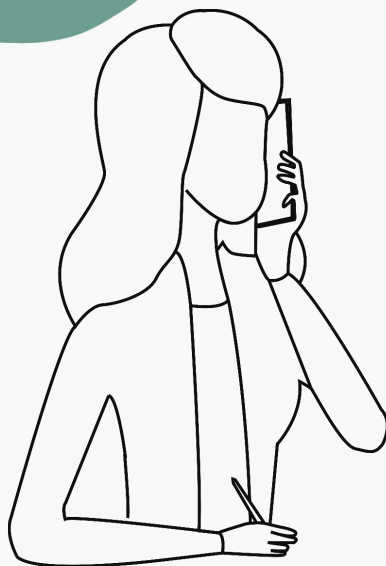


TELEFONOS TÁRGYALÁS

Györki Károly, Szőke Bálint,
Tiliczki Mátyás Áron



A Web 2.0 audiovizuális szolgáltatásainak, illetve a sávszélesség és az adatátvitel technológiáinak fejlődésével úgy tűnhet, a telefonos kommunikáció háttérbe szorulhat. Mi okunk lehetne elvégre a tárgyalási folyamatot egy olyan ingerszegény környezetbe terelni, amely megfoszt bennünket a nonverbális visszacsatolás különféle csatornáitól? A válasz természetesen előzetes elképzeléseinknél jóval árnyaltabb megközelítést igényel, hiszen a telefonos kommunikáció támasztotta kihívásokat akár céljaink szolgálatába is állíthatjuk. Ebben a fejezetben az Olvasó többek között az alábbi kérdésekre kaphat választ:

- Mely kommunikációelméleti megfontolásokat érdemes észben tartani telefonos tárgyalás során?
- Milyen kihívásokat állít eléink a kizárólag verbális ingerekre támaszkodó tárgyalási folyamat?
- Hogyan fordíthatjuk ezeket a látszólagos hátrányokat előnyünkre?

- Milyen stratégiákat, trükköket érdemes alkalmazni a sikeres telefonos tárgyalás érdekében?

Médiagazdagság

Legelőször is azt kell megértenünk, mi teszi különlegessé a telefont a többi, tárgyalás során használt médiumhoz képest, ehhez pedig a **médiagazdagság** elméletét hívjuk segítségül (Daft & Lengel, 1986). A médiagazdagság ebben a kontextusban egy olyan többletanyagú keretrendszert jelöl, amivel elemezhető és rangsorolható egy adott médium információ-átviteli lehetősége, mind logikai, mind emocionális szinten.

Ennek a keretrendszernek, a közvetítő eszközök vizsgálatának kiemelt aspektusai a visszajelzési lehetőség, a nyelvezeti bőség, illetve a személyes fókusz. Gyakorlatilag egy médium információcsere szempontjából annál gazdagabb, minél

több lehetőségünk nyílik azt használva szünet nélküli, választékos, a másik félre szabott kommunikációt alkalmazni.

Ezeket a szempontokat elemezve Daft és Lengel (1986) az alábbi sorrendet állították fel a modern kétirányú kommunikációs eszközök között: postai, írott levél – e-mail – chat – **telefon** – videóhívás – élő, „face-to-face” interakció.

Láthatjuk tehát, hogy a médiagazdagság elmélete alapján nézve a telefon, és annak tárgyalásközvetítő használata középutas megoldás. A megadott szempontokat vizsgálva elmondható, hogy a telefon használatával megkapjuk azokat a lehetőségeket, amiket egy írott szövegnél – legyen az kézzel, vagy elektronikusan létrehozott – hiányolunk.

Ezek például:

- szünetmentesség, nincs megszakadás a kommunikáció folyamatában;
- a visszajelzés azonnali lehetősége, formálhatjuk a tárgyalás menetét azonnali reakcióval, a partnernek reagálnia kell;
- illetve a verbális kommunikáció teljes körű, autentikus használata, nem rövidíthetünk, mint egy chatelés során, továbbá az e-maileinkben használt barokkos, gyakran műinek érződő mondatainkat sem tudjuk alkalmazni.

