



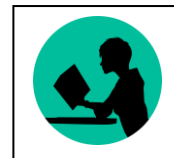
Kurzus címe	Alternatív vitarendezés
A gyakorlat témája	A tárgyalás
A feldolgozás ideje	kb. 15-20 perc
Oktató	Dr. Rúzs Molnár Krisztina egyetemi docens

1. Ismétlés

Alternatív vitamegoldás fogalma

2. A tárgyalás

A tárgyalás fogalma



- A tárgyalás egy interaktív folyamat két vagy több tárgyaló között, akik kölcsönös érdekeltségükbe tartozó témakörökben keresnek közös alapot, hogy a tárgyaló felek számára kölcsönösen elfogadható, mindenki által tiszteletben tartott megállapodás szülessen.¹
- A tárgyalás stratégiai megbeszélés, amely egy témakört (vagy vitát) mindenki által elfogadható módon old meg.²

A tárgyalással kapcsolatos attitűd

Amikor a tárgyalásra mint stratégiára tekintünk, amelyen a vitában álló szereplők vesznek részt, akkor erre egy önként vállalt helyzetet képzelünk el, amelyet a felek egyfajta versengése jellemez, ugyanakkor ha megegyezés érdekében egyfajta együttműködésre is számítani lehet, különben nehéz reálisan betartható megegyezést létrehozni.

A tárgyalás során a felek pozíciója, tapasztalata, tárgyalási jártassága, taktikussága és személyisége meghatározó tényezők, egyfajta pszichés hadviselés, amelyre érdemes

¹ <https://www.negotiations.com/definition/negotiation/> Letöltve: 2021. 04. 22.

² <https://www.investopedia.com/terms/n/negotiation.asp> Letöltve: 2021. 04. 22.



Olvasólecke

felkészülni, ha a saját érdekeinknek megfelelő végkimenetet szeretnénk elérni. Az egyéni készségek és képességek számottevőek.

A felek közvetlen részvételével zajló tárgyalás a természetéből eredően **bizalmi jellegű**, nincs más jelen az érdekelteken kívül. Ugyanígy a tárgyalás kötetlenebb jellegéből adódik, hogy a felek **témaválasztása** (mely kérdéseket tárgyalják meg, pl. jog- vagy érdekvitát) teljesen **szabad**, a belátásuktól függ. A tárgyalási folyamat során újabb témakörök hozhatók be. A tárgyalás **menetét maguk** a felek **alakítják** ki, rugalmas, kevésbé strukturált, a struktúráját is felek alakítják ki.

A tárgyalás lezárása nem minden esetben végződik megállapodással, a **kimenete nyitott**. Amennyiben nem tudnak megállapodni, a felek más típusú vitamegoldási formát választhatnak a köztük fennálló ellentét természetétől függően.

Mikor érdemes tárgyalni?

Azt, hogy a felek a tárgyalás választják-e vitájuk megoldásához, a fenitek átgondolása adhat segítséget. Célszerű lehet tárgyalni, ha az alábbiak nagyrészt megvalósulnak³:



- Fontos az idő- ill. költségtényező
- Megvan az esély, hogy jobb eredményt hozhatnak ki a tárgyalásból, mint más eljárások igénybevételével
- A felek elkötelezettek abban, hogy 3. személy bevonása nélkül maguk oldják meg a vitát
- A felek kb. egyenlő „súlycsoportban” vannak
- Fontos az eljárás bizalmi jellege és a felek közötti kapcsolat annyira azért működik, hogy van egy minimális bizalom egymás irányába (ha megállapodnak, azt be is tartják)
- Rendelkeznek a szükséges erőforrásokkal a teljesítéshez, annak természetétől függően (reális teljesíthetőség)
- Megvannak a szükséges készségeik tárgyalásban való részvételhez

Ugyanígy léteznek azonban olyan **objektív** jellegű tényezők is, amelyek a **tárgyalás** mint vitamegoldási eszköz **választása ellenében** hatnak. Előfordulhat, hogy a másik fél igényeit, morálisan helytelennek tartjuk és/vagy az egyébként jogellenes. Ha túl nagy a tét, nagy a kockázata annak, sok veszíthetünk, akkor sem ez az eljárás a legmegfelelőbb.

