

Tárgyalás- és előadástechnika

Lehetséges kérdések a 2. ZH-n

1 Mi a versenyriadó? Ismertesd 3 esetét, és sajátosságait.

A versenyriadók teljességgel irracionális magatartást eredményező tárgyalási szituációk, mint pl.: aukciók és fordított aukciók (licitálási szituációk), jogviták, vállalatgyesülések és felvásárlások. Ezek tipikusnak tekinthetők. Felfokozott érzelmi állapot, amely megemelkedett adrenalin szinttel jár és *olyan* döntéshez vezet, szélsőségesen irracionális eredményt produkál. A 3 fő tényező mely külön-külön és együtt is felelős versenyriadóért: **A rivalizálás:** közelharc típusú, illetve az ember-ember elleni küzdelemnek tekintett versengés. **Az időkényszer:** a megfelelő információ és döntés megtalálásához vezető folyamat akadályozott, ezért hibás döntési panel alkalmazásához vezet. **A rivaldafény:** a közönség jelenléte ténylegesen rontja a versengők fizikai és problémamegoldó, kockázatértékelő stb. képességeit.

2 Ismertesd az versenyriadóért felelős időkényszer feloldásának módját.

Az időkényszernél a megfelelő információ és döntés megtalálásához vezető folyamat akadályozott, ezért hibás döntési panel alkalmazásához vezet. Az egyik legalapvetőbb faktor a rossz döntések, és így a rossz tárgyalási döntések meghozásában. **Mit tehetünk, ha el kell ismernünk, hogy gyakorta valóban szorítanak a határidők?** Határidők felülvizsgálata: mivel a határidők olykor önkényesek, azon túl, hogy ki vannak tűzve, más funkciójuk nincs, ezért érdemes lehet külön megfontolás tárgyává tenni: valóban indokolt-e ez a konkrét határidő? A körülmények megváltoztatása oly módon, hogy a döntés meghozatalakor az idő szorítása ne érvényesüljön.

3 Az RKEM koncepciójú tárgyalásban hogyan tartasz realitásvizsgálatot? Fejtsd ki az irreális tárgyalási célokból adódó problémákat egy az órán tárgyalt esettanulmány mentén.

Az RKEM koncepciójú tárgyalás *reális eredmény, reális siker* létrejöttét tartja szem előtt. Tartsunk realitásvizsgálatot: 1.) a tárgyalásra történő felkészülés során, 2.) a tárgyalás közben és 3.) a tárgyalást követően! Az irreális tárgyalási célok megnehezítik, sőt esetleg lehetetlenné teszik a tárgyalást de még valamifajta siker esetén is rongálják a kapcsolatot. Az órai tornaterem bérlős esettanulmányban szereplő eltúlzott ár kérés az újratárgyalás lehetetlensége felé vezet. A lose-lose eredmény kapcsolatrögzítő, továbbá többlet bevétel, reklám, potenciális új látogatóktól esett el a terem tulajdonosa. Összességében: Az irreális tárgyalási alap lehetetlenné tette a kitűzött cél megvalósítását, lehetetlenné tette a további tárgyalás és az újratárgyalás lehetőségét, lehetetlenné tette egy ésszerűen kalkulálható bevétel realizációját, veszélyeztetheti az eddigi jó ügyfélkapcsolatot, további, közvetett, ám indokoltan feltételezhető veszteségeket is eredményezett (elérési szám, vírus-marketing elmaradásából fakadó veszteségek stb.)(További leírás az esettanulmányról a ppt-ben)

4 Tárgyald a probléma darabolás és az objektív eljárás módszerét.

Ezek segítik a tárgyalás menetét. Probléma darabolásnál a konfliktus pontokat rendezzük s oldjuk meg csökkenő súly szerint: $KP1 > KP2 > \dots > KPn$ azaz, 'ugorjunk neki a

nagyjának!'. Igen ám, de az elsőt a legnehezebb megoldani, tehát a helyes a fordított sorrend: $KP_n < \dots < Kp_2 < KP_1$. A kisebb sikerek és az energia befektetés motiválja a további haladást. Érdemes tovább megegyezési ponton indulni, s persze azon végezni: $MP_1 - KP_n < \dots < Kp_2 < KP_1 - MP_2$.

