

# Tárgyalástechnika

---

# A TÁRGYALÁSRÓL ÁLTALÁBAN

A tárgyalás során kell elérnünk, hogy a kezdetben meglévő szembenállás, a talán egymásnak ellentmondó elvárások ellenére sikerüljön közös megoldást találni a partnerünkkel. Ehhez a folyamathoz szükséges a másik fél bizalmának elnyerése, amihez követnünk kell a tárgyalások lépéseit.

## TÁRGYALÁS = KÖZVETLEN EMBERI KOMMUNIKÁCIÓ

- 2 személy között
- több személy között

## TÁRGYALÁSI HELYZETEK

- üzleti célú tárgyalás
- egyeztető tárgyalás (konfliktus és ellentétes érdekek)
- értékesítés

## SZEMÉLYISÉG MŰKÖDÉSI SZINTJEI

1. értelmi szint
2. érzelmi szint
3. viselkedési szint → látható, érzékelhető, a többire csak következtetni lehet → saját érzelmek, megfigyelőképesség belejátszik az értékelésbe

## EREDMÉNYES TÁRGYALÁS ESZKÖZEI

Milyen távú a kapcsolat:

- ⇒ hosszú távú együttműködés: kölcsönös előnyök a cél
- ⇒ rövid távú együttműködés: a versengő viselkedésformák sokkal inkább előtérbe kerülnek
- ⇒ egyszeri: átverős típusú viselkedés is előfordulhat (nincs retorzió lehetőség (mivel egyszeri kapcsolat))
- Milyen információval rendelkezek
- Partner milyen információkkal rendelkezhet (ezeket megszerezni, összerakni illik!)

## TÁRGYALÁSI DIMENZIÓK / SZINTEK

- Tartalmi szint
- Személyes szint (függ attól, hogy kik ülnek le)
- Folyamat szint: általában üzleti kérdés (ez előre tudható (esetleges bevezetés: levelezéssel))

Személyes interakciós kommunikációs szintet kell alapul venni: személyes benyomás, hatása partnerre, stb., ezeknek a befolyásolása (befolyásolja ezt a korábbi kapcsolat az illetővel (tárgyaltunk-e már), és meghatározza a légkört).

## A TÁRGYALÁS FOLYAMATA

- ⇒ felkészülés
- ⇒ tárgyalás
- ⇒ utógondozás

## A SZAKÉRTŐI SZEREP ELFOGADTATÁSA

---

Mehrabian & Ferris -1967:

a hitelesség, a szakértői szerep elfogadtatása szempontjából a legfontosabbak:

<b>Tartalom</b>	<b>7%</b>
<b>Megfogalmazás és vokális elemek</b>	<b>38%</b>
<b>Non-verbális kommunikáció</b>	<b>55%</b>

**Legfontosabb személyes hatáskeltő eszközök:**

- gesztikuláció
- mimika
- testtartás
- tekintet
- nyelv
- hanghordozás
- tartalom

## **KOMMUNIKÁCIÓ ÉS VISELKEDÉS HÁROM FAJTÁJA**

---

### ***AGRESSZÍV VISELKEDÉS***

- Úgy állunk ki a saját jogainkért, hogy mások jogait ezzel megsértjük.
- Gondolatainkat, érzéseinket és véleményünket nem a megfelelő és nem elfogadható módon fejezzük ki, még akkor is, ha őszintén azt hisszük, hogy ezek a meglátások igazak.

Az agresszió mások rovására erősít bennünket és szolgálhat arra, hogy másokat leszóljunk. Ez azon alapul, hogy azt hisszük, a saját véleményünk fontosabb, mint másoké. Más emberek és külső tényezők hibáztatása jellemzi, miközben nyájasan támadunk és anyáskodunk.

### ***ÖNÉRVÉNYESÍTŐ VISELKEDÉS***

- Kiállunk saját jogainkért úgy, hogy ezzel nem sértjük mások jogait.

