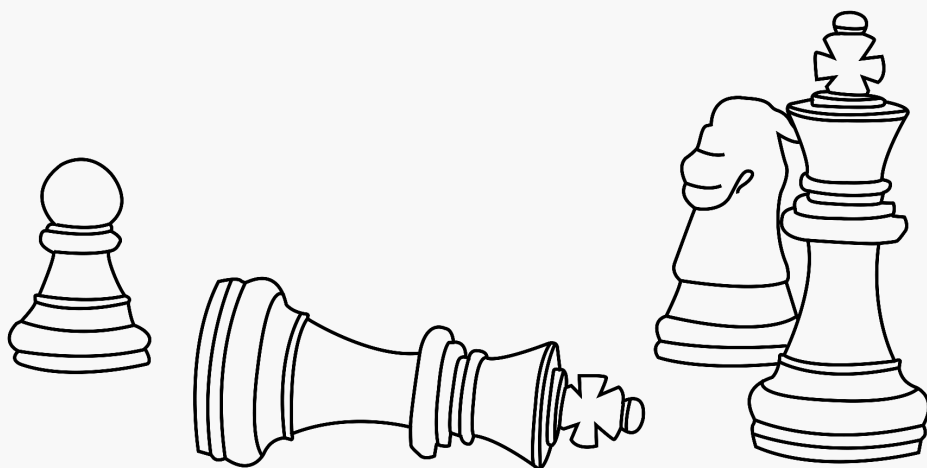


BEVEZETÉS A NYERŐ TÁRGYALÁSI TAKTIKÁKBA

Kriszt Katalin, Német Emese,
Szökő Lucia, Zolcsák Fanni



Azt tanultuk eddig, hogy a tárgyalások során mindig a win-win szituációra kell törekedni annak érdekében, hogy mindenki jól eső érzéssel távozzon a teremből. Egy ideig alkudozik mind a két fél, de hamar rájönnek, hogy mindkettőjüknek úgy a jó, ha engednek az érdekeikből. A legkedvezőbb az lenne, ha mindenkinek mások lennének az igényei így könnyebben el lehetne osztani a javakat, ugyanakkor ez nem működik ilyen egyszerűen. Az éles tárgyalási helyzetekben sajnos mindenki ugyanazt a dolgot akarja. Így, ha mi szeretnénk valamit megvenni azt a legkedvezőbb, ha eladni, akkor a legmagasabb áron szeretnénk megtenni. A nyerő tárgyalási technikák szerint akkor nyerhetünk egy tárgyaláson, ha közben a tárgyalópartnerünk is úgy érzi, hogy az ő érdekei is megvalósultak. Ez azért is nagyon jó, mivel így az illető nem fogja később sem úgy érezni, hogy esetleg átverték. Ezzel a technikával azt érzük el, hogy kelle-

mes élményként fog visszaemlékezni a tárgyalásra és legközelebb is szívesen üzletel majd velünk. Nagyon fontos ebben a technikában, hogy úgy érezze a másik fél, hogy megnyerte a tárgyalást. Kiemelten fontos ez a tényező, hiszen ez a feltétele a nyerő tárgyalási stílusnak. Egy példa szerint ketten teljesen azonos feltételek mellett kezdenek tárgyalni. Ingatlanokat adnak vesznek. Mindketten ugyanolyan árban és feltételekben egyeznek meg tárgyalópartnerükkel. A nagy különbség viszont az, hogy a nyerő tárgyaló képes elérni azt, hogy a másik fél úgy érezze, ő nyert. A rossz tárgyaló pedig pont az ellenkezőjét éri el, tehát azt, hogy a partnerében azt az érzést kelti, hogy veszített. Aki megtanulja alkalmazni a nyerő tárgyalás technikáit az biztos, hogy egyetlen tárgyalásról sem fog vesztésként távozni, miközben a partnereivel gyümölcsöző kapcsolatot tud ápolni a jövőben. A különböző taktikák ismertetése következik Roger Dawson (1999) könyve alapján.

A Nyerő Tárgyalási Játszma

A nyerő tárgyalási játszmának ugyanúgy megvannak a szabályai, mint bármelyik sportnak. Egy nagy különbség van: a tárgyalás során a másik félnek nem kell feltétlenül ismernie a szabályokat. A lépéseinkre várható válaszait ennek ellenére szinte teljesen megjósolhatjuk. Ehhez az kell, hogy tudjuk használni a nyerő technikákat. Több ezer tanítványtól gyűjtöttek össze eseteket, hogy milyen válaszokat adnak egyes lépésekre. Az eredmény: a „lépés-válaszlépés katalógus” volt. Az persze előfordul, hogy a másik fél nem úgy reagál, ahogyan azt mi gondoltuk. Általában a tárgyalásban igen kiszámíthatóak a dolgok, amennyiben ismerjük a szabályokat (Dawson, 1999).

Megnyitási taktikák: Követeljünk többet, mint amit el akarunk érni!

Az egyik legfontosabb szabály, hogy másoktól mindig többet kell követelni, mint amit ténylegesen el szeretnénk érni. Henry Kissinger még ennél is tovább ment: „a tárgyalóasztalnál elért eredményed attól függ, mennyire túlzóak a követeléseid.” Gondoljuk csak végig a következőket: Miért jó, ha egy üzletben többet próbálunk lealkudni az árból, mint amekkora árengedményre ténylegesen számítunk? Miért kérjünk egy felvételi interjún magasabb fizetést és juttatásokat, mint amire ténylegesen számítunk a cégtől? És hogy ha elégedetlenek vagyunk az étteremben miért kérjük az egész ebédünk elengedését, amikor szinte biztos, hogy csak az adott fogást fogják elengedni (Dawson, 1999)? Üzletkötőként más kérdések is felmerülhetnek bennünk. Miért ragaszkodjunk az ár listánkon szereplő teljes árhoz, noha tudjuk, hogy a vevő jelenleg annál alacsonyabb áron szerzi be ugyan-

azt a terméket? Miért érdemes abból kiindulni, hogy a vevő hajlandó lesz az alapszolgáltatásokon felül kiegészítő szolgáltatásokra is szerződést kötni velünk, amikor tudjuk, hogy még sosem tett ilyet? Miért próbáljuk meggyőzni a másikat, hogy fektessen be bátran nagy összeget, holott tudjuk, hogy szigorú költségvetés szerint gazdálkodik és semmi esélyünk, hogy az általunk megjelölt összeget megkapjuk tőle? Miért akarjunk üzletet kötni egy olyan vevővel, aki meggyőződésünk szerint még egy sor másik beszállítóval akar üzletet kötni rajtunk kívül (Dawson, 1999)?

A kérdések megválaszolásához meg kell határoznunk az indokolható maximális követelést (továbbiakban IMK). Első lépésben ennek teljesítését kérjük tárgyalópartnerünktől (Dawson, 1999).

Ez azért fontos, mert előfordulhat, hogy tévesen ítélünk meg tényezőket az információk hiányában. Így előfor-

Tipp: Minél kevesebb információnk van a másik félről, annál magasabban célszerű meghatározni az IMK-t.

dulhat, hogy az illető többet is hajlandó lenne fizetni az adott szolgáltatásért vagy termékért, illetve, ha az első alkalommal tárgyalunk partnerünkkel, akkor sokkal együttműködőbbnek fog minket találni, ha hajlandóak vagyunk az amúgy is magas árból engedni (Dawson, 1999).

Ha sokkal többet kérünk, mint az IMK akkor célszerű rugalmasabbnak mutatkoznunk, mint egyébként. Egy hatalmas veszélye van ennek a stratégiának, a tényleges IMK minden bizonnyal sokkal magasabb, mint hiszszük. De mivel mindnyájan rettegünk attól, hogy mások szemében nevetségessé váljunk, ezért ez a fenyegetettség arra fog bennünket sarkallni, hogy megváltoztassuk eredetileg kitűzött

maximálisan elérhető pozícióinkat és kevesebbet kérjünk annál, amit a másik fél még éppen indokoltnak tartana. Azért is kell többet kérnünk mert lehet, hogy megkapjuk. Ha többet kérünk valamiért akkor a vevő is nagyobbban érzékeli majd az illető termék vagy szolgáltatás értékét (Dawson, 1999).

- Néha holtpontra kell vinnünk a tárgyalást!
- Vannak olyan esetek, amikor nincs elég bátorságunk ahhoz, hogy többet kérjünk, mint amit el akarunk érni. Legfőbb érv arra, hogy mindig többet kérjünk. Kizárólag így teremthetünk a tárgyalás során olyan légkört, amelyben ellenfelünk nyertesnek érezheti magát.
- A nyerő tárgyaló tudja, hogy többet követelni annál, amit el akar érni, nem csupán azért fontos, hogy a másik fél nyertesnek érezze magát, de számos további érv is mellette szól.
- Lehet, hogy valóban elérjük, amit követelünk.
- Tárgyalási mozgásteret biztosít számunkra.
- Emeli ajánlatunk másik fél által érzékelt értékét.
- Megakadályozza a tárgyalás zátonyra jutását.
- Olyan légkört teremt, melyben a másik fél nyertesnek érezheti magát.

A nyerő tárgyaló tudja, hogy a tárgyalás előrehaladtával képes lesz az álláspontokat közelíteni egymáshoz, míg végül olyan megoldást tudnak találni, amely mindkét félnek megfelelő.

