



37. ORSZÁGOS
TUDOMÁNYOS
DIÁKKÖRI
KONFERENCIA
2025

**Tárgyalási készségek fejlesztése a kiállítási
szakmában, különösen a különböző
generációk tárgyalási jellemzőit vizsgálva**

Jelige: FXD083

Dolgozat lezárása: 2024.12.16.

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	1
2.	Szakirodalmi áttekintés	2
2.1	Kiállítás dimenziója	2
2.2	Tárgyalás dimenziója	6
2.2.1	Tárgyalások csoportosítása – disztributív és integratív tárgyalás	7
2.2.2	Tárgyalóképesség, tippek, tanácsok tárgyalástechnikában	9
2.2.3	Tárgyalási kitekintő (női tárgyalók, kulturális különbségek)	13
2.2.4	Tárgyalás előtti feladatok	14
2.2.5	Tárgyalási ülésrend	16
2.2.6	A tárgyalási folyamat 5+1 szakasza	17
2.2.7	Tárgyalások útvesztői: buktatók és megoldások	24
2.3	Generációk dimenziója	27
2.3.1	X generáció	28
2.3.2	Y generáció	29
2.3.3	Z generáció	30
3.	Primer kutatás	31
3.1	Módszertan	31
4.	Konklúzió	32
4.1	Generációs eredmények	32
4.2	Általános következtetés	36
4.3	Személyes következtetés a kiállítási területre vonatkozóan	37
5.	Összefoglalás	38
	Irodalomjegyzék	39
	Mellékletek, függelékek	42
	I. MELLÉKLET: Képek a kiállításról	42
	II. MELLÉKLET: Az interjúk leírása	43
	III. MELLÉKLET: Az interjúkivonat linkjei	52
	IV. MELLÉKLET: Az interjúvázlat	53

Táblázat- és ábrajegyzék

TÁBLÁZATOK

1. táblázat: A disztributív és az integratív tárgyalási stílus összehasonlítása -----	9
2. táblázat: Protokolláris figyelmességi szabályok táblázata-----	19
3. táblázat: Protokolláris köszönés & megszólítás-----	21

ÁBRÁK

1. ábra: Ültetés kör alakú tárgyalóasztalnál	16
2. ábra: Ültetés téglalap alakú tárgyalóasztalnál	17
3. ábra: Illatok Kalandjátéka Kiállítás képei	42

1. BEVEZETÉS

A 21. században az időszak kiállításrendezés szakmája egyre kifinomultabbá és professzionálisabbá vált, ami megnehezíti a szektorban való érvényesülést. Jelenleg saját kiállítással járom az országot, és szeretném elősegíteni fejlődésemet, valamint fenntartani a piacon való versenyképességemet. Ennek érdekében interdiszciplinárisan vizsgálom a fejlődési területeimet. A dolgozatomban kifejezetten a tárgyalástechnikára összpontosítok, mivel gyakran kerülök különböző tárgyalási helyzetekbe, ahol fejleszteni szeretném képességeimet. Ehhez objektíven kutatom a sikeres tárgyalások titkait és fortélyait. Az egyik kutatási kérdésem ennek megfelelően, hogy hogyan lehet egy fiatal vállalkozó hitelesebb és sikeresebb egy tárgyalási szituációban manapság? Erre a kérdésre a szekunder, valamint a primer kutatásom alapján szeretnék minden részletre kiterjedő választ adni.

Ambiciózus fiatal vállalkozóként legtöbbször idősebb tárgyalópartnerrel találkozom, amelyek meglepő és különleges helyzeteket teremtenek számomra. A kutatás révén szeretném kideríteni, hogy a tárgyalástechnikában léteznek-e generációs különbségek. A dolgozatomat irányító fő kutatási kérdés ennek megfelelően az, hogy észlelhetők-e generációs eltérések a tárgyalástechnikában, és ha igen, mik azok? Mivel a témakörnek szakirodalma hiányos, így erre a primer kutatásom alapján szeretnék választ kapni. Elemzem a Z, Y és X generáció tárgyalási szokásait, sikereit, jellemzőit és stratégiáit. Célom vizsgálni az említett generációk tárgyalási előkészítésének, felkészülésének, lebonyolításának és lezárásának a jellemzőit, kiemelten az adott tárgyalási stílusra.

Kutatásomtól azt várom, hogy olyan taktikákat és fortélyokat gyűjtsék össze, amelynek segítségével a Z generáció tagjai hitelesebb és sikeresebb tárgyalóvá válhatnak, és elnyerhetik az idősebb generációk tiszteletét és figyelmét egy tárgyalási szituációban. A kutatásom jelentősége abban áll, hogy a különböző generációkra jellemző tulajdonságokat kifejezetten a tárgyalástechnika témakörében nem vizsgálták, erre szeretnék rávilágítani.

A dolgozat szekunder kutatásában először a kiállítás dimenzióját szeretném bemutatni tömören és lényegre törően. Ezután a tárgyalási dimenzióban a tárgyalástechnika témakörét átfogóan és teljeskörűen részletezem. A szekunder kutatásom végén bemutatom az egyes generációk különböző jellemzőit. A primer kutatásom során kvalitatív kutatási módszert fogok alkalmazni, amelyet mélyinterjúkkal oldok meg. Az X, Y és a Z generációból 2-2 taggal anonim mélyinterjút készítek. Ezzel célom, hogy attitűdjüket vizsgáljam és ha a téma fontossága érdemet nyer, akkor ez a kutatás legyen akár egy jövőbeni nagyobb kutatás alapja.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1 Kiállítás dimenziója

Olyan mélységig kívánok elmélyedni az interaktív kiállítások témájában, amennyire azt a tanulmányom célja megkívánja, mivel nem célom a kiállítások teljes univerzumának alapos bemutatása. Azért tartom fontosnak, hogy a dolgozat alapját képezze ez a témakör, mivel ezzel tudományos szintre emelem a téma választásának indoklását.

Ebben a dolgozatrészben először értelmezem az interaktív kiállítást, hogy a 21. században mi is ez a fogalom, majd röviden bemutatom a dolgozat alapját képező interaktív kiállítást. Ezután a teljesség igénye nélkül részletezem a kiállítási szakmában lévő tárgyalási szituációkat, partnereket.

Interaktív kiállítások

Tisztázni szeretném, hogy mit értek azon, hogy interaktív kiállítás jelen dolgozatban, mivel a kiállítás eléggé tág fogalom, de még az interaktív kiállításra való különböző asszociációk is eltérhetnek.

Az interaktív kiállításokat személy szerint erősen összekapcsolom az élmény fogalmával. Az élményszerzésnek a 21. századi jóléti társadalomban nagyon meghatározó szerepe van. Az élmény egy olyan tényező, ami elsődleges szerepet játszik az életminőségünkben. Az élmények kiragadnak minket a hétköznapi szokásainkból és a lényeg, hogy a megszokottól eltérőt tapasztalunk. Az élményeket a legtöbb esetben hosszú ideig tároljuk az emlékezetünkben és valamilyen külső-belső impulzus hatására visszaemlékezünk rájuk (Lőrincz & Sulyok, 2017).

Az emberek ingerküszöbét a mindennapi élet formálja, ahol folyamatosan audiovizuális eszközök közvetítenek médiatartalmakat, amelyek állandóan bővítik érzékelési határaikat. A potenciális látogatóknak egyre több ingerre és élményre van szükségük, amelyet többek között az interaktív kiállítások látványos és élménydús interpretációja is megadhat. A modernkori kiállítások fő központja már nem a tárgyak, hanem maga az ember. Egyre nagyobb az igény, hogy a látogatók aktív résztvevők legyenek egy kiállítás megtekintése közben, sőt „irányítói” szerepben legyenek (Bodnár, et al., 2017).

Az élményalapú interaktív kiállításoknak egyik fő célja, hogy a látogatók játszva tanuljanak, így a tanulás folyamata egyszerűbb és sokkal produktívabb lesz, hiszen kicsikben és nagyokban egyaránt jobban rögzülnek az ismeretanyagok saját tapasztalás révén (Jászberényi, et al., 2022). Az ilyesféle interaktív kiállítások egy olyan keresleti igényt elégítenek ki, ami a 21. századi turizmusban alapvető szükséglet. A koncepció az élményalapú tudásközvetítés és az interaktív

edukáció. Azonban Bradburne (2002) meglátása szerint nem elég, ha egy kiállítás csak interaktív. Olyan elemeket is szükséges beépíteni, amelyek lehetőséget biztosítanak a kézzelfogható tapasztalatokra, szellemi kihívást nyújtanak, és ráadásul érzelmi hatást is gyakorolnak a látogatókra. Ezt legtöbb esetben érzékszerveink bevonásával a legegyszerűbb és legcélszerűbb elérni.

Bodnár, Jászberényi és Ásványi (2017) kutatásában szintén kiemelt sikertényező volt látogatószám szempontjából, ha egy kiállítás interaktív. Kiemelték viszont, hogy az interakció minden célcsoporti igényt elégítsen ki és mindenki számára legyen elérhető interaktív eszköz, gondolnak itt például az életkori különbségre vagy a fogyatékkal élő emberekre.

Manapság már a régmúltú nagy múzeumok is arra törekednek, hogy interaktívan, érdekesen és szórakoztató jelleggel mutassák be féltve őrzött gyűjteményeiket (Puczkó & Rátz, 2017). Már nem elég, hogy valamit csak megnézznek és látnak az emberek, ennél sokkal komplexebb élményt szeretnének. Többek között ezért is jöttek létre az interaktív kiállítások.

Összegezve úgy tudnám leírni az interaktív kiállítást, hogy olyan rendezvény, amely lehetőséget nyújt a látogatóknak arra, hogy aktív résztvevőkké váljanak, ne csak passzív szemlélőként tekintsék meg a kiállítást. Ezek a kiállítások lehetnek fizikai vagy digitális formában, és gyakran a közönség bevonását célozzák meg különböző technológiai, művészeti, vagy tudományos eszközökkel. Az interakció magában foglalhatja a közönség általi manipulációt, döntéshozatalt, visszajelzéseket, vagy más interaktív elemeket, amelyek a tanulási folyamatot támogatják és elmélyítik. Az ilyesféle kulturálódásra nagy szükség van manapság és remélem az interaktív kiállítások piaca egyre nagyobb és diverzebb kínálattal fog rendelkezni.

Illatok Kalandjátéka kiállítás

A dolgozat alapját nyújtó interaktív kiállítás célja, hogy a látogatók szórakoztató, kalandos utazás során ismerjék meg közelebbről az orr és az illatok izgalmas világát. A kiállításon rengeteg installáció és audiovizuális eszköz segítségével szemléltetjük a témakör érdekességeit. Valódi interaktív jellegét az adja, hogy egy mesés történeten keresztül illatokat kell felismerni és kiszagolni a látogatóknak egyedi illatpumpák-illathengerek segítségével. A dolgozat alapját képező kiállításról képi illusztrációt az első számú mellékletben csatolok.

Alapvetően a kiállítás egy játékos, mesebeli utazás, ahol az emberek a kreatív fantáziáját felhasználva egyedi, interaktív tapasztalásban van részük. A kiállítást gyerekek, titkon kíváncsi felnőttek, valamint a lélekben fiatal idősebb korosztály akadálymentesítve látogathatja. Tapasztalatunk szerint általánosságban a gyerekek élvezik a legjobban, azonban mindenki

számára ténylegesen megdöbbentő, hogy mennyire karakteres érzékszerv az orr, hiszen akár transzcendens élményt is tud nyújtani.

Lényegében tényleg eléggé érdekes, ha nem a legérdekesebb érzékszervünk a szaglás, hiszen önmagában is olyan élménynyújtásra képes, amire más érzékszerveink nem. Néhány érdekességet felsorolnék a teljesség igénye nélkül. Az egyik legérdekesebb és legfontosabb tulajdonsága a szaglásnak, hogy egy adott illat segítségével rögtön emlékezünk vagy új illat esetén memorizálunk. (Wilkie, 1995). Tehát egy-egy illat észlelése során az ember az emlékek pontos és részletes felidézésére képes (Kádár, 2011). Ezenkívül az ember legtöbbször rögtön eldönti, hogy számára vonzó vagy taszító az adott illat, tehát minden embernek egy illat más és mást jelent. (Chebat & Michon, 2003). Egy adott illat különféle emlékeket és jelentéseket idéz fel, ami miatt az emberek eltérően reagálnak ugyanarra az illatra. (Howes, 1991).

Tárgyalások a kiállítási szakmában

Dolgozatomnak ezt a fejezetét saját meglátásom és tapasztalatom révén állítom össze. Természetesen vannak nálam a szakmában nagyobb tapasztalattal és tekintéllyel rendelkező szakemberek, ennek ellenére meglátásom szerint kutatásom sikerességéhez saját összefoglalásom is elegendő lehet. Egy betekintést szeretnék nyújtani a teljesség igénye nélkül, hogy többek között milyen partnerkapcsolatok és tárgyalások jellemzőek az időszaki kiállításszervezés területén.

A kiállításrendezés világában a tárgyalások legalább olyan fontos szerepet játszanak, mint a látogatók elégedettségének elnyerése. Egy kiállítás megrendezése során számos partnerrel és munkatárssal állok kapcsolatban, akikkel tárgyalási szituációba kerülök. Vannak partnerek, akikkel folyamatos kapcsolattartás szükséges és vannak, akikkel alkalmanként. Ezt az adott kiállítás válogatja.

Az alkalmankénti partnerek lehetnek például a kiállítási installációk megalkotásánál a különböző beszállítók. Ilyenkor sok beszállító és sokféle szolgáltató van, akik tulajdonképpen a szervezőn keresztül közvetett kapcsolatban állnak egymással, hiszen sokszor van, hogy függenek egymás munkájától. Például a festő a lapszabásztól. Ezeket a kapcsolatokat azért sorolom az alkalmankénti kategóriába, mivel nem gyakori új installációk készítése a szóban forgó időszaki kiállítás esetében, arra más kiállításkészítő cégek szakosodhatnak.

Állandó kapcsolatban állok az üzemeltetéshez szükséges partnerekkel, mint például a nyomdával, grafikai munkatárssal, szövegíró kollegával, szállítókkal, munkatársakkal, közönségszolgálati koordinátorokkal – hoszteszekkel és egyéb résztvevőkkel. Ide sorolom a marketing tárgyalásokat is, hiszen a kiállítás reklámozása az egyik legfontosabb része a

szervezésnek. Számos új és régi marketing partnerrel van együttműködés, amelyekkel külön-külön szükséges tárgyalni.

Külön kategóriát képeznek a kiállítás helyszínét biztosító intézmények. Mivel a konkrét illatkiállítás területi igénye flexibilis, ráadásul könnyen szállítható és kihelyezhető, ennek eredményeképp folyamatosan új partnerekkel és helyszínekkel teremtek kapcsolatot, ahol számos tárgyalási szituáció és helyzet kialakul. Ez egy nagyon szerteágazó és összetett feladat, hogy a kiállítás látogatottságának zökkenőmentes lebonyolítását és minőségi bemutatását elősegítő miliőt megfelelő keretek között, előre leegyeztetve megteremtsem. Több körös tárgyalás és szerződéskötés a jellemző.

Sok olyan partner van, akiket nem soroltam fel. Általánosságban a kooperatív tárgyalási stílus jellemző, hiszen a közös cél, hogy megrendezésre kerüljön a kiállítás.

2.2 Tárgyalás dimenziója

A tárgyalás témája meglehetősen széles spektrumú. Mivel többek között a tárgyalási készségek fejlesztését tűztem ki célul, ezért próbálok arra koncentrálni és fókuszálni ebben a dolgozatrészben, hogy milyen apró taktikák és technikák varázsolnak valakit sikeres tárgyalóvá. Meglátásom és feltevéseim alapján generációs különbségek is lehetnek, de ezt nem ebben a fejezetben fogom áttekinteni. Ebben a fejezetben inkább objektíven a tárgyalás témakörét szeretném vizsgálni és a kutatás szempontjából relevánsnak vélt információkat kiemelni. Vannak olyan tárgyalástechnikai témakörök, amik jelen dolgozat alapját nem képezik, mivel a kutatás eredményességét nem befolyásolják.

Alapvetően miért tárgyalnak az emberek? Erre a kérdésre a szakmából sokan tudják a választ. Hofmeister-Tóth és Mitev (2016) úgy fogalmaztak, hogy az emberek akkor tárgyalnak, ha kedvezőbb eredményeket tudnak elérni, mint amilyenek egyébként, tárgyalás nélkül lennének. Egy tárgyalás legfőbb célja, hogy a partnerünk saját akaratából igent mondjon. Csak akkor beszélünk tárgyalási szituációról, ha van miről tárgyalni. Egy ilyen tárgyalási helyzet sokszor bekövetkezik minden szakmában és egyben az életünk minden területén, ezért is lehet ilyen nagy kultusza a tárgyalástechnikának.

Hofmeister-Tóth, Mitev (2016) úgy definiálták a tárgyalás fogalmát, hogy egy olyan kölcsönös folyamat, amelynek célja, hogy egy vitás kérdést közös megegyezés révén rendezzenek. Ellenben Farkas et al. (2015) úgy értelmezték tanulmányukban a tárgyalást, hogy a tárgyalás az együttműködés megvalósításához szükséges folyamatot jelent, amelynek kulcseleme a kölcsönös engedményeken alapuló megegyezés. Sokan, sokféleképpen és sok tudományterületen definiálták már a tárgyalás fogalmát és az évek során egyre pontosabb és pontosabb lett. Azonban a lényeg általában ugyan az. A dolgozat szemszögéből definiálni úgy lehetne a tárgyalást, hogy egy olyan folyamat, amelyben két vagy több fél egyeztetés révén közös megegyezésre vagy megoldásra törekszik egy vitás vagy nem vitás kérdésben.

Általában egy tárgyalási szituációban mindig akadnak konfliktusok. Konfliktus akkor jön létre, amikor az érintett felek (egyének, vállalkozások vagy csoportok) úgy érzékelik, hogy tetteik vagy nézeteik nem összeegyeztethetők. Egymásra utaltságuk miatt fontosnak tartják a konfliktus megoldását, mivel ellenkező esetben saját vagy egymás érdekei, illetve értékei sérülhetnek, vagy azok ellen cselekedhetnek (Pallai & Bajnok, 2013). A konfliktus fogalma mindig személyes jellegű, mivel néhányan veszekedést értenek alatta, amelyet nehéz tisztázni, míg mások számára a konfliktus a kultúrájuknak szerves részét képezi és folyamatos fejlődési lehetőséget látnak benne. A konfliktus olyan érdekütközés, amely egyének, vállalatok vagy

társadalmi csoportok között jön létre, és amely mögött igények, szándékok, vágyak, törekvések, érdekek, szükségletek, nézetek, vélemények és értékek ellentéte áll (Szekszárdi, 1995). A tárgyalás lényegében a konfliktusok megoldásáról szól. Ebből következik, hogy **egy jó tárgyaló szakember magasfokú konfliktusmegoldó képességgel rendelkezik**. Ez nagyon fontos készség a tárgyalási szakmában. Az, hogy egy konfliktushelyzetben melyik fél érdeke érvényesül, számos tényező függvénye, mivel előfordulhat, hogy a tárgyalófelek kapcsolata megrendül és sérüléseket szenved, ha nincsen meg a kölcsönös megoldási hajlam.

Egy adott tárgyalásra nagyon sok belső és külső, vagyis környezeti tényező hat egyaránt. Belső tényező lehet a vállalat célja, stratégiája, valamint különféle vállalati szabályozás. A környezeti tényezők országon belüli tárgyalás esetén lehet a kultúra, a gazdaság, a politika, a jog, a törvény által meghatározott viszonyok és még a technikai fejlettség. Az adott kultúra az egyik legfontosabb tényező, hiszen az adja az osztálytársadalmi személyiséget, egyúttal tárgyalási magatartást (Hofmeister-Tóth, 2003). A kutatás szempontjából legfőképpen a magyar társadalom tárgyalási magatartására koncentrálok. Ennek ellenére véleményem szerint lesz olyan információ, ami általánosabb és nemzetközi szinten is elfogadott, felhasználható ismeret. De a különböző nemzetek kulturális különbsége nem elhanyagolható és nagyon fontos jelenség a nemzetközi tárgyalástechnikában.