³ <https://slideplayer.hu/slide/2088100/> egyes elemeinek felhasználásával Letöltve: 2021. 04. 25.



Olvasólecke

A szereplő egyéni helyzete, betöltött pozíciói és készségei alapján is fennállhat olyan nagy különbség az egyik fél javára, amely megkérdőjelezi azt, hogy a megállapodás mindkét fél érdekeinek megfelel.

Az objektív tényezők mellett **szubjektív tényezők** is szerepet játszhatnak abban, hogy **miért nem** szeretnénk tárgyalással megoldani egy vitát. Szubjektív tényezők, amelyek miatt inkább nem a tárgyalást választjuk (forrás!)

Ha valaki tudja magáról vagy attól tart, hogy nem rendelkezik (jó) tárgyalási készségekkel, kevésbé ismeri a folyamatot, a dinamikáját, mit, mikor mondjon vagy éppen mikor ne; ha nem tudja biztosan felismerni, hogy a másik fél manipulálni akarja. A tárgyaláson való részvétel ellen hat, ha valaki tudja magáról, hogy túl engedékeny, és könnyen meghajol egy magabiztosan képviselt állásponttal szemben. Ugyanígy, ha valaki túl indulatosan, agresszíven képviseli a véleményét, adott esetben ezzel sem a tárgyalás sikerét szolgálja. Ahogy korábban említettük, a tárgyalással együtt jár egy – az eljárás természetéből eredő – feszültség, stressz. Ennek a kezelésére is készen kell állnia annak, aki ezzel a módszerrel szeretne vitamegoldásban részt venni.



A tárgyalás alaptípusai

A szakirodalom alapvetően két, egymástól eltérő tárgyalási típust különít el. Ezeknek elképzelhető tiszta formája is, amikor egy tárgyalási folyamatot csak az egyik vagy csak a másik jellemez, általában a kétfajta megközelítés egy tárgyalás során váltakozva van jelen.⁴ Ez a két alaptípus:

- Versengő (vagy pozícionális) tárgyalás
- Együttműködő (vagy érdekorientált vagy integratív) tárgyalás

A versengő tárgyalási stratégia jellemzői

A versengő szemléletű tárgyalásban részt vevő felek között alapvetően alacsony a bizalmi szint. A résztvevők személete szerint a tárgyalás egy verseny, ahol nyerni kell, így egy nyertes és egy vesztes lesz a végén. A pozícionális tárgyalás során az emberi kapcsolatok nem igazán számottevő tényező, hanem a szerződési feltételek minél kedvezőbb kialakítása a sikeresség mércéje.



• ⁴ A tárgyalásról más megközelítést ld.: https://konszenzus.org/wp-content/uploads/AVR/lecke3_lap5.html Letöltve: 2021. 04. 23.



Olvasólecke

E tárgyalási formánál rendszerint az önérvényesítés is komolyan jelen van, a személyes motiváció e tárgyalópartner részéről nemcsak feltétlenül valamilyen dolog megszerzése (vagy tárgyalási feltétel beemelése), hanem az érzelmi, hatalmi fölény érzetének elérése. Ebből következően, ha a másik fél hajlandó engedni, azt a gyengeség jeleként értelmezi.

A tárgyalás során a versengő stílusú tárgyaló fél kommunikációja a másik gyenge pontjainak felderítését célozza, a saját pozíció erősítése érdekében, ami egy nyomás alatt álló, nehezített kommunikációt eredményez: pl. az információ visszatartásával, a másik félrevezetésével, fenyegetéssel, stb.

Ha a felek befolyásolási képessége hasonló szinten áll, egyezkedő, kompromisszumos megoldás is lehet az eredmény. Ilyenkor mindkét fél elér valamit a vágyott célokból, de valamit fel is kell adniuk. Ugyanakkor, ha a felek egyike alacsony érdekérvényesítő képességgel rendelkezik, akkor win/lose helyzet alakul ki.

A kooperatív, együttműködő stratégia jellemzői

Ennek a tárgyalási alaptípusnak alapvetően más az emberképe a versengőhöz képest. Ebben az esetben a felek közötti kapcsolatot a bizalom jellemzi, ez a kiindulási pont. Mindkét fél a nyereségre törekszik, de ezt nem a másik kárára szeretnék elérni.