Ezzel szemben a telefon hátrányaként hozhatjuk fel a személyes fókusz, a testbeszéd, a tárgyalási környezet hiányát: kevesebbet tudunk kiolvasni tárgyalópartnerünk kommunikációjából, nehezebb magunkat beleélni a szituációba, ettől eltorzulhatnak az átadott információk. Például egy telefonos tárgyalás során kapott pozitív választ hajlamosak vagyunk felértékelni, miközben a másik fél lehet, hogy csak kényszerből választotta ezt az opciót: mivel nem látjuk partnerünk testbeszédét (ami ebben az esetben valószínűleg zárkózottabb, ellenségesebb), a teljes attitűdjét a verbális kommunikációjából ítéljük meg, így ferdítünk a valóságon.

Összefoglalva tehát a médiagazdagság elméletét és konzekvenciáit:

Tipp: A telefon tárgyalási eszközként történő használatát akkor érdemes fontolóra vennünk, amennyiben: Az információcserét zökkenőmentesen és a verbális lehetőségeinket kihasználva szeretnénk lebonyolítani, de valami okból (legyen ez a saját stratégiánk vagy a partner iránti bizalomhiány) nem akarjuk megosztani attitűdünket, hozzáállásunkat a tárgyalat üggyhez.

Hívó fél előnyben

Egy, a Glasgow-i Egyetemen végzett kommunikációs kutatás (Vinciarelli et al., 2014) eredményét hívjuk segítségül a telefonos tárgyalás hierarchiájának megértéséhez, mely szerint mérhető és jelentős fölényhez jut a hívó fél a hívottal szemben. A kutatásban 120 ember 60 párra osztva vett részt: feladatuk egy igen / nem válaszokra épülő kérdőív kitöltése volt, majd telefonos tárgyalás keretein belül ütköztetni eredményeiket, érvelni a saját maguk igaza mellett. Mindenki ugyanazt a kérdéssort kapta meg, és tudta, hogy ezek után egy vitára kerül majd sor egy másik résztvevővel, az egyetlen különbség a kutatók instrukcióiban a résztvevők szerepe volt: hívó vagy hívott lesz-e az adott illető. Az eredmény 70%-os győzelmi arány lett a tárgyalás során a hívó felek részére (Vinciarelli et al., 2014). Felmerül a kérdés, hogy lehetnek-e más, szofisztikáltabb befolyásoló tényezők a kutatás alapján felállított hipotézisben. Ezt maguk a kutatók is vizsgálták, de nem találtak jelentős, mérhető összefüggéseket a telefonos tárgyalók neme, kora, iskolai végzettsége, sőt, még személyiség típusaik között sem az eredménnyel összevetve.

Ugyan a kutatás közel sem volt reprezentatív, és minden telefonos tárgyalási szituáció más, meg van a maga egyedi tulajdonsága, azonban azt a következtetést

mégis megengedhetjük magunknak, hogy a hívás legelején kialakul egyfajta hierarchia a felek között. Ennek oka a hívó egyértelmű előnye a tárgyalás általános jellegének meghatározásában: ilyen például a napirend, a hangnem megszabása. Elmondhatjuk tehát, hogy ha telefonos tárgyalásra adjuk a fejünket:

Tipp: Próbáljunk mi lenni a kezdeményező fél! Amennyiben partnerünk előbb hív fel minket, nyugodtan tegyük le a kagylót, hogy a megadott időpontban visszahívjuk!

Telefon mint entitás

Napjainkban általánosan jellemző, hogy egy médiaeszköz felhasználója úgy tekint az adott tárgyra, mint egy vele egyenrangú, öntudattal bíró élőlényre: barátunk helyett barátunk lett a telefonunk. A tudatalatti kognitív feldolgozási folyamataink egyre nehezebben tudnak disztingválni technológiai és humán jelleg között, ezért eszközeinket is emberi tulajdonságokkal ruházzuk fel, és ezekkel az attribútumokkal azonosítjuk őket: ezt nevezzük média-egyenletnek (Reeves & Nass, 1996).

Ezen elmélet alapján elgondolkodtató, hogy miben tud befolyásolni minket egy telefonos tárgyalás során maga a telefon „személye”: torzít-e a valóságérzékelésünkön a hangszóró és a mikrofon, illetve tudat alatt játszódnak-e le olyan folyamatok, amik a telefonnak köszönhetők, és befolyásolják a tárgyalás menetét? Ezekre a válaszok kevésbé egzaktak, és folyamatos kutatás alatt állnak, azonban annyit soha ne felejtsünk el egy telefonos tárgyalás során:

Tipp: A telefon a közvetítő eszköz, nem pedig a partner, ugyanis ő a vonal másik végén várja érdemi megnyilvánulásainkat.

