a rang a kapcsolatok és az együttműködés fontos eleme. A tárgyalócsoportot általában a rang (nem, ismert tulajdonságai a következők: elkötelezettség, kitartás, a tisztel elnyerésének képessége, szavahihetőség, hallgatási képesség, pragmatizmus és széles látókör.

A japánok a partner öszinteségét és jó szándékát nagyon fontosnak tartják. Az emocionális érzékenységet is nagyra értékelik. Fontosnak tartják az értékek iránti lojalitást és az ajándékokat, valamint a hosszú távú munkakapcsolatokat (13.8. táblázat).

Ami a lényegi kérdéseket illeti, a japánok általában ahhoz közeli árat kínálnak, amit szükségessnek tartanak, és gyakran nem hajlanak ezt módosítani. Az ellenállást nem a profitszerzés motiválja, hanem a felelősséggel szemben érzett felelősség. A tárgyalásokat megelőző belső alku eredményeképpen a japánok olyan ajánlatokat tesznek, amelyet korrektnak, helyesnek és ésszerűnek tartanak (Graham 1993).

Fontos viselkedési szabályok Japánban: közvetítők igénybevétele az első találkozás alkalmával. Szertartásos üdvözlések és búcsúzások (meghajlás, kézfogás vagy mindkettő japánok között, külföldiekkel kézfogás). A tárgyalás kezdetén névjegycsere – így a rang és beosztás meghatározható és irányíthatja a viselkedést –, konzervatív ruházat, a címek és kizárólag a vezetéknevek használata.

A japán küldöttség vezetője általában a csapat közepén helyezkedik el az asztal oldalán (nem az asztalón). Azok, akik üzletet köthetnek, közvetlenül a jobb, illetve a bal oldalán ülnek. Akiknek kisebb szerepük van, a két végén foglalnak helyet.

Casse (1982) alapján

Japán	Észak-amerikai	Dél-amerikai
Az érzelmek elrejtése	Nincs érzélgősség	Erzelőesség
Erzékenységek	Lényegre törő, de	Szenvedélyes
Munkálató iránti lojalitás	Személytelen	Hatalmi pozíciók
Csoportos döntéshozatal	Nincs kötődés a munkahelyhez	kiszármazása
A megfigyeltetés kerülése	munkahelyhez	lojalitás a munkaadóhoz
Nem vitatkozik	A döntés költség/haszon	A megfigyeltetés
Nyugodt, ha igaz van	alapon	eikérlés
Ami le van írva, az érvényes	Vitatkozik, hideg	Vitatkozik, szenvedélyes
A döntéshozatali lépéstől	Fontos a dokumentáció	Türelem
lépésre való megközelítés	A profit motiváció	dokumentációval
A csoport érdeke a fontosabb	Az egyén érdeke a fontos	impulzív, spontán döntés
Fontosabb	A döntéshozatal	Ami jó a csoportnak, az jó
Fontos a döntéshozatali	személytelen	az egyénnek is
érzelmi, társadalmi légkör		A személyes kapcsolat
fontos		fontos

Egy japán üzletember szerint „Aki nem tud olvasni egy másik ember gondolataiban, vagy nem engedi, hogy a másik személy ol-
vasson a gondolataiban, arra sem érdemes, hogy Japánban meg-
átkozzák.” Valóban a japánok kapcsolataikban tartózkodóak, és
uralkodnak magukon. Hagyományosan kerülő utakon járnak, és
a sorok között olvasnak. A japánok különbséget tesznek aközött,
amit nyilvánosan kimondanak, és amit gondolnak. Az előbbi meg-
könnyíti a pozitív együttműködést (Graham 1993).

A külföldi tárgyalók részéről a pozitív és negatív válaszok külön-
leges figyelmet követelnek meg. Egy japán üzletember tanácsolja
külföldiek számára: „Sohase véld a mosolyt igének. Sohase véld
az igent válasznak.” A mosoly gyakran zavart jelez, az „igen” pe-
dig egyszerűen megértést. A japánok vonakodnak nemet mondani,
elhelyett inkább az „ez nehéz” kifejezést használják – ami bizony
rossz jel a tárgyalás kimenetelet illetően. Valóban pozitív válasz-
ként a japánok gyakran azt mondják: „egyetérték”, és folytatják a
munkát.

A japánok nem szeretik a nyílt érzelmi kifejezéseket, a beszélge-
tők között nagyobb távolságot tartanak, korlátozott az érintés, és
néha korlátozott a szembenézés is (13.9. táblázat).

A külföldiek a japánok lényeges tulajdonságának tartják a kol-
lektívizmust, de napjainkra ennek általánosíthatósága azért már
csökkenő.

13.9. táblázat. Kulturális eltérések a nem verbális tárgyalási viselkedésben

Viselkedés (taktika)	Japán	Amerikai	Brazil
Csendes időszak (a 10 mp-nél hosszabb időszakok száma)	5,5	3,5	0
30 perc alatt Társalgási átfedés (10 perc alatti mennyiség)	12	10	28
Szembenézés (percben kifejezve 10 perc alatt)	1,3	3,3	5,2
Érintés (30 perc alatt a kézfogást nem számítva)	0	0	4,7

Graham (1983) alapján

„Nekem fölvert szokásom, hogy az indulás előtt kimegyek hamaráb a repterre és másfél-két órát elöltök a váróteremben. Nekem szükségem van arra, hogy a lelkem ráhangolódjon arra a kultúrára, ahova megyek. És mire megérkezem, addigra már szinte teljesen abban a hangulatban vagyok, ami éppen az adott országra jellemző. Alap-

tárgyalót könnyen kibillentheti az egyensúlyából. is tulajadó vendégiszterettel fogadják. Egy ilyen epizód az európai szót. Természetesen – az arab hagyományoknak megfelelően – őt Mindig betoppant egy ismeretlen, hogy valami másra kerülje a fel kell készülni késedelmekre, különböző zavaró körülményekre. ki. Azután már egy csapásra meg lehet kötni az üzletet. De előbb lehetőségek kölcsönösen elfogadható megvalósítása bontakozhat to, társasági beszélgetésből kölcsönös tisztelt és a kereskedelmi zódik. Ebből a nyílt, kereskedelmi kérdéseket csak futólag érint-szakasza – a légkörteremtés és a jég megtozása – hosszan elhú-tárgyalás korai szakaszaira helyezik. A társadalmi kapcsolataival