Ez a véleményünk őszinte, egyenes és határozott kifejezéséhez vezet, miközben azt is kimutatjuk, hogy megértettük a másik fél álláspontját is.

### ***ENGEDÉKENY VISELKEDÉS***

- Nem állunk ki a saját jogainkért, vagy ha igen, akkor is olyan módon, hogy azt mások könnyűszerrel figyelmen kívül hagyják.
- A gondolatainkat, érzéseinket bocsánatkérő, zavaros vagy önmegsemmisítő módon fejezzük ki.
- Teljesen elmulasztjuk közölni nézetünket, érzéseinket.

Az engedékenység azon alapul, hogy azt hisszük, hogy mások a mi igényeinket és véleményünket kevésbé tartják fontosnak, mint a sajátjukat. Tipikus engedékeny viselkedés, amikor hosszan magyarázkodunk, gyakran hibáztatjuk magunkat, miközben azt hisszük, hogy megpróbálunk megfelelni a másik elvárásainak.

**A viselkedés, viselkedést szül.**

**A Te feladatod helyesen levezetni a beszélgetést, figyelmen kívül hagyva a saját hangulatodat.**

# A TÁRGYALÁS LÉPÉSEI

## 1. FELKÉSZÜLÉS

Amikor a „tartalom” már megvan, jöhet a tárgyalás technikája.

Azt kell átgondolnunk, hogy milyen legyen javaslataink előterjesztésének sorrendje, ütemezése, logikája, milyen érveket, adatokat használunk fel a másik fél meggyőzésére, és ezeket hogyan építjük egymásra.

Van-e tapasztalatom hasonló partnerrel? Tevékenység, méret? Mik voltak ott a speciális kérdések, megoldások?

Ajánlatos előre elképzelni, hogy a másik féltől milyen ellenérvek érkehetnek, mivel védheti saját álláspontját. A felkészülésnek ebben a szakaszában megpróbáljuk modellezni a tárgyalást, végiggondolva menetét, esetleges változatait. Minél több lehetőségre készülünk előre, annál kevésbé érhet bennünket meglepetés, annál nagyobb esélyt teremtünk magunknak a sikeres megállapodásra.

Kivel lesz találkozóm?, névjegy, anyagok, mobil kikapcsolása ...

A felkészülési szakasz egészen addig tart, míg megnyomod az Ügyfél irodájának csengőjét.

Ez után már a Partnerre koncentrálj!

## 2. AZ ELSŐ BENYOMÁS – A BEMUTATKOZÁS

„Az első benyomás számít, az utolsó marad”

- bemutatkozás
- a résztvevők beazonosítása
- az ügyfélre figyelj, ne magadra
- protokoll – bemutatkozás és névjegyváltás

## 3. JÉGTÖRÉS

Alakuljon ki kölcsönös szimpátia....

- fogadd el a kávé... - őszinte reakciókat kaphatunk...
- kérdések: nem tereli a bemutató irányába a beszélgetést / nyílt kérdés / érdekel a válasz

## 4. INTERJÚ – IGÉNYFELMÉRÉS

- Miért jöttünk el?
- Milyen témákat akarunk megbeszélni?
- Esetleg: milyen sorrendben?
- Mit szeretnénk elérni a tárgyaláson? (pl. üzletkötést)
- Miben tudunk ehhez hozzájárulni? (általánosságban, nem pontosan)
- Írásos anyagot ne adj – elveszi a figyelmét!

**A célzott érveléshez és tájékozottsághoz információt kell begyűjtenem:**

Ne tudj jobban, hogy mi kellene az ügyfélnek! Kérdezz és javasolj megoldást!

Ez után már természetes tényként kezelheted, hogy az ügyfelet érdekeli a szolgáltatásod, speciálisan neki kialakítható formában.

A prezentáció során, a felismert motivációra építve hangsúlyozhatod a Partner számára fontos érveket, előnyöket.