2.2.1 Tárgyalások csoportosítása – disztributív és integratív tárgyalás

Disztributív tárgyalások

A tárgyalásokat sokan és sokféleképpen csoportosítják. A sok közül én alapvetően kettő különböző stílust és típust különböztetek meg. Először a disztributív tárgyalásra jellemző tulajdonságokat szeretném kifejtetni, utána pedig az integratív tárgyalásokra jellemzőket.

A disztributív tárgyalások lényege, hogy a résztvevők korlátozott erőforrásokért versengenek vagy legalábbis ők így gondolják. Ezt gyakran egy meghatározott méretű torta (fixed pie) metaforájával szemléltetik. Ilyenkor az egyik fél úgy látja, hogy amit a másik nyer, azt ő veszti el, így a felek érdekei teljesen ellentétesek. Ellenfélként és ellenségként tekint a másik félre, akit legyőzni és leuralni szükséges. Az ilyen tárgyalások során kevés az információcsere, gyakran elhallgatják vagy manipulálják az adatokat. A disztributív tárgyalás tehát egy **nyer-veszt** (win-lose) helyzet, ahol az egyik fél győzelme a másik fél vereségét jelenti. Példának okáért ilyen lehet egy adás-vételi tárgyalás, amikor a tárgyalópartnerek nem ismerik egymást és úgy vannak vele, hogy többet nem fognak találkozni vagy kapcsolatban állni egymással. A maga érdekeit előtérbe helyező tárgyaló mindig igyekszik befolyásolni a másik fél értékítéletét. Ennek a tárgyalási stratégiának az a lényege, hogy kiügyeskedjük, amit

akarunk, miközben a másik fél úgy érzi, hogy számára is kedvező eredmény született. Disztributív tárgyalások esetén adás-vételi tárgyalás példájánál maradva, az eladó célja a lehető legmagasabb ár elérése, míg a vevő a legalacsonyabb árat próbálja meg kialkudni. Így meglehetősen nehéz feladat a kölcsönös sikerérzet elérése. Ilyen tárgyalások során jellemzően kevesebb hangsúlyt fektetnek a felvezetés szakaszára, valamint a megfelelő légkör kialakítására (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

Integratív tárgyalás

Nem szükséges, hogy egy tárgyalásnak mindig győztesei és vesztese legyenek, hiszen előfordulhat, hogy az összes fél nyer. Nem minden konfliktus jár szükségszerűen nyer-veszt kimenetellel. A tárgyaló felek kereshetnek olyan megoldásokat is, amelyek mindkettőjük számára előnyösek és ezek általában meg is találhatók csak egy kicsivel hosszabb időbefektetést igényel. Ezt az együttműködő, **nyer-nyer** (win-win) vagy kölcsönösen előnyös tárgyalási módot nevezik integratív tárgyalásnak, amely a probléma megoldására törekszik. Az integratív tárgyalás alapvető jellemzője, hogy mindkét fél elérheti céljait és kölcsönösen együttműködnek (Walton & McKreize, 1965).

Az integratív tárgyalások során a felek a különbségek helyett a közös pontokra helyezik a hangsúlyt, mivel ez kulcsfontosságú a siker érdekében. A tárgyalók nem a saját pozícióik védelmére törekszenek, hanem mindenki igényét és érdekét figyelembevéve cselekednek, mivel a cél, hogy minden érdekelt fél szükséglete kielégüljön. Ehhez fontos az információk és ötletek megosztása, valamint olyan alternatíva kidolgozása, amelyek mindkét fél számára előnyös. A teljesítmény az objektív kritériumok alapján mérhető. Jellemzően az integratív tárgyalás résztvevői elkerülik a személyeskedést és a középpontban a problémák közös megoldása van (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

Az integratív tárgyalási folyamat feltétele, hogy a felek nyitottak legyenek a kölcsönösen előnyös megoldások megtalálására. Az eredményességhez azonban további tényezők is hozzájárulnak, mint a közös célok megléte, a problémamegoldó képességbe vetett hit, valamint az együttműködés iránti motiváció és elkötelezettség. Ezeken kívül a bizalom és az őszinte és pontos kommunikáció megléte kulcsfontosságú. Törekedni kell a szabad, nyílt és problémamegoldó légkör megteremtésére. A tárgyalás közben szükséges a közös pontokat hangsúlyozni és a különbségeket minimalizálni. Ilyenkor ténylegesen el kell hinnünk, hogy tudunk közösen dolgozni, emellett megfelelő mennyiségű energiát és időt kell ráfordítani az együttműködésre. Emellett a kommunikáció minősége és gyakorisága kulcsfontosságú egy

integratív tárgyalási szituációban, mivel hitelességünk erősödik, valamint a kooperatív és konstruktív elkötelezettség érzetét is kiváltja (Lewicki et al., 2003).

1. táblázat: A disztributív és az integratív tárgyalási stílus összehasonlítása

Forrás: [Mattock, & Ehrenborg, 1996]

	Disztributív	Integratív
Stílusában	Harcias, kemény, leuraló	Nyitott úriemberek
Tárgyalófelek	Ellenfelek	Problémamegoldók
Jellemző gondolkodás	Oszd meg és uralkodj! Alkudj, amiben csak lehet! Védd a pozíciód! Manipuláld a másikat!	Integrálj és gondolkozz közösen. Tárd fel az érdekedet. Információ szabad áramlása.
Szituáció	win-lose	win-win

2.2.2 Tárgyalóképesség, tippek, tanácsok tárgyalástechnikában

Tárgyalóképesség

A tárgyalóképesség fontosságát gyakran említik az üzleti világban. Általánosan elfogadott tény, hogy **a rátermett tárgyalók jobb üzleteket kötnek**, mint a kevésbé rátermettek. A tárgyalási rátermettséget és képességet több szakértő is vizsgálta már. Lee és Dobbler (1977) úgy vélik, hogy a rátermett tárgyaló képes ügyességét, szaktudását és ítélőképességét ötvözni a tárgyalások megtervezése és lebonyolítása során. Holt (1978) szerint a tárgyalóképesség azt jelenti, hogy a tárgyaló a lehető leghatékányabban tud megfelelni mind a saját, mind a vállalat elvárásainak. Graham és Herberger (1983) szerint a tárgyalóképesség abban rejlik, hogy valaki helyesen alkalmazza a tárgyalási stílusát különféle helyzetekben. A tárgyalási stílus pedig egy személy attitűdjeinek, motivációinak, viselkedésmintáinak és elvárásainak összessége. Hofmeister-Tóth, Mitev (2016) könyvéből kiderült, hogy a tárgyalóképesség ugyan vele született természetes képesség, ugyanakkor fejleszthető. Olyan ismeretek megszerzése a cél, amelyek pozitívan hatnak a tárgyalóképességre. Szerintük vannak egyéntől függő tényezők és az egyéntől független, az egyén környezetén múló tényezők, amik hatnak a tárgyalóképességre. Az egyénhez kapcsolódó tényezők közé sorolták a szakismeretet, a személyiséget, a kapcsolatteremtés képességét, a tárgyaló fél származását, az előzetes előkészületeket, valamint a nyelvezetet. A környezeti tényezők között említették többek között a kultúrát, a tárgyalás helyszínét és időpontját, valamint a vállalat hírnevét.

A tárgyalóképesség összegezve a szakirodalmat szakmai tájékozottságot jelent, ami türelemmel, magabiztossággal és empátiával társul, megfelelő érveléstechnikával kombinálva. A tárgyalóképes személy tudásával szerényen bánik, jó kapcsolatalkakító képességgel és elegendő tapasztalattal rendelkezik, nem mellesleg kellően ápolt, szorgalmas és becsületes, valamint fontos, hogy önállóan produktív. Ezeknek a tulajdonságoknak nagy része veleszületett adottságok, de sokak közülük elsajátíthatóak.

Tippek, tanácsok tárgyalástechnikában

Egyre több szakmában és tárgyalásnál az integratív tárgyalási stílus a jellemző. A kiállítási szakmában legalábbis teljes mértékben ilyen tárgyalásokkal találkozom. A fentebb lévő fejezetben körvonalazódott, hogy micsoda az integratív tárgyalás és pontosan mi jellemző rá. Ebben a fejezetben pedig néhány tippet és tanácsot gyűjtök össze, ami segíthet egy ilyen tárgyalás során.

Az integratív tárgyalások során a harciasság helyett a harmonikus együttműködés, a köntörfalazás és védekezés helyett az őszinteség és a bizalom, a makacsság helyett pedig a rugalmasság a mérvadó. Sokkal hamarabb lehet elérni a másik bizalmát, ha engedményeket tesz az ember, pozitív attitűdöt mutat a másik felé és együttműködéseket kezdeményez. Mind a kettő fél tudja, hogy egymástól függ valamilyen mértékben, így ez a hozzáállás megtérül. Azok a tárgyalók, akik a tárgyalás után felelősségre vonhatóak, például egy interjú vagy beszámoló keretében, általában inkább törekednek a közös előnyök maximalizálására. Ilyen esetben egyszerűbb a kooperáció (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

Hofmeister-Tóth, Mitev (2016) szerint sokkal biztonságosabb, ha a résztvevő formális stílussal indít, és ha a körülmények engedik, fokozatosan lazább hangvételt alkalmaz. Specifikus és konkrét kifejezések használata előnyösebb minden tárgyalási szituációban. Ha ígéretet tesz valaki az mindig meggyőző cselekedetnek minősül, mivel kötelezettségeket vállal. Egyik legfontosabb cél, hogy a tárgyalás végén a partner önmagával elégedetten távozzon és sikeresnek érezze a tárgyalást.

Szerintem az integratív tárgyalások között is van különbség. Gondolok itt arra, hogy nem számít bűnnek, ha az ember néha a saját malmára hajtja a vizet. Nem szeretnék ellentmondani az eddig leírtaknak, de van néhány javaslat, amit ésszerű átgondolni. Ilyen például, hogy akármekkora együttműködésre törekszik egy tárgyaló a tárgyalás során, nemet kell tudni mondani. Arra kell törekedni, hogy a partner is sikerélményt éljen meg, azonban saját céljáról és előnyeiről ne feledkezzen meg az ember. A tárgyalás során fontos, hogy a partner azokat a dolgokat tartsa értékesnek, amelyekből képes vagyok engedni, és kisebb jelentőséget

tulajdonítson azoknak, amelyekben nehezebben kötök kompromisszumot, és amelyek számomra nagyobb értéket képviselnek. Így valószínűleg sokkal könnyebben tud szándékának megfelelően cselekedni az üzletkötő. Meg kell találni a másik fél motivációját és azt úgy kielégíteni, hogy az előnyömre váljék. A tárgyalási erőfölényt legegyszerűbben úgy lehet kialakítani, ha felhívják a másik figyelmét a veszteség lehetőségére, magyarul, burkoltan és udvariasan figyelmeztetni kell, hogy többet veszíthet, mint nyerhet (Bauer & Mitev, 2016; Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

Nagyon fontos egy tárgyalási szituációban a ruhaválasztás, amit a későbbiekben részletesebben kifejtek. Azonban már itt megemlíteném, hogy ha valaki választékosan öltözik és elegánsan, tehát ad a külsőjére, arról úgy gondolják az emberek, hogy a munkájában is igényes. Az ápoltság képe bizalmat ébreszt a másokban. Fontos továbbá a szemkontaktus felvétele, valamint a mosolygós vidám arckifejezés. Ha a partner összefonja a karját, az annak a jele, hogy elutasítja, amit mondok és nem figyel. Az átlagos pislogások száma percenként 17, azonban bizonyos körülmények hatására ez a szám növekedhet vagy csökkenhet. Tehát a tárgyalópartner gyakran pislog vagy ellenkezőleg, nem pislog, annak jelentőséget kell tulajdonítani. Ez számítógép előtt változhat, gondolok itt az online tárgyalásokra (haon.hu, 2017).

Lényeges, hogy a tárgyalások során illendő bemutatni és megemlíteni a kiemelt személyeket és munkavállalókat. Ugyan úgy lényeges a nyílt megfogalmazás is, egzaktan és lényegretörően szükséges kifejeznie magát egy tárgyalónak, hogy mikor és mire van szüksége. Hiteles ember képét fogja éreztetni másokkal, ha korrekten elmondja szükségleteit. Továbbá fontos, hogy a különböző tárgyalások előre meghatározott időkeretben, ütemezetten folyjanak, aminek paramétereit ajánlott előre a partnerrel közösen leegyeztetni (Jáki, 2021).

Habár az integratív tárgyalásra az a jellemző, hogy nyílt lapokkal játszunk attól függetlenül szerintem megbocsátható, ha egy tárgyalás során az ember takarékosan bánik az információkkal. Hazudni nem szabad semmilyen körülmény között. Nem szabad naivnak lenni, de jóhiszeműnek igen és ezáltal joggal feltételezi az ember, hogy a tárgyalópartnere sem fog hazudni. Ebben mi nekünk is van szerepünk, vagyis ne tegyünk fel olyan kérdést, amire tudjuk, hogy valamilyen hazugság lesz a válasz. Csak jogos kérdéseket tegyünk fel a tárgyalópartner alkupozícióját tiszteletben tartva.

Szerintem annak ellenére, hogy ismerjük a probléma megoldását, de az többletmunkát jelentene számunkra, érdemes inkább az arany középutat választani, és tovább gondolkodni a lehetséges ötleteken. Ez nem feltétlenül információ elhallgatásként fogható fel. Mindenképpen meg kell nyugtatni a másik felet, hogy lesz megoldás, csak még meg kell találni a tökéletes

kiútat mindkét fél számára. Viszont ez visszafelé is elképzelhető, hogy így lesz, tehát nem szabad felháborodni, ha a partner a saját érdekeit helyezi előtérbe, nem pedig az én érdekeimet részesíti előnyben. Ha van egy konfliktushelyzet és nem megfelelően alakul, akkor érdemes később visszatérni rá és addig egy új témát átbeszélni. Ilyen esetben nagyon fontos a határok észlelése, mi az, ami megengedett és mi az, ami nem. Szinte tényleg a legtöbb tárgyalási szituációban ajánlott elkerülni a fenyegetettség érzetét, hiszen ilyenkor megnő az agresszivitás, erőszakosabban védekezik az ember. Ez nem a tárgyalás produktivitását segíti, inkább ellenkezőleg. A fenyegetettségi helyzetekben tapasztalható szorongás növeli az egyén önmagára irányuló figyelmét, ennek következtében pedig egyre több figyelem összpontosul a feladattal nem kapcsolatos tényezőkre (Lehoczki, 2021).

Egy tárgyalás során a siker érdekében határozottnak kell lenni abban, hogy mi az elérendő cél, és rugalmasnak abban, hogy hogyan lehet elérni azt. Tehát határozottan kell rugalmasnak lenni és nyitottan kell hozzá állni egy tárgyalási szituációhoz. Tegyük fel, hogy egy projekthez 1 millió forintot szükséges. Ezt azonban Raz és Voss (2019) szerint úgy tudjuk elérni, ha a partnerünket egy kicsit manipuláljuk. Szerintük célszerű egy ilyen esetben összeg intervallumot megadni, hogy a partner úgy érezze, mintha saját döntése lett volna. Természetesen az intervallumnak észszerűnek és a helyzethez igazodónak kell lennie. Jelen esetben, ha 1 millió forint a cél, akkor ajánlott úgy megfogalmazni kérést, hogy ehhez a projekthez 900 ezer és 1,2 millió forint közötti összegre lenne szükség.

A titoktartási megállapodás követelése csak igazán egyedi technológiák esetében indokolt. Mindig feltételezhető, hogy a partner számára is fontos saját üzleti jó hírnevének megőrzése. Az ilyen szerződés a legtöbb esetben bizalomhiányt kelt, de természetesen sokszor indokolt és szükséges, mivel a szerződés mindig egyfajta biztosítás a felek számára. Nem szabad elfelejteni, hogy a bizalom a tárgyaló legnagyobb értéke, rejtett tartaléka, és a sikeres tárgyalások záloga (Jáki, 2021).

A tárgyalási témák fontossági sorrendjének meghatározásához a következő ajánlások tehetők. Először nem a legfontosabb kérdéskörrel szabad kezdeni. Legyen türelem és inkább azzal érdemes kezdeni, ami a tárgyalópartner számára fontosabb. A második téma se legyen igazán fontos. Ezzel igazából jobban kiismerhető a tárgyaló partner taktikája és tárgyalási karaktere. Ezután jöhet az igazán fontos téma, amellyel kapcsolatban komoly engedményekre számíthatunk. Ezután jöhetnek a fontosabb és kevésbé fontosabb témák. A végére egy olyan témát érdemes hagyni, amiből biztosan lehet engedni, így a partner elégedetten és pozitív érzésekkel lép ki a tárgyalási szituációból. Ez egy figyelmes gesztus, ráadásul a kapcsolatot is ápolja (Constantinovics & Sipos, 2016).

2.2.3 Tárgyalási kitekintő (női tárgyalók, kulturális különbségek)

Ez az a fejezet, amiből egy teljesen külön dolgozatot is lehetne készíteni. Több kutatás is készült a női tárgyalásokat és kulturális tárgyalástechnikai különbségeket tekintve. A kérdésköröket nagyfokú érzékenység övezi. Én nem ezekre szeretném kiélezni a kutatásomat, de mivel jelentőségük megkérdőjelezhetetlen, így muszáj megemlíteni ezeket a témákat is. Nem szeretnék nagyon belefolyni, csak a lényegesebbnek vélt információkat szeretném kiemelni.

Különféle tulajdonságokat társítanak a férfiaknak, míg más tulajdonságokat a nőknek egy tárgyalási szituációban. Míg ezek közül a nemi alapú hiedelmek közül néhány valódi, azaz empirikusan bizonyított viselkedési jegyeket tükrözhet, másoknak nincs tudományosan megalapozott alapjuk. Az azonban biztos, hogy mivel van szakirodalma és a témával is sokan foglalkoznak, így valamilyen módon befolyásolja a tárgyalás menetét a különböző neműek tárgyaló asztalnál való találkozása. Van különbség a férfi és nő közötti tárgyalási stílusban, azonban ez a tárgyalás sikerességét nem érinti. Egy nő és férfi teljesen különböző módon szocializálódott, ami hatással van a személyiségükre és így a tárgyalási kultúrájukra is (Charles 2002).

A nők általában kifinomultabban beszélnek, mint a férfiak, és egyenes, könnyen értelmezhető döntéseket hoznak, ami megkönnyíti a megállapodás elérését. A nők nagyobb hangsúlyt fektetnek az érzelmekre és a lelki tényezőkre, míg a férfiak inkább feladatorientáltak és a probléma megoldását helyezik a középpontba. A férfiak gyakran agresszívabb tárgyalási stílust képviselnek, míg a nők aprólékosabbak és empatikusabbak. A tárgyalási folyamat során különösen fontos tudni nemet mondani, ami a nők számára általában nehezebb, mivel számukra kiemelt jelentőséggel bír a jó kapcsolat fenntartása (Szekeres, 2011).

2.2.4 Tárgyalás előtti feladatok

A felkészülés az egyik sarkalatos pontja egy tárgyalásnak. Alapos és precíz felkészülés nélkül nehezen lehet értelmes tárgyalást lebonyolítani, ezért egy jó tárgyaló az előkészületek során kialakítja a stratégiát és taktikát, amelyet Constantinovics és Sipos (2016) 9 pontba szedett. Ezt a fejezetet az ő könyvük alapján tettem össze.

Az első a cél meghatározása és kitűzése. Itt ajánlják, hogy egy fontossági sorrendet szükséges készíteni, amelyet a személyes és szervezeti körülmények is befolyásolnak. A lényeg, hogy az összes cél – amelyet meghatároz a tárgyaló – gyakorlatilag egy fő célt szolgáljon, mert akkor tulajdonképpen egy dologra koncentrál és nagyobb eséllyel lesz siker. A fő célkitűzés túlmutat a többi célon. Például, ha a cél a küszöbár elérése, minden más ennek van alárendelve, hiszen a lényeg, hogy elérje ezt az árat, az pedig, hogy hogyan, az másodlagos.