Mind ezek következtében a tárgyalási minták a fő hangsúlyt a tésére irányul elsősorban.

nak közvetítőket, akiknek a szerepe szintén a bizalom megteremt-érdemelnie ezt a bizalmat. Az arab országokban gyakran alkalmazz-viszont rendkívüli fontosságot tulajdonítanak, s a látogatónak ki kell erje, valamint az, hogy az időnek nincs jelentősége. A bizalomnak gek sajátjai. Sivatagi hagyomány például a vendégiszteret uralkodó-azokat a törzsi tradíciókat, amelyek az összetartó és zárt közössé-életben. Az első tárgyalások során a japánok megpróbálnak apró

13.4.6. A közel-keleti stílus

meg erősebb, mint egy törvényes szerződés. fektetik az alapelveket, de egy becsületbeli megállapodás gyakran előnyben részesítik a tömör, irasos meg egyeztetéseket, amelyek le-mélyiséget és jellemet – beleértve szavahihetőséget is. A japánok ügyekkel foglalkozni, hogy megvizsgálják az ellenfél reakcióit, sze-életben. Az első tárgyalások során a japánok megpróbálnak apró A kölcsönös bizalom és tisztelt sokat számít a japán üzleti

A tárgyalás célja: szerződés vagy kapcsolat?

Néhány kultúrában a tárgyalás elsődleges és legfontosabb célja a felek közötti létrejött aláírt szerződés. Más kultúrában ezzel szemben a tárgyalás célja nem elsősorban az aláírt szerződés, hanem a két fél közötti kapcsolat létrehozása. Habár az aláírt szerződés kifejezi a kapcsolatot, az üzlet lényege ezekben a kultúrákban a kapcsolat maga.

A következőkben összefoglaljuk azokat a területeteket, ahol a kulturális különbség befolyásolhatja a tárgyalási folyamatot.

13.5. Összefoglalás

Annak, aki arab országokban tárgyal, meg kell tanulnia alkalmazkodni ezekhez a körülményekhez, elfogadni a relatív időtlen-séget, és meg kell szereznie azt a képességet, amellyel a megfelelő pillanatban vissza tudja szerezni a beszélgetés irányítását. Oriási jelentősége van tehát a légkör megteremtésének és a felderítésnek.

(Nagy 2002)

Szóval vigyáznunk kell, hogy az ember miket mond és miket tesz...”

a nép része és ott a nép uralkodik. És ezt komolyan is veszik. kormányának és azonnal letartóztat. Elveheti az utlevélemet, mert ő dik mondjuk az általam elkövetett dologról, hogy kinevezi magát dulhar, hogy egy tisztességes polgár egyszerűen annyira felháboro- életet vezeték. De Libiában – a nagy zöld forradalom óta – előfor- vagy hadseregnek különösebb hatalma, a helyi urak, akik az ottani malis... Vagy: Pakisztánban például vidéken nincs a kormánynak ezredék során eljutott odáig, hogy most már több óras késés a nor- varda fog kerülni, tehát igyekszik később jönni. Ez gondalom év- Egy egyiptomi úgy érz, ha időben megjelenik, akkor a partnere za- első meghívott és két-három óra múlva kezd kitalálni a társaság. nálunk. Egyiptomban körülbelül egy órával később jelenik meg az pontok, megbeszélések, programok... ezek sokkal lazábbak, mint vető, hogy az embernek ne legyenek különösebb elvárásai. Idő-

A tárgyaló személy stílusa magába foglalja, a következőket: ahogyan a tárgyaló másokkal beszél, amennyire használja a címeket, rangokat, ahogyan öltözködik stb. A kultúra természetesen befolyásolja az egyén kommunikációs stílusát is.

A megfigyelések igazolják, hogy a németek tárgyalási stílusa sokkal formálisabb, mint az amerikaiaké, míg az osztrákok használják a leggyakrabban a címeket és a rangokat. Ha a tárgyalási stílus formális, akkor kerülni kell a személyes anekdotákat, tartózkodni kell az olyan kérdésektől, amelyek a tárgyaló partner családi (privát) szféráját érintik.

Formális vagy informális tárgyalási stílus

Az üzletemberek a kulturális eredetü, valamint a személyi tulajdonságok miatt a tárgyalást (tárgyalást) gyakran úgy tekintik, mint amelynél két nyertese van, vagy úgy, ahol szűkség szerint az egyik fél nyer, a másik veszít.

Az első esetben problémamegoldó, együttműködő tárgyalásról beszélhetünk, míg a második esetben harci beállítottságról van szó. Amikor tárgyalásba kezdünk, célszerű ismerni a tárgyalópartner attitűdjét.

Tárgyalási attitűd – Verseny vagy együttműködés

Ugyanígy, ha csak maga a szerződés fontos a másik fél számára, felesleges időt és energiát szánni a kapcsolatteremtésre.

Csony voltáról, nem lesz elég az üzlet megkötéséhez.

Ha a másik fél számára a kapcsolat fontos, akkor a legelső találkozási alkalommal hibába akartuk meggyőzni a szerződés ár alátérítésére.

A tárgyalás előkészítése azért fontos, mert a felek meg akarják ismerni egymást, ami elengedhetetlen feltétele a jó kapcsolatteremtésnek.

A tárgyalás célja gyakran a kapcsolat létrehozása, sokkal több időt szánunk a tárgyalási előkészítésre, míg például az észak-amerikaiak általában anélkül kezdik a tárgyalást, ahol a tárgyalás célja gyakran a kapcsolat létrehozása, sokkal több időt szánunk a tárgyalási előkészítésre.

Az informális stílusú tárgyaló a beszélgetést azonnal keresztnévvel szólítással kezdi, és gyorsan megpróbál barátságos kapcsolatot létrehozni a másik féllel: esetleg leveszi a zakóját, felgyúrt az inge ujját.