Olyan példákat hozhatsz fel, amelyek hatnak az Ügyfél érzelmeire

## 5. JAVASLAT TÉTEL / PREZETÁCIÓ

Amit el akarunk érni: **megértés – elfogadás - azonosulás**

Mit mondjak el?

- Mondd el, mit mondasz majd el!
- Mondd el!
- Mondd el, mit mondtál el!

**Prezentációs szempontok:**

- Bevezetés – a tárgyalás apropója
- Felismerhető szerkezeti felépítés
- Érvek alátámasztása példákkal
- Érzelmekre ható példák és megfogalmazás (szociális érzékenység, presztízs....)
- Áttekinthető ábrázolás
- A terjedelem és tartalom összhangja
- Rövid és világos mondatok
- Kellő mennyiségű szünet
- Egyenletes szemkontaktus
- Természetes gesztikuláció és mimika
- Összefüggések felmutatása
- Befejező felhívás, együttműködésre mozgósítás

## 6. ZÁRÁS

- Ne mentegetőzzünk...túlságosan is igénybe vettem a figyelmüket...nem sikerült mindent elmondanom...
- Mondják el a véleményüket!
- a következő megbeszélés témája és újabb érintettek.

## 7. UTÓMUNKA

# TÁRGYALÁSI STÍLUSOK

## Tárgyalási stílus meghatározása

A céljaink, a rendelkezésre álló idő, információ és a partnerhez kötődő rövid és hosszú távú viszonyunk alapján lehet kiválasztani az adott helyzetben sikeres tárgyalási stílust, amelyből alapvetően két választási lehetőségünk van:

## NYERŐ-VEZTŐ TÁRGYALÁS

---

- ⇒ A versengő emberek szinte mindenre úgy tekintenek, mint állandó harcra, amelyben nyertesek és vesztesek vannak.
- ⇒ Az ilyen stílust követő tárgyalók mindenáron el kívánják érni a céljaikat, anélkül, hogy törődnének mások céljaival, érzéseivel.
- ⇒ A nyerő-vesztő stílust képviselők csak saját nyereségükkel vannak elfoglalva, és nem foglalkoznak azzal, hogy az eredmény végül a másik fél vesztesége.
- ⇒ A nyerő-vesztő stílusnak a lehetőségei korlátozottak abban az esetben, ha a felek tartós kapcsolatban kell, hogy álljanak egymással.
- ⇒ Az állandó nyerő-vesztő csatározások ellenfelekké teszik a partnereket és ennek következtében akkor sem tudnak majd megbízni egymásban, amikor szükségük lenne az együttműködésükre.
- ⇒ Ha a tárgyalópartneretekkel hosszú távon kívántok együttműködni, akkor a kölcsönös megalégedésre történő tárgyalásokat részesítsétek előnybe.

## NYERŐ-NYERŐ TÁRGYALÁS = TÁRGYALÁS KÖLCSÖNÖS MEGELÉGEDÉSRE

---

- ⇒ Egymás legyőzése helyett a probléma legyőzésére összpontosítunk, és olyan megoldást keresünk, amelyben a tárgyalópartnerekkel együtt jól járunk.
- ⇒ A kölcsönös megalégedésre történő tárgyaláskor olyan nyer-nyer eredményre törekszünk, amely mindegyik fél számára nyereséggel jár.
- ⇒ A nyer-nyer stílusnál a konfliktust megoldandó feladatként kezeljük és ezért olyan alkotó megoldásokat találhatunk, amelyek mindkét fél pozícióját javítják, miközben a felek közelebb kerülnek egymáshoz.  
A közös megoldás megtalálásához meg kell ismernünk a saját elvárásainkon túl a partnerek elvárásait. A célok ismeretében van lehetőség arra, hogy a minden fél számára megfelelő megoldást megtaláljuk.
- ⇒ Ez általában sokkal idő és munkaigényesebb folyamat, mint a nyer-vesztő stílus alkalmazása, de a tartós partnerek estén megéri a befektetés, amelynek eredménye a hosszú távú, mindkét fél számára sikeres együttműködés.
- ⇒ A kölcsönös megalégedésre történő probléma megoldás maradéktalanul kielégíti mindegyik fél céljait. Sok esetben található ilyen megoldás, ha mindannyian pontosan meg tudjuk fogalmazni az igényeinket, és nyitottak vagyunk a másik fél álláspontjának befogadására. Ha pedig nem teljesíthető mindkét fél akarata maradéktalanul, akkor jöhetnek a kompromisszumos megoldások.