Az ár-harapófogó

Ha még egyszer úgy döntöttünk, hogy többet követelünk, mint amennyit el akartunk érni, rögtön felmerül a kérdés: mennyivel követeljünk többet? A válasz katonai kifejezéssel élve: harapófogóba kell fogni a célpontunkat.

Ez azt jelenti, hogy kezdő követelésünk nagyjából olyan távol legyen az általunk elérni kívánt pozíciótól, mint amilyen távol van az a másik fél kezdő követelésétől (Dawson, 1999).

Akár kis térről akár nagy térről van szó, a megegyezés legtöbbször a két nyitó követelés között felúton jön létre. A nyerő tárgyaló ilyenkor eléri, amit akar. Ehhez azonban rá kell vennünk a másikat, hogy ő nyisson- vagyis ő ismertesse először a követeléseit. Ha mi nyitjuk meg a tárgyalást, akkor vesztes szituációból indulunk. Ebben az esetben ugyanis tárgyalópartnerünk „fogja be” a célt. Így a tárgyalás eredménye valószínűleg az ő elképzelései közötti ár lesz (Dawson, 1999).

A cél befogásának van egy másik nagy előnye is. Meghatározza számunkra, hogy mekkora engedményeket tehetünk a tárgyalás során. Ez a taktika sem tökéletes. Nem jó, ha túl átlátszóak vagyunk (Dawson, 1999).

**Tipp: A nyerő taktika tehát:
Mindig érd el, hogy a másik nyissa
meg a tárgyalást!**

Etikátlan taktikák:

A következő alfejezet az etikátlan taktikákról fog szólni, amelyekről azért beszélünk, hogy képesek legyünk felismerni, ha valaki velünk szemben alkalmazza azokat. Vannak olyan szituációk egy tárgyalás során, amikor tapasztalatlanságunk miatt hajlamosak vagyunk feleslegesen engedményeket adni az üzleti partnerünknek, aki anélkül is elfogadta volna az ajánlatunkat. Ezáltal konfliktusba kerülhetünk a főnökünkkel, aki nem képes megérteni az engedményeink okát. Az üzletkötő persze úgy gondolja, hogy engedmény nél-

kül nem sikerült volna az üzletet megkötni. Az igazság az, hogy ilyenkor egy etikátlan lépéssel sikerült az üzletkötőt sarokba szorítani, ennek eredménye egy rossz döntés lett, ami egy felesleges engedmény a tárgyaló partner felé. Ilyen taktikákról lesz szó a továbbiak-

Tipp: Mindig járj utána, hogy ki az, akivel tárgyalasz. Ha alaposan felkészülsz nem érhet nagy meglepetés. Gondold át fejben mi az, amit mindenképpen el akarsz érni és e felől ne tájgits!

ban (Dawson, 1999).

Az első ilyen taktika a **“mézesmadzag”** nevet viseli. Ezt olyankor alkalmazzák, amikor a figyelmünk elterelik egy, a másik számára teljesen lényegtelen részlet megváltoztatásának nyomatékosságával, és így próbálnak kiharcolni jogtalan engedményeket. Jó példa erre, ha az üzleti partnerünk kedvezmények szerzése érdekében nagyobb mennyiségre ajánlatot kér, aztán később, amikor visszavonul a nagyobb tételű ajánlatoktól, a kisebb mennyiségre is kapcsolódónak veszi a korábbi engedményeket (Dawson, 1999).

A következő az elterelő taktika, avagy a **“vörös hering”**. Ez a taktika egy fokkal trükkösebb változata az előzőnek. Az elterelő hadművelet lényege, hogy a tárgyalópartnerünk egy olyan követelést fogalmaz meg, ami nagyon nehezen teljesíthető, vagy egy olyan követeléssel áll elő, amit visszavon később, bizonyos engedmények fejében. Ilyenkor soha ne hagyjuk, hogy olyan dolgokhoz kösse az álkövetelésről való lemondást, amit nem vagyunk hajlandók megtenni! Klasszikus példa erre a koreai háború fegyverszüneti tárgyalásai (Dawson, 1999).

A harmadik taktika nem más, mint a **mazsolázgatás**, amelynek feltétele a megfelelő mennyiségű információ. A

beszerzők kiválóan működő fegyvere. Gyakorlatban ez a taktika úgy néz ki, hogy több árajánlatot bekér a beszerző, kötelezővé téve az általa megszabott formátumban lévő tételekre való részletezést. Ezután a beszerző a beszállítókat megversenyezteti úgy, hogy a tételenkénti legkedvezőbb feltételt közli a beszállítókkal. Célja, hogy az általa kijelölt beszállítóval, megfelelő, a számára legjobb feltételekkel kössön üzletet (Dawson, 1999).

Jól működő védekezés a “mazsolázgatás” taktika ellen, hogy egy “B” opciót ajánlunk fel a kötelezően előírt ajánlat mellé, ami sokkal kedvezőbb, mint a kötelező ajánlat. Mielőtt engedményt tennénk a másik félnek, mindig fontoljuk meg az alternatíváit, annál nagyobb a hatalmunk, minél kevesebb a választási lehetősége, így a mi alkupozíciónk erősödik. (Máthé, 2016)

A következő a **szándékos hiba**. Ez a taktika nagyon etikátlan, így ehhez egy nem túl etikus áldozatra van szükség. A forgatókönyv a következőképpen épül fel, az eladó készít egy olyan ajánlatot, amelyben szándékosan elír egy-két dolog, mégpedig úgy, hogy a vevő számára ez kedvező legyen. Ha a vevő beugrik ennek a szándékos hibának, rögtön elkezd gondolkodni, hogy miként használja ki ezt a lehetőséget, még azelőtt mielőtt az eladó észrevenné a “hibát”, így aztán rögtön üzletet is akar kötni. A tárgyalás során ilyen helyzetben kapkodni kezd és figyelmetlenül, meggonddolatlanul hozza meg a döntést. Ebben az esetben a legjobb védekezés az, ha ilyenkor rögtön felhívjuk az eladó figyelmét a hibára, ezzel elkerülve a kockázatot (Dawson, 1999).

Az ötödik taktika a **megfejelés**. A megfejelés taktikájának tipikus esete, amikor az árban való megállapodás után emeljük követelésünket. Védekezés-képpen rögzítsünk minden kis részletet előre és törekedjünk arra, hogy jó sze-

mélyes kapcsolatot alakítsunk ki a másikkal. Törekedjünk a win-win típusú megállapodásra (Dawson, 1999).

Az utolsó etikátlan taktika a **hamis információk elhíntése**. A másik fél beállítja magát jólétesültként és hamis információkat hint el az érdekeinknek megfelelően. A befolyásolásban az elhíntett hamis információk meglepően eredményesek. Védekezésük törekedjünk arra, hogy felismerjük az ilyen taktikázást, ha a tárgyalás során olyan információra támaszkodunk, amelyet a másik fél direkt tudat velünk, az alkupozíciónk mindig gyenge lesz és a manipulációs törekvéseknek könnyű áldozatává válhatunk (Dawson, 1999).

A tárgyalás során tilos valótlan állítani, manipulálni, érzelmileg befolyásolni. Mindig tartsuk be ugyanazokat a normákat legyen szó egyszerű találkozási vagy hosszú távú kapcsolatáról. A szigorú titoktartás a tárgyalás minden szakaszában alapvető etikai norma (Dawson, 1999).

Tipp: Legyünk tudatosak, ismerjük fel ezeket a taktikákat és ne hagyjuk, hogy ellenünk használják!

„Egyéb taktikák”

Az első taktika elnevezése: **„Ez hivatalos”**. A tárgyalás során az üzletkötő a szabályzatra hivatkozva nem ad engedményeket, nem enged az „árcédulán” feltüntetett árból, ami viszont csak az eladónak kedvez. Legtipikusabb mondat, ami ilyenkor elhangzik: „Sajnálom, de így szerepel a működési szabályzatunkban/szerződésben.” A taktika kivédése függ az eladó céljától, de ilyenkor a legjobb megoldás, ha azt mondjuk, hogy akkor mással kötünk üzletet, vagy a konkurencia ajánlataihoz mérten ké-

rünk egy jobb ajánlatot (Dawson, 1999). A következő taktika az **„Asztalfő”** nevet viseli. Egy tárgyalás során a teremben/szobában az asztalnál elfoglalt helyünk is szimbolikus jelentéssel bír. Abban az esetben, ha az asztalfőnél, legtávolabb és szemben az ajtóval foglalunk helyet, már is magabiztosabbak, határozottabbak leszünk a tárgyalás során, illetve minket is máshogy fognak kezelni a partnereink. Kerüljük az ajtnak háttal lévő pozíciót. A taktika kivédése nagyon egyszerű: érkezünk időben, foglaljunk helyet. „Grab the power seat!” (Dawson, 1999).

„Jegyzőkönyvvezető” a harmadik taktika elnevezése. Ilyenkor az üzleti megbeszélés során, a tárgyaló partnereink kiosztja a napirendet, elvállalja a tárgyalási jegyzőkönyv vezetését (itt nem változtatható az eredmény!), a brainstorming során felmerülő ötletek, eredmények lejegyzetelését, valamint elvállalja a facilitátor szerepét, ezáltal egy elnökszerű pozícióba kerül, és a kezében van a tárgyalás, így a többiekkel szemben előnyösebb pozíciót tölt be. Kivédése: Jelentkezzünk önként ezekre a feladatokra (Dawson, 1999).

A következő taktika a **„Lógsz nekem eggyel!”**. Ebben a szituációban a másik fél egy olyan helyzetet alakít ki, ahol a partnerének egy aktuális „szívességet” ad azért, hogy később engedményeket, fizetésemelést, előléptetést kapjon. Tipikus mondat, ami ilyenkor elhangzik: „Tudom, hogy most nem a legjobb a vállalat helyzete, ezért fog-összeszorítva, de le tudok mondani a fizetésemelésről, ha visszatérünk rá három hónap múlva. Talán akkor már nem lesz ilyen rossz a helyzet.” Nagyon fontos ilyenkor egy tanú, vagy egy megerősítő e-mail az ígéretre való bizonyítékként (Dawson, 1999).

Ez a taktika nem mindig működik például egy rosszindulatú főnöknél, vi-

szont a másinak mindenképp lose-lo-se helyzet lesz, ugyanis, ha megadja később engednie kell, ha nem a saját „énmárkáját” rombolja vele. Kifejezett kivédése nincs ennek a taktikának, egyedül az elköteleződés, bizalom és a megbízhatóság (Dawson, 1999).

Az ötödik taktika a **„Falatka”**. Az üzleti partner hosszú tárgyalás után, meg egyezés előtt közvetlenül további engedményeket kér. Jó példa erre egy drága öltöny vásárlása, amikor hossz-szas próbálás után a vásárló azt mondja: „megveszem, ha kapok hozzá ajándékba nyakkendőt”. Ilyenkor az eladó nagyobb eséllyel fog engedményeket adni, hiszen már a „kezében érezte” az üzletkötést. Kivédése: már a tárgyalás elején előzzük meg engedménnyel, ha úgy érezzük várható a „falatkázás”, vagy egyszerűen utasítsuk vissza (Dawson, 1999).

Az utolsó pedig a **„Hangerőszabályozás”**. A taktika első variációja a hangos. Ilyenkor a másik fél kiabálással, hisztivel próbálja összezavarni, dezorientálni, megijeszteni partnerét. Kivédése: rendeljünk el/kérjünk szünetet, vagy alázzuk meg a másikat, melynek a célja, hogy ijesztőből nevetségessé váljon. A második variáció pedig a halk, amikor a másik elhallgat. Ennek lehet kulturális oka is, de taktika is. Célja az elgondolkodtatás, valamint a zavarba hozás. Kivédése: tartsunk ilyenkor szünetet, vagy beszéljünk folyamatosan, mert ilyenkor a másik megunja/ frusztrált lesz és csatlakozik (Dawson, 1999).

Középjáték taktikák:

Ebben a fejezetben fontos megemlíteni, hogy egy tárgyaláson nem minden esetben a végső döntéshozóval ülünk le egy asztalhoz. Így ilyenkor könnyen érezhetjük azt is, hogy hatalmas távolság választ el minket tőle és szinte reménytelen a „győz-

tes pozíció”. Valamint sosem jutunk el addig a pontig, hogy a döntéshozóval érdemben tárgyalhassunk. Ha a tárgyaló fél nincs felhatalmazva a döntésre, az jelenthet egy taktikázást is a részükről. Mikor az imént említett személy arra hivatkozik, hogy egyedül nem hozhatja meg az adott ajánlatunkra a döntést, majdnem biztos, hogy taktikázik, és nem mond igazat különböző okokból kifolyólag. Könnyebb egy felettes személyt meggyőznünk az igazunkról, hiszen neki senkitől nem kell hozzájárulást kérnie a végső döntés meghozatalához. Ellenben, ha az a bizonyos felsőbb fórum emberek összességét jelenti, mint például az igazgatótanács, nem egy adott személyen múlik a cég sorsa, akkor szinte minden esetben visszavonulót fúj az a személy, aki ajánlatot tesz és szeretné meggyőzni a másikat, ilyen esetekben a legműködőkésebb a korlátozott felhatalmazás taktikája. Az ingatlanügynökök például előszeretettel alkalmazzák ezt a taktikát. Vannak esetek, mikor szeretnék nyomatékosítani a mondanivalójukat, olyan mondatokkal, mint, a tulajdonosok nem engednek semmiféle elmaradást a lakbért illetően (Dawson, 1999). Íme, néhány előnye a „korlátozott felhatalmazás” alkalmazásának (ránk nézve):

- Konfrontálás nélkül tudnak nyomást gyakorolni ránk.
- Elkészíthetik vele a terepet a satutaktika alkalmazásához.
- Aki korlátozott felhatalmazással rendelkezik, az jól alkalmazhatja a jófiú-rozsziú taktikát is.
- A taktika alkalmazása felszabadítja őket a döntéshozás nyomása alól.