Minden kultúrának megvan a maga formáltsági, saját speciális jelentsükkel. Például az amerikaiaknak valakit a keresztneven szólítani a barátságosság jelle, ugyanez a japánoknál kifejezetten sértő, mivel a keresztnev használata intim. A tárgyalópárt nereknek respektálni kell a különböző kultúrák formáltságait.

Általános tanács: Sokkal biztonságosabb formális stílussal kezdeni, s ha a helyzet megengedi, kicsit lazítani a stíluson.

Direkt vagy indirekt kommunikáció

A kommunikáció módja kultúránként szintén eltérő lehet. Néhány kultúrában direkt és egyszerű a stílus, más kultúrákban pedig indirekt és komplex. Azokban a kultúrákban, ahol a direkt módot resztesztik előnyben, például Amerikában, a tárgyalási ajánlatokra világos és határozott válaszokat adnak.

Az indirekt kommunikációra alapozódó kultúrákban, például a japán kultúra, a tárgyalási ajánlatokra való reakciót csak külön-böző megjegyzésekkel, arckifejezésekkel lehet értelmezni, megá-lapítani, illetve csak sejtteni. Például a japánok ritkán utasítanak el valamely ajánlatot direkt, de abból, ha azt mondják: „nehéz”, már lehet következtetni negatív véleményükre.

Az idő felfogása

Az idő monochronikus vagy polichronikus felfogása szintén fontos a tárgyalás kimenetele szempontjából. Általános felfogás például, hogy a németek mindig pontosak, a latin népek hagyományosan késnek, a japánok lassan tárgyalnak és az amerikaiak sietnek az üz-letet megkötni. Az amerikaiak számára az üzletet az aláírt szerző-dés jelenti, és az idő pénz, tehát ők gyorsan akarnak üzletet kötni, ezért a minimálisra csökkentik a formáltságot, gyorsan a tárgyra

Néhány kultúra az egyéni döntés felelősségét hangsúlyozza, más kultúrákban a csoportos konszenzus a preferált. Az első esetben a tárgyaló delegáció általában kicsi (2-3 ember), a másik esetben nagy (8-10 ember). Például a japán és a kínai tárgyalásokra a csoportos konszenzuson alapuló döntéshozás, míg az amerikaiakra az

Egyszemélyi döntés vagy csoportos konszenzus

Más kultúrák, például a kínaiak, olyan szerződési formát preferálnak, ahol inkább az általános elveket fektetik le, mint részletes szabályokat. Miért? Mert számukra a kapcsolat a fontos. Ha probléma van, akkor a kapcsolatot kell megvizsgálni, és nem a szerződést.

Kiterjedő szerződést preferálják.

A kultúra befolyásolja az írott megegyezés formáját is. Általában az amerikaiak a nagyon részletes, minden lehetséges eshetőségre

A megegyezés formája

Az általános felfogás szerint a latin-amerikai kimutatják érzelmeiket a tárgyalóasztalnál, míg a japánok és az ázsiaiak általában titkosítják. Természetesen itt egyéni különbségek is vannak, s a személynél is szerepet játszik. Mindemellett a különböző kultúrákban különböző szabályai vannak az érzelmek kifejezésének elfogadható formáira. A tárgyalásra való felkészülésnél azt is figyelembe kell venni, hogy mi jellemző az adott kultúrára az érzelmek kifejezését illetően.

Az érzelmek kifejezése

A japánok és általában az ázsiaiak, akiknek a kapcsolatiépítés fontosabb, szükségük van arra, hogy több időt fektessenek a tárgyalási folyamatra a partnerek jobb megismerése, a hosszú távú kapcsolat kialakítása érdekében. A tárgyalásra fordított idő lerövidítését agresszivitásnak érzékelhetik és úgy értelmezhetik, hogy a tárgyaló fél valamit el akar titkolni.

egyszemélyi felelős döntés jellemző. Ha olyan delegációval tárgyalunk, ahol a döntés csoportos egyetértéssel alapul, sokszor nem lesz világos, hogy ki is a vezető és kinek van joga dönteni, éppen ezért a tárgyalási folyamat hosszabb lesz. Egyszemélyi felelős vezető esetében rövidebb idő alatt születnek a döntések.

Kockázatvállalási hajlandóság

Már Hofstede kapcsán említettük a korábbiakban, hogy a kultúrák különbözőnek a kockázat kezelését illetően. Azoknak a kultúráknak, amelyek kockázatkertülők, sokkal több információt és egyéb biztonsági tényezőkre van szükségük, mint a kockázattal szemben kevésbé érzékeny kultúráknak. Például a japán tárgyalók kockázatkertülők, ezzel szemben az amerikaiak szívesen vállalnak kockázatot. Ha jellemzően kockázatkertülő kultúrákban tárgyalunk, akkor célszerű sok biztonsági szelepet beépíteni a tárgyalási folyamatba: világos, részletes szabályok alkalmazása, sok információ a cégünkről, fontos időt szánni a kapcsolatteremtésre, garanciák adása stb.

Az előzőekben röviden összefoglaltuk azokat a területeket, ahol a kulturális különbségek jelentősen befolyásolhatják a tárgyalás ki-meneletét. Ezek figyelembevételével segítheti a tárgyaló feleket annak megértésében, hogy a különböző kultúrákból származó tárgyaló partnerek miért értelmezik különbözőképpen ugyanazt a kérdést.