## KOMPROMISSZUM

---

- ⇒ Sok tárgyaló egyenlőséget tesz a közös megalégedésre történő tárgyalás mindkét fél számára nyereséggel járó eredménye és a kompromisszum között.
- ⇒ A kompromisszum olyan egyezséget jelent, amelyben mindkét fél valamiről lemond, amit valóban el akar érni.
- ⇒ Ez egy olyan eredmény, amikor egyik fél sem elégíti ki teljes mértékben az igényeit.



⇒ A kompromisszum stratégiája azon a hibás feltevésen alapul, hogy az én igényem meg a másik igénye mindig szemben áll egymással, ezért soha nem érhető el a kölcsönös elégedettség.

# ÉRTÉKESÍTÉS-ORIENTÁCIÓ

Rávezető kérdés – „igen kérdés”

Haszonérvelés – feltárt motivációra hangolva!

Ellenvetés-és kifogáskezelés

Haszonérvelés

*Olyan fogalmazási technika, amelyben nem csupán tényt közlünk az Ügyféllel, hanem úgy mutatjuk be, hogy az igénybevétel esetén származó előnyt is hozzákapcsoljuk.*

## MOTIVÁCIÓK

---

- Racionálisak
- Érzelmiek
- Pszichológiaiak
- Szociális természetűek

*Ne az árut, hanem a tulajdonságait, hasznait, az Ügyfél számára előnyös vonásait, valamint speciális szolgáltatásait adjuk el.*

## VÁSÁRLÁSI, CSELEKVÉSI MOTÍVUMOK

- ❖ Takarékoság
- ❖ Nyereségvágy
- ❖ Időmegtakarítás
- ❖ Kényelem / Tisztaság
- ❖ Egészségügyi / Szociális szükségletek
- ❖ Biztonság
- ❖ Esztétikai megfontolások
- ❖ Utánzás
- ❖ Presztízs
- ❖ Újítás / Luxus
- ❖ Megbízhatóság

## KÉRDEZÉSTECHNIKA

---

### Használj nyílt és zárt kérdéseket!

- Jó kérdésekkel olyan helyzetet alakíthatunk ki, amelyre eladási javaslatot építhetünk.
- Kérdésekkel az érdeklődésünket is kifejezhetjük.
- A kérdező képes az óhajtott választ vagy reakciót előhívni.
- A kérdésekkel feltárhatjuk és elemezhetjük az Ügyfél ellenállását, motivációit, aggályait, rossz tapasztalatait.
- Aki kérdez, meghatározza, hogy miről folyjon a beszélgetés – a beszélgetés optimális irányításának az eszköze.
- A kérdések segítenek az Ügyfél személyiségének alaposabb felmérésében (intelligencia, előítéletek, szaktudás, képzettség, érdeklődés).
- A kérdések lehetővé teszik, hogy a konkurencia befolyását feltérképezzük.