E stratégia megközelítésében az emberi kapcsolatok értéket jelentenek, ennek szellemében kezelik a résztvevők egymást. A folyamatban résztvevők problémamegoldóként tekintenek magukra és a másik félre, a tárgyalás során törekednek a partner szükségleteinek figyelembe vételére. A tárgyalás során nem csak a rövid, de a hosszú távú együttműködésre is tekintettel vannak.



Ebből következően a kommunikáció a másik fél tiszteletben tartásán alapul, ugyanakkor a mindenki számára (nemcsak saját szempontból) minél előnyösebb tartalom kialakításán van a hangsúly. Tehát a konszenzusos megoldások keresése jellemző.

A tárgyalás menete, szakaszai

A tárgyalás menetével, szakaszolásával kapcsolatban többféle lineáris modell létezik, így megkülönböztetjük a három, az öt, hat, ill. nyolcfázisú modelleket. A hazai szakirodalom legtöbbször a Barlai Róbert és munkatársai által kidolgozott nyolcfázisú tárgyalási modelljének⁵ lépéseit idézi:

⁵ Bari Róbert – Kővágó György: Krízismenedzsment, kríziskommunikáció Századvég Kiadó Budapest, 2004



Olvasólecke

I. Előkészület

1. Tervezés, átgondolás
2. Ráhangolás

II. Interakció

3. Léghörteremtés (orientáció)
4. Bizalomkeltés, szükséglet-felmérés (prezentáció)
5. Aktív ráhatás, motiválás (alku)
6. Elfogadtatás, megállapodás
7. Lezárás, befejezés

III. Utógondozás

8. Értékelés, státusz-elemzés

Minden arab számmal ellátott szakaszhoz leírás tartozik, amely a tárgyalási helyzetben fontossággal bíró körülményeket foglalja össze. Terjedelmi okok miatt itt nem foglalkozunk ezzel bővebben, azonban leírását itt lehet megtekinteni:

<https://docplayer.hu/503340-Szervezeti-kommunikacio.html> 24-29. o.

Ez egy üzleti tárgyalás modell, a szakaszolás azonban a vitamegoldási célú tárgyalás esetén is jól alkalmazható. A 3. 4. és 5. pontok esetében adódik vitamegoldási tárgyalásnál az eltérő kontextus miatt eltérő érzelmi és mentális beállítódás, illetve emiatt a folyamat dinamikája lehet eltérő.

3. Ellenőrző kérdések



1. Mi a tárgyalás lényege (fogalma)?
2. Mikor érdemes tárgyalással megoldani egy vitás helyzetet?
3. Milyen objektív és szubjektív körülmények szólhatnak a tárgyalás ellen?
4. Milyen tárgyalástípusokat ismer?
5. Az egyes típusok milyen jellemzőkkel rendelkeznek?

Képek jegyzéke a képek sorrendjében:

<https://internationalfinance.com/the-art-of-negotiation/>

<https://www.roberthalf.ca/en/blog/an-uncertain-road-the-potential-risks-and-rewards-of-working-for-a-pre-ipo-company>

<https://bluecanyonpartners.com/four-steps-to-develop-a-competitive-response-for-you-and-your-channel-partner/>

<https://executivesecretary.com/four-ways-leaders-can-foster-cooperation/>



olvasólecke

Bibliográfia

Barlai Róbert – Kővágó György: Krízismenedzsment, kríziskommunikáció Századvég Kiadó. Budapest, 2004

Bolton, R.: A kommunikáció művészete. Cascade Budapest, 1987

Dawson, Roger: Nyerő tárgyalási takikák Bagolyvár Kiadó 1999

Fisher, Roger - Ury, William – Patton, Bruce: A sikeres tárgyalás alapjai Bagolyvár Kiadó 1997

Pease, Allen: Testbeszéd Park Kiadó

Jelen tananyag a Szegedi Tudományegyetemen készült az Európai Unió támogatásával.

„Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban”)

Projekt azonosító:

EFOP-3.6.2-16-2017-00007

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE