

Tárgyalás- és előadástechnika

9-10. óra

Tárgyalástechnika 5-6.



BME FTT

Csordás - Geng - Neuman - Szabó - Tanács

BME Filozófia és Tudománytörténet Tanszék

2018/19. ősz

Tárgyalástechnika 5-6.

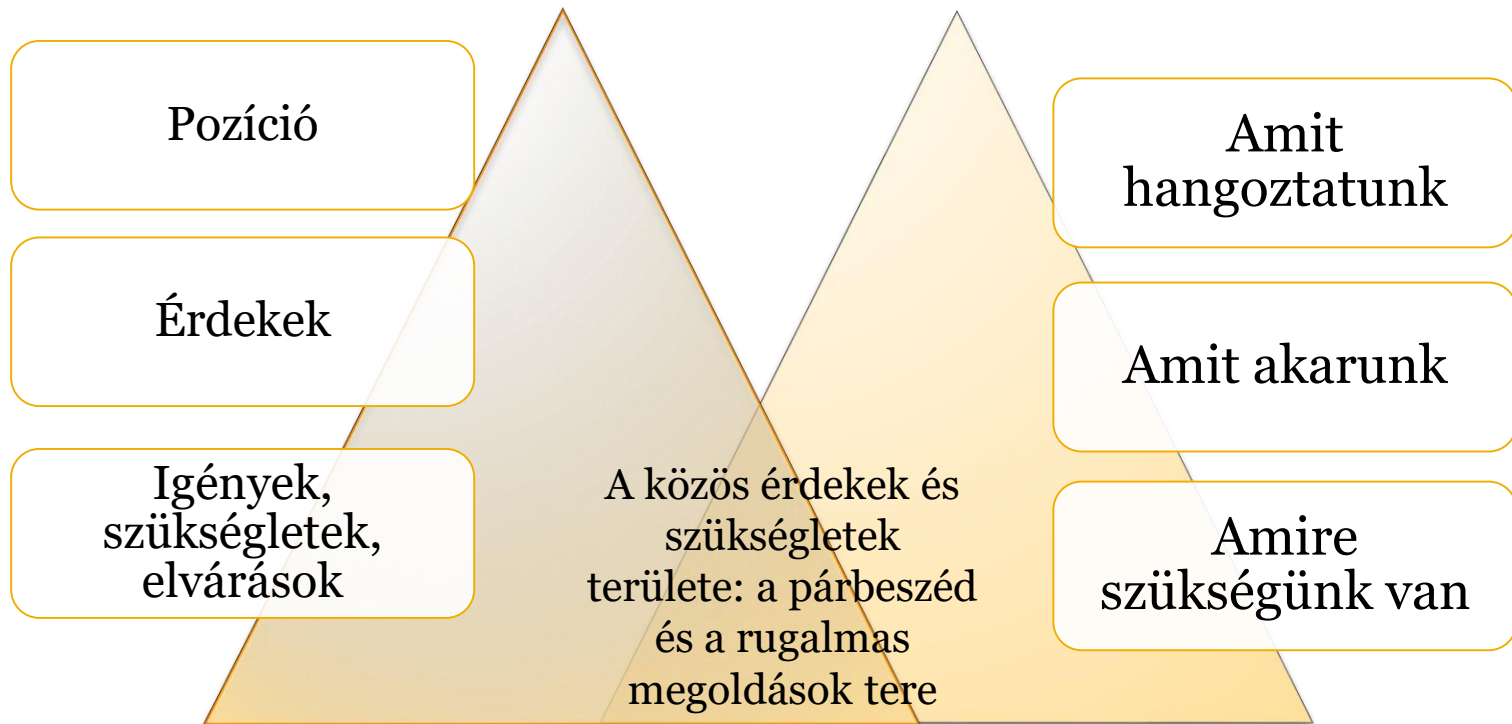
Lehetőségfeltárás-opciógenerálás. A kooperatív tárgyalási modell (RKEM), objektív eljárások és mércék módszere.

Realitásvizsgálat. A három nézőpontból történő tárgyalás. Problémadarabolás, napirendtervezés.

A kooperatív tárgyalás

A sikeres tárgyaláshoz, az RKEM (=Reálisan Kölcsönösen Előnyös Megállapodás) létrehozásához vissza kell bontanunk:

- a saját pozíciókat: az eredeti problémára és a mögöttes érdekhalmazra,
- a másik pozícióját: az ő eredeti problémájára és mögöttes érdekhalmazára.



A kooperatív tárgyalás - folytatás

- Példa: a *Brian élete* c. film Alkudozás néven ismert jelenete
 - Figyelj arra, hogy a korábbi módszerek alapján mennyiben kötélhúzás és mennyiben tényleg alku, ami lezajlik!
 - Az árus pozíciója mögött (minél jobb áron eladni az adott tárgyat) szélesebb érdekek, igények, szükségletek, elvárások húzódnak meg: pl. az, hogy alkudozzanak vele!
 - Az árus szempontjából a tárgyalás sikerességének, az ő elégedettségének feltétele, hogy a másiktól kooperatív módon megkapja az alku élményét.



Lehetőségfeltáró, opciógeneráló tárgyalás

- A Reális, Kölcsönösen Előnyös Megállapodás = **RKEM** módszere: ez a win-win módszertana.
- **Alapja:** a TELA és a tárgyalás során másokkal kidolgozott lehetőség.
- **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.
- A közös érdekek, igények, elvárások figyelembe vétele, amelyhez el kell jutni, amelyet fel kell tárni.



Lehetőségfeltáró, opciógeneráló tárgyalás - folytatás

A módszer lépései:

- **A pozíció visszafejtése:** a mögöttes probléma összetevőinek, azaz a pozíció mögött rejlő közvetlen érdekeknek, igényeknek, elvárásoknak a feltárása.
 - „Milyen szükségleteidet elégítene ki, ha megkapnád, amit kérsz?”
- **A mozgástér bővítése:** ezekhez a közvetlen érdekekhez, igényekhez, elvárásokhoz kapcsolódó vagy társuló továbbiak feltárása.
 - „Ezek a szükségletek milyen további igényeket elégítenek?”
 - „Milyen további szükségleteid vannak?”
- **A megoldások kidolgozása:** olyan alternatívák keresése, amelyek figyelembe veszik, megoldást kínálnak a kibővített érdekek, igények, elvárások halmazhoz.

Lehetőségfeltáró, opciógeneráló tárgyalás - folytatás

- A tárgyalás modern felfogásában 2x is fontos az alternatíva-képző gondolkodás:
 - Először a TELA kidolgozása során: feltárni, hogy mi a másiktól független legjobb, ténylegesen megvalósítható lehetőségünk.
 - Másodszor a tárgyalás keretében: a közösen kidolgozható lehetőségek feltárása.
- Gyakori hiba: a két előbbi lehetőségfeltárás összekeverése, összemosása:
 - Aki azt hiszi, hogy a TELÁ-t (Tárgyalásos Egyezség Legjobb Alternatívája) közösen dolgozzuk ki: annak valójában nincs a másiktól független legjobb lehetősége, és ezért a tárgyaló ereje valójában nulla!

Esettanulmány: tárgyalási típusok

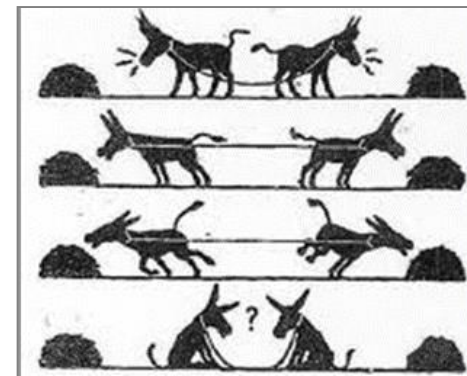
- (T: tréner)** *Akkor most térjünk rá a tréning tartalmára. Milyen tréninget is szeretnétek?*
- (M: megrendelő)** *Először a tárgyalástechnika tréning alapján találtunk meg benneteket, azt kerestünk, de aztán láttam, hogy van előadástechnika is. Valójában erre is szükségünk lenne. Nem lehetne, hogy a két napba beleférjen mindkettőből valami?*
- (T)** *Ez sajnos nem azt eredményezi, hogy a résztvevők mindkettőből kapnak valamit, és ezért bővebb lesz a repertoár, hanem lényegesen kevesebb kerül át a készségek síkjára. Mindent egybevetve, jelentősen csökkenti a tréning hatékonyságát az adott területen, mert az optimális a legalább 2 napos tréning. Ezért én minimális programnak azt javasolnám, hogy a számotokra fontosabb, égetőbb területre koncentráljunk egy két napos tréning keretében. Tulajdonképp melyik a fontosabb, melyik az égetőbb?*

Esettanulmány: tárgyalási típusok - folytatás

- (T) ... *A tárgyalástechnika vagy az előadástechnika?*
- (M) Hát, nyilván mindkettő fontos, de talán a tárgyalástechnika egy fokkal fontosabb.
- (T) *Egy fokkal nyilván hatékonyabb lenne a dolog, ha egy 3 napos tréning keretében lehetne 2 napot szánni az egyik területre, és 1 napot a másikra.*
- (M) Erre az utóbbira nem érvényes, hogy 1 nap kevés, és a 2 nap az optimális?
- (T) *De igaz, és szükség esetén nyilván megoldható, hogy egy-egy napot kapjatok mindkét területen. Viszont van egy nehezítő körülmény, amiért legalább az egyiknek érdemes lenne 2 naposnak lennie. Ahogy az elején beszéltük, a munkatársak egy része jelenleg nem egyértelműen pozitív a tréninggel kapcsolatban. Egy komolyabb áttörés a tapasztalatok szerint ugyanazon a területen a 2. napra várható. Figyelembe véve a létező ellenállást, illetve szkeptikus hozzáállást a munkatársak egy részéről...*

Esettanulmány: tárgyalási típusok - folytatás

- (T)** *...egy részéről, a 2. napi áttörés kiemelt jelentőségű. Ha ez nem történik meg, akkor nem lesz hatékony a tréning. Ha ez egy területen megtörténik, akkor könnyebben fogják látni a távlatokat a másik területen, várhatólag motiváltabbak lesznek a másik terület egyetlen napján. Sokkal többet lehet majd elérni velük azon az egy napon.*
- (M)** *Értem. Viszont a több nap, gondolom, többre is kerülne.*
- (T)** *Az a javaslatom, hogy erre később térjünk vissza. Nézzük meg, milyen további igényeitek vannak! Van valami, amiért fontos, hogy ne 3, hanem csak 2 napos legyen a képzés?*
- (M)** *Az is fontos, hogy 3 nap kiesést a munkából nem tudunk megengedni, kettőt még éppen, de az is a határon mozog.*

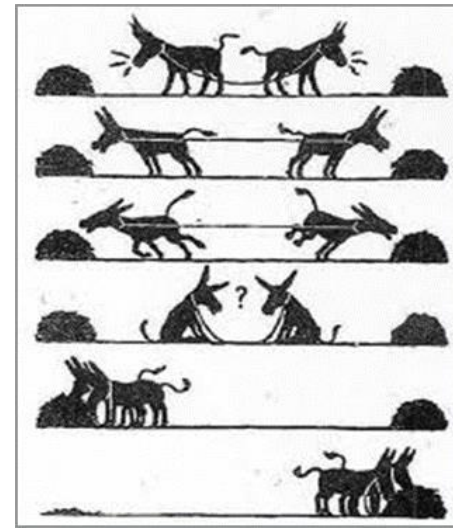


Esettanulmány: tárgyalási típusok - folytatás

- (T) *Mit szólsz ahhoz, hogy az egyik nap szombatra essen? Nekem nem jelent gondot, felőlem lehet szombaton az egyik nap.*
- (M) *Ez jól hangzik. Sőt, esetleg lehetne péntek, szombat, vasárnap, és akkor csak egy nap esik ki a munkából.*
- (T) *Igen, de ekkor hétvégén semmit nem fognak pihenni a munkatársaid, nem lesznek a családjukkal. Hétfőn pihenés nélkül kezdenek, ráadásul a szombati és vasárnapi napokon abszolút motiválatlanok lesznek, mert dühösekké lesznek, hogy a hétvégén semmi pihenés nincs számukra. Lényegében nem lehet majd velük dolgozni, és az egész olyan ellenérzéseket kelt bennük, ami miatt már esetleg pénteken sem.*
- (M) *Igaz, emiatt nem lenne érdemes egy két naposat sem szombat-vasárnapra tenni.*

Esettanulmány: tárgyalási típusok - folytatás

- (T) *Mit szólna ahhoz, ha megosztjuk a 3 napot? Most lenne 2, és majd valamikor később még egy nap. A 2 nap lehetne esetleg pénteken és szombaton, és akkor nektek is csak egy nap esik ki a munkából, és a munkatársaknak sem telik el pihenés nélkül a hétvége. Én tudom vállalni, hogy emiatt még egyszer lejövök hozzátok.*
- (M) *Ez jól hangzik. Ha belefér, hogy akkor inkább a pénteki legyen hosszabb, szombaton kezdünk korábban, és akkor esetleg kora délutánra be lehet fejezni, a nap második fele pedig már szabad számukra.*
- (T) *Bízva abban, hogy ez a 2 nap sikeres lesz, a későbbre halasztott egy nap hatékonyságát pedig úgy tudom majd fokozni, hogy előtte lehetséges lesz majd rávezető feladat kiadása. Erre most az első két napos tréning előtt nincs igazán lehetőség.*
- (M) *Akkor térjünk rá, hogy mi is a költségvonzata mindennek...*



Ellenőrző kérdések az esettanulmány feldolgozásához

- Milyen tárgyalási típusok jelennek meg az esettanulmányban?
- Hol alkalmaz valamelyik fél alku/csere típusú eszközt?
- Hol alkalmazza valamelyik fél a pozíció visszafejtését a mögöttes problémátérre?
- Hol alkalmaz valamelyik fél preferencia-rendező kérdést?
- Hol „érvelnek” a felek a *saját* érdekeik mellett?
- Hol „érvelnek” a felek a *másik* érdekei mellett?
- Szerinted melyek a legfontosabb fordulópontjai a tárgyalásnak?
- Meglátásod szerint mikor került elő a legfontosabb infó, amely a kölcsönösen előnyös megegyezéshez vezetett?

Mi van, ha nem lehet win-win tárgyalást folytatni?

- Ha tényleg nem lehet *win-wint* játszani, akkor a tárgyalás eredményét szokásosan csak az akarat érvényesítése, az erő fitogtatása, a fenyegetés alkalmazása billentheti valaki javára.
 - **Ekkor viszont biztos, hogy a tárgyalás nem lesz kapcsolatépítő.**
- **Megoldás:** olyan tárgyalást kell folytatni, amelynek döntési mechanizmusa vagy az eredmény értékelését biztosító mércéje független a résztvevők akaratától, gondoskodik a tartalom fair felosztásáról **ÉS** védi a kapcsolatot.

Eszköz: objektív eljárások és mércék módszere

- **Objektív, korrekt eljárások:** a felek akaratától független döntési eljárások alkalmazása.
- **Objektív, korrekt mércék:** a felek akaratától független mércék alkalmazása.
- **Ezek együttes kombinációja**

Objektív eljárások és mércék módszere

Példa (Fisher és Ury nyomán):

- Egy tengeri olajlelőhely kiaknázása és a kapcsolódó törvény megalkotása során a két fél nem tudott egyezsége jutni:
 - a felét a felmérést kivitelezni képes kitermelő olajmagántársaságok kapták volna, másik felét a tulajdonos ENSZ-intézmény.
- Mivel a technológiai tudás és a szakismeret a magán-társaságok birtokában volt, ezért az ENSZ-intézmény attól tartott, hogy a kitermelő társaságok vissza fognak vele élni:
 - a saját maguk számára javasolt lelőhelyeket rosszabbnak állítják be, mint amilyenek azok valójában.
- Vegyük észre, hogy egy tipikus problémával állunk szemben: a tárgyalást jellemző aszimmetriával!
 - Az ENSZ-intézménynek nem volt a birtokában a megfelelő technológia és tudás, hogy ellenőrizni tudja, fair ajánlatot kapott-e.