A kapcsolatépítés korlátai

Annak érdekében, hogy hatékony tárgyalópartnerként érvényesülhessünk akár telefonon keresztül is, fontos megértenünk néhány alapvető folyamatot az interperszonális kommunikáció sajátosságaiban. Ahogyan azt a korábbiakban is taglaltuk, kizárólag a füleinkre hagyatkozni egy ilyen kiélezett szituációban meglehetősen kockázatos. Érzékszerveink többségét hátrahagyva egy kulcsfontosságú feltételét veszíthetjük el a személyközi kapcsolatépítésnek, amelyet Clark és Brennan 1991-es kutatásukban *grounding* névre kereszteltek, mi pedig az egyszerűség kedvéért alapozásként fogunk rá hivatkozni.

Az alapozás, annak definíciója szerint, egy olyan folyamat, amelyben egyének társadalmi és kommunikációs folyamatok során próbálják elérni a részvétel és megértés közös élményét (Clark & Brennan, 1991). Ez az állapot különösen tárgyalási szituációkban tűnhet aranytojást tojó tyúknak, ezért fontos ismernünk, hogy az alapozás folyamatának nyolc összetevőjéből pontosan mennyivel tudunk dolgozni telefonon keresztül.

Együttlét: A részvétel és megértés élményét elősegítheti a partnerek egy légtérben történő elhelyezkedése, a nonverbális jelek és hangulat könnyebb értelmezhetősége érdekében.

Láthatóság: Nem feltétele az együttlét, hisz például a videokonferencia műfaja lehetőséget nyújt távoli felek láthatóságának megteremtésére, ugyanakkor az együttlét illúzióját adhatja.

Hallhatóság: Az első olyan szempont, amellyel a telefonos tárgyalási folyamat rendelkezik, mint legfontosabb közvetítő csatorna.

Párhuzamosság: Az üzenetátadás egy időben zajlik, szemben például az e-mail-es kommunikációval.

Szekvencialitás: Az üzenetszere meg-

felelően körökre osztott; mindenki tudja, mikor jön el az ő ideje a hozzászóláshoz, ez telefon esetében kissé bizonytalanul érvényesül.

Egyidejűség: Lehetőség van az azonnali üzenetfeldolgozásra és reakcióra.

Újra-feldolgozhatóság: A beszélgetés tartalmához visszatérhetünk, és dolgozhatunk vele; telefonálás során ehhez jegyzetelésre, vagy hangrögzítésre lehet szükség.

Változtathatóság: Az üzenet tartalmát megváltoztathatjuk annak elküldése előtt. A telefonos tárgyalást jellemző időszüke erre vajmi kevés lehetőséget ad.

Jobban belegondolva elmondható, hogy az alapozás előbbiekben ismertetett receptjéből kizárólag a hallhatóság, a párhuzamosság, a szekvencialitás, egyidejűség és az újra-feldolgozhatóság hozzávalói adottak, alaposan megnehezítve a dolgunkat. További eszközök hiányában a tárgyalás esszenciális feltételei sérülhetnek: a bizalom és egyetértés, hovatovább egy rideg, deperszonalizált környezetet teremthet.

Mindennél fontosabb tehát, hogy telefonos tárgyalási helyzet lehetőség szerint olyan esetekben jöhessen létre, ahol át tudjuk hidalni ezeket az akadályokat, illetve, ha nincsen választásunk, megfelelő felkészüléssel és stratégiával fussunk neki. Számos körülmény formálható át számunkra előnyös helyzetű, mégse feledjük: tárgyalópartnerünk számára ugyanúgy felismerhető, merre is lejt a pálya.

Tipp: Az alapozás (grounding) folyamata a személyközi kapcsolatokban létrehozza az egyetértést és a közös részvétel élményét. A telefonos kommunikáció során ezt az élményt korlátozott eszközökkel tudjuk biztosítani, így erőforrásainkat hatékonyan kell alkalmaznunk.

Mikor tárgyaljunk telefonon?