## ÉRVELÉSTECHNIKA

---

- Csak olyan érveket használj, amelyek az adott Ügyfél esetében jelentőséggel bírnak.
- Dolgozz alternatívákkal még akkor is, ha kezdettől fogva világos, hogy csak egy igazán jó megoldás van. Az Ügyfélnek legyen lehetősége választani. Természetesen a jobbat kell favorizálni.
- Csak valós érveket használj. Egy nem helytálló érv, és oda a bizalom.
- Minden érveknek bizonyíthatónak kell lennie, különben azok csupán látszat érvek. Ha lehet, mellékelj tényeket.
- A felvetett érvek mellett szóba jövő kifogásokat jegyezd fel, fogalmazd meg rájuk írásban a választ.
- Érveid ne csak logikusak, hanem érzelmekre hatóak is legyenek. Az Ügyfelet erősebben vezérlik az érzelmei, mint gondolnád.
- Ne csak technikailag érvelj, hanem alakítsd át azokat látható előnyökké. Építs az Ügyfél nyereségérdekeltségére.
- A tárgyalás vége felé ismételd meg a legfontosabb érveket, hogy elmélyüljenek, rögzüljenek az Ügyfélben.
- Ellenvetéseket, kifogásokat sose cáfolj közvetlenül.
- Érvelés során használj retorikai fogásokat: a feszültségkeltés szüneteit, fokozásokat, hangsúlyokat, költői kérdéseket, összehasonlításokat.

**Érvelés közben az Ügyfél nyelvét beszéld, tehát ne terheld a szakmai szókincs használatával.**

***Az Ügyfél kifogásait pozitívan kell értékelni: megmutatja, hogy hol van még szükség pótlólagos információkra, hol történtek félreértések, vagy hol becsültük fel rosszul az Ügyfél helyzetét.***

A tárgyalásra való felkészülés fontos része azon gondolkodni, hogy mit teszünk olyan szituációkban, amelyekre nem sikerült előre felkészülnünk, tehát a rendkívüli helyzetekben.

Nem válaszolhatsz meg minden kérdést! Ezt Ők is tudják!

Az elhalasztott válasz apropót teremthet a beszélgetés, tárgyalás folytatására is!

### **Reagálás az ellenvetésre és kérdésre:**

a) – a prezentáció alatt

1. reagálok rá, megválaszolom
2. elhalasztom a választ

b) – a prezentáció után

### **Az ellenvetések fajtái:**

- valódi (jogos vagy jogtalan)
- nem valódi (ürügy, látszat kifogás)
- vizsgálódó
- nyomásgyakorlási kísérlet álcázása

A partner érdeklődését mutatják, igényét a több információra, több felvilágosításra.

1. elfogadjuk az ellenvetést
  - jegyzeteljünk
  - ellenőrizzük, pontosítsuk, jól értettük-e
  - elemezzük a hátterét, mielőtt javaslatot tennénk, megoldást ajánlanánk
  - javaslati lehetőségek felsorakoztatása, majd pontosan definiált megoldás
  - méltassuk az ellenvetés helyénvalóságát
  - folytassuk a megbeszélést
2. későbbre halasztjuk – visszatérünk rá

### **Alapszabályok:**

- ✓ Maradj nyugodt és tárgyilagos. Ne nyilvánítsd ki rögtön a mimikáddal, gesztusoddal vagy testtartásoddal, hogy nem kívántad ezt az ellenvetést!
- ✓ Engedd, hogy a Partner befejezze a mondandóját és érdeklődéssel hallgasd végig!
- ✓ Tarts rövid gondolkodási szünetet, mielőtt válaszolsz, vagy azonnal kérdezz vissza, hogy időt nyerj!
- ✓ Gondold végig, hogy mit akarhat a Partner. Érzelmi vagy racionális ellenvetésről van-e szó. Az érzelmi ellenvetést nem fogod tudni racionális érvekkel semlegesíteni.
- ✓ Válaszolj röviden és pontosan. Próbálj mindig nyugodtan és tárgyilagosan beszélni, érzelmeidet kontroll alatt tartani.
- ✓ Fűzz kérdést az ellenvetéshez. Aki kérdez, az irányít!

# KONFLIKTUSKEZELÉS

## THOMAS-KILMANN MODELLE

---



## A KONFLIKTUSKEZELÉS ÖTFÉLE MÓDJA

---

### Versengés

Önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására. Jelentheti a „saját igazáért való kiállást”, a helyesnek vélt álláspont védelmét, vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést.

Mikor alkalmazzuk?

- Amikor a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos.
- Lényeges kérdéseknél, melyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni: pl. költségek megnyirbálása, népszerűtlen szabályok érvényesítése, figyelmeztetés.
- Azokkal az emberekkel szembeni önvédelemként, akik visszaélnek a nem versengő viselkedés nyújtotta előnyökkel.

### Alkalmazkodás

Együttműködő és nem önérvényesítő. A versengés ellentéte. Az egyén lemond saját szándékairól, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Bizonyos önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyág formáját, lehet a másíknak való kényszerű engedelmeskedés, vagy lehet a másik szempontjaink elfogadása.

Mikor alkalmazzuk?

- Amikor belátjuk, hogy tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot.
- Amikor a probléma sokkal fontosabb a másik számára, mint a mi számunkra, s eleget akarunk tenni a másik igényeinek.
- Amikor bizalmat akarunk építeni.
- Amikor a harmónia és a stabilitás különösen fontos.
- Amikor a versengés folytatása csak ártana a helyzetüknek, amikor legyőzöttek, vesztesek vagyunk.

### Elkerülés

Nem önérvényesítő és nem együttműködő. Öltheti diplomatikus kitérés formáját, egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását vagy egyszerűen visszahúzódotást egy fenyegető helyzetből.

Mikor alkalmazzuk?

- Ha egy adott probléma jelentéktelen vagy csak átmeneti.
- Ha nem látunk esélyt arra, hogy szándékaink érvényesüljenek – pl. kevés a hatalmunk, vagy olyan akadályba ütközünk, amint nagyon nehéz lenne változtatni (országos politika, valakinek az alapvető személyiségvonásai stb.).
- Ha a konfrontációval járó valószínű kár nagyobb, mint a konfliktus megoldásának előnyei.
- Ha további információk gyűjtése több előnnyel kecsegtet, mint az azonnali döntés.
- Ha mások hatékonyabban tudják megoldani a konfliktust.

## Kompromisszumkeresés

Átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás találása, amely részlegesen mindkét felet kielégíti. A kompromisszum középponton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumkeresés „félúton való találkozás”, kölcsönös engedményeket vagy egy gyors áthidaló megoldás keresését jelenti.

Mikor alkalmazzuk?

- Amikor a célok meglehetősen fontosak, de nem érik meg azt az erőfeszítést vagy esetleges szakítást, ami egy nagyobb mértékben önérvényesítő stílussal együtt járna.
- Amikor az egyenlő hatalommal rendelkező, szemben álló felek elkötelezettek a kölcsönös, kizárólagos célokért.
- Komplex problémák időleges rendezésének elérésére.
- Kielégítő megoldás elérésére, időkényszer esetén.
- Mint kielégítő konfliktuskezelési mód, ha a problémamegoldás vagy a versengés nem jár sikerrel.

## Problémamegoldás

Egyszerre önérvényesítő és együttműködő. Magában rejti azt a törekvést, hogy együtt dolgozva a másik személlyel találjunk valamilyen megoldást, mely teljesen megfelel mindkettőnk szándékainak. Azt jelenti, hogy beleássuk magunkat egy problémába azzal a céllal, hogy megtaláljuk a két fél alapvető érdekelttségét, s találjunk egy olyan alternatívát, mely mindkét érdekskálának megfelel.

Mikor alkalmazzuk?

- Megoldás keresése olyan esetekben, mikor mindkét felfogás túlságosan fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen.
- Amikor elegendő idő áll rendelkezésre.
- Amikor az illető céljai az, hogy tanuljon.
- Különböző perspektívák összeolvasztásakor.
- Amikor a kapcsolatokban az érzéseken, érzelmeken keresztül vezet az út.