Objektív eljárások és mércék módszere

- folytatás

Példa (Fisher és Ury nyomán):

- Az a megoldás született, hogy a technológiát és szakértelmet birtokló magántársaságok tettek javaslatot a lelőhelyek felosztására:
 - a felkínált két lehetőség közül pedig az ENSZ-intézmény választhatott.
- Mivel pont akkorra eséllyel választhatott jót és rosszat az ENSZ-intézmény, és pont akkorra eséllyel maradhatott meg a másik, jó vagy rossz lelőhely a magántársaságoknak:
 - a társaságok egy alapvetően fair megoldás kidolgozására voltak ösztönözve,
 - ha pedig nem fair ajánlatot tettek, akkor is ugyanolyan eséllyel járhattak vele jól vagy rosszul, mint az ENSZ-intézmény.
- Vagy az ajánlat fair vagy a kockázat szimmetrikus.



Objektív eljárások és mércék módszere

- folytatás

Tehát: a döntési eljárást, és/vagy az eredmény értékeléséül szolgáló viszonyítási alapot ki kell vezetni a felek által uralt mezőből.

Objektív, korrekt eljárások:

- Egyik vág, másik választ:
 - **Olajtársaságok kontra ENSZ-intézmény**
- Egyszer Te, egyszer én

Objektív, korrekt mércék:

- Külső szakértő
- Statisztikák, adatbázisok:
 - **„Mit ér a motorom?”- kalkulátor (lásd TELA, 6. óra)**
- Összehasonlító elemzések



Esettanulmány: a realitásvizsgálat szerepe

Szereplők:

M: egy nemzetközi nagyvállalat magyarországi leányvállalatának munkatársa.

C: tárgyalástechnikai coach, aki alapvetően kérdéseken keresztül vezeti a saját megoldásához beszélgető partnerét.

A párbeszéd:

(M) Hétfőn egy meetingem lesz, szerinted hogyan érveljek?

(C) *Miről szól a meeting?*

(M) A meeting arról szól, hogy egy új belső adatszolgáltatási rendszert vezettünk be a vállalatnál, és a bevezetés kérdéseiről, problémáiról fogunk beszélni.

(C) *Mit szeretnél elérni? Mi a célod?*

Esettanulmány: a realitásvizsgálat szerepe - folytatás



A párbeszéd (folyt.)

(C) ...*Mi a célod?*

(M) A vezetők egy része ragaszkodik egy bizonyos fajta adatszerkezethez, amit viszont az új rendszer nem tud szolgáltatni. Azt szeretném elérni, hogy egy olyan döntés szülessen, amely szerint megszűnik a korábbi adatszerkezetre vonatkozó igény.

(C) *Tudnád egy kicsit részletesebben vázolni? Mi a probléma pontosan?*

(M) Mi állítjuk elő a belső jelentéseket, és eddig egy bizonyos adatszerkezetet használtunk. Mi itt adatszolgáltatók vagyunk, de hogy mit tudunk adni, azt az adatszerkezet struktúrája szabja meg. Az átállás az új belső adatszolgáltatási rendszerre azt is jelenti, hogy új adatbázis-struktúra van: bizonyos kategóriák nem szerepelnek az új szoftverben, amik eddig benne voltak...

Esettanulmány: a realitásvizsgálat szerepe - folytatás

A párbeszéd (folyt.)