Továbbá fontos azt is megtanulnunk, hogy ilyen esetekben, hogyan védekezzünk a korlátozott felhatalmazás taktikája ellen. „Egy kiemelt ajánlat esetén, azért mégis örülnénk egy azonnali döntésnek”- ilyen és ehhez hasonló mondatokkal már az elején csökkenthetjük annak az esélyét, hogy megpró-

báljon tárgyalófelünk taktikázni. De a lényeg, hogy egy kihagyhatatlan ajánlatunk legyen és tegyünk meg mindent annak érdekében, hogy ügyfelünk igényeinek olyannyira megfelelő legyen, hogy elismerje ezt. Tehát elvettük a másik féltől azt a jogot, hogy különböző mondatokkal halogassa döntését, valamint azt is, hogy korlátozott felhatalmazásra hivatkozzon. Ezt követően ügyfelünkkel ígértessük meg, hogy támogatja az ajánlatunkat és főnökénél/főnökeinél javasolni fogja, hogy mellettünk döntsenek majd (Dawson, 1999).

Végül, de nem utolsó sorban a **feltételes kötés taktikáját** alkalmazhatjuk. Mikor azt érezzük, hogy a másik fél ténylegesen nincs abban a pozícióban, hogy egymaga döntsön ajánlatunkról, megkérjük, hogy legalább feltételesen lépjenek előrébb a döntésben, például egy szerződés feltételes aláírása (Dawson, 1999).

Egy tárgyalás során sokszor kerülhetünk olyan helyzetbe, hogy valami kedvező dolgot felajánlunk, engedményeket teszünk célunk elérése érdekében. Ilyenkor mindig kérjünk valamilyen viszont-engedményt cserébe, nem szabad elfelejteni, hogy üzletről beszélünk és ebben az esetben nem lehetünk túlzottan megengedők, különben kihasználások áldozatává esünk (Dawson, 1999).

Felmerülhetnek olyan helyzetek egy tárgyalás során, mint egy lehetséges holtpont, vagy zsákutca. Ritka azoknak az eseteknek a száma, mikor megoldhatatlan probléma kerül előtérbe egy tárgyalás során. Nagyrészt csak holtpontra került a tanácskozás, amiből a legegyszerűbben úgy lehet kijönni, hogy azon a ponton átlépünk és egy újabb témát, kérdést vetünk fel (Dawson, 1999).

Patthelyzet esetén van néhány lehetséges megoldás:

- Változtassuk meg tárgyalóbizottságunk összetételét! (az ügyfél számára egy udvarias személycseréről van szó)
- Ha egyik munkatársunk, alkalmazottunk a másik fél egyik tagját felbosszantja valamilyen módon, távolítsuk el!
- Csökkentsük a feszültséget könnyed beszélgetéssel!
- Állapodjunk meg a kockázat megosztásának módjáról. Vagyis, ha valami balul sült el, ígérjük meg, hogy minden esetben segíteni fogunk ügyfelünknek (Dawson, 1999)!

Végjáték-taktikák

A legismertebb végjáték tárgyalástechnikai taktika a jó fiú, rossz fiú másnéven a jó zsaru, rossz zsaru taktika. Az emberek többsége találkozott már ezzel a kifejezéssel vagy pedig alkalmazták vele szemben ezt a felállást. A mindennapi életben számtalan alkalommal, például családon belül figyelhető meg. Vegyünk egy egyszerű példát szülők és a gyerek közötti konfliktusban. A tinédzser lány elszeretne menni egy buliba és hajnali kimenőt kér, a rossz-zsaru most az apa, neki az az álláspontja, hogy a kislánya biztos, hogy nem fog elmenni. Az anya a jó-zsaru, pedig felhoz egy kedvezőbb alternatívát például, elmehet szórakozni, de 11 óráig. Miután a gyerek szembesült egy igen rossz alternatívával mindjárt jobban el tudja majd fogadni a jobb lehetőséget és könnyebben képes kompromisszumot kötni a szüleivel. Általában hogyha 2 az 1 ellen felállással találkozunk egy tárgyaláson, akkor valószínűleg belefutottunk egy ilyen játszmába, ilyenkor

érdekes felismerni a helyzetet és hatá-
sosan hárítani. Időkényszer esetén egy
személy is eltudja játszani a szituációt.
Például hivatkozik a gonosz főnökre,
együtt érez a másik féllel, majd tudatja
vele, hogy meg van kötve a keze, nem
tud mit tenni, így a kettő tárgyaló fél
fog szemben állni a sokszor nem is léte-
ző harmadik féllel (Dawson, 1999).