Bár az előbbiekből az Olvasó levonhatná azt a következtetést, hogy a telefonos tárgyalással végképp csínján kell bánni, a következő néhány pontban ismertetni szeretnénk néhány körülményt, ahol kifejezetten előnyünkre válhat megkockáztatni e csatorna használatát:

Amikor szorít az idő

Időgazdálkodási szempontból mi sem egyszerűbb, mint eliminálni a figyelmet elterelő vizuális ingereket, és egyből a tárgyra térni: telefonálni sok esetben kevesebb előkészületet igényel, mint videókonferenciázni, személyes egyeztetést tartani, ellenben még mindig információgazdagabb az elektronikus levelezésnél. Könnyebb lehet továbbá az elhangzott információmennyiséget kontroll alatt tartani, a limitált idő miatt koncentráltabb és szigorúbban felépített struktúra mentén tárgyalni.

Amikor partnerünk szörnyen elfoglalt

Egyszer mindenki szakmai életében eljön az az ember, akit, ha megfeszülnek sem képesek konvencionális terepeken elérni. Olyan tárgyalópartnerekről van szó, akik fél életüket repülőtér-terminálokon, taxikban töltik, vagy netalán egyik meetingről a másikra rohanva tengetik mindennapjaikat, és erősen korlátozott időkerettel rendelkeznek egyeztetésre. Az ő elérésükre remek áthidaló módszer lehet a kevés és szűkös időablakok egyikében lebonyolítani a tárgyalást.

Amikor a személytelenség inkább áldás, mint átok

A vizuális ingerek mellőzésével, azaz, ha elkerülhető számunkra az a néha kellemtelen szituáció, hogy partnerünk szemébe nézve kelljen nemet mondanunk egyes propozíciókra, a telefonbeszélgetés nyújtotta személytelen környezet megkönnyítheti a szituációt. Ennek ellenére

nem javasoljuk, hogy a tárgyalási helyzetek megoldásához szükséges természetes és spontán asszertivitás elsajátítását spóroljuk meg a telefonvonal mögé rejtőzés-sel: jövőbeni partnereink többsége nem preferálná folyton-folyvást telefonon lebonyolítani a találkozókat.

Amikor elsődleges szempont a költséghatékonyság

Klasszikus esete ez annak, amikor a régi közterek helyénvalóan hangzanak: az idő pénz. A személyes jelenlétet igénylő tárgyalások, de talán még egy videokonferenciára történő felkészülés is több időt és anyagi forrást igényel, mint egy egyszerű hívás. Utazási költségek, vendéglátás, de még egy nagyobb zsák sósmogyoró, különlegesebb pörkölésű kávé is jelentősen nagyobb kiadási tételt jelenthet, mint egy hosszabb telefonhívás lebonyolítása, különösen a lassan, de biztosan erodálódó roaming-költségek és megfizethető üzleti előfizetési csomagok tekintetében.

Amikor megragadnánk a kezdeményezést

Ahogy azt a korábbiakban taglaltuk, nem elhanyagolható a szerepe a híváskezdeményezésnek a telefonos tárgyalási folyamatokban. A hívást indító fél gyakorlatilag a tárgyalás megnyitására vállalkozik, amivel értékes előnyökhöz juthat. Esélye támad az egyeztetés agendájának behatárolására, az irányvonalak kijelölésére. Ezen felül megragadhatja az alkalmat, hogy formálja a „találkozó” hangulatát, valamint éljen azon lehetőségével, hogy elsőként tegyen apró gesztusokat, amelyek a vonal túloldalán ücsörgő partner boldogsághormonjait tudattalanul is a megfelelő koncentrációba emelik.

Mik a telefonos tárgyalás hátrányai?

Mint mindennek, a telefonos tárgyalásnak is vannak hátrányai. A vizualitás és személyesség hiányában is meg kell magunkat értetni tárgyalópartnerünkkel, és ez nem a legkönnyebb dolog egy ilyen hideg kommunikációs környezetben.

Közös megértés hiánya

A korábban említett közös megértés élménye korlátozott, így, ha nem tudjuk még a tárgyalás előtt, vagy a tárgyalás kezdetén partnerünkkel összehangolni magunkat, a realitásunkat szinkronizálni, akkor ez könnyen a tárgyalás sikerességét veheti el.

Nehéz gesztusokat tenni

Egy telefonos tárgyalás során nehéz gesztusokat tenni, nem tudjuk alkalmazni a jól bevált nonverbális és verbális kommunikációs eszközeinket. Például nem tudjuk megdicsérni tárgyalópartnerünk nyakkendőjét, fülbevalóját, vagy a tárgyalás kezdetén nem tudjuk megkínálni őket kávéval. Ezt a sok kieső lehetőséget csak korlátozottan tudjuk pótolni, így jól meg kell választanunk a technikáinkat a sikeres tárgyalás érdekében.