(M) ... Azok a vezetők, akik az adatbázis túloldalán felhasználóként veszik igénybe az adatokat, ragaszkodnak hozzá, hogy a korábbi adatszerkezetnek megfelelő típusú adatok is mindig elő legyenek állítva a havi jelentésekhez. Ez a jelenlegi felállás szerint azt jelenti, hogy a rendszeren kívül kell előállítani és dokumentálni bizonyos adatokat, ami az új rendszert lényegében feleslegessé teszi és megkerüli. Másrészt, pillanatnyilag a felhasználói oldalon álló vezetők a munkatársaikra kezdik terhelni ezt a problémát, és irreális mennyiségű többlet terhet rónak ezekre a munkatársakra, hogy beszerezzék és előállítsák az adatokat. Ráadásul, számos esetben nincs meg hozzá számukra a megfelelő csatorna, hiszen eddig nem így működött a rendszer, nem az ő dolguk volt beszerezni és előállítani ezeket az adatokat. Növekszik azoknak a munkatársaknak az elégedetlensége, akikre a túloldalón ez a többletmunka hárul. Lényegében ezek a munkatársak már az új rendszer ellenségei, hiszen nem egyszerűsítette, hanem nehezítette az életüket...

Esettanulmány: a realitásvizsgálat szerepe - folytatás

A párbeszéd (folyt.)

- (M) Számukra a legjobb az új rendszer bevezetésének leállítása volna és visszatérés a régre. Ez általánosabb vállalati folyamatok miatt lényegében kivitelezhetetlen, nem opció. Szerintem a felhasználói oldali vezetőknek kellene lemondani a korábbi adatbázis-szerkezeten alapuló igényeikről.
- (C) *Oké, értem. Szerinted mennyire reális, hogy hétfőn ilyen döntés szülessen? Mennyire esélyes, hogy hétfőn meg tudod győzni őket erről, illetve mindazokat, akik a meeting keretében a döntést meghozzák? Hány százalék az esély?*
- (M) 20%.
- (C) *De ezek az emberek értelmesek, ugye? Általában belátó képesek?*
- (M) Igen.
- (C) *Van olyan helyzet, amikor képesek lennének belátni azt, amiről most szeretnéd őket meggyőzni?*
- (M) Igen.
- (C) *Mi ez a helyzet? Hogy lehet jellemezni? Mi növeli az elfogadás esélyét?*

Esettanulmány: a realitásvizsgálat szerepe - folytatás

A párbeszéd (folyt.)

(M) Azt hiszen valamivel később jobbak lennének az esélyek. Egy kis idő múlva lenne érdemes visszatérni a kérdésre. Akkor talán olyan 80%-nyi esély is lenne, hogy elfogadják a javaslatomat.

(C) *Ennek fényében mi lehet a reális cél a hétfői meetingen?*

(M) Egyrészt, meggyőzni a többieket, hogy szükség van és legyen egy terven kívüli döntéshozatali meetingre a közeljövőben, amikor ezt a kérdést vizsgáljuk. Másrészt, a hétfői szeánsz azt a funkciót töltheti be, hogy megteremti a későbbi döntés kereteit, kijelöli azokat a szempontokat, amelyek fényében a majdani döntés leegyszerűsödik.

(C) *Szerinted hány százalék annak az esélye, hogy a hétfői meetingen az előbbi két célt meg tudod valósítani?*

(M) 80%.

.....

(C) *Szia. Na, hogy sikerült? Átment?*

(M) Aha.

A realitásvizsgálat szerepe



Eszközök és tanulságok:

1. A tárgyalás sikere nagyban függ attól, hogy reális-e a megvalósítandó cél.
 - Egy reális célt jó eséllyel lehet győzelemre vinni, míg egy irreális cél esetében erre értelemszerűen nincs sok esély.
2. Érdemes konkrétan realitásvizsgálatot végeznünk:
 - Hiszünk abban, hogy győzelemre lehet vinni a célt?
 - Hány százalék az esélye, hogy győzelemre lehet vinni a kitűzött célt?
 - Ha az esély nagyobb, mint 70%: reális a cél.
 - Ha az esély 40-60%: kb. annyira reális, mintha fej vagy írást játszanánk.
 - Ha az esély 30% alatt van: kb. annyira reális, mintha dobókockával (tetraéder) dobnánk.