A második, hogy áthelyezi a perspektíváját a tárgyalópartner oldalára. Kiderít minél több dolgot és tulajdonságot róla és arról, amit képvisel. Nélkülözhetetlen az a másik fél szemszögéből az ő célhierarchiáját felállítani és felkészülni rá. Ez akkor irreleváns, ha hirtelen esik be a tárgyalás az ajtón. Akkor nagy hasznát lehet venni a tapasztalatnak. Ajánlott legalább egy névjegykártyát elkérnie az embernek, hátha azon lesznek elbújít, felhasználható információk. Ilyen esetben a „small talk”-ra több időt javasolt szánni.

Harmadik feladat végiggondolni a tárgyalási pozíciókat. Mit képvisel az egyik és mit képvisel a másik oldal és az milyen helyzetben van a gazdasági térben, piacon. Muszáj kívülről belülről tisztában lenni a saját állásponttal, termékkel, szolgáltatással, tanáccsal, mindennel. Számos lehetőség van és minden egyes lehetőség más pozícióit eredményez. Át kell gondolni, hogy mi a pontos cél, kérni, venni, eladni, reklámozni, szolgáltatni valamit. Ez ugyan úgy igaz a tárgyalópartner helyzetére is, milyen helyzetben van a tárgyalófél.

Negyedik lépésként a hatalom és befolyás kérdéseit szükséges elemezni szervezeti és egyéni szempontból. Fontos megvizsgálni, hogy ki milyen pozíciót tölt be saját munkahelyén, vállalatán belül, valamint milyen szakmai és tárgyalási ismeretekkel rendelkezik. A támogatottságát is ajánlott megvizsgálni, vagyis mennyire számíthat cégének támogatására, munkatársai segítségére, milyen vállalaton belüli hangulat jellemző.

Ezután tanácsos egy kicsit jobban elemezni az erőviszonyokat. Kinek mennyire fontos a tárgyalás eredménye. Az, hogy ki az „erősebb”, és kinek fontosabb a tárgyalás és annak eredménye, az előzőek alapján már nagyjából megítélhető, azonban érdemes még egy külön pontot szánni rá.

Szeretném megemlíteni a tárgyalásos egyezség legjobb alternatívája (TELA) lehetőséget, ami alapvetően Roger Fischer, William Ury (1991) nevéhez fűződik. Ez azt jelenti, hogy milyen lehetőségei vannak a tárgyalónak, ha a tárgyalás nem hoz eredményt, és nem jön létre a megállapodás. A TELA tehát valójában a legjobb megoldást jelenti a megállapodás hiányában. Nem árt észben tartani, hogy a legtöbb terméknek és szolgáltatásnak létezik versenytársa, így számos lehetőség áll rendelkezésre. Jobb esetben ez a partnerben nem tudatosul vagy nem tud róla (Simonné Czibolya, 2008)

Már korábban írtam, hogy egy tárgyalóasztalhoz való leülés előtt **ajánlott tisztázni az időkeretet**. Ezt az információt bele kell építeni a taktikába is, hiszen az idő jelentősen behatárolja a tárgyalás légkörét és alakulását. A felkészülésnél át kell gondolni, hogy mi fér bele egy tárgyalásba és ezt a partnerrel is tisztázni szükséges, mire lesz idő és miről lesz szó.

A következő döntő tényező a helyszínválasztás. Általában mindenki a saját vagy a semleges helyszínt részesíti előnyben, mivel ismert környezetben kihasználhatók a hazai pálya adta előnyök és növeli a komfortérzetet és magabiztosságot. A fizikai körülményekkel, valamint a környezet elemeivel befolyásolható a tárgyalási helyzet és manipulálható a tárgyalópartner.

A nyolcadik pont, amit végig érdemes gondolni, hogy **a tárgyaláson kik vesznek részt és milyen szerep jut nekik**. Ezen természetesen előbb is el lehet merengeni, azonban biztosan alapos átgondolást érdemel. Másféleképpen kell felkészülni csoportos tárgyalásokra, mint amikor egyedül van az ember. A szerepeket, valamint a tárgyalási stratégiát és a taktikai elemeket előre egyeztetni kell a kollegával. Az átbeszélésre és egyeztetésre megfelelő, minőségi időt kell szánni. A másik csapat összetételéből mihamarabb ki kell deríteni, ki az igazi főnök és a döntéshozó személy és leginkább rá fókuszálni, ha jelen van a tárgyalás során.

Legutolsó lépésben pedig muszáj feltenni a kérdést, hogy **mi az, amire nem gondoltam** és esetleg befolyásolhatja a tárgyalást menetét vagy eredményét.

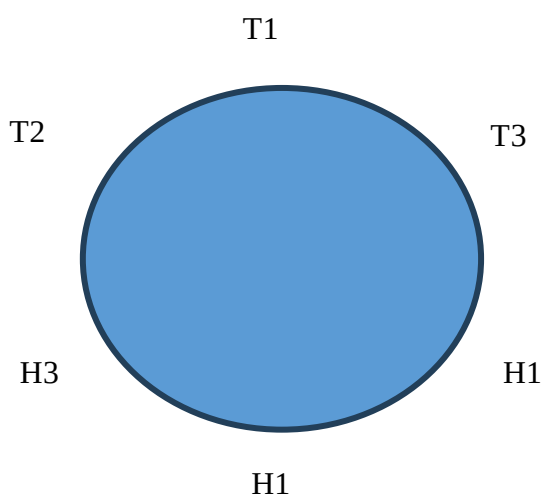
Ha már rutinból és gazdag tapasztalattal megy az ember tárgyalni akkor is kell időt szánni a felkészülésre és nem árt, ha végig gondolja a felkészülés minden egyes pontját. Ez egy olyan perspektíva szélesítés, ami növeli a rugalmasságot és magabiztosságot, valamint erősebb tárgyalási pozíciót ad. Tulajdonképpen egy legális csalás.

2.2.5 Tárgyalási ülésrend

Egy tárgyalási helyzet során az ülésrend jelentős szerepet játszik a kommunikáció hatékonyságában és a tárgyalás dinamikájában. A sikeres ülésrendet befolyásolja a tárgyalóasztal formája, amely különböző alakú lehet. A leggyakrabban használt tárgyalóasztalok az ovális, a kerek, a négyzet és a téglalap alakú asztalok. Általános gyakorlat, hogy a vendégek egy oldalon, míg a házigazdák a másik oldalon foglalnak helyet. Az ovális vagy kerek asztalok lehetővé teszik a közvetlen és kötetlen kommunikációt, mivel nincs kiemelt hely. Emiatt az ilyen asztalokat gyakran használják az üzleti életben, mivel egyenlőséget sugallnak a résztvevők között. Amennyiben viszont vizuális segédeszköz használata szükséges, nem ez a legideálisabb asztalforma. Kisebb vagy közepes létszám esetén a téglalap alakú asztal a legpraktikusabb választás, különösen kétoldalú tárgyalásoknál. Ilyenkor a tárgyaló felek egymással szemben helyezkednek el az asztal hosszanti oldalán. A vezetők az asztal középső részén, míg a delegáció tagjai rangjuk szerint mellettük. A legfontosabb személy jobbján a második, a balján a harmadik legfontosabb kísérő ül és így tovább váltakozva. Ennek eredményeképp a legfontosabb partnerek egymással szemben ülhetnek, biztosítva a jó hallhatóságot és a közvetlen kommunikáció lehetőségét. Négyzet és téglalap alakú asztalok akkor is előnyösek, ha például a megbeszélés vezetőjének kiemelt pozíciót kell biztosítani az asztalfőnél, vagy ha prezentációt terveznek bizottságszerű ülésrenddel (Simonné Czibolya, 2008; Csordás & Ecsediné Szabó, 2024).

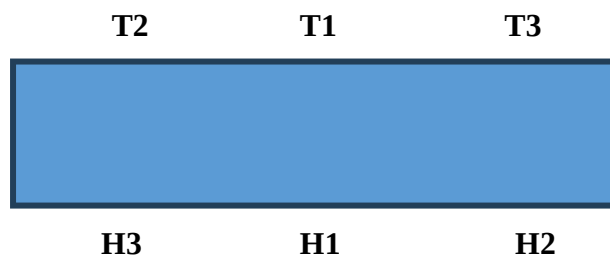
A következő ábrákon – „1. ábra: Ültetés kör alakú tárgyalóasztalnál” és „2. ábra: Ültetés téglalap alakú tárgyalóasztalnál” – illusztrálók kettő darab hagyományos ülésrendet.

(A „T” a tárgyalópartnerek, a „H” a házigazdák, a sorszámok rangokat jelzik)



1. ábra: Ültetés kör alakú tárgyalóasztalnál

Forrás: [Erdős, 2015]



2. ábra: Ültetés téglalap alakú tárgyalóasztalnál

Forrás: [Erdős, 2015]

Az ülésrend nem csupán a kényelem, hanem az udvariasság és a hierarchia kifejezésére is szolgálhat. Például egy jól megtervezett ülésrend elősegítheti a gördülékeny tárgyalást és a hatékony kommunikációt. Fontos, hogy a résztvevők rálássanak az ajtóra, mert ha háttal ülnek az ajtónak, az kényelmetlenséget okozhat és befolyásolhatja a tárgyalás hangulatát. Vendégként érdemes megvárni, amíg a helyünket kijelölik, de ha az elhelyezés valamiért kényelmetlen, bátran jelezzük. Éttermi találkozó esetén a tárgyalópartneré legyen a legjobb hely, lehetőleg szemben az ajtóval és kellemes kilátással. Hölgyeket soha ne ültessünk az asztal végére. Kis létszámú találkozók, 2-3 fő esetén gyakran elegendő egy kisebb dohányzóasztal körüli elrendezés is, ahol nincs formális ülésrend, és a légkör sokkal barátságosabb, közvetlenebb (Erdős, 2015; Csordás & Ecsediné Szabó, 2024).

2.2.6 A tárgyalási folyamat 5+1 szakasza

0. szakasz

Bár a szakirodalom alapvetően 5 szakaszt különböztet meg egy tárgyalási folyamatban (Constantinovits & Sipos, 2021; Constantinovits & Sipos, 2016; Nagy & Gyula-Kutasi, 2020), én ezt tisztelettel szeretném kiegészíteni egy 0. szakasszal, amibe a megjelenést, fellépést, protokolláris viselkedéseket, ruházatot, bemutatkozást sorolom.

Megjelenés, fellépés

Egy tárgyaló Megjelenése és fellépése egyértelműen meghatározza, hogy az emberekben milyen benyomást kelt, milyen üzenetet közvetít. Ezt a megjelenést és fellépést gyakran imázs vagy arculat néven emlegetik. Az imázs az ember „csomagolása”, vagyis a viselkedési formák, a szokások, a beszédmód, a munkastílus és a testtartás együttese, amelyek az önbizalommal, a rugalmassággal és a szakértelemmel kapcsolódnak össze. A szakmai imázs mást jelent, általában a munkával, a képzettséggel és a szakmai képességgel függ össze, és meghatározza szakmai körökben a reputációt. A személyes és a szakmai imázs funkciói azonban szorosan összefonódnak, és nem különíthetők el egymástól. Az arckifejezés, a tekintet, a hangszín, a

járás, a mozgás, a testtartás, a ruházat és az illat mind hozzájárul az imázshoz, és általában azt is kifejezik, hogyan érzi magát az illető. A megjelenésnek és a fellépésnek kiemelt szerepe van, különösen az első benyomás szempontjából. Amikor valakivel először találkozik az ember, gyorsan és gyakran öntudatlanul felmérést végez rajta. Eldönti abban a pillanatban, hogy kedveli-e, kellemesnek találja-e az illetőt. Szinte egyszerre árasztja el a rengeteg információ, és az első benyomás (amely különösen a megfelelő légkör megteremtésében fontos) mindössze néhány pillanat alatt megformálódik. Miközben érzékszerveket számtalan inger éri, az agy csak néhányat tud tisztán érzékelni, hiszen a figyelem folyamatosan ugrál egyik ingerről a másikra. Mivel nincs két ember, aki pontosan ugyanúgy észlelne egy adott dolgot vagy ugyanúgy látja a világot, természetes, hogy a tárgyalópartnerek megjelenését, viselkedését vagy akár ugyanazt az információt eltérően értelmezik (Bauer & Mitev, 2016).

A megjelenés alapvető eleme az öltözködés. A tárgyalófelek az öltözködés révén mutatnak udvariasságot és tiszteletet egymásnak, ezért elengedhetetlen, hogy az alkalomhoz megfelelő ruházatot viseljenek. A legjobb, ha az egyes tárgyalók kialakítják saját egyedi stílusukat, amelyhez következetesen ragaszkodnak. Ha valaki minden találkozón más és más stílusban jelenik meg, az eltérő benyomásokat kelthet a partnerekben, és könnyen előfordulhat, hogy nem marad emlékezetes vagy éppenséggel emlékezetes marad, de rossz értelemben. A megjelenésnek és az öltözetnek magabiztosságot és hozzáértést kell sugározni. Az ápoltság megjelenés része a haj, a kezek, a körmök és a fogak gondozottsága, valamint a megfelelő illatok kiválasztása, tehát a teljes test tetőtől talpig. A férfiaknak különös figyelmet kell fordítaniuk a haj, a szakáll és a bajusz ápoltságára. Az üzleti világban kerülni kell a túlzottan extrém megoldásokat, ilyen például a rozsaszín, hajszín, a túl hosszú feltűnően lakkozott körmök és még a tetoválások is. Az illatok választásakor az egyéniség, valamint az évszakok játszanak kulcsszerepet, azonban a mértékletesség az irányadó, vagyis az illatot csak közről szabadjon érezni. Az ápoltság megjelenéséhez visszafogott, finom smink is hozzátartozik. Az ápoltság a tárgyaló titkos fegyvere a magabiztossághoz (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

Megemlíteném még a testtartást, amivel a tárgyaló úgyszintén kommunikál. Üzenhet vele magabiztosságot, nyugalmat, élénkséget, azonban az ellenkezőjét is, bizonytalanságot, csüggedtséget és feszültséget. Emellett nagyon fontos még a pozitív, mosolygós, bizalomgerjesztő tekintet, valamint a figyelem a partnerre és a szemkontaktus felvételével. A következő táblázat – „2. táblázat: Protokolláris figyelmességi szabályok táblázata” – összefoglalja a figyelmességi szabályokat.

2. táblázat: Protokolláris figyelmességi szabályok táblázata

Forrás: [Molnár, 2017]

Egyéb	Étteremben
Nyilvános helyre a férfi lép be elsőként	A férfi lép be elsőként, azonos nemű társaságban pedig a vendéglátó.
Járműből, járműről való ki- és leszálláskor a férfi az első és segít a nőnek.	Meg kell várni, amíg a főpincér az asztalhoz kísér, ha nincs pincér, a férfi menjen előre.
A férfi segít levenni és felvenni a nő kabátját.	A helyet mindig a nő választja, majd a pincér vagy a férfi segít neki leülni.
A férfi általában a nő bal oldalán sétál, kivéve, ha út mellett haladnak, ilyenkor az úttest felőli oldalon megy.	A férfi a nő jobb oldalára ül.
Lakásba vagy magánházba mindig a nő lép be először.	Távozáskor a nő lépjen ki először.
	Ha a nő férfi partnerrel van, ne ő hívja a felszolgálót, ne rendeljen és ne töltsön italt.

Ruházat

Az etikett nem a fényűzést, hanem a hibátlan megjelenést írja elő. Mindig törekedni kell az alkalomnak megfelelő öltözék viseletére. Az elegancia nem a feltűnésben rejlik, hanem az egyéni jó ízlésen alapuló, esztétikus megjelenésben. Az öltözetnek eseményhez illőnek kell lennie és szükséges megtalálni az egyensúlyt a munkahelyi viselet és az estélyi megjelenés között, legyen szó ruházatról, sminkről vagy ékszerekről. A következő bekezdésben összegyűjtöttem a ruhák viseleteinek eszenciáját.

A hivatali öltözködési szabályzat, amely napjainkban a nyugati világban legelterjedtebb nemzetközi normának számít férfiaknál az öltönyt jelenti, míg a nőknél kosztümöt. Ezen kívül van az alkalmi öltözet, amely délelőtti vagy délutáni eseményekre ajánlott, ha nincs megadott dress code. Férfiaknál ez elegáns, hétköznapi hivatali viselet, míg nőknél úgyszintén elegánsabb, az évszakhoz illeszkedő kosztüm. A félünnepélyes öltözet nappali hivatali rendezvényeken javasolt, például kiállítások megnyitóján vagy hivatalos aláírásoknál. Férfiaknál ez sötét öltönyt, fehér inget és fekete cipőt, míg nőknél elegáns kosztümöt vagy

kisestélyi viseletet jelent. Az ünnepélyes öltözet viszont minden diplomáciai esemény és esti rendezvény formális viselete. Férfiaknál sötét öltönyt, fehér inget, sötét nyakkendőt és fekete cipőt jelent, a nőknél pedig ünnepi kosztümöt vagy nagyestélyit. További gyakran használt dress code-ok közé tartozik a „Business casual”, amely általában öltöny vagy sportzakó viseletét jelenti inggel, de nyakkendő nélkül. A „Smart casual” hasonló, de megengedi az elegáns farmert, bőr cipőt és bőrvet (Bába, 2018).

Teljes mértékben a bőrből készült táska az ajánlott, a reklámszatyor és vászontáska erősen kerülendő. Laptop esetén válltáska használata célszerű. A kalaplevétel a köszönési formalitások része, zárt térben a férfiaknak le kell venniük, a nőknek csak az étkezésnél. Kesztyű viselése ünnepélyes alkalmakkor ajánlott, télen az öltözet része. Kézfogáskor a férfiak levehetik a kesztyűt, a nőknek nem szükséges. Zsebkendő használata esetén igyekezni kell kerülni a feltűnést és feltétlenül minél diszkrétebben kell eljárni. Az ékszerviselésnél az alapvető szabály a visszafogottság és a mértéktartás. A nőknek kerülniük kell a túlzott ékszerhasználatot, még akkor is, ha valódi ékszerekről van szó. Ugyanígy érdemes mellőzni az olcsó, bizsu ékszereket és a bokaláncot. Estélyi ruhákhoz viszont már megengedett a látványosabb, elegáns ékszerek viselése (Sille, 2016; Molnár, 2017).

Férfiak esetében a karórát említeném meg, amely sokszor tárgyalási eszközként is funkcionálhat. Egy tárgyalás során a befektetőnek ajánlott kifinomult, mutatós és drága óra viselete, ezzel hitelesebbé teszi a karaktert. Amennyiben befektetőket találása a cél, abban az esetben öltözékkel szükséges kitűnni és minimalizálni kell az ékszerviselést (Bába, 2018).

Bemutakozás

A bemutatkozásnál a formaiságok és az etikett fontosságát nem szabad elhanyagolni. Hivatalos bemutatkozáskor a név mellett, praktikus megfontolások miatt célszerű megemlíteni a munkahelyet, valamint a beosztást vagy munkakört, de ezt érdemes röviden megtenni. A rang használata kerülendő, mert visszatetsző lehet. Ha van rá lehetőség, akkor névjegykártyát ajánlott átnyújtani, amely tartalmazza a fontosabb adatokat, így abban az esetben, ha nem értik vagy elfelejtik a másik nevét, könnyen megnézhetik, azonban az sem illetlenség, ha valaki visszakérdez egy bemutatkozás során. Hivatalos kapcsolatokban a keresztnévvel történő bemutatkozás kerülendő, mivel túlzott bizalmasságot sugall és nem nyújt elegendő információt. Bemutatkozás során saját magát mutatja be az ember, harmadik személy nem vesz részt aktívan, még ha jelen is van. Hivatalos tárgyalások kezdetén a delegációvezető feladata, hogy a kölcsönös üdvözlés után, a tárgyalóasztalnál névvel és beosztással bemutassa delegációjának tagjait. Bemutatásnál a harmadik fél általában ismeri mind a két embert, akiket bemutat

egymásnak. Ha valaki más mondja ki a nevünket, érdemes azt még egyszer megismételni, mert ez segíti az első pozitív benyomás kialakulását és növeli hitelességet. Szimpatikus benyomást kelt, ha bemutatás során kimondják annak a nevét, akinek bemutatattak. Ismeretlen felek bemutatása során javasolt használni az úr vagy asszony megszólításokat. Helyzettől függően röviden ismertetni kell a felek munkahelyt, beosztását, jelenlét indokát, kapcsolat eredetét, stb... A bemutatkozás mindig állva történjen és a bemutatás vagy bemutatkozás visszautasítása súlyos sértésnek számít (Korpás, 2021, Molnár, 2017).