A kultúra befolyása a tárgyalásra

A tárgyalás célja	szereződés	↔	kapcsolat
A tárgyalók arányát/jel-	nyer/veszt	↔	nyer/nyer
A tárgyaló stílusa	informális	↔	formális
Kommunikáció	direkt	↔	indirekt
Az időérzékenység	magas	↔	alacsony

Az érzelmek kifejezése	elfogadott	↔	nem elfogadott
A meggyezés forma	specifikus	↔	általános elvek
A döntés meghozatala	egyszemélyi döntés	↔	csoportos konszenzus
A köcképzatvállalás mértéke	magas	↔	alacsony

- Adams, Scott (1996) *Dogbert vezetők kézikönyve*. SHL Hungary Kft., Budapest
- Adler, N.-Graham, J.-Holton, R. (1989) *Business Negotiations in the Peoples Republic of China. Working Paper*. University of California, Irvine
- Allardt, E. (1989) Experiences from the Comparative Scandinavian Welfare Study. *European Journal of Political Research*, Vol. 9. 101-111.
- Allport, Gordon W. (1954) The Historical Background of Modern Social Psychology. In: G. Lindzey (ed.) *Handbook of Social Psychology*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts
- Allport, Gordon W. (1977) *Az előítélet*. Gondolat Kiadó, Budapest
- Andorka Rudolf (1997) *Bevezetés a szociológiába*. Osiris Kiadó, Budapest
- Argyle, Michael (1969) *Social Interaction*. Methuen, London
- Arnold, J. A.-O'Connor, K. M. (1999) Ombudsperson or Peers? The effect of Third-party Expertise and Recommendations on Negotiation. *Journal of Applied Psychology*, 84. 776-785.
- Aronson, Elliot (1987) *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Könyvtár, Budapest
- Ashton, J. et al. (1992) *A menedzser kézikönyve*. Park Könyvtár, Budapest
- Bannister, J. P.-Saunders, J. A. (1978) U.K. Consumers Attitudes towards Imports: The Measurement of National Stereotype Image. *European Journal of Marketing*, 11. MCB UP Ltd.
- Barcy Magdolna-Szamos Erzsébet (2002) *"Mediare necesse est". A mediáció technikai és társadalmi alkalmazása*. Animula Kiadó, Budapest
- Bazerman, M. H.-Tenbrunsel, A. E.-Wade-Benzoni, K. (1998) Negotiating with Yourself and Losing: Making Decisions with Competing Internal Preferences. *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 2. 225-241.
- Belch, George E.-Belch, Michael A. (1998) *Advertising and Promotion*. Irwin McGraw-Hill, New York
- Berne, Eric (1972) *What Do You Say After You Say Hello*. Grove Press, New York

- Bettinghaus, Erwin P. (1977) A meggyőző kommunikáció. In: Horányi Öszéb (szerk.) *Kommunikáció. A kommunikatív jelenség. I. Közgazdasági és jogi szony.* Uj Mandátum Könyvkiadó, Budapest
- Boulic, B. (1996) *Mediation: Principle, Process, Practice.* Butterworth, London
- Bousquie, G. (2005) A meggyőzés technikája. In: Kiss T. (szerk.) *Beszélő világunk.* Uj Mandátum Könyvkiadó, Budapest
- Bowling, D.-Hoffman, D. (2000) Bringing Peace into the Room: The Personal Qualities of the Mediator and Their Impact on the Mediation. *Negotiation Journal*, January, 5-28.
- Breton, Philippe (2000) *A manipulált beszéd.* Helikon Kiadó, Budapest
- Bretz, J.-Barness, Z.-Goldberg, S. (1996) The Effectiveness of Mediation: An Independent Analysis of Cases Handled by Four Major Service Providers. *Negotiation Journal*, 12, 259-269.
- Bruner, J. S. (1985) The Role of Interaction Formats in Language Acquisition. In: J. P. Forgas (ed.) *Language and Social Situations.* Springer, New York
- Brunet, E.-Craver, C. B. (1997) *Alternative Dispute Resolution: The Advocate's Perspective.* Michie, New York
- Buda Béla (1975) A közvelen emberi kommunikáció promotív aspektusa. *Magyar Pszichológiai Szemle*, XXXII, 397-407.
- Buda Béla (1986) *Személyiségfejlődés és a nevelés szociopszichológiája.* Tan- és képzési kiadó, Budapest
- Buda Béla (1994, 2001) *A közvelen emberi kommunikáció szabályszerszerűsége.* Animula Kiadó, Budapest
- Buda Béla (1998) Kommunikáció és kultúra. In: Szavak, jelek, kultúrák. Animula Kiadó, Budapest
- Buda Béla (2004) *A lélek közegszerség.* Animula Kiadó, Budapest
- Buda Béla (2006) *Empátia.* Urbis Könyvkiadó, Budapest
- Bush, R. B. (1996) "What do we Need a Mediator for?" Mediation's "Value-added" for Negotiators. *American Psychologist*, 45, 162-170.
- Butler, J. K. Jr. (1999) Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency. *Group and Organization Management*, 24, Sage Publications, London, 217-238.
- Carnegie, Dale (1993) *Sikerhatalom I. Hogyan szerezzünk barátokat, hogy tanuljunk az emberektől?* Minerva Kiadó, Budapest
- Carnegie, Dale (1993) *Sikerhatalom 3. A hatalmas beszéd módszerei.* Minerva Kiadó, Budapest
- Carnevale, P. J. D.-Lawler, E. J. (1987) Time Pressure and the Development of Integrative Agreements in Bilateral Negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 30, 636-659.