A realitásvizsgálat szerepe - folytatás

Eszközök és tanulságok:

1. Mi van akkor, ha a realitásvizsgálat szerint kisebb az esély, mint 70%?
 - **Nem kell meglepődni, megsértődni a másokra!**
 - **Go to 2. pont!**
2. A tárgyalásra egy adott céllal kapcsolatban gyakorta úgy tekintünk, mint amely egy lépéses folyamat, azaz:
 - **azzal a nagyon erős feltevéssel élünk, hogy a tárgyalási cél egyetlen tárgyalási fordulóban elérhető.**
3. A célok felosztásának eszköze - vezető kérdések:
 - **Nincs-e szükség több fordulóra a cél eléréséhez?**
 - **Hány közbülső tárgyalási forduló szolgálhatná a cél győzelemre vitelét?**
 - **Hogyan, milyen módokon szolgálhatnák ezek a lépések a cél győzelemre vitelét? Mi kellene elérni az egyes tárgyalási fordulókban, amely a következő lépést és a végső célt szolgálná?**

A perspektívák váltogatása

A 3 nézőpontból történő tárgyalás: a tárgyalás során 3 nézőpontot érdemes váltogatni és a tárgyalás alakításának és alakulásának értékelése céljából.

1. személyű (Én) nézőpont: a mi nézőpontunk, a mi érdekeinket, céljainkat tartja szem előtt.

2. személyű (Te) nézőpont: a tárgyalópartner nézőpontja, a másik érdekeit, céljait tartja szem előtt. Nem csak a másik nézőpontjának megértésére, érdekeinek feltárása szolgál, hanem a közös érdekek, célok feltárásához is szükséges.

3. személyű (Ő, Ők) nézőpont: a tárgyalás külső, objektív nézőpontja, a tárgyalás fair jellegének, egyaránt előnyös voltának, realitásának ellenőrzésére szolgál. Pl. azt is innen lehet jól megítélni, hogy számunkra fair-e a másik által kínált egyezség.

A perspektívák váltogatása - folytatás

1. személyű (Én) nézőpont



2. személyű (Te) nézőpont



3. személyű (Ő, Ők) nézőpont

A perspektívák váltogatása

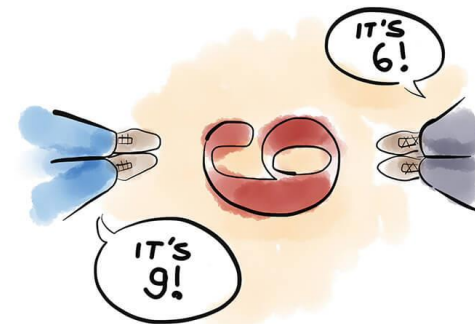
- folytatás

- **A 2. nézőpontba helyezkedéssel** vagy a kérdések stb. révén feltárt érdekekre, célokra, valamint a saját érdekeinkre építve, dolgozhatók ki, tárhatók fel a közös érdekek, célok.
 - **Ez a nézőpont új ismeretet ad, olyat, amit az 1. személyű nézőpontból nem látunk, mert saját perspektívánk „leárnyékolja” az információkat.**
- **A három eltérő nézőpont** három eltérő mentális és viselkedési állapotot is jelent, külső megnyilvánulásai is vannak; a három nézőpontban különbözik: a testtartásunk (súlypont magassága, felsőtest szöge), a hanghordozásunk, a hangerőnk, gesztusaink, a mimikánk és az izomtónusunk, a szemkontaktus iránya, gyakorisága stb.
 - **A legfontosabb azonban, hogy a három eltérő nézőpontban különböző, a tárgyalási konfliktust, tárgyalási tartalmat, kapcsolatot érintő információkhoz férünk hozzá a „fejünkben”!**

A perspektívák váltogatása és a realitásvizsgálat

Mikor?