Nehéz védekezni az ilyen jellegű tár-
gyalási taktika ellen, de nem lehetet-
len. Néhány hasznos tanácsot adunk az
olvasónak, abban az esetben, hogyha
szembe kerülne egy ilyen helyzettel. A
nyerőtaktikák egyike az, hogy lelep-
lezzük a szerepeket. Mivel ez a tech-
nika nagyon közismert, nem fog örül-
ni a másik fél, hogy szembesítettük és
nagy valószínűséggel engedni fog a
pozíciójából. Esetleg kitalálhatunk egy
rosszfiút, akit még rosszabb színben
tüntetünk fel, mint az eredetit. Kike-
rülhetjük a szembesítést és a kitalációt,
ha felhívjuk a főnökét és vele kezdünk
el tárgyalni. Mindennek ellenére, hogy
igen nagy népszerűségnek örvend a
szakmában, még úgy is sokszor mű-
ködik, hogy a tárgyalófelek tisztában
vannak vele, hogy ellenük alkalmazzák
(Dawson, 1999).

A következő technikánk a **szalámitak-
tika**, lényege az, hogy kis lépésenként
elérni valamit sokkal könnyebb, mintha
egyszerre kérnénk ugyanazt. Az élet-
ben számtalan ilyen példával találko-
zunk, vegyük kisgyerekek tudatlan, de
hatásos viselkedését. A kishúgommal
egy napot együtt töltünk, szinte észre
sem veszem, mennyi mindent megve-
szek neki, mert mindig csak egy vala-
mit kér és a nap végére megkap min-
dent, amit szeretett volna, hiszen ő nem
kért sokat. Ha pedig a nap elején szépen
elsorolta volna nekem, hogy mire van
szüksége, akkor biztosan kinevettem
volna és maximum egy dolgot veszek
meg neki. Ennek pszichológiai hát-

terében az áll, hogy az ember minden
döntése után igyekszik meggyőzni sa-
ját magát, hogy amit döntött azt helyes
volt. Nézzünk csak meg egy póker ját-
szmát, ha egy játékos elkezd emelni a
tétet és mi minden körben megadjuk,
akkor fennáll annak a lehetősége is,
hogy a végén a másik fél annyira meg-
győzi magát a döntése helyességéről,
hogy a játék végén ő fogja emelni a tétet
és mi még többet nyerünk. A tárgyalá-
saink során, tehát célszerű a követelé-
seinkkel apránként előállni és nagyon
fontos, hogy megfelelően időzítsünk,
amikor úgy látjuk, hogy a másik fél haj-
lamos lesz elfogadni a feltételeinket.
Az emberek döntéseik után általában
megkönnyebbülnek, és további visz-
szaigazolásra vágnak a meghozott
döntés helyességéről, ilyenkor nyitot-
tabbak lesznek a mások javaslataira is,
így a miénkre is. Itt jön be a nyerőtak-
tika a második próbálkozás, amit csak
kevesen képesek hitelesen megtenni.

**Tipp: Tegyük egyre csökkenő
engedményeket a tárgyalás alatt
jeleztén, hogy nem megyünk lejjebb.**

A lényege az, hogy amikor a tárgya-
lás végéhez közeledünk, akkor térjünk
vissza azokhoz a pontokhoz, amiket a
másik fél nem fogadott el. Ha az ember
egyszer visszautasítást kap, nem borí-
tékolható, hogy másodszorra is így jár.
Bátraké a szerencse (Dawson, 1999)!

Legyünk résen, amikor szalámitakti-
kát alkalmaznak ellenünk, hiszen az is
annak számít, amikor megkötöttünk
egy sikeres üzletet boldogok vagyunk,
megkönnyebbültünk és akkor a másik
fél lendül támadásba, az üzletet egy új
saját feltételhez köti, mondjuk, hogy
csak 60 napon kívül tud fizetni. Ilyen-
kor az ember sebezhető és könnyebben
enged, mert fél, hogy elveszti a számá-
ra előnyös üzletet. Előnyös védekezés a

szalámitaktika ellen a rossz- és a jófiú taktika, például tegyünk, úgy mintha nem lenne felhatalmazásunk további döntéseket hozni. Az is jó módszer, hogy a tárgyalás során nem hagyunk nyitott kérdéseket és nem lesz mit követelni a végén vagy éreztessük vele, hogy a tárgyalás végén már nem illik ilyet csinálni (Dawson, 1999).

Végül pedig néhány kulcsfontosságú szabály, amit érdemes követni, ha célt szeretnénk érni. Elsőként az engedményeink soha ne legyenek ugyanolyan nagyságúak, mert akkor nem lesz hamar vége a tárgyalásnak. Fontos arra is figyelni, hogy az utolsó engedmény soha ne legyen túl nagy, mert az konfliktust szülhet. A vég-

ső szándékot pedig semmiképpen se osszuk meg az elején, mert mondjuk a másik fél esetleg arra kíváncsi (Dawson, 1999).

Mindig legyünk tisztességesek és gratuláljunk a másik félnek, soha ne legyünk kárörvendők. Távozzunk úgy a tárgyaló teremből, hogy mindenki győztesnek érezze magát és törekedjünk egy jó atmoszféra megteremtésére (Dawson, 1999).