- Carnvale, P. J. D.-Pruitt, D. G. (1992) Negotiation and Mediation. In: Rosenberg, M. and Porter, L. (eds) *Annual Review of Psychology*, Vol. 43. OVID, 531-582.
- Carnvale, P. J. D. (1986) Strategic Choice Negotiation. *Negotiation Journal*, 2, 41-56.
- Carosso, R. B. (1986) *Technical Communication*. Wadsworth, Belmont
- Cass, P. (1982) *Training for Multicultural Managers*. Washington DC. The Society for Intercultural Education
- Churchman, D. (1995) *Negotiation Process, Tactics, Theory*. University Press of America, Landham
- Cohen, Herb (1992) *Barmit meg tud tárgyalni*. Bagolyvár Kiadó, Budapest
- Collins, John (2000) *Tökeletes elbárássok*. Scolar Kiadó, Budapest
- Conlon, D. E.-Ross, W. H. (1993) The Effects of Partisan Third Parties on Negotiator Behavior and Outcome Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 78, 280-290.
- Covey, Stephen R. (1989) *The seven habits of highly effective people*. Simon & Schuster, New York
- Covey, Stephen R. (1994) *A sikeres élet hét alapszabálya*. Edevisz Kiadó, Budapest
- Csáky I. (1994) *Tárgyalástechnika*. MIR Training. EXBL Kiadó, Budapest
- Cseh-Szombathy László (1985) *A házastársi konfliktusok szociológiája*. Gondolat Kiadó, Budapest
- Csepeli György (1987) *Rosszindulatú társadalmi folyamatok*. In: Csepeli Gy.: *Nemzetstudat - csopordtudat*. Magvető, Budapest, 132-140.
- Csepeli György (1997) *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- Csikszentmihályi Mihály (2001) *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Dawson, Roger (1995) *Secrets of Power Negotiating*. Career Press, New Jersey
- Deaux, K. (1985) Sex and Gender. *Annual Review of Psychology* 36, 49-81.
- Déry Tibor (1968) Van-e szükség nyelvisművelésre? In: Hernádi Sándor-Grétsy László (szerk.) *Nyelvédesanyánk*. Móra Könyvtár, Budapest
- Descartes, René (1968) *Discourse on Method and The Meditations*. Penguin Group, London
- Ekman, P.-Friesen, W. V. (1969) Nonverbal Leakage and Cues to Deception. *Psychiatry*, 32, 88-106.
- Elkouri, Frank-Elkouri, Edna Asper (1985) *How Arbitration Works*. BNA, Washington
- Emerson, L. (2000) *Writing Guidelines for Business Students*. Dunmore Press, Palmerston North
- Ernst, Franklin (1971) The OK Corral, The Grid to Get on with. *Transactional Analysis Journal*, 1(4), 231-240.

- Falkné Bánó Klára (2001) *Kulturaközi kommunikáció*. Püski Kiadó, Budapest
- Festinger, Leon-Carlsmith, J. Merrill (1981) A kikényszerített engedelmeskedés kognitív következményei. In: Csepeli György (szerk.) *A kísértett társadalomlehetikien folyamata*. Gondolat Kiadó, Budapest, 342-355.
- Fisher, Roger-Brown, Scott (1999) *Kapcsolatépítés a tárgyalások során*. Bagoi-vár Könyvtár, Budapest
- Fisher, Roger-Urry, William-Parrott, B. (1991) *Getting to YES. Houghton Mifflin Company*
- Fisher, Roger-Urry, William-Parrott, B. (1998) *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagoi-vár Könyvtár, Budapest
- Fisher, Roger-Urry, William (1991) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin, New York
- Fiske, Susan T. (2005) *Társas alapszervezetek*. Osiiris Kiadó, Budapest
- Forrács József (1994) *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat Könyvtár, Budapest
- Fritz, Susan M.-Brown, William F.-Lundec, Joyce Povlacs-Banset, Elizabeth A. (1999) *Interpersonal Skills for Leadership*. Prentice Hall, Upper Saddle River
- Gentner, D.-Markman, A. B. (1997) Structure Mapping in analogy and similarity. *Am. Psychol.* 52: 45-56.
- Ghaouri, Perez N. (1983) *Negotiating International Package Deals: Swedish Firms and Developing Countries*. Almqvist & Wiksell, Stockholm
- Gibson, K.-Thompson, L.-Bazerman, M. (1996) Shortcomings of Neutrality in Mediation: Solutions Based on Rationality. *Negotiation Journal*, 12, 69-80.
- Gillespie, J. J.-Bazerman, M. H. (1997) Parasitic integration: Win-win Agreements Containing Losers. *Negotiation Journal*, 13, 271-282.
- Gombich, Ernst H. (2003) A látható kép. In: Horányi Örszék (szerk.) *Kommunikáció I-II*. General Press, Budapest, 92-107.
- Gordon, Thomas (1998) *Vezetői Hírdeműkesség*. Asseriv Kiadó, Budapest
- Gordon, Thomas-Burch, Noel (2001) *Emberi kapcsolatok*. Asseriv Kiadó, Budapest
- Graham, J. L.-Herberger, R. A. (1983) Negotiators Abroad - Don't Shoot From the Hip: Cross Cultural Business Negotiations. *Harvard Business Review*, 61, 160-83.
- Graham, J. L. (1983) Brazilian, Japanese, and American Business Negotiations. *Journal of International Business Studies, Spring/Summer*, 47-61.

- Graham, J. L. (1985) The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: an Exploratory Study. *Journal of International Business Studies*, Spring, 81-96.
- Graham, J. L. (1993) The Japanese Negotiation Style. Characteristics of a Distinct Approach. *Negotiation Journal*, Vol. 9, 123-140.
- Gray, B. (1994) The Gender-based Foundation of Negotiation Theory. In: Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W. (1999) *Negotiation*. Irwin, McGraw-Hill, Boston.
- Greenwald, Anthony G. (1968) Cognitive Learning, Cognitive Response to Persuasion, and Attitude Change. In: A. G. Greenwald-T. M. Brock-T. M. Ostrom (eds) *Psychological Foundations of Attitudes*. Academic Press, New York.
- Grétsy László-Koválovsky Miklós, szerk. (1986) *Nyelvintézet és nyelvészet I-2. Akadémiai Kiadó, Budapest*
- Grice, H. P. (1975) Logic and Conversation. In: Cole, P.-Morgan, J. L. (eds) *Syntax and Semantics*. Vol. III. *Speech Acts*. Academic Press, New York. 41-58.
- Griffin, Em (2001) *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Harmat Kiadó, Budapest
- Grosser, M. (1951) *The Painter's Eye*. Kinhardt & Company, New York.
- Grzelak, J. (1997) Konfliktus és kooperáció. In: Hewstone, M.-Stroebe, W.-Codol, J. P.-Stephenson, G. M., szerk. (1997) *Szociálpszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvtár, Budapest
- Hague, Paul-Roberts, Kate (1994) *Presentations and Report Writing*. Kogan Page Limited, London
- Hakansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*. John Wiley and Sons, Chichester
- Hall, Edward T. (1975) *Rejtett dimenziók*. Gondolat Kiadó, Budapest
- Hall, Edward T. (1995) *Rejtett dimenziók*. Karatizátor Iroda, Budapest
- Halpern, J.-Parks, J. (1996) Vive la Difference: Outcomes in Low-conflict Negotiation. and Females in Process and Outcomes in Low-conflict Negotiation. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 7, 45-70.
- Hanna, Sharon L. (1995) *Person to Person: Positive Relationships don't Just Happen*. Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Henry, W. (1976) Cultural Values Do Correlate with Consumer Behavior. *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, 334-337.
- Hill, Richard (1999) *Mi, európaiak*. Geomédia Kiadó, Budapest
- Hockett, C. F. (1963) The Problem of Universals in Language. In: J. H. Greenberg (ed.) *Universals*. MIT Press, Cambridge