Az objektív eljárás legalább óvja a kapcsolatot, amikor a win-win nem érhető el. Kétséggkívül vannak azonban olyan szituációk, amikor nem lehet nyer-nyerre játszani. Mi a teendő ilyenkor? Hogyan érdemes ilyenkor tárgyalni? Attól még, hogy a felek nem nyertesként fejezik be a tárgyalást, nem kell, hogy vesztesként, csalódottan fejezzék be. A megoldáshoz olyan tárgyalást kell folytatni, amelynek döntési mechanizmusa vagy eredmény értékelését biztosító mérce független a résztvevők akaratától. A tárgyalás eredményét meghatározó döntési eljárást, és/vagy az eredmény értékelésül szolgáló viszonyítási alapot ki lehet vezetni a felek által uralt mezőből. Példa Objektív, korrekt eljárásokra: „Egyik vág, másik választ” vagy „Egyszer Te, egyszer én”.

5 Fejtsd ki a kötélhúzás típusú tárgyalásról tanultakat. Ábrával segítsd magad.

Egyetlen tranzakcióra korlátozott, ultrarövid távú kapcsolatok. Egyezés csak akkor jön létre, ha az eladó kilépési határára kisebb, mint a vevő kilépési határára. A kötélhúzás az eladó kikiáltási ára és a vevő nyitó ára között zajlik. A kialakult ár rendszerint a kikiáltási ár és nyitó ár számtani átlaga. A vevő haszna: amennyivel kevesebbet fizet a kikiáltási árnál. Az eladó haszna: amennyivel többet kap a nyitó árnál. A vevő vesztesége: amennyivel többet fizet a nyitó árnál. Az eladó vesztesége: amennyivel kevesebbet kap a kikiáltási árnál. DE: rendszerint az utóbbi szerint értékeljük a tranzakciót, így elégedetlenek vagyunk, mert vevőként többet fizettünk, eladóként pedig kevesebbet kaptunk, mint lehetett volna! A pozicionális küzdelem rendszerint durva formát ölt: eladó által kínált termék, szolgáltatás ócsárlása, eladó személyének támadása, nevetségessé tétel stb. vevő személyének támadása, nevetségessé tétel stb. A kötélhúzás révén létrejött eredménnyel többnyire *kölcsönösen elégedetlenek* vagyunk. A kötélhúzás mind az eredménye, mind a felhasznált eszközök miatt nem kapcsolatépítő, hanem kapcsolatromboló. Az egyezés létrejöttének hogyanja miatt alapvetően veszít-veszít típusú módszernek tekinthető.

6 Mit tudsz az alku, csere típusú tárgyalásról?

Akkor működik, ha tisztában vagyok veled, hogy én mit tudok kínálni. A preferenciák rendezése szükséges. Alkunál az egyik legfontosabb tárgyalóeszköz: a kérdés. Pl. ha a hallgató haladékat kér az oktatótól egy dolgozat leadásához, fontos tudnia, hogy mit tud kínálni az oktátónak, ami annak tényleges igényét elégítheti ki. Különbséget kell tenni a között, hogy a másik fél megmondja az igényeit, s a között, hogy nekünk kell kitalálnunk hogy mit kínálhatunk, mert pl. a mi érdekünk, mi kezdeményeztük a tárgyalást. Pozíciók harca helyett csomagok (kosarak) cseréje. Cél: megkapni a számunkra lehető legjobb csomagot. (Nem a legtöbbet kapni!) Ehhez a másik félnek is jó csomagot kell kapnia! „**Kérem a nekem jót, adom a neked jót.**” Az alkudozás alapja: a saját és a másik fél preferenciái. Mi a legfontosabb Önnek/Neked ebben a témában? Mi a második legfontosabb? Stb. Világos, feltárt saját preferenciák (mit igénylünk?) és lehetséges „cserealapok” (mit adhatunk?) **Eszközei: Ajánlattétel: Valamit kérek, és valamit adok érte cserébe:** „Ha te ezt megadod, akkor én megadom azt.” **Valamit adok, de megkérem az árát.** „Add meg neki, amit kér a te feltételeiddel!” **A másik preferenciáinak feltárására irányuló kérdések:** „Nézzük meg, Önnek/Neked mik a legfontosabbak ebben a témában?” „Mi ezek között a fontossági sorrend?” **A másik cserealapjainak feltárására irányuló kérdések** „Mit tud Ön/Te még kínálni, hogy én megadhassam azt, amit kér?”