A következő táblázat – „3. táblázat: Protokolláris köszönés & megszólítás” – összefoglalja a köszönési alapszabályokat és megszólítási formákat.

3. táblázat: Protokolláris köszönés & megszólítás

Forrás: [Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016]

A köszönés négyes alapszabálya	Megszólítási formák
A férfi a nőnek.	„Maga” A legáltalánosabban használt forma.
A fiatalabb az idősebbnek.	„Ön”: Írásban használatos forma.
A beosztott a felettesének.	„Úr”: Férfiak udvarias megszólítása
A belépő a bent lévőnek.	„Hölgy, hölgyeim”: Bármikor használható
	„Hölgyeim és uraim”: A társasági megszólítás udvarias formája.

Tárgyalás 5 szakasza

A tárgyalás menetét Constantinovits és Sipos (2016) könyvének logikája alapján szeretném bemutatni. Ők öt szakaszra bontják a tárgyalás történéseit.

Az első szakasz a nyitás szakasza, vagyis a kezdeti szakasz, amikor még ismerkednek a felek és előkészítik a tárgyalási helyzetet, magyarul ráhangolódnak. Ezt a részét a szakma „small talk”-nak nevezi. Ebbe igazából beletartozik az üdvözlés, feszültségoldás és a másik tárgyalófélnek való felmérése, ha új tárgyalópartnerről van szó. A „small talk” elején érdemes az üzlettől teljesen semleges témákkal indítani, a végé fele már át lehet térni a tárgyalásra és például tisztázhatóak a napirendi pontok, valamint az időkeret. A „small talk” része a légkörteremtés, ami az egyik legfontosabb szakasza a tárgyalásnak, mert a kezdetben kialakított légkör általában végig jellemző a tárgyalásra. A légkörteremtés csupán pár másodpercig vagy éppenséggel pár percig tart, egyáltalán nem sokáig. Ezalatt az idő alatt történik, hogy jóval több inger éri a feleket, mint amennyit tudatosan fel tudnának dolgozni. Számtalan

metakommunikatív jelet érzékelnek, aminek emiatt nagy jelentősége van. Az ilyen, nem nyelvi jelekkel történő kommunikációba beletartozik rengeteg kimondatlan üzenetközvetítő eszköz, mint például a kézfogás, az ülés mód, a vokális jellemzők, a távolságtartás, a mimikák és a gesztusok. Külön kiemelendő a szemkontaktus, ami az egyik legkardinálisabb nem verbális csatorna. Emellett fontos megemlíteni, hogy az ideális távolság két ember között, amely nagyban függ kultúrától és az egyén attitűdjétől, 46-120 centiméter. Ennél közelebb az intimzónát, 3,6 méterig a társadalmi zónát és afelett a nyilvános zónát értjük (Constantinovits & Sipos, 2016; Pease, 2014).

A második szakasz a felderítés szakasza. Ilyenkor mindkét fél kifejti álláspontját a témáról. Ismertetik a szükségletüket és a kéréseiket és az egyéb információkat. Ez még az információ gyűjtésének és adásának a szakasza, amikor még nem mérnöki pontossággal, részletekbe menően kell megfogalmazni az álláspontokat. Ez még a figyelemfelkeltő és az érdeklődést kiváltó szakasz. Ilyenkor dől el, hogy melyik tárgyalási stílus, ami igazán jellemző a tárgyalásra. A kölcsönös előnyökön alapuló, megegyező, együttműködő tárgyalási stratégia, vagyis az integratív tárgyalási stílus, vagy inkább a másik, a versengő, egyoldalú előnyökre törekvő, kompetitív stratégia, vagyis a disztributív tárgyalási stílus (Constantinovits & Sipos, 2016).

A harmadik szakasz az ajánlattétel, ami igazából valamelyest egy átvezető a következő szakaszba. Ebben a részben is megkülönböztethető a két tárgyalási stratégia.

Az integratív stratégia mindig a megegyezés fontosságát emeli ki és elsőként az elvi egyetértést helyezi előtérbe. Azokat az információkat és álláspontokat emeli ki, amelyek megegyeznek és csak ezután próbál a részletek tisztázására törekedni. Az ajánlat megfogalmazásakor különösen lényeges az őszinteség, a nyíltság és megbízható közlési forma, mert ellenkező esetben az addigi kedvező hangulat megromolhat és a tárgyalás nyílt küzdelemmé vagy akár harccá fajulhat. Tehát fontos, hogy az ajánlattétel ne teljesen irreleváns legyen, mert az is légkör rombolóként hat és ront a tárgyalási szituáción. Természetesen ez kultúra válogatja, mert az arab világban kifejezetten az elnagyolt ajánlatokat részesítik előnyben, míg a német tárgyalók feszesebbek és elvárják, hogy az eredeti ajánlathoz tartsa magát az ember.

A disztributív tárgyalás ezzel szemben teljesen más alapelveket követ. A disztributív tárgyalás esetében ajánlott a legmagasabb vagy legalacsonyabb védhető ajánlattal indítani. Azért célszerű, mert ez a kiindulópontja az alkunak és ez befolyásolja a partner alkupozícióját is. Ennél magasabbra vagy éppenséggel alacsonyabbra nem mehet az alku, így az a fél, amelyik elsőként tesz ajánlatot rögzíti a kereteket, így sokszor előnyös bátran kezdeményezni, főleg

versenyszellemű tárgyalásoknál. Az első ajánlat megtétele előnyt jelent, hiszen lehetőséget ad arra, hogy az egész folyamat irányát a nyitó fél szabja meg. Ráadásul ez egyfajta biztosítási tartalék, mivel később a magasabb ajánlatból lehet engedni. Ezt az ajánlatot nyíltan, határozottan, habogás nélkül kell elmondani, hogy hiteles legyen (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

A negyedik szakasz, vagyis az alku egy tárgyalás során a leghosszabb rész. Itt igazából, ahogy a szakasz nevéből is adódik, maga az alkudozás folyamata történik. Ez az igazi lombkoronája egy tárgyalásnak, ami olykor nagyon szerteágazó és aprólékos tud lenni. Legfontosabb, hogy egy jó tárgyaló először is meggyőződik, hogy teljes mértékben érti-e a partner ajánlatát, amihez célszerű sokat kérdezni. Egy tárgyalási szituáció során fel kell hívni a figyelmet a kölcsönös érdekekre és célokra. Az egyik leggyakoribb taktika egy elhúzódtott, vakvágányra kerülő tárgyalás során, vagy ha a légkör már nagyon harciaszá kezd válni a szünetkérés. Ez lehet akár egy ebédszünet vagy akár több napos átgondolás is, a lényeg, hogy lenyugodjanak a kedélyek. A szünetkérés mindkét félnek lehetőséget ad arra, hogy presztízsveszteség nélkül ideiglenesen visszavonuljon, amikor célszerű átgondolni az alkut és a partner helyzetét újra. Vajon biztosan van-e hatásköre megállapodást kötni, van-e időkényszere, összefügg-e más üzletekkel, stb... Ha több napos szünetre kerül sor, akkor érdemes egy kötetlenebb helyszínt választani és akár golfozással vagy egy hanglatos étteremben vacsorával vagy ebéddel összekötni a következő tárgyalási eseményt, mivel az oldottabb légkör gyakran leküzdi a vitás akadályokat. Szituációtól függően feltárhatóak a lehetőségek határai, hiszen az őszinteség egy sikertelen megállapodási kísérlet során kiút lehet. Disztributív tárgyalásnál mindig szükséges kérni viszontengedményt. Ennek az ajánlattétele során szigorúan csakis feltételes módon szabad fogalmazni (Constantinovits & Sipos, 2016; Hofmeister-Tóth, Mitev, 2016).

Az ötödik és egyben az utolsó szakasz, a lezárás és a megállapodás rögzítését foglalja magában. A szerződés együttes aláírása, vagyis szakzsargonnal élve ratifikálása a tárgyalás utolsó szakaszának ékköve. A szerződés közös megfogalmazása vagy a szerződéstervezet véglegesítése megerősíti a közös munka sikerének élményét és morálisan kötelezi a feleket a szerződés betartására. Ha a tárgyalás nem járt sikerrel, akkor is ajánlott összefoglalni a történeteket, rögzíteni a további teendőket a felelősök nevével és akár egy jegyzőkönyvben leírni az eltérő és megegyező álláspontokat, mivel ez később tárgyalások kiindulópontjaként szolgálhat.

2.2.7 Tárgyalások útvesztői: buktatók és megoldások

Mitől alakulhat rosszul egy tárgyalás?

Mire elért eddig a fejezetig a tisztelt olvasó már biztos van egy kialakult képe, hogy mi az ami miatt eredménytelen egy tárgyalás. Ezt a tudást valószínűleg tapasztalata és tájékozottsága kiegészíti. Ennek ellenére ebben a fejezetben szeretnék összegyűjteni néhány további eshetőséget a sikertelenség okaira.

Az első a sztereotipizálás. Egyes embercsoportok bizonyos tulajdonságainak vagy motivációinak általánosítása sztereotipizálásként ismert. Ilyenkor a tárgyalófél minden egyénre, aki az adott csoporthoz tartozik, hasonló jellemzőket vetít. Ez sokszor negatív előítélet, amely rombolja és nehezíti a kapcsolatok kialakulását. Ezen túlmenően, a már meglévő sztereotípiák csak lassan vagy nehezen változnak meg (Aronson & Aronson, 1987).

A következő ok, hogy a döntéelméletben a kis számok törvénye alapján hajlamosak az ember kis minták alapján is általánosítani. A tárgyalások során ez a jelenség úgy jelenhet meg, hogy a felek tapasztalatukból vonnak le következtetéseket a jövőre nézve. Például, ha egy korábbi tárgyalás disztributív volt, akkor könnyen feltételezhetik, hogy minden további tárgyalás is hasonló lesz az adott partnerrel. Általánosan úgy gondolkodik az ember, hogy ha a másik fél eddig nem mutatott hajlandóságot a kooperációra, miért lenne most együttműködő? Sok ember sajnálatosan akkor is versengő stratégiát feltételez, ha korábban egyáltalán nem volt kapcsolata a másik féllel (Thompson & Hastie, 1990).

A következő szituáció a szelektív észlelés, vagyis az észlelő saját észlelési hibájába esik. Csak azokra az információkra figyel, amelyek alátámasztják vagy megerősítik gondolatait (Bauer & Mitev, 2016). Holdudvar hatás (halo-effect) az a jelenség, amikor egy személy egyetlen tulajdonsága alapján következtetik ki a többi tulajdonságát is. Például, ha egy tárgyaló nagyon mosolygós, akkor a partnere őszintének is tartja, miközben a két tulajdonság között nincs valós kapcsolat (Nagy, 2022).

A felületes feldolgozás ugyan úgy a sikertelenség egyik oka lehet. Ez tulajdonképpen az, amikor valaki a szisztematikus megközelítés helyett heurisztikus módon értékeli a helyzetet, ezáltal nem fordít kellő figyelmet a részletekre, ami negatívan befolyásolja a tárgyalási teljesítményt. Ez szorosan összefügg az attribúciós hibával, vagyis amikor a tárgyalófelek hajlamosak a partner viselkedését inkább belső tényezőknek tulajdonítani (*például "késett, mert lusta"*), míg a külső okokat figyelmen kívül hagyják (*például "azért késett, mert dugóba került"*). Viszont önreflexió az nincs, tehát saját viselkedésükért külső körülményeket

hibáztatnak. Ez a torzítás akadályozza az együttműködést, mivel a felek nem képesek megfelelően felismerni egymás szükségleteit (Forgács, 2017).

Sokszor megesik, hogy a tárgyaló nem szeretné belátni eddigi rossz döntéseit és ragaszkodik saját irányvonalához. Ilyen például, amikor egy elveszett projektbe még többet fektet bele az ember. A póker játékban ez gyakran megesik a versenyzőkkel, hogy nem tudják bedobni a kártyát rossz blöff esetén és inkább tovább játszanak. Nem látják be saját hibájukat. Ez erősen összefügg azzal a jelenséggel, amikor lehorgonyozzák az alapötletet és nem tágítanak mellőle. Nem akarják felfogni, hogy amúgy akár változtathatnak is rajta. Ha túl könnyen elfogadják a másik fél ajánlatát, az nem a legjobb megoldás, mivel a másik fél úgy hiheti, hogy valami turpisság van az ügyletben, de lapos felkészüléssel ezt a bizalmatlansági helyzetet ki lehet küszöbölni. Még van két tanács, amit illendő megfontolni. Az egyik, hogy a túlzott önbizalom a tárgyalás eredményessége ellen megy. Az is problémát jelenthet, ha rögtön egy harmadik felet, külső segítséget vonnak be a tárgyalásba, hiszen ez már egy megromlott kapcsolatot jelez és instant bizalmatlanságra ad okot következtetni. Az üzleti életben nem szeretik a beképzelt, arrogáns tárgyalópartnert, mindazonáltal a felek hajlamosak túlértékelni azokat a dolgokat, amelyeket már birtokolnak. Ez a jelenség abból a megfigyelésből ered, hogy az emberek kevesebbet ajánlanak egy tárgyért, amikor meg akarják vásárolni, de jóval magasabb árat kérnek érte, ha már a tulajdonukban van (Bauer & Mitev, 2016).

Mi a megoldás, ha rosszul alakul?

Bár a fejezet címe arra utalhat, hogy kifejezetten az elakadt tárgyalások formális megoldási lehetőségeit fogom összegyűjteni, ennél azért egy kicsit tágabban szeretném értelmezni ezt a témát. Szeretnék kitérni többek között arra is, hogy egy átlagos tárgyalási folyamat elakadásakor mi az, ami további lendületet adhat és előre lendíti a tárgyalást.

Az első és legfontosabb, magától értetődő lehetőség a kérdezés. Ez lehet nyitott vagy zárt kérdés, mind a kettőnek megvan az előnye. A zárt kérdéssel meghatározott tényeket tud meg az ember, azonban unalmassá teszi a beszélgetést és feszengő csöndekhez vezethet. A nyitott kérdés ezzel szemben érdekesebbé és elmélyültebbé teszi a beszélgetést, engedi a partner számára véleményének kifejtését. Egy ilyen nyitott kérdés feltevése után feltétlen, és teljes figyelmet szükséges tanúsítani a partner számára, akár ebben megerősítve őt egy két helyeslést jelentő gesztussal, szóval. Ezt a fajta figyelmet az emberek meghálálják és sokkal beszédesebbek lesznek. Viszont ezt a figyelmet nagyon nehéz megadni. Általánosságban percenként körülbelül 125 szavas sebességgel beszél egy ember, míg figyelni akár 400 szavas tempóval is tud, vagyis háromszor gyorsabban „hallgatja a beszédet”, mint ahogy ténylegesen

beszél a másik fél. Ennek okán gondolatok túl gyorsan előreszaladhatnak és elkalandozhatnak vagy abba a hibába esik az agy, hogy már tudja mit akar mondani a másik és emiatt félbeszakítja. A megfelelő koncentráció gyakorlást igényel. (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016; Pease & Garner, 1992).

Ezenkívül a kérdezés azért az egyik kulcsfontosságú lehetőség, mivel ezzel sokkal könnyebben lehet azonosítani a problémát és így megérteni azt. Az információ hatalom és a kérdéssel pont ahhoz jut hozzá az ember. Ilyenkor az információk gazdát cserélnek és már számos esetben bebizonyosodott, hogy egy diverzív csapat az egyik leghatékonyabb és leggyorsabb megoldása különféle problémáknak és helyzeteknek. A felek gondolkodásmódjai kölcsönösen befolyásolják egymást, és fokozatosan közelednek egymáshoz, ami növelheti az eredményességet (Syed, 2022).

Amennyiben elakad egy tárgyalás, erősen ajánlott nem csak a tárgyalásban résztvevőktől, hanem kívülállóktól is kérdezni, behozni új perspektívákat. Ez az opció csak abban az esetben ajánlott, ha publikus tárgyalásról van szó, vagy esetleg publikus része is van a tárgyalási problémának. Új szempont és perspektíva hatalmas segítség lehet, olyanoktól, akik semmit nem tudnak az adott tárgyalásról, hiszen új megközelítést adhatnak. Alapvetően harmadik fél bevonása problémamegoldó hatású is lehet, azonban csak akkor, ha objektíven közelíti meg a dolgokat a megfelelő időpontban, amikor ténylegesen szükség van a segítségre. A harmadik fél segítése eléggé költség,- es időigényes megoldás, tehát csak abban az esetben tanácsos beavatkozási segítségkérés, ha feltétlenül szükséges. Azonban egy jó mediátor és jókor belépve a tárgyalásba orvosolni tudja az érdekütközést, így bizonyos esetekben ajánlott igénybevétele. Egy eredménytelen tárgyalásnál, ha mindkét fél ténylegesen megszeretne állapodni, ajánlott prioritáslista készítése az egyes feleknek külön-külön, így a vitatott témákat sorrendbe állítják és hamarabb lehet az alternatív megoldásokat megtalálni. Számos tárgyalás az erőforrások korlátozottságával indul, amikor nem lehetséges mindkét fél igényeit kielégíteni. Egy egyszerű megoldás lehet, ha további erőforrásokat vonnak be a felek. Bevett módszer a kompenzáció, vagyis amikor az egyik fél eléri célját, de a másikat kárpótolják valamivel (Hofmeister-Tóth & Mitev, 2016).

2.3 Generációk dimenziója

A generációkutatás a 21. században egyre inkább megjelenik a különböző tudományterületeken, és ennek megfelelően egyre bővül a témához kapcsolódó szakirodalom is. Azonban a tárgyalástechnika területén ez még nem számít alapvető elemzési szempontnak, vagyis a generációk szerepének vizsgálata ezen a területen egyelőre nem rendelkezik precedenssel. Ebben a fejezetben a dolgozat kutatása szempontjából releváns, generációkra jellemző kommunikációs stílusokat és egyéb tulajdonságokat kívánom összegyűjteni.

Alapvetően a generációk közötti különbségek sokszor megnehezítik a kommunikációt is. Azok az idősök, akik sok időt töltenek fiatalok társaságában, könnyebben megértik őket és sikeresen megértetik magukat velük, mivel jobban részesülnek a változásokból és követik azokat. A fiatalokkal való kommunikáció idősök számára olyan érzést kelthet, mintha laikusként kéne beszélgetni szakmai kérdésekről egy mérnökkel vagy orvossal (Holló, 2019).

Egy hatalmas szakadék érzékelhető a 20. századi és a 21. századi generációk között, amelyet legfőképpen az generációhoz tartozó tagok attitűdjein lehet megfigyelni (Molnár, 2008; Molnár, 2010). Ennek egyik oka a kialakult, valamint felgyorsult kommunikációs tér. Ebben szinte vitathatatlan tény, hogy az új generációnak érzéke és tudása meghaladja az előző nemzedékekét. A Z generáció egy olyan sajátos kultúrában szocializálódott, amelybe otthon érzik magukat és az idősebb generációk egyfajta vendégként vannak jelen, de előnyei miatt rá kényszerülnek használatára. A Z generációnak az online térben való egyszerűbb tájékozódása nagy előnyt jelent mai világban (Zsolnai, 2017).

Ahány forrás és kutatás, annyi születési év szerinti besorolása van a különböző generációknak. Székely (2020) szerint minden generáció nagyobb időintervallumot ad magának a születési éveiket tekintve, hiszen a generáció tagjai megkérdezése alapján az X generáció tagjai 1968-1982 között, az Y generáció 1978 és 1992 között, a Z generáció 1987 és 2010 között születtek. Gösi & Bárdos & Magyar (2020) könyvében a születési időkeretet sokkal jobban lehatárolták és nem voltak átfedések a generációk születési éveit tekintve. Az X generáció közé 1965 és 1979, az Y generáció 1980 és 1994, a Z generáció 1995 és 2009 között születetteket értik.

A következő fejezetekben szeretném az egyes generációkat külön-külön kielemezni.

2.3.1 X generáció

Az X generáció a dolgozatban szereplő generációk közül a legidősebb és legtöbb tapasztalattal rendelkező korosztály. Fiatal éveit a viszonylagos béke és jólét, valamint a gazdasági-társadalmi fejlődés időszakában élte. Gyakran nevezik őket „digitális bevándorlónak”, mivel ők képesek voltak lépést tartani a robbanásszerű fejlődéssel. Azonban számukra ez a felgyorsult világ nehéz, mivel folyamatos teljesítési kényszer alatt érzik magukat, és ez határtalan munkaidőt és folyamatos munkahelyi stresszt eredményez (Tai, 2010; Tari, 2011). A generáció tagjai szerint egyszerre csak egy dologra lehet megfelelően koncentrálni és a szórt figyelem frusztrációt okoz számukra (Gösi et al., 2022). Erre a generációra jellemző, hogy mindkét szülő dolgozott, így a gyerekek sok időt töltöttek egyedül, ami gyors önállósodáshoz vezetett. Az X generáció tagjai a társadalom első valódi karrierépítő nemzedéke. Ennél a generációnál elmosódik a munka és a magánélet közötti határ (Bencsik, 2024). Nagy hangsúlyt fektetnek a tapasztalatszerzésre, a képzettségre és a tanulásra, emiatt nem jellemző, hogy feladnák a hivatásukat. Nyilvánvalóvá vált számukra, hogy az előrelépés és a siker csakis a tudás, a kapcsolati tőke fenntartása és a gyors reakciók révén érhető el. A generáció felnővekedésének időszakában megszokottá vált, hogy nagyszámú nő lépett be a munkaerőpiacra, emellett nagy társasági életet éltek (Bancsu, 2020).

A generáció tagjait a megoldáskereső, kreatív és rugalmas gondolkodás jellemzi. Megbízható és kontrollált magatartásukkal párosul a megfelelő szakmai igényesség és tudás. Számukra kiemelten fontos a pénz és a tisztességes társadalmi státuszuk (Kárpáti, 2019).

Bodáné Kendrovics (2021) szerint nem jellemző, hogy a generáció tagjai informatikai eszközöket használnának, legalábbis csak kismértékben használják azokat. Rumpf (2017) szerint az új digitális technológiát éppen elégséges felhasználói szinten kezelik. Nem követik a technológia fejlődését és a már megtanult és megszokott eszközöket szívesebben használják.

Töröcsik (2016) szerint jellemző a generációra a hozzáértésre való törekvés, a különbözőségekre való hajlam és a vállalkozó attitűd. Az X generáció lelkiállapotára hatással van, hogy sokaknak van gyermeke, esetleg unokája is, így a figyelem rájuk összpontosul és emiatt a fő mérvadó tényező számukra a pozíciójuknak megszilárdítása, családjuk és önmaguk biztonsága, valamint a stabilitás (Töröcsik, 2018). A kritikus helyzeteket sokkal fejlettebb szakmai önismerettel kezelik, mint fiatalabb kollégáik (Rumpf, 2017).

2.3.2 Y generáció

Ők az első generáció, akik már olyan világban nőttek fel, ahol a mobiltelefon és a számítógép használata mindennapos, emiatt gyakran említik őket „digitális bennszülöttek első generációjaként”. Fogékonyak az újdonságokra, és gyorsan alkalmazkodnak a technológiai innovációkhoz. Kommunikációs stílusuk nyitottabb és kötetlenebb, mint az előző generációké, de annyira nem nyitott, mint a következő generációké. Az Y generáció tagjai a fogyasztói társadalom értékeihez igazodik, vagyis számukra a karrierépítés és a személyes siker kulcsfontosságú tényező, azonban nem kötik magukat szorosan egyetlen munkahelyhez, és gond nélkül váltanak, ha új, jobb lehetőség kínálkozik számukra. A gazdasági válságok, a szegénység és a terrorizmus okozta bizonytalanság közepette a közösséghez tartozás érzése nyújt számukra stabilitást és támaszt. Ezt az összetartozás érzést leginkább az interneten keresztül találják meg, ahol gyorsan és egyszerűen kapcsolódhatnak másokkal, és könnyedén építhetnek kapcsolatokat (Tari, 2010).

Szüleik folyamatosan versenyszituációkat teremtettek számukra, emellett családon belül sokszor ők maguk kerültek a középpontba. A kialakult önbizalmuk más generációk számára sokszor énközpontú és önző viselkedésnek tűnhet. Fontos számukra a karrier és a magánélet egyensúlya, ezért nem áldozzák fel a szabadidejüket a munka érdekében. A munkaerőpiacon az azonnali sikert és a magas béreket hajszolják, ami gyakori munkahelyváltáshoz vezet, így nem tűnnek lojális munkavállalóknak. Munkájuk során inkább a csoportmunkát részesítik előnyben, mint az egyéni problémamegoldást. Mérhetetlenül lelkesek és nagyon fogékonyak a tanulásra, ezért ők a legfelkészültebb munkavállalók a jelenlegi munkaerőpiacon, akik gond nélkül alkalmazkodnak a gyorsan változó körülményekhez (Bancsu, 2020).

A nyitottabb és békésebb világ hatására fokozatosan kényelmesebb életmódot alakítottak ki, ami egyre nagyobb környezeti terheléshez és károkozáshoz vezetett (Ábrahám, 2010). Az Y generációra jellemző a fordított szocializáció, vagyis ebben az új, technológia központú világban nem a szülők tanítják a gyerekeiket, hanem épp fordítva, a generáció tagjai segítenek szüleiknek eligazodni a modern technológiák használatában. Emiatt kialakult bennük, hogy nehezebben tűrik a merev szabályokat és tiltásokat. Az Y generációt nem a hosszú távú, állandó munkahely gondolata ösztönzi, sokkal inkább tudásszomj és az önmegvalósítás, amik motiválják őket. Sokszor adnak váratlan reakciókat egy munkahelyi konfliktusra vagy érdekütközésre, ezért a generációk tagjait gyakran szemtelennek és nehezen kezelhetőnek tartják (Bencsik, 2024.)

2.3.3 Z generáció

Z generációt alapvetően már az internetgenerációként is emlegetik, de a gyakorlatban „digitális bennszülötteknek” hívják őket a korosztályra jellemző tulajdonságok és ismertetőjegyek miatt (Kárpáti, 2019). A generáció tagjai alapvetően pályakezdők és még keresik a helyüket a munkaerőpiacon és az életben (Töröcsik, 2018).

Lénárd (2015) szerint a generáció tagjainak számára kiemelten fontos az azonnali visszajelzés, valamint állandóan új ingerekre vágnak. Figyelmük könnyen megoszlik, monotoniatűrésük alacsony, így ritkán mélyülnek el egy-egy feladatban, ugyanakkor sokkal kreatívabbak, mint az előző generációk.

A Z generáció tagjai szeretnek gyorsan sok információhoz jutni, képesek egyszerre több információ feldolgozására, valamint egyszerre akár több feladatot is képesek elvégezni (Gósi et al., 2022). Fontos különbség az elődjeikhez képest, hogy ez a generáció már nem megtanulni akar bizonyos dolgokat, hanem inkább megérteni és átélni szeretnék azokat. A technológia területén alaptudásuk és rálátásuk a fejlettebb, mint szüleiké. Könnyedén alkalmazkodnak a folyamatos változásokhoz, amelyek megkövetelik tőlük a gyors tanulási és rugalmassági készséget (Tari, 2011). Mindezek főként az online térben jellemző rájuk, mivel az emberi kapcsolatok offline formáiban a korábban említett változások miatt gyakran bizonytalanok és feszültek. Ezért a digitális világot részesítik előnyben, ahol biztonságban érzik magukat, és hozzászórtak ahhoz, hogy az interneten keresztül mindenhez azonnali hozzáférésük van (Gósi et al., 2022).

A munka és a szabadidő határai egyre inkább elmosódnak, amit jól szemléltet a „munkám a hobbim” kifejezés. Ez a generáció, amikor belép a munkaerőpiacra, gyakran nehezen találja meg a helyét és legtöbbször számukra kihívást jelent a munkahelyi szocializáció, legfőképpen az idősebb generációkkal való együttműködés. A Z generáció tagjai különösen idegenkednek a kööttségektől és a formalitásoktól, mivel fontos számukra a rugalmasság és az önállóság. Mindazonáltal, akárcsak az előző nemzedék, ők is az értelmet és az értéket keresik a munkájukban és emiatt nem titkolt céljuk, hogy az, amit végeznek, többet jelentsen egyszerű munkavégzésnél (Bencsik, 2024).

A Z generáció tagjai általában nem keresik a konfliktust, emiatt hiányzik belőlük a „majd én megmutatom” hozzáállás. Természetesen vannak kivételek, hiszen körülbelül 25%-uk erősen karrierorientált, ami generációs feszültségeket is okozhat (Töröcsik, 2018).

3. PRIMER KUTATÁS

3.1 Módszertan

Jelen szakaszában a kutatási témának, úgy gondoltam, hogy a cél az egyes generációs attitűdök közvetlen felmérése, vizsgálata. Ennek értelmében a primer kutatásomban kvalitatív kutatási módszert alkalmaztam, amelyet mélyinterjúkkal oldottam meg. Véleményem szerint, hogy megértsem a különböző generációkhoz tartozó alanyok valódi tárgyalási szokásait és stílusait az interjúzás volt a megfelelő eszköz, mivel így tudtam a valódi minőségi jellemzőket feltárni. Összesen 6 interjút készítettem az X, Y és Z generáció tagjaival. Minden generációból 2-2 interjúalannal személyes beszélgetést folytattam, amelyek 40 perc és másfél óra időtartam között zajlottak le. A nemek arányát tekintve 2 nő és 4 férfi beszélgetőpartnerem volt. Az interjúalanyok mindegyike a szakmájukban elismert, sikeres tárgyalók. Az alanyok értékesítői és tanácsadói szerepkörökben, különböző beosztásokban dolgoznak mikro-, kis- és középvállalatoknál, valamint multinacionális cégeknél egyaránt. A hat résztvevőből öt jelenleg is aktívan dolgozik, így anonim módon vállalták a részvételt, hogy elkerüljék az esetleges negatív következményeket. Feltételük az volt, hogy semmilyen formában ne lehessen őket beazonosítani. Az egyes interjúkat szubjektív tartalmuk ellenére próbálom objektíven kiértékelni. Kutatásom nem tekinthető reprezentatívnak. Az interjúvázlat összeállítását alapos szakirodalmi tájékozódás előzte meg.

A második számú mellékletben minden egyes interjúalanyt külön – külön, egymástól függetlenül kiértékelek, amiből a következő – Konklúzió – fejezetben összegzést vonok le.¹ Az egyes interjúkivonatokat a harmadik számú mellékletben teszem elérhetővé. Az előre összeállított kiindulópontot képező kérdésvázlat a negyedik számú mellékletben található.

¹ Ez a dolgozatrész azért került a mellékletek, függelékek közé, hogy megfeleljen a szekcióra vonatkozó specifikus kritériumoknak és formai követelményeknek.

4. KONKLÚZIÓ

4.1 Generációs eredmények

A kutatás konklúziójának ezt a részét többnyire a primer kutatás eredményeiből tudom levonni, mivel a szekunder kutatás során nem találtam közvetlenül a különböző generációk tárgyalási stílusával, technikájával és jellemzőivel kapcsolatos irodalmat és kutatásokat. Szeretném megemlíteni még egyszer, hogy kutatásom nem reprezentatív, ennek ellenére igyekszem olyan hasonlóságokat és különbségeket felsorolni, amelyek egy későbbi komplex kutatás alapjaiként szolgálhatnak és az a kutatás ennek a kutatásnak az eredményeit hitelesen alátámaszthatja.

A tárgyalás struktúrájával kapcsolatban az interjúk révén kiderült, hogy 1-5 fő vesz részt egy általános tárgyalás során. Ennél több fő nem feltétlenül tud elmélyülten tárgyalni egy témával kapcsolatban, ilyen esetekben inkább megbeszélések, vagy előadások a jellemzőek. Visszatérő ügyfeleket és új ügyfeleket tekintve generációs különbséget nem tapasztaltam. Inkább munkakör szempontjából, hogy X¹ mediátori szerepe miatt új ügyfelek a jellemzők, míg a többi interjúalanynál, akár értékesítő vagy tanácsadó vagy bármi egyéb munkakörben dolgozik, jellemzően ugyan az az ügyfélkör. Olyan különbség van, hogy a nagyobb tapasztalat révén nagyobb az ismeretsége az idősebb generációknak az adott szakmában.

A megfelelő tárgyalási időtartam legalább egy, legfeljebb két óra lehet. Egy órán belül a felek általában nem tudják alaposan átbeszélni a témákat a megfelelő formalitások körítésével együtt, két órán túl pedig már csak egyedi, nem szokványos esetekben van szükség hosszabb időre, hiszen amit addig nem sikerült megvitatni, azt jellemzően célszerűbb egy következő alkalommal folytatni. A késés időintervallumát tekintve a maximális tolerálható idő 5 perc, azon felül már szinte szabályszerűen kijelentették az interjúalanyok, hogy jelezni kell a másik fél számára. A késés témájában fennáll egy generációs különbség, miszerint a fiatalabb, Z generációnak a késés nem okoz akkora belső feszültséget, mint az idősebb Y vagy X generációk számára.

A generációk tárgyalási stílusát vizsgálva volt némi különbség. A szakirodalmi áttekintésben az integratív tárgyalásokra jellemző tulajdonságokat teljes mértékben alátámasztják az interjúalanyok, mivel hosszabb távú együttműködésre való tekintettel az integratív tárgyalási stílust preferálják, azonban akadnak helyzetek, hogy a disztributív stílusesszközökhöz nyúlnak. Legfőképpen az Y és X generációk, akik sokkal jobban beleállnak egy tárgyalási szituációba és akár erőteljesebb érvekkel is képviselik álláspontjaikat. A Z generáció alanyainak tárgyalásaira

is jellemző, hogy kiállnak az álláspontjaik mellett, de a tiszteletet feltétlenül megadják és finomabb módon, tapintatosabban közlik érdekeiket. Az összes interjúalany a win-win szituációra törekszik egy tárgyalási szituációban. Egy konfliktus elsimítását mindenki a saját személyiségével oldja meg, különböző eszközök révén. Ilyen eszközök lehetnek, hogy kibillentik a másik felet a komfortzónájából vagy szélesítik a perspektívákat és egyéb megoldásokat ajánlanak. A problémás témákat minden interjúalany a tárgyalás elején vagy közepén hozza fel, semmiféleképpen sem a végén, hogy mihamarabb túllegyenek a kérdéses témakörön.

A tárgyalások formáját illetően látható, hogy a technikai fejlődés utolérte a tárgyalástechnika szakmáját is. Egyre gyakoribb az online tárgyalási forma, ami sok tárgyaló szakembernek nem az ideális csatorna. Interjúim alapján az Y és a Z generáció a személyes tárgyalásokat preferálják, míg az X generáció számára lényegtelen, mivel szerintük a tárgyalás sikerességét nem befolyásolja a csatorna, és céljaikat online közegben is el tudják érni. Az online tárgyalási formát mind a három generáció rendszeresen használja. Ez valamelyest ellentmond Bodáné Kendrovics (2021) és Rumpf (2017) meglátásának, miszerint az X generációt kellemetlenül érintik a különböző technológiák használata.

A közömbös szemlélők nem zavarják az alanyokat, de többen közülük szeretik tudni, hogy az egyes résztvevőknek mi a szerepe. Ugyanakkor egy olyan eredmény feltárult, hogy akinek a tárgyalások nem képezik hétköznapi munka rutinját, mint például Z², aki egy cég vezetője, azt zavarja a fókuszálásban, ha más szereplők is jelen vannak.

Az öltözködési etikett a mai tárgyalások során egyre jobban lazul és inkább egy casual irányba megy. Természetesen az elegancia és az ápoltság igénye megmaradt, mivel egy tárgyalási szituációban a ruházat is kommunikál, és ezzel fejezik ki a résztvevők egymás iránti tiszteletüket. Ezt Hofmeister-Tóth & Mitev (2016) is alátámasztja, miszerint a tárgyalófelek az öltözködés révén mutatnak udvariasságot és tiszteletet egymásnak. Az online videókamerás és a személy tárgyalási ruházatot tekintve nagy kontraszt nincs az interjúalanyok szerint, mivel rendszerint ugyanúgy öltözködnek mind a két esetben.

A tárgyalásra való alapos felkészülés minden interjúalany számára fontos. A másik fél kora vagy neme nem befolyásoló tényező, sokkal inkább a felkészülésre fordítható idő az, ami hatással van az alaposságra. Minden interjúalany a saját szakmájához illeszkedően készül fel és annak megfelelő figyelmet fordít az adott témára. Van, aki a háttértudásra, van, aki a másik félre, és van, aki a vállalatra helyez nagyobb hangsúlyt, de sokszor mindezek kombinációja képezi az előkészületi munka alapját. Az összes interjúalany a felkészülési módszerét a

szekunderkutatásban kifejtett, Constantinovics és Sipos (2016) által összeállított előkészületi munkák logikája alapján teljesíti, az alaposság pedig a rááldozható időn múlik.

A magázás és tegezés tekintetében továbbra is megmaradt Molnár (2017) formális etikett szabálya, miszerint a tegezést a nő vagy az idősebb fél ajánlja fel. Manapság azonban a magázás és tegezés témaköre egyre inkább kooperatív eszközzé válik, hiszen a tegezés a legtöbb esetben a kölcsönös együttműködést és az egyenrangúságot jelzi. A kutatás eredményei szerint, ha generációs különbség van a két tárgyalópartner között, akkor még hamarabb történik meg a tegezésre való átállás, mint idősebb tárgyalófelek között. Csoportos megbeszélésnél, ha a résztvevők között vegyesen van tegeződés és magázódás, mind a három generáció általában átvált magázási formára, megtisztelve ezzel az új, ismeretlen partner személyét.

A preferált tárgyalási légkört illetően nagy véleményeltérés nem tapasztalható a különböző generációhoz tartozó interjúalanyok alapján. Általánosságban a kötetlen, de szakmailag feszebb légkört preferálják, némi humorral. Ezt Lewicki et al. (2003) kutatása is alátámasztja, mivel szerintük szabad, nyílt és problémamegoldó légkört kell teremteni. Jegyzetelni mindegyik interjúalany szokott, de itt van némi eltérés, hogy ki mit és hogy szokott rögzíteni. A jegyzetelés, valamint a preferált légkör témakörében inkább az egyes alanyok személyisége és munkaköre, valamint szakmája, ami jobban meghatározó tényezők. Érdekes, hogy a szekunder kutatás alapján az X generáció kismértékben használ informatikai eszközöket, de ennek ellenére az egyik X generációs interjúalany laptopon jegyzetel.

A tárgyalás lezárását illetően Constantinovics és Sipos (2016) könyve, valamint az összes interjúalany véleménye alapján szükség van valamilyen összegzésre. Ennek szóban mindig meg kell történnie, de ha a tárgyalási szituáció megköveteli akkor írásban is. Az összegzés keretét ad a beszélgetésnek és tudatosítja a résztvevőkben a további teendőket. Az összefoglalást illetően az interjúk alapján nem feltétlenül jelenthető ki, hogy mindig az idősebb vagy a vezető beosztású résztvevő foglalja össze a tárgyalatokat, sokkal inkább a személyiség és a karakter határozza meg, ki kezdeményezi ezt.

A siker definíciója az interjúalanyok szerint több dimenzióból áll. Ebben a témában nem generációs, hanem inkább munkaköri különbségek vannak. Értékesítőket tekintve többnyire a siker alapja az ügyfél elégedettsége. Hofmeister-Tóth és Mitev (2016) könyvükben ugyanerre a következtésre jutott, hiszen szerintük a végcél, hogy tárgyalás végén a partner önmagával elégedetten távozzon és sikeresnek érezze a tárgyalást. Általánosságban minden alany számára a siker, ha a tárgyalás során elért eredmények megfelelnek a kitűzött céloknak. Ez lehet konkrét megállapodások megvalósulása, az elvárt teljesítmények elérése, vagy az, hogy mindkét fél win-win helyzetben érezze magát.

A dolgozatban a női tárgyalófelek szerepét csak érintőlegesen említem, hiszen a kutatás eredményességét kismértékben befolyásolja, de jelentősége a tárgyalástechnikában megkérdőjelezhetetlen. Az interjúalanyok szerint önmagában a tárgyalás sikerét nem befolyásolja a nemek különbözősége, és a tárgyalás alapvető kereteiben nem tesznek különbséget eltérő nemű tárgyalópartner miatt. Ez teljes mértékben igazolja a Charles (2002) elemzését, miszerint van különbség a férfi és nő közötti tárgyalási stílusban, azonban ez a tárgyalás sikerességét nem érinti. Férfi és nő közötti tárgyalás során a nőknek járó alaptiszteletet minden alany betartja és fontosságát kiemelte. Ugyanakkor bizonyos különbségek mégis megjelennek. Például női tárgyalófelek közötti egyeztetések során gyakran tapasztalható, hogy kihangsúlyozzák a női összetartást. A férfi interjúalanyok véleménye szerint pedig, valamilyen fajta belső különbség érezhető, ha nővel tárgyalnak, ami a tárgyalásra hatással van. Ezt az észlelt és fennálló jelenséget a szakirodalmi kitekintés is alátámasztja.

Különböző generációk tárgyalásánál abban konszenzus született az alanyok interjúi során, hogy a fiatalabb és idősebb generáció közeledik egymáshoz, abban viszont eltérés volt, hogy pontosan hogyan. Z² és Y² véleménye szerint inkább az idősebb generáció fiatalodik, míg X²-nek a véleménye, hogy a fiatal idősödik. A másik három fél, vagyis X¹, Y¹ és Z¹ szerint közös közeledés történik, tehát az idős fiatalodik a fiatal idősödik. Bármelyik történik Y és X generációs interjúalanyok szerint, egy tárgyalási szituáció során fontos, hogy a hitelesség megmaradjon.

Az interjúalanyok kiemelték néhány lehetséges generációk közötti eltérést, amelyet ők maguk megfigyeltek tárgyalásaik során. X¹ szerint a fiatalabbak sokkal jobban alkalmazkodóbbak, engedékenyebbek. Zsolnai (2017) tanulmánya és Tari (2011) könyve adhat alapot ennek a meglátásnak, miszerint a fiatal generáció a felgyorsult ingergazdag világban sokkal nagyobb alkalmazkodóképességgel rendelkezik, mint elődjeik. X² tapasztalatai alapján a fiatalabb generáció körében gyakran jellemzőbb a kötetlenebb tárgyalási légkör. Y¹ megemlítette, hogy a fiatalabb generáció sokkal barátságosabb. Ezeknek az alapjául szolgáló tényező lehet Bencsik (2024) véleménye, miszerint a Z generáció tagjai különösen idegenkednek a kötöttségektől és a formalitásoktól, mivel fontos számukra a rugalmasság és az önállóság. Y² sok generációs különbséget észlelt, többek között, hogy a fiatalabb generációnak sokkal nagyobb az igénye a hatékonyságra, emiatt sokszor mellőzi a „small talk”-ot, és azonnal a lényegre térnek. Emellett szerinte a fiatalok hajlamosak elhanyagolni a lezárást. Gósi & Bárdos & Magyar (2020) könyvükben foglaltak valamennyire alátámasztják az állítások hitelességét, mivel szerintük a Z generáció tagjai szeretnek gyorsan sok információhoz jutni és meglehetősen lényegre törőek egy feladat elvégzése során. Az idősebb generációnál nagyobb

igény van a megfelelő tárgyalás hangulatának megteremtésére, egyáltalán nem kapkodnak és szeretnek időt szánni egy tárgyalásra. Egy tárgyalási szituációban Z^1 és Z^2 pedig az idősebb generációnak különösen nagyobb tiszteletet tulajdonít, mint saját korosztályának.

Összegezve a kutatást megállapítható néhány korosztályi különbség, amely jellemző az egyes generációkra. Ilyen például, hogy egy bizonyos kor felett az ember nem vállal el minden megbízást, csak is kizárólag olyan projekteket, amelyekben komfortosan érzi magát. Ez a gondolkodásmód legfőképpen az X generációs interjúalanyokra volt jellemző. Ezenkívül az X generációhoz tartozó interjúalanyok inkább Magyarországon tevékenykednek és sokkal nyugodtabb, kényelmesebb munkavégzés jellemzi őket, valamint érdemes megemlíteni, hogy tárgyalásaik során alkalmazzák a technológiát. Az Y generációhoz tartozó alanyok, jelenleg a csúcson, a legaktívabb éveikben vannak, amikor is úgy érzik, hogy a sikerességnek nincs határa. Maximalista szemléletmódjuk tárgyalásaik során is jellemző és egyre gyakoribb, hogy elvárják a tiszteletet a fiatalabb generációtól. A Z generáció tagjai, akiknek a többsége jelenleg pályakezdő szerepben van, a hatékonyságot és lendületet visz bele a tárgyalási szituációkba.

4.2 Általános következtetés

Az interjúalanyok véleménye és a szakirodalmi következtetésből a siker kulcsa egy tárgyalás során a tárgyaló személyisége. Constantinovics és Sipos (2016) szerint is egy értékesítőnek a tárgyalás során különösen fontos a személyisége, mivel egy üzletembernek először saját magát szükséges „eladnia”. A tárgyaló készséget és képességet mindenki máshogy és más jellemzővel fogalmazza meg, de tulajdonképpen a koncepció ugyanaz. A tárgyalókészségbe beletartozik a tárgyaló empátiája, kitartó céltudatossága, hitelessége, asszertív kommunikációja, gyors alkalmazkodása és emberismerő képessége, strukturáltan felépített és együttműködésre hajlandó gondolatmenete, megértő és kedves figyelme, elérhetősége és közvetlensége, valamint képessége a másik fél érzékelésére, másolására és tükrözésére.

Számos tanácsot osztottak meg az idősebb generációhoz tartozó interjúalanyok saját empirikus tudásuk alapján, amit kombináltam a szekunder tanulmányban összeállított kutatásommal. A következő bekezdésben ezeket a gondolatokat részletezem.

Az egyik ilyen tanács, hogyha nincs egyezés az ellentétes oldalak között, akkor a másik felet ki kell billenteni ebből a befeszült komfortzónájából valahogyan. Ezt ott, helyben kell mérlegelni, a lényeg a másik fél váratlan, kreatív kimozdítása, amely lehetőséget teremt a friss, akár nulláról felépített gondolkodásmód alkalmazására a megoldás érdekében. Hofmeister-Tóth és Mitev (2016) szerint ugyan ez a teendő, ha vesztesre áll az ember egy konfliktusban, ami

számára fontos. Szerintük ilyenkor a megoldás, ha új konfliktus helyzettel hozakodik elő az illető. A következő tanács az, hogy a korrektséget és a megbízhatóságot szem előtt tartva érdemes kismértékű hiteles „színészetet” vinni az értékesítő tárgyalásokba, hiszen az eladás az egy művészet. Ezen az állásponton van Hofmeister-Tóth és Mitev (2016) is.

A szekunder kutatásban foglaltak is alátámasztják ezt a tanácsot, miszerint nem megbocsáthatatlan bűn, ha az ember integratív tárgyalás közben bizonyos témában a saját malmára hajtja a vizet. Ha a másik fél kérést fogalmaz meg nem feltétlen kell maradéktalanul teljesíteni azt. Constantinovits és Sipos, (2016) szerint is merni kell kérni engedményeket. Bauer és Mitev (2016), valamint az interjúalanyok szerint is tudni kell nemet mondani egy tárgyalási szituációban, akármekkora együttműködésre törekszenek a felek. Ez szorosan összefügg azzal, hogy bele kell állni a tárgyalási stílusokba, hiszen így nyer magának hitelességet az ember. Fontos alapkövetelmény, hogy a sikerre motivált tárgyaló üzletember ne elégedjen meg azzal, ami van, hiszen mindig van jobb. Egy másik fontos követelmény, hogy egy sikeres tárgyaló rendelkezzen sokrétű tudással, és érezhető legyen rajta a megkérdőjelezhetetlen értelem. A következő tanács, hogy egy jó értékesítő tanácsadóként viszonyul az ügyfelekhez, más szóval, nem csupán elad, hanem segítséget is nyújt, még akkor is, ha a végső célja az értékesítés. Egy tárgyalás során a spontaneitásra alaposan fel kell készülni és azokra megfelelően kell tudni reagálni, valamint az időkorlátot tiszteletben kell tartani. Ezt Jáki (2021) úgy értelmezte, hogy határozottan kell rugalmasnak lenni. A sok kérdés megértő figyelemmel párosítva tökéletes kombináció a másik fél megértéséhez és kiismeréséhez.

4.3 Személyes következtetés a kiállítási területre vonatkozóan

Véleményem szerint a kiállításszervezés szakmája egységesen magában foglalja a dolgozatban említett tárgyalási stílusokat és munkaköröket. Egy sikeres kiállításmenedzsernek egyszerre kell értékesítőnek, tanácsadónak, mediátornak lennie, és integratív tárgyalási stílust alkalmazva érvényesülnie. Számos olyan szituáció van, amikor a különböző meggyőzőési és tárgyalási stratégiák ismerete és alkalmazása rendkívül fontos egy kiállítás sikeres lebonyolításhoz és megvalósításhoz. Az integratív tárgyalási stílus határait feszegető taktikák és fortélyok teszik igazán sikeressé a kiállításmenedzsért. Úgy gondolom, hogy a legfontosabb cél, hogy a kiemelt és állandó szereplőkkel olyan partneri kapcsolatok épüljenek ki, amelyek során az egyeztetések inkább megbeszélések, semmint tárgyalások lesznek. Az új szereplőkkel a magabiztos, kooperatív és konstruktív érdekérvényesítés elősegíti a sikeres, eredményes tárgyalást. A kiállításszervezés szakmájában az érvényesülés alapjait ezek a sikeres tárgyalások képezik, amelyekhez a folyamatosan bővülő rutin és tapasztalat biztos támaszt nyújt.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmányomban bemutatásra került a tárgyalástechnikában való generációelemzés. Ezt innovatív és aktuális témának tartottam, ezért is gondoltam a téma kutatását megfelelőnek. A dolgozat célkitűzései a fiatal tárgyalók tárgyalástechnikájának fejlesztése és a generációs hatások vizsgálata volt, amely témákat véleményem szerint alaposan megvizsgáltam. Úgy vélem, hogy a dolgozat jelentősen hozzájárult a kiállításszervezés területén folytatott tárgyalásaim fejlődéséhez, és egyben elősegítette tárgyalási személyiségem kedvező és pozitív irányú formálódását.

A szekunderkutatás során megfogalmaztam az interaktív kiállítás fogalmát, majd a dolgozat alapját képező interaktív kiállítási projektet és az ahhoz kapcsolódó tárgyalásokat ismertettem. A tárgyalás szakterületét részletesen vizsgáltam és a releváns információkat összegyűjtöttem. A szekunder kutatásom végén bemutattam az X, Y és Z generációk jellemzőit. A primer kutatás során mélyinterjúkat alkalmaztam, amelyek értékes eredményeket és megállapításokat hoztak.

A dolgozat alapját képező kutatási kérdésekre átfogó válaszokat kaptam. Vizsgálatom eredményei szerint egy fiatal vállalkozó személyisége és tapasztalata révén lehet hitelesebb és sikeresebb, emellett pedig a tárgyalástechnikában egyértelműen kimutathatóak generációs különbségek, amelyek helyenként eltérnek a klasszikus generációkutatás megállapításaitól. Véleményem szerint a kutatási kérdésekre a dolgozat konklúziója ad igazán átfogó választ.

Bár a mélyinterjúk segítségével alapos és részletes betekintést nyertem a témába, ez a módszer nem tette lehetővé a téma teljeskörű feltárását. Ennek következtében úgy vélem, további vizsgálatok és felmérések szükségesek, mivel a tárgyalástechnika és generációk közötti kapcsolatban még számos feltáratlan terület rejlik. További kutatási lehetőségek adódhatnak például hosszabb távú megfigyelések révén, ahol a tárgyalási folyamatokat valós időben követhetnék nyomon. Érdekes kutatási irány lehet továbbá az egyes generációkon belüli kulturális különbségek és hasonlóságok feltárása, illetve a tárgyalási technikák vizsgálata különböző szektorokban és munkakörökben, például a vezetői, tulajdonosi és alkalmazotti tárgyalási stílusok összehasonlítása.

Összességében eredményesnek és sikeresnek értékelem a kutatásomat. A dolgozat készítése során a téma iránti mély érdeklődésem, valamint személyes kötöttségem vezérelt, ugyanakkor a szakirodalomban hasonló jellegű kutatással nem találkoztam, ami tovább fokozza kíváncsiságomat és elkötelezettségemet a téma feltárása iránt és amennyiben lesz rá lehetőségem, mélyebben és alaposabban szeretnék vizsgálni a jövőben.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ábrahám, J. (2010): *Rekreációs alapok*. Nemzeti Erőforrás Minisztérium Sportért felelős Államtitkárság, Budapest. Elérhető: <https://atletikamagazin.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/12/rekreacios-alapok.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.27.]
- Aronson, E. & Aronson, J. (1987): *A társas lény*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bába, I. (szerkesztett) (2018): *A társas érintkezés keretei és formái*. Nemzeti Közszerzői Egyetem, Budapest.
- Bancsu, B. (2020): *X, Y és Z generációk egy munkahelyen*. [Szakdolgozat] Alapképzés. Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, Külkereskedelmi Kar. Elérhető: <https://dolgozattar.uni-bge.hu/28719/1/SZAKDOLGOZAT%20-%20Bancsu%20Beatrix%20-%20X%20Y%20Z%20gener%C3%A1ci%C3%B3k%20egy%20munkahelyen.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.28.]
- Bauer, A. & Mitev, A. Z. (2016): *Eladásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630597876> [Hozzáférés dátuma: 2024. 10. 07.]
- Bencsik, A. (2024): *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m1190teegy_34/#m1190teegy_32_p7 [Hozzáférés dátuma: 2024. 10. 14.]
- Bodáné Kendrovics, R. (szerk.) (2021): *Projekttudat a XXI. században*. Óbudai Egyetem Rejtő Sándor Könyvkiadói és Környezetmérnöki Kar, Budapest. pp. 163–181. Elérhető: <https://projektkonferencia.rkk.uni-obuda.hu/wp-content/uploads/2024/03/projektkonferencia-2021-tanulmany-kotet-v2.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.28.]
- Bodnár, D. & Jászberényi, M. & Ásványi, K. (2017): *Az új muzeológia megjelenése a budapesti múzeumokban*. Turizmus Bulletin, [e-folyóirat] 17(1-2), pp. 45-55. Elérhető: <https://real.mtak.hu/154301/1/939-Cikkzovege-4476-1-10-20220125.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.02.]
- Bradburne, J. M. (2002): *Interactive Learning in Museums of Art and Design*. [disszertáció] Frankfurt am Main: Museum für Angewandte Kunst, Director Elérhető: http://media.vam.ac.uk/media/documents/legacy_documents/file_upload/5758_file.pdf [Hozzáférés dátuma: 2024.10.02.]
- Charles, B. C. (2002): *Gender and Negotiation Performance*. Sage Publications, Inc. [e-folyóirat] 4 (3) pp. 183-193. Elérhető: <https://www.jstor.org/stable/43735850> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.12.]
- Chebat, J. C. & Michon, R. (2003): *Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending: A test of competitive causal theories*. Journal of Business Research, 56(7), pp. 529-539.
- Constantinovits, M. & Sipos, Z. (2016): *Nemzetközi üzleti technikák*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630597234> [Hozzáférés dátuma: 2024.08.15.]
- Constantinovits, M. & Sipos, Z. (2021): *Nemzetközi kereskedelmi tranzakciók a 21. században*. Akadémia Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://mersz.hu/constantinovits-sipos-nemzetkozi-kereskedelmi-tranzakciok-a-21-szazadban/> [Hozzáférés dátuma: 2024. 09. 30.]
- Csordás, H. V. & Ecsediné Szabó, K. (2024): *Tárgyalási stratégiák*. BMEGT41M115. február 29. [órai előadás] Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar.
- Czibolya, E. (2008): *Tárgyalástechnika. Tárgyalási stílusok, a tárgyalás folyamata, az érvelés és meggyőzés képessége*. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest. Elérhető: https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/18_1448_008_101215.pdf [Hozzáférés dátuma: 2024.10.07.]
- Erdős, Zs. (2015): *Ültetési rend az üzleti életben*. vállalkozo.info [online] Elérhető: <https://www.vallalkozo.info/hirek/ultetesi-rend-az-uzleti-életben> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.29.]
- Farkas, G. & Imreh, Sz. & Keczer, G. & Málovics, É. (2015): *Menedzsment alapjai*. [elektronikus jegyzet] Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar, Szeged.
- Forgács, A. (2017): *Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789634541059> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.02.]
- Gósi, Zs. & Bárdos, Gy. & Magyar, M. (szerk.) (2020): *Sokszínű rekreáció II*. Akadémia Kiadó, Budapest. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m790sr2_47/#m790rekre_45_p8 [Hozzáférés dátuma: 2024.10.14.]
- Graham, J. L. & Herberger, R. A. (1983): *Negotiators Abroad – Don't Shoot From the Hip*. Harvard Business Review, [e-folyóirat] 61. pp.160–168.

- haon.hu, (2017): *22 hihetetlen tény a szemről, amiről nem is gondolnánk, hogy igaz*, [online] február 1. Elérhető: <https://www.haon.hu/eletstilus/2017/02/22-hihetetlen-teny-a-szemrol-amiroi-nem-is-gondolnank-hogy-igaz> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.06.]
- Hofmeister-Tóth, Á. & Mitev, A. Z. (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630597197> [Hozzáférés dátuma: 2024.08.24.]
- Hofmeister-Tóth, Á. (2003): *Fogyasztói magatartás*. Aula Kiadó, Budapest
- Holló, D. (2019): *Értsünk szót!*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789634544340> [Hozzáférés dátuma: 2024.08.27.]
- Holt, J. B. (1978): *Decline of U. S. Computer Company Bargaining Power in Eastern Europe*. The Columbia Journal of World Business, Fall – Hivatkozza Hofmeister-Tóth, Á. & Mitev, A. Z. (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630597197> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.15.]
- Howes, D. (1991): *The Varieties of Sensory Experience*. University of Toronto Press, Toronto. pp. 71–76. – Hivatkozza Xiao, J. & Tait, M. & Kang, J. (2020): *Understanding smellscapes: Sense-making of smell-triggered emotions in place*. *Emotion, Space and Society*, [e-folyóirat].
- Jáki, E. (szerk.) (2021): *Kockázati tőke*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789634547181> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.07.]
- Jászberényi, M. & Boros, K. & Miskolczi, M. (szerk.) (2022): *Vonzófejlesztés a kulturális és aktív turizmusban*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789634548041> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.02.]
- Kádár, M. (2011): *A szagjelek szerepe az értékesítésben és a márkázásban*. Korunk Baráti Társaság, [e-folyóirat] 2011(12), pp. 54-59. Elérhető: http://epa.oszk.hu/00400/00458/00575/pdf/EPA00458_korunk_2011_12_054-059.pdf [Hozzáférés dátuma: 2024.10.05.]
- Kárpáti L. (2019): *Gondolatok a Z generáció társas jellemzőiről és ezek lehetséges társas hatásairól*. *Közelítések*, [e-folyóirat] 6 (3–4), pp. 77–91. Elérhető: https://uni-milton.hu/wp-content/uploads/2020/07/kozelitesek_2019_3-4.pdf [Hozzáférés dátuma: 2024.10.24.]
- Korpás, Sz. (2021): *Bemutakozás - Illemtan, illemszabályok*. Tiszaújvárosi Művelődési Központ és Könyvtár, Tiszaújváros. Elérhető: <https://tmkk.tiszaújvaros.hu/vkblog/bemutakozas-illemtan-illemszabalyok> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.08.]
- Lee, L. & Dobbler, D. W. & Burt, N. D. (1977): *Purchasing and Materials Management*. Mc Graw Hill, New York – Hivatkozza Hofmeister-Tóth, Á. & Mitev, A. Z. (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630597197> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.15.]
- Lehoczki, Á. (2021): *Intézkedések az intenzív stresszhelyzetben*. [disszertáció] TKP2021-NVA-18. Elérhető: <https://rtk.uni-nke.hu/document/rtk-uni-nke-hu/Int%C3%A9zked%C3%A9sl%C3%A9lektan%20intenz%C3%ADv%20stresszhelyzetben%20-%20Lehoczki.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.06.]
- Lénárd, A. (2015): *A digitális kor gyermekei*. *Gyermekevelés* [e-folyóirat] 3 (1), pp. 74–83. Elérhető: https://epa.oszk.hu/02400/02411/00005/pdf/EPA02411_gyermekeveles_2015_1_074-083.pdf [Hozzáférés dátuma: 2024.10.29.]
- Lewicki, R. J. & Barry, B. S. & David, M. & Minton, J. W. (2003): *Negotiation*. McGraw-Hill, Boston
- Lőrincz, K. & Sulyok, J. (szerk.) (2017): *Turizmusmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789634540601> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.02.]
- Mattock, J. & Ehrenborg, J. (1996): *How to be a Better Negotiator*. Kogan Page, London.
- Molnár, Gy. (2008): *A Rasch modell kiterjesztése nem dichotóm adatok elemzésére: a rangskálás és parciális kredit modell*. *Iskolakultúra*, [e-folyóirat] 18 (1), pp. 66–77. Elérhető: <https://edu.u-szeged.hu/~gymolnar/MGy2008-1.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.26.]
- Molnár, Gy. (2010): *Technológiaalapú mérésértékelés hazai és nemzetközi implementációi*. *Iskolakultúra*, [e-folyóirat] 20 (7–8), pp. 22–34. Elérhető: <https://edu.u-szeged.hu/~gymolnar/2010-7-8.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.26.]
- Molnár, Gy. (2017): *Protokoll az üzleti életben*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789634541448> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.08.]
- Nagy, N. (2022): *A halo effektus működése*. *Behaviour – a HR magazin*, [online] július 14. Elérhető: <https://behaviour.hu/a-halo-effektus-mukodese/> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.10.]
- Nagy, S. & Gyula-Kutasi, G. (szerk.) (2020): *Gazdaságdiplomácia*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://mersz.hu/nagy-kutasi-gazdasagdiplomacia-elmelet-es-gyakorlat-felkeszulo-diplomataknak/> [Hozzáférés dátuma: 2024. 10. 29.]