- a tárgyalásra történő felkészülés során,
- a tárgyalás közben és
- a tárgyalást követően!
 - **Az irreális tárgyalási célok: megnehezítik, sőt, esetleg lehetetlenné teszik a tárgyalást, de még valamifajta siker esetén is rongálják a kapcsolatot.**



Reális, kölcsönösen előnyös megállapodás csak úgy érhető el, ha:

- a tárgyalás figyelembe veszi a saját érdekeinket, szükségleteinket ÉS
- a tárgyalás figyelembe veszi a másik érdekeit, szükségleteit is.
 - **Az RKEM kereteinek kidolgozásához alapvető feltétel a másik érdekeinek, szükségleteinek megértése, a kapcsolódó információk beszerzése.**

A másik érdekeinek feltárásához a két legegyszerűbb eszköz:

- behelyezkedni a másik nézőpontjába: mik lehetnek az érdekei?
- az érdekekre irányuló kérdéseket feltenni a másoknak.

Napirendtervezés



Funkciója:

- Újabb lehetőség a kommunikációra.
- Konstruktív eszköz a tárgyalási felépítésére, mederben tartására.
- Ne legyen meglepetés a tárgyaláskor!
- Lehetővé teszi, hogy leképezzük a kölcsönös elégedettséget támogató szerkezetet: az egyetértési és konfliktuspontok sorrendjét.
- Jelenítsük meg az összes kritikus kérdést, ami biztos, hogy felmerül!
- A napirendi pontok összeállítását akár rá is bízhatjuk a másik félre. A végleges napirendhez még úgy is lesz lehetőség hozzászólni, új pontokat beletenni.

A napirendi pontok összeállítása

A napirendi pontokat érdemes a könnyebbekkel kezdeni, mivel ez megteremti az együttműködést. Amikor már látszódik, hogy a felek képesek közösen dolgozni, jöhetnek a nehezebb pontok.

1. Problémadarabolás:

- egyetértési és konfliktuspontok súlyozása

2. A napirendi pontok sorrendje:

- egyetértési és konfliktuspontok rendezése

1. Problémadarabolás

A problémák szétválasztása és súlyozása:

- Lehet, hogy egy átfogó, elnagyolt, homályos, részletek nélküli kérdésben, problémában nem várható megállapodás, míg a részleteire, összetevőire bontott kérdésben esetleg igen.
- Az sem fontos, hogy minden részletben egyszerre szülessen megállapodás: a végső siker nem azonos a minden részletre kiterjedő azonnali egyetértéssel, és nem is ezen múlik!
- A módszer egyrészt segít kiválasztani a probléma központi elemét, azt, ahol az igazi konfliktus rejtőzik, amit meg kell oldani, másrészt lehetővé teszi:
 - az ún. egyetértési pontok azonosítását, valamint
 - azoknak a konfliktuspontoknak azonosítását, amelyek esetében könnyű megoldást találni.



2. A napirendi pontok sorrendje

- A kisebb problémától haladjunk a legkomolyabb konfliktusig:
 - Egy kisebb probléma kapcsán nyilván könnyebb megoldásra jutni, mint egy fajsúlyosabb esetében. Ha van tapasztalat, hogy közösen oldottuk meg az előző problémát, akkor az segíti a bizalom felépülését.
 - A kisebb konfliktusok megoldásába befektetett energia arra sarkall, hogy motiváltak legyünk a legnagyobb tárgyalási probléma megoldására: az elkötelezettség irracionális fokozódása címen tárgyalt döntési heurisztika pozitív alkalmazása.
- Egyetértési és konfliktuspontok rendezése:
 1. Egyetértési pontokkal kezdjük (a projekt, együttműködés eddigi eredményeinek áttekintése),
 2. majd a konfliktuspontokkal folytatódjon,
 3. végül egyetértési ponttal zárjunk.

(Az áralku mint konfliktuspont az utolsó vagy ahhoz közeli ütközési pontként szerepeljen!)

KÖSZÖNÖM SZÉPEN A FIGYELMET!

Geng Viktor: geng.viktor@gmail.com

Szabó Krisztina: kriszti.szabo@filozofia.bme.hu

Tanács János: tanacs@filozofia.bme.hu



BME FTT