Nagyfokú félreérthetőség

Nagyon magas a félreérthetőség telefonon keresztül, gyakran előfordulhat, hogy ugyanarról a tárgyalásról a két fél egészen más tapasztalatokkal és abszolút más konklúziókkal távozik, ezért figyelniünk kell tárgyalópartnerünkre, és arról is meg kell győződniünk, hogy ő is ránk figyel, a félreértések elkerülése végett. Az ilyen félreértéseket minél hamarabb fel kell tárnunk, nehogy a későbbiekben negatív befolyása legyen a tárgyalópartnerünkkel való kapcsolatunkra.

A telefonos környezet előnyeit tárgyalópartnerünk is kihasználhatja. Az egyik legfontosabb hátránya a telefonos tárgyalásnak, hogy az összes előny ugyanúgy felhasználható ellenünk, ha nem figyelünk, mintha csak mi használnánk. Ha ismerjük az előnyöket, tudunk védekezni ellenük, de próbáljunk meg kezdeményezni.

A szó elszáll, az írás megmarad
Ahogy a régi közmondás is tartja: a szó elszáll, az írás megmarad. Ez teljes mértékben igaz a telefonos tárgyalásra. Nem vehetjük készpénznek azt, amit a telefonban megbeszéltünk tárgyalópartnerünkkel, mivel nem foglaltuk írásba, később meggondolhatják magukat, akár a szerződés aláírása előtt is.

Hogyan hozhatjuk ki a legtöbbet a telefonos tárgyalásból?

A telefonos tárgyalás, bár nem tűnhet nehéznek, gyakran nehezebb, mint egy hagyományos értelemben vett tárgyalás. Íme pár hasznos trükk, praktika, amely segítségével könnyebben és sikerebben tudunk telefonon megbeszéléseket lebonyolítani.

Agenda egyeztetés

Érdemes a telefonhívás előtt tárgyalópartnerünkkel e-mailben egy agendáról egyeztetni. Ez egy struktúrát ad a tárgyalásnak, sokkal átláthatóbb, egyértelműbb lesz, hogy miket kell megbeszélni, nagyjából időben is képesek leszünk elhelyezni a tárgyalás hosszát. Érdemes nekünk kezdeményezni a napirendi pontokat, mert így irányítást szerezhetünk a tárgyalás kezdete előtt.

Small talk

Szánjunk időt a tárgyalás elején egy rövid, maximum pár perces beszélgetésre. Ezzel

sokkal személyesebbé és bizalmasabbá tudjuk tenni a tárgyalást, és a hangulatot is tudjuk befolyásolni. Fontos azonban, hogy ennek nem szabad hosszúnak lennie, érdemes a személyes találkozásnál használt small talk-nál is rövidebbre venni.

Összefoglalók a tárgyalás közben

Érdemes a tárgyalás során minél többször kisebb összefoglalókat tartani. Ezek az egyes témák, mérföldkövek között segítik elkerülni az esetleges félreértéseket, így könnyebben tudunk tájékozódni a napirendi pontok közt.

Verbális visszacsatolás

Igyekezzünk minél több verbális visszacsatolást adni tárgyalópartnerünknek, továbbá kerülni a néma csendeket. Ezt meg tudjuk tenni egy kérdéssel a jelenlegi témában, vagy csak egy hümmögéssel. A lényeg, hogy jelezzük partnerünknek, hogy nem a telefonjának, hanem a telefon mögött álló embernek beszél.

Ne multitaskoljunk!

Koncentráljunk 100%-osan a tárgyalópartnerünkre, kompenzálnunk kell a kieső vizuális és egyéb hiányzó ingereket! Ne végezzünk közben semmilyen más tevékenységet, tűnjön az bármilyen apróságnak, ilyen például egy kávéfőzés! Igyekezzünk minél inkább úgy viselkedni, mintha egy személyes találkozó lenne, minimalizáljuk figyelmünket az elterelő tényezőkre!

Kezdeményezzük a hívást, és tartsuk magunkat az előre egyeztetett időpont-hoz!

Kezdeményezzük a hívást, mivel ez előnyhöz juttat minket a tárgyalás folyamán! Vegyük komolyan az előre megbeszélt időpontokat, legyünk pontosak! Ha tárgyalópartnerünk az előre egyeztetett időpont előtt hív bennünket, nyugodtan jelezzük felé, hogy nekünk

csak a megbeszélte időpontban alkalmas a hívás, és majd akkor visszahívjuk.