- Hofmeester-Tóth Ágnes-Mitev Ariel Zoltán (2004) *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Tanszék, OKJ-jegyzet
- Hofmeester-Tóth Ágnes (2003) *Fogyszási magatartás*. Aula Kiadó, Budapest
- Hofstede, Geert-Bond, M. (1988) The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*. Vol. 16, No. 4, 4-21.
- Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences*. Sage Publications, London
- Hofstede, Geert (1982) *Scoring Guide for Value Survey Module*, Version 1982. IRI/C, Maastricht
- Hofstede, Geert (1991) *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. McGraw-Hill, New York
- Hofstede, Geert (1993) *Interkulturelle Zusammenarbeit, Kulturen-Organisationen-Mangement*. Gabler, Stuttgart
- Holaday, L. C. (2002) Stage Development Theory: A Natural Framework for Understanding the Mediation Process. *Negotiation Journal*, July, 191-210.
- Holt, J. B. (1978) Decline of U. S. Computer Company Bargaining Power in Eastern Europe. *The Columbia Journal of World Business*, Fall
- Hovland, C. I.-Weiss, W. (1981) A forrás hitelének szerepe a közlés hatékonyságában. In: Csepeli György (szerk.) *A kísérleti társadalomlélektan fejlődése*. Gondolat Kiadó, Budapest, 217-234.
- Ike, Fred C. (1964) *How Nations Negotiate*. Harper & Row, New York
- Inkeles, A.-Levinson, D. J. (1969) National Character: the Study of Modal Personality and Sociocultural Systems. In: Lindzey, G.-Aronson, E. eds) *The Handbook of Social Psychology*. 2. ed. Vol. 4. Addison-Wesley, Reading
- Kale, S.-Barnes, J. (1992) Understanding the Domain of Cross-national Buyer-seller Interactions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, 101-132.
- Kapoor, Ashok (1975) *Planning for International Business Negotiations*. Ballinger, Cambridge, Mass.
- Katona, George (1963) *Psychological Analysis of Economic Behavior*. McGraw-Hill, New York
- Kegan, Robert (1995) *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press, Cambridge
- Kirschner, Joseph (1999) *A manipuláció művésze*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Klasszikus kínai mesék (1991). Notárius Kiadó, Budapest
- Kochan, Thomas A. (1980) *Collective Bargaining and Industrial Relations*. Richard D. Irwin, Homewood
- Kolb, D.-Coolidge, G. G. (1991) Her Place at the Table: A Consideration of Gender Issues in Negotiation. In: Lewicki, R. J.-Saunders, D. M.-Minton, J. W. (1999) *Negotiation*. Irwin, McGraw-Hill, Boston

- Kotler, Philip (1986) *Principles of Marketing*. Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey
- Langer Karalin-Raatz Judit (1999) *Üzleti kommunikáció*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
- László János (2005) *A történelem udománya*. Új Mandátum Kiadó, Budapest
- Lax, David A.-Sebenius, James K. (1986) *Manager as Negotiator*. The Free Press, New York
- Lee, Alfred McClung-Lee, Elizabeth Briant eds. (1939) *The Fine Art of Propaganda*. Harcourt, New York
- Lee, Lamar Jr.-Dobler, Donald W. (1977) *Purchasing and Materials Management*. McGraw Hill, New York
- Leech, Geoffrey N. (1983) *Principles of Pragmatics*. Longman, London, 79-103.
- Leigh, Andrew (2000) *Menedzszerkialauz*. Bagoilyvár Könyvkiadó, Budapest
- Lendvai J. (1991) *Nemzetkép és nemzeti sztereotípiák*. Világosság, 5, 321.
- Leventhal, H. (1970) Findings and Theory in the Study of Fear Communications. In: L. Berkowitz (ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York
- Lewicki, Roy J.-Bartry, Bruce-Saunders, David M.-Minton, John W. (2003) *Negotiation*. McGraw-Hill, Boston
- Lewicki, Roy J.-Litterer, J.-Saunders, David M.-Minton, John W. (1993) *Negotiation*. Irwin, McGraw Hill, Boston
- Lewicki, Roy J.-Saunders, D. M.-Minton, J. W. (1999) *Negotiation*. Irwin, McGraw-Hill, Boston
- Linkemer, Bobbi (1987) *A jó értekezlet titka*. Park Könyvkiadó, Budapest
- Linkemer, Bobbi (1990) *A jó fellépés titka*. Park Könyvkiadó, Budapest
- Marsh, P., ed. (1988) *Eye to eye: How people interact*. Salem House Publishers, Boston
- Maslow, Abraham H. (1962) *Toward a Psychology of Being*. D. Van Nostrand, Princeton
- Martock, John-Ehrenborg, Jons (1996) *How to be a Better Negotiator*. Kogan Page, London
- McCall J. B.-Warrington, M. B. (1984) *Marketing by Agreement. A Cross Cultural Approach to Business Negotiations*. John Wiley & Sons, Chichester
- McClintock, C. G.-McNeel, S. P. (1967) Prior Dyadic Experience and Monetary Reward as Determinants of Cooperative Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 284-294.
- McGuire, William J. (2001) *Makacs nézetek és a meggyőzés dinamikája*. Osiris Kiadó, Budapest
- Mérei Ferenc (1989) *Társ és csoport*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Messick, D. M. (1999) Alternative logics for decision making in social settings. *J. Econ. Behav. Organ.*, 39: 11-28.