7 Mesélj a lehetőségfeltáró, opciógeneráló tárgyalásról!

Esetleg makacsul tartott pozíciókból vissza kell fejtetni az azt megalapozó tényezőket: Szükségletek, Igények, Elvárások. Ezek megfogalmazása után rugalmasabbakká válhatunk. A lehetőségfeltáró (opciógeneráló) módszer: a *Reális, Kölcsönösen Előnyös Megállapodások* módszere. A módszer célja: saját egyéni igényeinket a lehető legjobban kielégíteni *közösen*. **Egyéni érdekek, igények, elvárások figyelembe vétele, amely magában foglalja:** A mi érdekeink, igényeink, elvárásaink figyelembe vételét. A másik érdekeinek, igényeinek, elvárásainak figyelembe vételét. **Közös érdekek, igények, elvárások figyelembe vétele, amelyhez el kell jutni, amelyet fel kell tárni.**

Eszközei: **1. A pozíció visszafejtésére irányuló kérdések:** „Milyen szükségleteidet elégítene ki, ha megkaphad, amit kérsz?” **2. A mozgáster bővítése irányuló kérdések:** „Ezek a szükségletek milyen további igényeket elégítenek?” „Milyen további szükségleteid vannak?” **3. A megoldások kidolgozására irányuló kérdés:** „Hogyan lehet ezeket másképpen is kielégíteni?” Az előbbi 3 kérdés arra irányul, hogy a pozíciót visszafejtsük a mögötte meghúzódó érdekekre és problémára, majd a mozgásteret kibővítsük a kapcsolódó érdekekkel, igényekkel, elvárásokkal (tortanövelés), és olyan új megoldásokat keressünk, amelyek figyelembe veszik mindkettőnk problémáit, érdekeit (szemben az eredeti pozícióval).

8 Sorolj fel 5 tipikus tárgyalási hibát és röviden írd le eredetét, elkerülésének módját!

1. Túl hamar kezdted a tárgyalást: Ez tipikusan a felkészültség hiányából adódhat, például ha a másik fél sürgeti a tárgyalást. Gyakran nehéz kimondani, ám mégis a „Várj, időt kérek!” varázs szó hoz ekkor eredményt. Ne siesd el a folyamatot és ne is hagyd a másikat, hogy sürgessen! 2. Nem a célszeméllyel tárgyalasz: Ki a célszemély? Akinek van döntési joga az ügyben. Légy biztos, hogy a megfelelő partnerrel tárgyalasz. Egyaránt rossz, ha a hierarchiában alatta vagy felette lévővel próbálkozol. 3. Zárt pozíció: Ragaszkodsz egy adott megoldáshoz. Ezzel rombolod a tárgyalás menetét. A RKEM módszer segíthet leépíteni. Több kielégítő kimenetele is van egy tárgyalási szituációnak. 4. Erőtlenség érzete: Ez jelez valamit: felkészületlenséget. Ilyenkor egyből kapj észbe, s vonulj kicsit távolabb a helyzettől, kérj időt és gondold át! 5. Félsz, hogy elveszíted a kontrollt: Ez egy érzékelési probléma. Miért kéne kontrollálni a helyzetet? A tárgyalás nem erről szól. Ez is a felkészültségeden múlik. 6. Távolodás a kiszállási ponttól: Szolid kiszállási ponttal indulsz, ám menet közben szem elől veszted a célt. Útközben változtatni a célt nem jó, ilyen pl. ha vérszemet kapsz. Jól fogalmazd meg! Írd le emlékeztetőül a kiszállási pontot! 7. Túl nagy empátia: Rendben van, hogy win-win-ben gondolkozunk, de az elsődleges a saját célok megfogalmazása, nem a másik érdekeinek folytonos figyelembe vétele. Légy rugalmas és készülj fel! 8. Tudod a frappáns választ – másnap: Ez mindenkivel előfordul, de minél felkészültebb vagy, annál kevésbé. Az a hiba, ha hibának gondold, egy világos, őszinte, megfontolt, akár késői reakció többet ér mint egy frappáns visszavágás (ha másnap, akkor mindenképp) 9. Más hibájának átvállalása: Van, hogy elmarad a siker, s vádolod magad érte. Ez önbizalom hiányra vall. Légy őszinte a másik féllel, hogy megbízzon benned, s így ti is magadban. A hozzáállást viszonzni fogja. 10. Nem koncentrálsz eléggé a lezárásra: Ez pedig az egyetlen cél, amit szem előtt kell tartani beszálláskor és mindvégig. Készülj fel s tudd, mi a cél!