- Pallai, K. (2013): *Kooperatív tárgyalás és konfliktuskezelés*. Közigazgatási Vezetői Akadémia, Budapest ÁROP-2.2.13 4(5) Elérhető: <https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/nke-vezetokepzes-kooperativ-targyalas-es-konfliktuskezes-hatteranyag.original.pdf> [Hozzáférés dátuma: 2024.09.27.]
- Pease, A. & Garner, A. (1992): *Szó – beszéd. A társalgás művészete*. Park Kiadó, Budapest. – Hivatkozza Hofmeister-Tóth, Á. & Mitev, A. Z. (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630597197> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.13.]
- Pease, A. (2014): *Testbeszéd - Gondolatolvasás gesztusokból*. Park könyvkiadó, Budapest
- Prensky, M. (2001): *Digital Natives, Digital Immigrants*. On the Horizon, [e-folyóirat] 9 (5), pp. 1–6. – Hivatkozza Gösi, Zs. & Bárdos, Gy. & Magyar, M. (szerk.) (2020): *Sokszínű reakreáció II*. Akadémia Kiadó, Budapest. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/m790sr2_47/#m790rekre_45_p8 [Hozzáférés dátuma: 2024.10.26.]
- Puczkó, L. & Rátz, T. (2017): *Az attrakciótól az élményig*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630598835> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.02.]
- Raz, T. & Voss, C. (2019): *Tárgyalj úgy, mintha az életed múlna rajta! Meggyőzés egy FBI-os túsztárgyaló módszereivel*. HVG Kiadó Zrt, Budapest.
- Rumpf, N. (2017): *Az X generáció a munkaerőpiacon*. hrportal.hu [online] Elérhető: <https://www.hrportal.hu/hr/az-x-generaci-a-munkaeropiacon-20170626.html> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.27.]
- Sille, I. (2016): *Illem, etikett, protokoll*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630597968> [Hozzáférés dátuma: 2024.09.25.]
- Simonné Cibolya, E. (2008): *A tárgyalások tervezésével, szervezésével és lebonyolításával kapcsolatos protokoll ismeretek*. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest. Elérhető: https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekeles_i_eszkozrendszerenek_kialakitasa/18_2656_tartalomelem_001_munkaanyag_100228.pdf [Hozzáférés dátuma: 2024.10.29.]
- Syed, M. (2022): *Forradalmi ötletek - A sokszínű gondolkodás hatalma*. Alexandra könyvesház kft., Budapest.
- Székely, L. L. (2020): *A generációs elméletek értelméről: A szocializáció nemzedékformálása*. Szociológia szemle, [e-folyóirat] 30 (1), pp. 107-114. Elérhető: <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2020.1.7> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.28.]
- Szekeres, E. (2011): *Tárgyalási stratégia – Gender stratégia a vállalati kommunikáció tükrében*. Alkalmazott Nyelvészeti Közlemények, [e-folyóirat] 6 (1), pp. 121-133.
- Szekszárdi, J. (1995): *Utak és módok. Pedagógiai kézikönyv a konfliktuskezelésről*. Iskolafejlesztési Alapítvány–Magyar ENCORE, Budapest. – Hivatkozza Hofmeister-Tóth, Á. & Mitev, A. Z. (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630597197> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.04.]
- Tari, A. (2010): *Y generáció*. Jaffa Kiadó, Budapest
- Tari, A. (2011): *Z generáció*. Tericum Kiadó, Budapest
- Thompson, L. & Hastie, R. (1990): *Social Perception in Negotiation. Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Northwestern University ProQuest Dissertations & Theses. 47(1), pp. 98–123.
- Töröcsik, M. (2016): *Fogyasztói magatartás*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj72fm_54/#dj72fm_table015 [Hozzáférés dátuma: 2024. 10. 12.]
- Töröcsik, M. (2018): *Self-marketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: https://mersz.hu/dokumentum/dj285sm_61/#dj285sm_58_p32 [Hozzáférés dátuma: 2024. 10. 14.]
- Walton, R. E. & McKersie, R. B. (1965): *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. McGraw-Hill, New York. – Hivatkozza Hofmeister-Tóth, Á. & Mitev, A. Z. (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest: Akadémiai Kiadó, Budapest. Elérhető: <https://doi.org/10.1556/9789630597197> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.04.]
- Wilkie, M. (1995): *Scent of a market*. American Demographics, New York. 17(8), pp. 40 47. – Hivatkozza Guillet, B. D. & Kozak, M. & Kucukusta, D. (2019): *It's in the air: Aroma marketing and affective response in the hotel world*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, [e-folyóirat] 20(1), pp. 1-14.
- Zsolnai, A. (2017): *A média hatása a szociális viselkedésre és a társas kapcsolatok alakulására serdülőkorban*. Educatio, [e-folyóirat] 55 (2), pp. 246–256. Elérhető: <https://akjournals.com/view/journals/2063/26/2/article-p246.xml> [Hozzáférés dátuma: 2024.10.26.]

MELLÉKLETEK, FÜGGELÉKEK

I. MELLÉKLET: Képek a kiállításról

3. ábra: Illatok Kalandjátéka Kiállítás képei

Forrás: Saját fotók által szerkesztett ábra



II. MELLÉKLET: Az interjúk leírása

Interjúalany (X¹)

X¹ az egyik női interjúalany, aki több mint 30 éves tárgyalási tapasztalattal rendelkezik és jelenleg tanácsadói, valamint mediátori munkakörben dolgozik Magyarországon. Szinte minden tárgyalása integratív jellegű, ahol a célja a másik fél megértése. Általában 1-3 tárgyalópartnerrel egyeztet, de időnként akár 15 fős nagyobb csoporttal is folytat tárgyalásokat. A megbeszélések fele online, a fele személyes formátumú attól függően, hogy az ügyfél melyiket preferálja. X¹ számára mindegy, hogy melyik, mivel mind a kettő formának vannak előnyei és hátrányai, a céljai elérésében pedig nem korlátozza egyik módszer sem. Alapvetően véleménye szerint az, hogy kinek melyik formátum a megfelelőbb, mindig habitus kérdése.

Mivel tanácsadóként folyamatosan új projektekben vesz részt, ezért ügyfélköre mindig változik, de időnként vannak visszatérő régi partnerek is, akik az esetek legfeljebb 20%-át teszik ki. Tapasztalata alapján egy tárgyalás első öt percében eldől, hogy tegeződnek vagy magázódnak egymással a felek. A tegeződést általában X¹ kezdeményezi, mivel egy érettebb nő és az összes tárgyalópartnere ezt tiszteletben tartja. Csoportos megbeszélés esetén, ha a résztvevőkkel vegyesen van tegeződés és magázódás, mindig megkérdezi, hogy a megbeszélés idejére átválthat-e mindenki tegeződő formára. Az informális tárgyalások esetén – mint például kávéházi beszélgetés – a tegeződés hamarabb megtörténik és az eddigi magázás is átvált tegezési formára.

X¹ mindig az ápoltság megjelenés, valamint az elegáns és üzleti öltözködés híve, különösen figyelve arra, hogy az ügyfél stílusához igazodjon, kissé túlöltözve őt, de soha nem túlzottan. Véleménye szerint ez fontos, mert a nem megfelelő ruházat gátolhatja a kommunikációt. Ha az együttműködés kevésbé formális, esetenként lazább ruházatot, például farmert is felvesz. Mindig sminkben jelenik meg, valamint okosórát visel, elsősorban a funkcionalitása miatt.

A felkészülés során minden nyilvános információt átnéz a tárgyalópartnerről és az adott cégről, hogy hitelesen tudjon beszélgetést kezdeményezni. A tárgyalópartnerek felkészülésénél a LinkedIn profilok, az interjúk, a nyilatkozatok mind fontosak számára és utánuk néz. Mindenkit megtisztelt a felkészüléssel nemtől és kortól függetlenül. Számára a személyiség az, ami igazán fontos, nem pedig a külső megjelenés. A vállalat esetében a vállalati profil és az elérhető céginformáció képezi alapját a felkészülésnek. A felkészülés alaposságát az idő és a téma iránti érdeklődése határozza meg.

Véleménye szerint ez egy generációs különbség lehet, hogy ő már abban a korban van, amikor nem vállal el mindent, csak is kizárólag olyan projekteket, amelyekben komfortosan érzi magát.

A tárgyalások során mindig arra törekszik, hogy megnyíljon a kommunikációs csatorna, és a másik fél is kifejtthesse gondolatait. Sosem volt még olyan eset, hogy valaki elhagyta volna a tárgyalóasztalt. Meglátása szerint a tárgyalás célja és a szerepek már az első beszélgetésnél tisztázódnak. A siker kulcsa az ügyfél elégedettsége és hogy azt kapja, amire számított. Felfogása szerint a siker végső értékelése a tárgyalás végén történik.

Az egyes tárgyalások általában másfél-két óráig tartanak, amikbe X¹ nem fárad el, még akkor sem, ha több vezetővel egymás után, egyhuzamban tárgyalási maratont tart. Szerinte a kötetlen légkör a megfelelő, de szakmailag feszesnek kell lennie. Ha a beszélgetés elkalandozik, például a család témájára, akkor hamar visszavezeti a tárgyalást a megfelelő mederbe. Ha egy vezető túl dominánsan viselkedik, akkor tapasztalatának köszönhetően felismeri a helyzetet és megfelelően reagál. Ezt a vezetői stílust tapasztalatának köszönhetően már rögtön leszűrni a szobába belépve, az első kézfogásnál. Ha szükséges és úgy ítéli meg a helyzetet, akkor vagy alternatív időpontot ajánl fel, vagy akár ott, helyben négy szemközt megbeszélést kezdeményez (megkéri a többi résztvevőt, hogy hagyja el a helyiséget), hogy lebontsa a kommunikációs gátakat.

X¹ úgy érzi, hogy az életkor és a habitus összefügg, vagyis az idős emberek fiatalodnak, a fiatalok pedig érettebbé válnak a tárgyalások során, azonban számára fontos, hogy a hitelességét megőrizze. A férfiakat és nőket nem kezeli másképp, bár női tárgyalópartnereivel olykor feszültségoldó segédeszközként mondatfűzéseket használ, mint például „mi nők ezt tudjuk”.

Ha kollégával dolgozik, akkor ügyelnie kell arra, hogy ne vegye el a kollega szerepét, ami miatt számára sokszor egyszerűbb egyedül tárgyalni. A közömbös, szerep nélküli jelenlévők zavarják a munkáját.

A pontosság számára kulcsfontosságú, amit ő teljes mértékben megad, így másoktól is elvárja, emiatt késés esetén rosszul érzi magát. Gyakorlati tapasztalata alapján a fiatalabbak sokkal jobban alkalmazkodóbbak, engedékenyebbek. Például sokkal jobban elnézik és tűrik, ha valaki késik.

Az interjúalany elmondása szerint fejben jegyzetel, vagyis a fontos szakmai tartalmakat megjegyzi. Ha komoly struktúráról van szó, akkor számítógépen rögzíti a jegyzeteit. Előfordul, hogy a másik személyiségéről készít jegyzetet önmagának, hogy a partner, hogy mondja a mondanivalóját, például kényesen vagy lelkesen. Természetesen a másik ezt nem láthatja egyáltalán és ezt szakmai ártalomnak érzi.

A nagyobb vezetőkkel való beszélgetés kezdő fiatalként nehézséget jelentett számára, de mára már meglátja a vezetőkben az embereket, és nincs nyomás rajta. Feltehetőleg azért, mert ő is nagy tapasztalattal rendelkező, eléggé elismert szakember, kellő karizmával. Szívesen megosztja véleményét, ha túlmutató meglátásai vannak és konstruktívan áll minden kialakult szituációhoz. Számára szimpátiát vált ki az együttműködési hajlandóság és a

kedvesség, míg az alaptalan nagyképűség ellenszenvet. X^1 számára az asszertivitás és a gyors alkalmazkodás létfontosságú tulajdonság, mivel célja mindig az, hogy minél hamarabb és mélyebben megértse a cég helyzetét.

A tárgyalás végén mindig szóbeli összegzést ad arról, hogy miben állapodtak meg és kinek mi a következő lépése. Írásos megállapodás nem készül, de így sincsenek félreértések a megfelelő összegzés miatt. Az üzlet lezárásával pedig számára a munka is végérvényesen befejeződik, ezért szerinte a tanácsadói munka legnagyobb kihívása, hogy gyakran csak elméleti megoldásokat várnak tőle, de gyakorlati megvalósítást nem.

Interjúalany (X^2)

X^2 egy férfi, aki több mint 30 évet töltött a kereskedelmi tárgyalások világában, főként a magyar piacon, de ritkán angol nyelvű tárgyalásokat is folytatott. Jellemzően közép- és felsővezetői pozícióban dolgozott egy nagyobb vállalatnál. Jelenleg nem aktív a tárgyalási szakmában.

Tárgyalásai többnyire kereskedelmi-értékesítési jellegűek voltak, de nem a klasszikus formában, mivel a beszállítói oldalt képviselte, vagyis a termelőket és a gyártókat, akik multinacionális cégekkel és élelmiszeripari vállalatokkal kooperáltak. A tárgyalások gyakran nehezek voltak és sokszor feszült helyzetek alakultak ki, mert a nagy multinacionális cégek gyakran csak a saját érdekeiket érvényesítették, teljesen figyelmen kívül hagyva a beszállítók igényeit. Ilyen helyzetekben fontos volt, hogy X^2 interjúalany tulajdonosi szemlélettel gondolkodjon, hiszen csak így tudta elérni, hogy egyenrangú tárgyalópartnerként kezeljék. Ennek okán X^2 tárgyalási stílusát az integratív és disztributív módszerek ötvözte jellemezte és általában egyedül tárgyalta. Azonban néha idősebb főnökével együtt vettek részt tárgyalásokon, ahol tudatosan osztották fel a szerepeket. X^2 játszotta a "keményebb" tárgyaló felet, míg főnöke a "megengedő" szerepben volt. Ez a taktika hatékonyan működött, a végső döntést mindig a főnök hozta meg és így mindenki hiteles maradt. X^2 szerint ez a stratégiájuk is segített hírnevet szerezni nekik a szakmában. Emellett elhíresültek, arról, hogy teljes mértékben megbízhatóak és soha nem vezetnek félre egyik felet sem. A tapasztalatai alapján a sikeres tárgyalópartner hiteles és korrekt, hiszen a megbízhatóság hosszú távon nélkülözhetetlen. Hiteltelenné teszi a céget és a menedzsert is, ha átveri a másikat. Előfordult azonban, hogy úgy kommunikálta a legnagyobb árengedményt, mintha azon már nem lenne mozgástér, és az a maximális kedvezmény, amit nyújtani tud, holott lett volna lehetőség más megegyezésre is. Ezt annyira professzionálisan és meggyőzően adta elő, hogy a partnernek sokszor elfogadták az ajánlatot. Emiatt meglátása szerint a tárgyalás szakmája már majdnem színészi munka.

A tárgyalások 95%-ában tegeződtek, amit X^2 ajánlott fel a legtöbb esetben, mivel általában a tárgyalópartnerek fiatalabbak voltak, de természetesen korosztály és nem függő volt a felajánlás. Minden esetre akárki ajánlotta fel a tegeződést, az átállások a tárgyalások legeslegelején megtörténtek. Ha a főnöke ott volt akkor őt illette meg ez a kezdeményezés. A tárgyalások nagy része személyes volt, de volt néhányszor telefonos egyeztetés is. Általában ugyan azzal az ügyfélkörrel tárgyalta, de volt természetesen néhány új partner is.

Meglátása szerint az öltözködés az elmúlt években változott és körülbelül pár éve az alkalmi ruházat vált dominánssá, bár nagyobb tárgyalásokon továbbra is elvárt az öltöny viselése. Minden más esetben egyszerű, nem tépett szaggatott nadrág, és egy elegáns, vasalt ing tökéletesen elég. Megjegyezte, hogy a COVID alatti online tárgyalások alatt lazultak az öltözködési szabályok és teljesen átment egy lazább, kötetlenebb ruhaviseletbe, mivel mindenki engedett az etikett kötelezettségeiből. Kiegészítőket nem vett fel, csak néhányszor órát. X^2 úgy véli, hogy mindenki a saját személyiségének megfelelően kell öltöznie és kiegészítőket hordani és manapság már nincsen kötelező vagy előírt szabály.

X^2 számára alapvetően a tárgyalásra való felkészülés piacelemzésen és a rendelkezésre álló nyilvános információk alapos vizsgálatán alapult. Ez magában foglalta a cégről szóló pénzügyi és jogi adatok, például elszámolási problémák vagy fizetőképesség ellenőrzését, szükség esetén banki források bevonásával. Kiemelt figyelmet fordít a korábbi közös üzleti kapcsolatok eredményeire is. Ezen kívül kardinális pont volt, hogy információkat szerezzen a tárgyalópartner személyes háttéréről, mint például a hobbijairól, családi helyzetéről vagy érdeklődési területeiről, beleértve akár azt is, hogy melyik sportcsapatnak szurkol, mivel ezek jó alapot adhattak a beszélgetés indításához, vagy éppen olyan témákat talált, amelyeket érdemes elkerülni. Az interjúalany véleménye szerint a generációs különbségek kevésbé fontosak a felkészülés során, szerinte sokkal inkább az információk birtoklása határozta meg a sikeres előkészületeket, legyen szó új vagy meglévő partnerről.

Az ideális tárgyalási légkör kialakítása szintén kulcsfontosságú volt számára. Az interjúalany a kötetlenebb légkört kedvelte, amelyet véleménye szerint egy kis „small talk”-kal, bevezető ráhangolódással lehetett megteremteni. Ez volt a leghatékonyabb hangulatteremtés és segítette a tárgyalás gördülékeny és hatékony menetét. Meglátása szerint egy karakteres személyiség meghatározó tényező volt a megfelelő légkör kialakulásánál. A légkör milyensége, hogy mennyire feszült vagy kellemes, a tárgyalás első pár percében kiderült, de azt állítja, hogy ha dominálni akar valaki egy tárgyalást, akkor manapság már felálltak az asztaltól. Tapasztalatai szerint a fiatalabb generáció körében gyakran jellemző volt a kötetlenebb tárgyalási légkör.