- Miller, Lee E.-Miller, Jessica. (1997) *A Woman's Guide to Successful Negotiating*. McGraw Hill, New York
- Molnár György (2000) *Protokoll*. Miskolci Egyetem
- Molnár, J.-Nilsson-Molnár, M. (1999) *International Marketing, Negotiations and Business Deals*. Göteborg University School of Economics, Department of Business Administration, Sweden.
- Montagh Imre (1986) *Figyelem vagy figyelem? Az előadói magatartás*. Kossuth Kiadó, Budapest
- Montagh Imre (1989) *Nyelvminőség: A beszéd művésze. Művészek Köznevelődési Kiadó, Budapest*
- Montgomery, J. D. (1998) Toward a role-theoretic conception of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 104: 92-125.
- Moore, Christopher (1996) *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. Jossey-Bass, San Francisco
- Moss, Geoffrey (1998) *Az eredményes kommunikáció kézikönyve*. Bagolyvár Kiadó, Budapest
- Nagy Emese (2002) Interjú Horváth-Papp Imrével. In: Csirkék a világban. *Világrevü, március*
- Neale, M. A.-Bazerman, M. H. (1992) Negotiating Rationally: The Power and Impact of Negotiator's Frame. *Academy of Management Executive*, 6(3) 42-51.
- Neges, Gertrud-Neges, Richard (1998) *Vezetésmódszer-tan. Menedzsment-tréning*. Perfekt Kiadó, Budapest
- Nemesi Ártilla László (2000) *Benyomáskeltési stratégiák a társalgásban. Magyar Nyelv*, 4. 418-435.
- Nemeth Erzsébet-Tóth L. (1994) A szóbeli befolyásolás módszerei. In: Ben-Nemeth Erzsébet-Tóth L. (1994) *Kommunikációelmélet*. SOTE Képzéskutató, Oktatástechnológiai és Dokumentációs Központ, Budapest
- Nemeth Erzsébet (2002) *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Századvég Kiadó, Budapest
- Nickson, D.-Siddons, S. (1996) *Business Communications*. Made Simple, Oxford
- Nierenberg, Gerard I.-Calero, Henry H. (1995) *Testbeszéd-kalauz*. Bagolyvár Kiadó, Budapest
- Nierenberg, Gerard I. (1968) *The Art of Negotiation*. Hawthorne Books Inc., New York
- Nigel, C.-Graham, J.-Jolibert, A.-Meissner, H. (1988) Marketing Negotiations in France, Germany, UK, and the United States. *Journal of Marketing*, Vol. 5, April. 49-62.
- Oakwood, Alexander, szerk. (1998) *Aforizmák könyve*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest

- Osborn, Michael-Osborn, Suzanne (1994) *Public Speaking*. Houghton Mifflin, Boston
- Ortlík Károly (1994) *Protokoll*. '96 Könyvkiadó, Budapest
- Pais István (1993) *Árnyék bolcssek, gondolatok, aforizmák*. Szerzői magánkiadás, Budapest
- Pálhegyi Ferenc (2005) *Utak és útvesszők – a társkapcsolatokban*. Ebreddés Alapítvány, Budapest
- Pataki Ferenc (1998) *A tömeges évszázada*. Osiris Kiadó, Budapest
- Pease, Allan-Garner, Allan (1992) *Szó – beszéd. A társalgás művészete*. Park Kiadó, Budapest
- Pinkley, R. (1992) Dimensions of Conflict Frame: Relation to Disputant Perceptions and Expectations. *The International Journal of Conflict Management*, 3, 95–113.
- Pinkley, R. L.-Northcraft, G. B. (1994) Conflict frames of reference: implications for dispute processes and outcomes. *Acad. Manage. J.* 37: 193–205.
- Pratkanis, Anthony R.-Aranson, Elliott (1992) *A népszerűség*. Ab Ovo, Budapest
- Pruitt, D. G. (1981) *Negotiation Behavior*. Academic Press, New York
- Pruitt, D. G.-Carnevale P. J. (1993) *Negotiation in Social Conflict*. CA: Brooks/Cole, Pacific Grove
- Pruitt, D. G.-Lewis S. A. (1977) *The Psychology of Integrative Bargaining*. Sage Publication, Beverly Hills
- Pruitt, D. G.-Syna, H. (1985) Mismatching the Opponent's Offer in Negotiation. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 284–298.
- Putnam, L. L.-Jones, T. S. (1982). Reciprocity in Negotiations Communities. Monograph, 49. In: Lewicki, R. J.-Saunders, D. M.-Minton, J. W. (1999) *Negotiation*. Irwin, McGraw-Hill, Boston
- Radolph, I. (1966) A Suggested Model of International Negotiations. *The Journal of Conflict Resolution*, Sept.
- Raiffa, H. (1982) *The Art and Science of Negotiations*. Harvard University Press, Cambridge
- Redlich, A. (2000) *Konfliktusmoderálás. Műszaki Könyvkiadó, Budapest*
- Réz András (2003) *Válogatott szövegei*. Ulpus-ház Könyvkiadó, Budapest
- Ricks, D. A. (1983) *Big Business Blunders. Mistakes in Multinational Marketing*. Dow Jones, Irwin, Homewood, Illinois
- Risken, L. L. (1994) Mediator Orientations, Strategies and Techniques, Alternatives. *Harvard Negotiation Law Review*, 7, 23–24.
- Rogers, Carl R. (2003) *Valakivé válni: A személyiség születése*. Edge 2000, Budapest