Tipp: Érdemes a tárgyalás végén egy kisebbet engedni, hogy nyertesnek érezze magát a másik fél.

ESETTANULMÁNY: A NYERŐ TÁRGYALÁSI TAKTIKÁK

Megnyitási taktikák: Követeljünk többet, mint amit el akarunk érn!

Miért kérjünk egy felvételi interjún magasabb fizetést és juttatásokat, mint amire ténylegesen számítunk a cégtől [Dawson, 1999]? Ezzel csak jól járhatunk, ugyanis, ha többet kérünk, akkor könnyen megszerezhetjük az általunk preferált összeget, úgy, hogy a munkáltató azt gondolja, ő győzött a tárgyaláson. Illetve azt is előfordulhat, hogy megkapjuk a teljes összeget, amit kértünk. Semmiképpen se azzal az összeggel indítsunk, amit szeretnénk, hiszen ebből még könnyen lefaraghatnak [Dawson, 1999].

Etikátlan taktikák: Mézesmadzag taktika

A tárgyalópartnered egy olyan feltétel követelmény teljesítését kéri tőled az üzletkötés elején, amiről tudja, hogy nem fogod tudni megadni számára. Miután világossá vált, hogy számodra, valamint a céged számára ez problémát/nehézséget jelent, hozzáteszi, hogy versenytársaid képesek a követelmény teljesítésére, ezáltal hátrányba kerül a céged. A tapasztalt tárgyalópartner ilyenkor a kérést félre teszi, majd a tárgyalás végén újra felhossa ezt a végrehajthatatlan követelményt, abból a célból, hogy nagy nehezen lemondjon róla és kérhessen cserébe egy számára nagyon fontos dolgot, amit eddig a tárgyalás során szándékosan nem hozott fel. Jó példa erre egy nagyobb árengedmény kérése, vagy például egy drága öltöny megvásárlása során az öltöny mellé, a hozzá passzoló nadrágot szeretnénk ajándékba, ingyen elvinni. A vásárlás végén, ha a „tárgyalópartnerünk” nem tudja teljesíteni a kérésünket, nagy nehezen lemondunk róla és helyette a nyakkendőt kérjük ajándékba, amit már nagy valószínűséggel nekünk fog adni [Dawson, 1999].

Középjáték taktikák: Ügyelj a tárgyaló fél beosztására!

Úgy érzed, hogy a megfelelő taktikák használatával mégsem célravezető a tárgyalás végeredménye? Hiába jó az érvelésed, nem talál megértő fülekre az ajánlatod [Dawson, 1999]? Fontos, hogy nem elég a taktikák elsajátítása, a sikeres tárgyaláshoz az is kell, hogy a megfelelő személlyel ülj le egy asztalhoz. Minden esetben törekedni kell arra, hogy az adott cég vezetőjét, vagy elsődleges döntéshozóját kelljen meggyőznöd, hiszen az azonnali döntéshez vezet, így a tárgyaló felülnél kizárjuk a korlátozott felhatalmazás taktikáját. A tárgyalás során pedig nem lesz érzékelhető akkora távolság a felek között. Például, ha egy tárgyalástól azt várjuk, hogy azonnali döntés szülessen a helyszínen, akkor érdemes már az elején tisztázni a tárgyaló partner beosztását, mindenképp alkalmas legyen a döntéshozatalra, így megállapodva vele a lehető legrövidebb időn belül [Dawson, 1999].

Végjáték taktikák: Az időzítés a lényeg!

Hiába minden erőfeszítés és taktikázás, hogyha nem jókor időzítünk. Miért folytassuk tovább a tárgyalást, amikor az üzletet már megkötöttük az ingatlan ügynökkel [Dawson, 1999]? Mert ilyenkor tudjuk a legkedvezőbb ajánlatot kérni a másiktól. Ez azért van, mert a másik fél megkönnyebbült, hiszen a tárgyalás lezárult és keresi a visszaigazolást, hogy jó üzletet kötött, ilyenkor nyitottabb lesz a mi javaslatunkra. Illetve benne lehet a félelem, hogy ha ezt az utolsó kérést nem teljesíti, akkor elveszti a számára előnyös üzletet. Például, ha megállapodtunk az árban egy ház vásárlása esetén, akkor a fizetési határidőt kitolhatjuk vagy pedig számunkra kedvező részletfizetésben is megállapodhatunk [Dawson, 1999].

FORRÁSJEGYZÉK

Dawson, R. [1999]. *Nyerő tárgyalási taktikák*. Budapest: Bagolyvár könyvkiadó.

Máthé, A. [2016]. *Etikátlan beszerzési technikák: A MAZSOLÁZGATÁS*. Saleskoffein. Letöltve: <https://www.saleskoffein.hu/tippek/etikatlan-beszerzesi-technikak-a-mazsolazgatas.html> [2020.10.08].