Vegyük komolyan a tárgyalást!

Bármennyire is egyszerűnek tűnhet a telefonos tárgyalás, sok tényező befolyásolja a sikerességét. Vegyük komolyan a felkészülést, minél több információt kell még a tárgyalás előtt felhalmozni, hogy a megbeszélés folyamatos és információgazdag legyen! Érdemes a tárgyalópartnerünknek is jobban utánanézni. Az információbőség magabiztosságot adhat, amit a hangunkból észre tudnak venni.

Mosolyogjunk!

Bár vizuálisan nem tudunk hatni tárgyalópartnerünkre, a hangunkkal mégis tudjuk befolyásolni. Ha mosolygunk, akkor az a híváson keresztül is hallatni fogja magát, és tárgyalópartnerünk így fogja elképzelni az arcunkat, bizalmasabban fog hozzánk állni.

Jegyzeteljünk!

Az egész tárgyalásról készítsünk strukturált jegyzetet, amely tartalmazza a napirendi pontokat, a megbeszélte információkat, az egyes mérföldköveket és a tárgyalás megegyezéseit! Ezt a jegyzetet érdemes átküldeni e-mailben tárgyalópartnerünknek rögtön a hívás végén, ez segíthet feloldani az esetleges félreértéseket, illetve az utólagos ferdítések lehetőségét is csökkenti.

ESETTANULMÁNY: TELEFONOS TÁRGYALÁS

Frigyes egy kisvállalkozó, akinek cége egyre jobban gyarapszik. Egy napon Frigyesnek telefonon kellett tárgyalnia egy nagyvállalat kommunikációért felelős szakemberével egy potenciális együttműködés létrehozásával kapcsolatban. A megadott időpont délután 2 óra volt, előzetesen e-mailben a felek megbeszélték a tárgyalás részleteit, mikre lesznek kíváncsiak a másiktól. Frigyes fel is hívta pontosan 14:00-kor a kommunikációs felelőst, azonban ő nem vette fel a telefont. Öt perc múlva megismételte a hívást, amelyre ez alkalommal sem érkezett válasz. Frigyes nem esett kétségbe: tudta, hogy a pánik nem segít, illetve, hogy a nagyvállalat képviselője majd visszahívja, csak lehet, hogy ezzel akarják őt befolyásolni. Így is lett, a kommunikációs felelős visszahívta Frigyest délután 5-kor, három órával később. Kései hívásának okát azzal indokolta, hogy eddig elvették az idejét a teendői népszerű nagyvállalat elfoglalt felsővezető alkalmazottja lévén. Említette azt is, hogy éppen a szünetét tölti, ezért maximum 10 perc áll a rendelkezésére a tárgyalásra. Frigyest viszont nem tudta meglepni, fel volt készülve az ilyesfajta taktikákra: illedelmesen megköszönte a hívást, valamint közölte, hogy ez az új, későbbi alkalom neki nem aktuális, nincsenek nála az együttműködéshez szükséges dokumentumok. Azt ígérte, hogy negyedóra múlva visszahívja a vállalat képviselőjét, majd elkészönt, és lerakta a kagylót. Természetesen negyedóra múlva a telefonos tárgyalás lebonyolításra került, és Frigyes cége is nyertesen került ki a szituációból, kedvezőbb együttműködési megállapodást tudtak kötni, mintha a váratlanul érkezett telefonhívás alkalmával bonyolították volna le a megbeszélést, hiszen ebben az esetben Frigyes nehezebben tudott volna alkalmazkodni. Frigyes tehát nyugodt maradt, tartotta magát a menetrendhez, nem hagyta magát befolyásolni, mindez hozzájárult a tárgyalás sikerességéhez.

FORRÁSJEGYZÉK

Clark, H. H. & Brennan, S. E. [1991]. *Grounding in communication*. American Psychological Association.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. [1986]. *Organizational information requirements, media richness and structural design*. Management Science.

Reeves, B., & Nass, C. [1996]. *The media equation: How people treat computers, television, and new media like real people and places*. Cambridge University Press.

Vinciarelli, A., Salamin, H. & Polychroniou, A. [2014]. *Negotiating over Mobile Phones: Calling or Being Called Can Make the Difference*. Cognitive Computation 6, 677–688.