- Ross, W.-Conlon, D. E. (2000) Hybrid Forms of Third-party Dispute Resolution: The Theoretical Implications of Combining Mediation and Arbitration. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 2, 416-427.
- Ross, L.-Ward, A. (1995) Psychological barriers to dispute resolution. *Adv. Exp. Soc. Psychol.* 27: 255-303.
- Rubin, J. Z. (1980) Experimental research on third-party intervention in conflict: toward some generalizations. *Psychol. Bull.* 87: 379-391.
- Rudas János (1997) *Defi örököséi*. Gondolat-Kairosz, Budapest
- Sawyer, J.-Guetzkow, H. (1965) Bargaining and Negotiations in International Relations, In: Kelman, H. C. (ed) *International Behavior*, New York, Holt, Rinehart and Wilson
- Sayre, Jennifer Messina (1989) Focus. In: C. G. Coakley-A. D. Wolvin (eds) *Experiential Listening: Tools for Teachers and Trainers*. Spectra, New Orleans
- Scherer, K. (1974) Acoustic Concomitants of Emotional Dimensions: Judging Affect from Synthesised Tone Sequences. In: Weitz, S. (ed.) *Nonverbal Communication*. Oxford University Press, New York
- Schulz von Thun, Friedemann (1991) *Miteinander Reden. Störungen und Klärungen*. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt, Hamburg
- Seitz, V. A. (1996) *Your executive image*. Adams Media Corporation
- Shea, G. F. (1983) *Creative Negotiating*. CBI Publishing Co., Boston
- Sheridan, D. (1990) *Negotiating Commercial Contracts*. McGraw-Hill Book Company, UK
- Siklakti István (1994) *A meggyőzés pszichológiája*. Scientia Humana, Budapest
- Sille István (1991) *Illen, etikett, protokoll*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Simkin, W. E.-Fidandis, N. A. (1986) *Mediation and the Dynamics of Collective Bargaining*. BNA Books, New York
- Stewart, I.-Joines, V. (1998) *A TA-MA: Bevezetés a korszerű tranzakciósanalízisbe*. Grafi Könyvkiadó, Budapest
- Strasser, F.-Randolph, P. (2005) *Mediáció. A konfliktusmegoldás lelekanti aspektusai*. Nyitott Könyvműhely Kiadó, Budapest
- Stroebe, J. P. Codol, szerk. (1997) *Szociálpaszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Szecső Tamás (1971) *Kommunikációs rendszer - köznap kommunikáció*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Szeksárdi Jülia (1995) *Utak és módok. Pedagógiai kézikönyv a konfliktuskezelésről*. Iskolafelkészítési Alapítvány-Magyar ENCORE, Budapest
- Terpstra, V.-Saranthy, R. (1994) *International Marketing*. The Dryden Press, Forth Worth

- Thibaut, J.-Walker, L. (1975) *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale
- Thompson, L.-Hastie, R. (1990) Social Perception in Negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 98-123.
- Thompson, L.-Nadler, J. (2002) Negotiating via Information Technology: Theory and Application. *Journal of Social Issues*, Vol. 58, No. 1, 109-124.
- Thompson, L. (1991) Information Exchange in Negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 27, 161-179.
- Tonk Emil (2000) *Úzleti pártika*. Studium 2000 Bt., Budapest
- Torpenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicolas Brealy Publishing, London
- Triandis, H. (1972) *The Analysis of Subjective Culture*. Wiley, Interscience, New York
- Triandis, H. (1982) Review of Culture's Consequences: International Differences in Work Values. *Human Organization*, Vol. 41, 86-90.
- Tversky, A.-Kahneman, D. (1981) The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211, 453-458.
- Udvarhelyi Margit (1997) *Ismeretek az emberi kommunikációról*. Jégyzet. Széchenyi István Főiskola, Győr
- Ury, W. (1993) *Tárgyalás nélkül ember nélkül*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Usunier, J. C. (1996) *Marketing Across Cultures*. Prentice Hall Europe, Hemel Hempstead
- Usunier, J.C. (1991) Business Time Perceptions and National Cultures: A Comparative Survey. *Management International Review*, Vol. 31, 3.
- Vigorszki, Lev Szemjonovics (1962) *Gondolkodás és művészet*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Volkmann, R.-Hofmeister-Toth, A.-Fleck, D. (2004) Ethicality in Negotiation: An Analysis of Attitudes, Intentions and Outcomes. *Journal of International Negotiation*, Vol. 9, 315-339.
- Volkmann, R. (1999) *Negotiation Tool Kit*. AMACOM, American Manager Association, New York
- Von Clausewitz, Carl (1991) Vom Kriege, ed. Werner Hahlweg, Gebundene Ausgabe, Dümmler, Bonn, 19. Auflage Nachdruck
- Walton, R. E.-McKersie, R. B. (1965) *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. McGraw-Hill, New York
- Walton, R. E. (1987) *Managing Conflict: Interpersonal Dialogue and Third-party Roles*. Addison-Wesley, Reading
- Watson, C. (1994) Gender versus Power as a Predictor of Negotiation Behavior and Outcomes. *Negotiation Journal*, 10, 117-127.

- Watson, C.-Kasten, B. (1988) *Separate strength? How women and men negotiate? Center for Negotiation and Conflict Resolution at Rutgers University, Newark*
- Webster, Jr. F. E. (1979) *Industrial Marketing Strategy*. John Wiley and Sons Inc., New York
- Wiemann, J. M.-Giles, H. (1997) Az interperszonális kommunikáció. In: M. Hewstone, W. Stroebe, J.P. Cudol (szerk.) *Szociálpszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Zemke, R.-Anderson, K. (2005) *Ügyfélszolgálati feladatok*. Z-Press Kiadó, Miskolc
- Zikmund, W. G. (2003) *Exploring Marketing Research*. Thomson Learning, South-Western
- Gyarmathy Éva: *Asszertivitás – önelfogadás és mások elfogadása*. <http://www.lelekbenorthon.hu/article.php?id=55> (Letöltés időpontja: 2006.12.12.)
- Újra felhangolt a státuszszimbólum-láz. Orig.: *Wirtschafts Woche*, 2004. <http://www.mfor.hu/cikk.php?article=11779&page=1>. (Letöltés időpontja: 2007.02.07.)

Internetes források

A kiadásért felelős az Akadémiai Kiadó Zrt. igazgatója
Felelős szerkesztő: Tárnok Irén
Termékmenedzser: Egri Róbert
A számítógépes tördelés a Papermoon 2006 Kft. munkája
Arculatterv: Auth Design
Fédélterv: Starkiss Stúdió Kft.
A nyomdai munkálatokat az Akadémiai Nyomda Kft. végezte
Felelős vezető: Reisenlechner Lajos
Martonvásár, 2007
Kiadványszám: KMA5-135
Megjelent 16 (A/5) iv terjedelemben