Úgy gondolja a humor és a jó viszony fenntartása fontos eszköz volt a tárgyalások során és a megfelelő légkör megtartásához, a konfliktusokat pedig az egyes perspektívák tágitásával lehetett elsimítani. Ha a tárgyalópartner kérést fogalmazott meg, akkor nem feltétlenül az azonnali segítségnyújtás volt rá a megoldás, hanem inkább valamilyen kompenzációs ellenkéréssel lehetett kezelni a helyzetet, hogy ne váljon rutinszerűvé és ne alakuljon ki

az a benyomás szakmai körökben, hogy vele bármit meg lehetett tenni. Kihangsúlyozta, hogy merni kell kérni. Emiatt gyakran túsztárgyalásokhoz hasonlította a tárgyalási szituációkat.

A női tárgyalófelek gyakran határozottabbak voltak, esetenként túlkompenzáltak, hogy karizmatikus személyiségüket hangsúlyozzák.

Nézete szerint a tárgyalási technikák elsajátítása érdekében a céges tréningek különösen fontosak, mivel ezek biztosítják a munkatársak folyamatos fejlődését.

Azt mondta, hogy az eltérő generációk szerepe a tárgyalásban is jelen van, hiszen a fiatalabbak tisztelettel követik az idősebb tárgyalófeleket, akik a tapasztalataik révén vezették a folyamatot. A fiatalabbaknak meg kell érteniük, hogy az idősebbeknek van egy kialakult imázsuk, amelyből nem engedhetnek, ezért véleménye szerint inkább a fiatalabb idősödik egy tárgyalási szituációban.

Tárgyalás közben nem zavarták a közömbös szemlélők vagy az esetleges megszakítások. Jegyzeteléseik közben a kulcsszavakat rögzítette, amelyekre később reflektálni tudott. Az átlagos tárgyalási idő általában egy óra volt, de fontosabb ügyek esetén kétórás tárgyalások is előfordulhattak, amelyeket szünet nélkül bonyolítottak le. Fáradtságot hosszabb tárgyalás során sem tapasztalt.

A tárgyalás sikerének mércéje az volt, hogy a cég elvárásainak eleget tett, és sikerült az érdekeit érvényesítenie. A tárgyalás végén a megállapodásokat rögzítették.

Pozitív benyomást keltett számára a partner, ha win-win szituációra törekedett, annak ellenére, hogy mindkét fél a saját érdekeit képviselte. Negatív érzést az együttműködés hiánya váltotta ki. Szerinte egy tárgyalás során a szakember empátiája és kitartó céltudatossága a siker kulcsa.

Száma a késések elfogadhatóak, ha előre jelzik, azonban informálás nélkül legfeljebb 5 perc csúszás tolerálható. A tárgyalás lezárásaként összefoglalták a megbeszélést, kiosztották a feladatokat, megköszönték egymás idejét, és távoztak. Szerinte nagyon fontos tudatosítani a partnerben, hogy miben állapodtak meg, így erre nagy hangsúlyt fektetett. Ha a partner igényli akkor írásos jegyzőkönyvet készítenek, ami gyakran megtörtént. Ez a fajta lezárási metódus volt a jellemző az interjúalany tárgyalásainál.

A képviseleti kereskedelmi tárgyalások kuriózuma számára, hogy mindig ott volt a döntéshozó, így a legtöbb tárgyalás végén megállapodás született. Emiatt sosem ment kárba tárgyalásra fordított energia és idő.

Interjúalany (Y¹)

Y¹ interjúalany egy nemzetközi szinten tevékenykedő vállalatnál dolgozik, ahol az elmúlt években globális tárgyalásokat folytatott angol nyelven, azelőtt hazai piacon tevékenykedett. Az elmúlt 3 évben stratégiai koordinátorként, felügyelőként, tanácsadóként van jelen a vállalat életében, amely szerepkörben sok tárgyalást folytat a különböző befektetőkkel, belső ügyfelekkel, stb... Ezelőtt körülbelül 18 évet töltött értékesítői pozícióban. Általában 1 vagy 2 partnerrel tárgyal egy-egy mostani pozíciójában, de előfordulnak több tíz fős megbeszélések is, bár ezek inkább előadások, programbevezetési tárgyalások cégen belül.

Tapasztalatai alapján a tárgyalási stílus sokféle lehet. Bár alapvetően az integratív megközelítést részesíti előnyben és minden egyes tárgyalás során törekszik a win-win szituációra, mindazonáltal vannak helyzetek, amikor elengedhetetlen határokat szabnia és a saját érdekeit jobban képviselni és felvállalni. Ennek ellenére jelenlegi munkakörében különösen a kooperatív megközelítés dominál, főleg azért, mert hosszú távú kapcsolatok a jellemzőek. A tárgyalópartnerek és az ügyfelek jelentős része visszatérő üzletfelek. Arányokat tekintve évente körülbelül 75% a meglévő partneri kapcsolat, míg az új ügyfelek aránya 25%-ot tesz ki. Így különösen fontos, hogy kapcsolatokat kell építenie és ápolnia. Véleménye szerint csak rövidtávban és bizonyos ritka esetekben középtávban lehet gondolkodni, akármilyen jó is egy kapcsolat, mert az üzleti életben sok minden befolyásoló tényező van.

A felkészülést nagyon komolyan veszi, mivel úgy látja, hogy a hatékony, produktív tárgyalás alapja a minőségi felkészülés. Tudja előre, hogy mit akar elérni, mi a célja és mi a minimum eredmény. Mindig vannak kitűzve céljai és elképzelései a tárgyalásról, de egy fő célt mindig kijelöl, hiszen tudja előre, hogy információért megy vagy megbeszélni egy adott problémát, stb... Tehát eléggé céltudatos tárgyaló.

Kiemelte az emlékeztető fontosságát, mert szerinte az egyfajta formalitás, tiszteletadás. „A szervezőnek illendő egy agendát írnia, amibe akár a beszélgetés célját is beleírja, ha előre tudják a felek.”

Szerinte lényegtelen, hogy hányadik tárgyalás, mindig kell fektetni időt a felkészülésre. Természetesen van tárgyalás és tárgyalás között prioritás a felkészülés pontosságát tekintve.

Véleménye szerint új tárgyalópartner esetén a felkészülés ugyan olyan fontos, hogy kik ők és mit szeretnének, de nincs semmilyen elvárása a tárgyalástól, hiszen akkor csak egy ismerkedés van, informálódás. Y¹ szerint nincs különbség más generációval való tárgyalásra való felkészülésben, legalábbis ő nem tesz különbséget. Ami igazából befolyásolja a felkészülést még az időnyomás és a tárgyalás jelentősége.

Y¹ a személyes tárgyalást preferálja, de mind a négy tárgyalási forma jellemző munkája során (online, hibrid, személyes és telefon). Érdekes, hogy tapasztalata alapján az online tárgyalásoknál a kamera bekapcsolása nem ösztönös, van, hogy külön kérni kell. A lényeg számára az interakció, hogy minél jobban érzékeli a tárgyalópartner hozzáállását, nonverbális kommunikációját, ami személyesen jön át a legjobban. A személyes tárgyalásnak szerinte még egy hatalmas előnye van, hogy amikor belép a tárgyaló az épületbe, már akkor

elkezdődik a beszélgetés, mikor vége a tárgyalásnak, akkor még nincs vége a találkozásnak, hiszen a helyszínen tartózkodik még, magyarul nem hagyta el az épületet. Úgy véli, hogy ez az időszak a legalkalmasabb a személyes kapcsolatok elmélyítésére. Ennek ellenére a távolságok miatt is 60% online módon történik a tárgyalásainak.

A késés témakörét komolyan veszi, hiszen ez is a másik iránti tiszteletet mutatja. Személyes találkozás esetében pár perc, maximum 5 perc a megengedett, de akkor is érdemes tájékoztatni a másik felet. Virtuálisan ez az idő kevesebb, 1 vagy 2 perc.

A tegezés és magázás témaköre angol nyelven nehézkes. Ennek ellenére tapasztalatai alapján 2, 3 alkalom után váltottak át tegeződési formára, de volt olyan is, akivel kölcsönös tiszteletadás miatt végig magázás volt, több éven át.

Jellemzően 50-60 perces tárgyalásai vannak, de komolyabb átbeszélések, tárgyalások akár 90 percig is eltarthatnak. A rutin miatt nem szokott elfáradni egy tárgyalásban, maximum olyan napjai vannak, amikor agyban nehezen teszi össze a gondolatokat, de az nem a tárgyalás alatt alakul ki, hanem előtte is már adott. Azonban meglátása szerint egy nap maximum 2 nagy tárgyalás az egészséges.

Nézete szerint a légkörteremtés nagyon fontos, mert az határozza meg a tárgyalás hangulatát, valamint már ott elkezd kiismerni a tárgyalópartnerét, tárgyalópartnereit. Elmondása szerint egy tárgyalási légkör legyen pragmatikus, transzparens, nyitott, korrekt, lényegre törő. Elmondás szerint céljai eléréséhez már régen rossz, ha disztributív tárgyalási légkört szeretne valaki teremteni. A priorizált légkört többek között mindig odafigyeléssel, tisztelettel és humorral éri el. Szerinte a humor nagyon fontos a tárgyalás során, azonban tudnod kell mikor és kivel viccelsz. Azt mondta, vannak közegek, ahol nem díjazzák a humort és nem tanácsos humorizálni, ilyen például egy német autógyár, de ott is lehet, hogy csak az adott partner személyisége ilyen. Minden esetre neki évekbe telt, míg elért a kapcsolat a humor szintjére. Azt tanácsolta, hogy figyeljünk oda, hogy ne legyen erős kontraszt a poén és a komoly téma között. A rutin miatt komfortosan érzi magát egy tárgyalási szituációban és a másik partner, partnereket életkorától és munkakörétől függetlenül mindig egyenrangú félnek tekinti, soha nincs és nem is lehet felsőbbrendűségérzet a másik féllal szemben.

Volt természetesen olyan tárgyalási szituációban, amikor a partner disztributív tárgyalási stílust alkalmazott. Ilyenkor szerinte határozottan vissza kell adni a partner számára ezt a fajta viselkedést és beleállni a szituációba. Előfordult, hogy a helyzet annyira elmérgesedett, hogy felálltak az asztaltól.

Egy ismétlődő tárgyalást az ő szemszögéből nézve úgy kell kezdeni, hogy felsorolod nagyvonalakban, hogy mi az, ami már működik és megállapodtatok és mi az, amiben kell keressük a megoldást. Ezzel beleviszi a másik felet a közös gondolkodásba és az ötletelésbe. Y¹ interjúalany a fő problémát – amiről mindenképpen kell beszélni – a középelejen tanácsolja felhozni. Ha mégsem találnak rá megoldást, se baj, majd később vagy máskor visszatérnek rá, de inkább haladni szeret. Szerinte tilos, hogy egy tárgyalásba érzelmileg bevonja magát az ember, bár ez van, hogy nehéz, például egy bértárgyalásnál. Úgy véli, hogy egy tárgyalás során nem szabad túlságosan eltérni a tárgytól. Általánosságban nem baj, ha nemleges a válasz, de a lényeg, hogy tudja meg miért nem.

Meglátása szerint egy tárgyalás során átvitt értelemben a felek idomulnak, közelednek egymáshoz. Általában ez a tulajdonság is már mutatja egy tárgyalópartner együttműködési szándékát, hogy mennyire alkalmazkodik a másikhoz. Szerinte ez egy ösztönös cselekvés, legalábbis a jó tárgyalók sokkal jobban tudják tükrözni a másikat. Azt mondja, természetesen a másolás jelensége személyesen sokkal egyszerűbb.

Y¹ a vele folytatott interjúban elmondta véleményét, miszerint a generációk közötti kapcsolatban van egy természetes közeledés, ahol az idősebbek és a fiatalok egyaránt alkalmazkodnak egymáshoz. Az időződés és fiatalodás folyamata kölcsönösen hat rájuk, de fontos, hogy az idősebb generáció megtartsa egy bizonyos szintet, mert ha azt átlépi, az káros lehet az imidzsére nézve. A fiatalok gyakran kihívások elé állítják az idősebbeket, de az idősek feladata, hogy határokat szabjanak. Ha ezt nem sikeresen teszik meg a beszélgetések túl gyorsan válnak közvetlenné, ami zavaró lehet. Azonban, ha ezt sikerül jól kezelni, hamarabb kialakul az egyenrangúság. A fiatalok hajlamosak elveszíteni a tisztelet határait, ezért az időseknek egyértelművé kell tenniük, hogy nem haverok, és a túl gyors, baráti nyitást nem fogadják rugalmasan.

A férfi női tárgyalási kapcsolatról is szó esett. Meglátása szerint nincs nagy különbség rövid távú, friss tárgyalási kapcsolatot tekintve, ha nő a tárgyalópartner. De ez mindig a nőtől függ, hogy a beszélgetés mennyire egy nő és férfi közötti beszélgetés vagy egy sima beszélgetés. Viszont, ha régebbi tárgyalási kapcsolat van a tárgyalófelek között és felszabadultabb a légkör, akkor néha egy-két vulgáris kifejezés megbocsátható.

Tapasztalatai alapján, ha egy kolleginával vagy kollegával partnerséget egy csapatot alkotva tárgyal, lényegtelen a nem, a kor és minden egyéb. A lényeg a partnerrel való kapcsolat és együtt lefolytatott tárgyalási rutin.

Egy étteremben vagy kávézóban történő tárgyalás közben közömbös szemlélők nem zavarják Y¹ interjúalanyt. Azonban szereti minden egyes résztvevőnek tudni, hogy mi a szerepe. Tehát például, ha valaki bejön és leül az asztalhoz, akkor megkérdezi, hogy mi a szerepe az illetőnek. Ha csak egy pillanatra lép be valaki a helyiségbe, akkor tisztában van vele, hogy hol hagyta abba a tárgyalást és onnan tudja folytatni. Úgy véli, ez nagyban hozzájárul a hitelességhez.

Szempontja szerint mindig érdemes és kell jegyzetet készíteni. Jelenlegi technológiát felhasználva laptopon jegyzetel.

Az interjúalany számára a tárgyalás során sikerélményt jelent, ha úgy érzi, hogy a beszélgetés tárgya a jövőben megvalósul, tehát biztos lehet abban, hogy amiben megállapodtak, azok valóra válnak. Ezenkívül, ha konkrét céllal érkezik meg egy tárgyalásra, ami megvalósul, az a teljes sikeresség, de mivel ez igen ritka, ezért már azt sikerként fogja fel, ha 5 témából 3 darabban egyezsége jutottatok, mert a maradék kettőben majd máskor meg tudnak egyezni. Viszont az sikertelenség és probléma, ha ténylegesen elveszti az üzletet, vagyis ha az addigi időbefektetésnek nem volt értelme. Y¹ nagyon maximalista munkamorállal rendelkezik, ezért véleménye szerint a sikerre motivált üzletember nem elégszik meg azzal, ami van, hiszen mindig van jobb.

Ruházatát tekintve egy tárgyaláson farmer, ing és zakó párosítást kedveli. Tapasztalata a témával kapcsolatban, hogy a ruházati etikett puhul, tehát már egyre jobban casual irányba mennek a tárgyalófelek. Megmaradt még a szűk réteg, akik konzervatív öltönyt viselő tárgyalók, azonban a legtöbben hétköznapi elegancia hívei. Ez virtuálisan még lazább viseletet jelent. Különbőféle kiegészítőket nem hord, csak órát, de azt online tárgyalásokhoz is.

Véleménye szerint egy tárgyalás végén mindig szükséges szóban és írásban is összefoglalni a lényeget, bár vannak esetek, amikor az írásos összefoglaló elmaradása megbocsátható. Ugyanakkor, ha ír összefoglalót és elküldi a többi tárgyalófelének, akkor később lesz mire hivatkozni. A legfontosabb számára, hogy világosan tisztázódjon, ki hajtja végre a következő lépést és meddig.

Az interjú végén objektíven és szubjektíven is beszélgettünk a fejlett tárgyalóképességről. Meglátása szerint az egyik legjobb képessége a rutin és a tapasztalat megléte. Azt mondta, hogy amikor napi 7 tárgyalása van és egyikből a másikba lép, akkor nagyon számít, hogy mentálisan rá van állva és ilyenkor érzi a 20 plusz éves tapasztalatot. Szerinte manapság már mindenki tudja a legtöbb trükköt és taktikát, aki szakmabeli, ezért a sokrétű tudás az, amivel előbbre lehet jutni egy tárgyalási szituációban. Különösen akkor, ha ez a tudás érződik és nem felvág vele az illető, magyarul hiába tudja magát színvonalasan kifejezni, mégis hétköznapi szinten kommunikál. Szerinte nagyon fontos egy tárgyalás során az objektivitás. Nincs semmilyen személyesség és tilos érzelmeket belevonni a szituációba. A legfontosabb egy tárgyalópartnerben a korrektség és a tisztelet, ami viszont hátrányt jelent az az arrogancia, nagyképűség, lekezelő stílus és a nagyvonalú üres szavak.

Szerinte az ő tárgyalási sikeressége a másik ember személyének érzékelése és személyiségének gyors felismerése. Emellett strukturáltan felépített jó gondolatmenet és remek kommunikációs készség segíti az eredményességét. Meglátása szerint a legfontosabb sikertényező, hogy érzékeli a másik határait és képes megérteni miért mondja azt, amit mond.

Interjúalany (Y²)

Y² egy férfi interjúalany, aki tanácsadói, értékesítói és mentorálói szerepkörben dolgozik Magyarországon, emellett nemzetközi szinten is rendelkezik tapasztalattal. Körülbelül 25 éve dolgozik az értékesítési és tanácsadói tárgyalási szakmában, amelyben tevékenysége főként reklámajándékok értékesítésére irányul. Szerinte egy jó értékesítő tanácsadóként viszonyul az ügyfelekhez, vagyis nem pusztán elad, hanem segítséget nyújt, bár ennek nem titkolt célja az értékesítés. Az ügyfeleket informálni kell, ezért is tekinti tanácsadónak magát, de alapvetően is az, mivel a cégen belül mentorálja és oktatja a következő generációt. Szerinte az ő tárgyalási stílusa azért hatékony, mert mind a tanácsadói, mind az értékesítói elemeket tartalmazza. Gyakran van része integratív tárgyalásokban, de előfordulnak disztributív tárgyalások is. Úgy gondolja, hogy a tárgyalási stílus kialakulásánál a tárgyalófél személyisége meghatározó tényező. Saját magát összességében egy erős karakterű, domináns tárgyalónak tartja, emiatt, ha nem lenne elvárás a kooperatív megközelítés, akkor lehet, hogy inkább disztributív tárgyalási stílust követne. Mindent figyelembevéve hisz abban, hogy egy értékesítés során win-win helyzeteket kell teremteni.

Voltak már több száz fős előadásai is, de általánosságban megbeszéléseken 5, 10 fő vesz részt, míg a hagyományos tárgyalásokon jellemzően 5 főnél kevesebben vannak. Ritkán kerül sor új, ismeretlen vevőkkel való tárgyalásra, mivel ebben az iparágban az ügyfélkör többnyire állandó. Ennek a hosszú évek során kialakult kapcsolatrendszer az alapja.

Tapasztalata alapján az elmúlt években érzékelhető változások történtek a tárgyalások módját illetően, mivel egyre gyakoribbak az online és hibrid formátumok. Azonban a személyes tárgyalásokat tartja a leghatékonyabbnak és legproduktívabbnak. A nonverbális kommunikáció nagy szerepet játszik a tárgyalások során, ami személyes találkozik esetén sokkal hatásosabb. Az interjúalany szerint sokat lehet tanulni a másik félről, ha az beengedi személyes terébe, például, ha az irodájában fogadja, mert adott időpontban a tárgyaló foglalt. Az ilyen helyzetekben sok információ nyerhető a tárgyalópartnerről a környezete alapján, például, hogy mennyire rendezett, van-e családifotó vagy hobb tárgy az asztalon, milyen sportcsapatnak szurkol, stb... Így könnyebb elmélyíteni a személyes kapcsolatokat, amelyet viszont az online tér jelentősen visszaszorít.

Ami az öltözködést illeti, fontosnak tartja a formalitást a mindennapokban is, mivel az értékesítő a ruházatával is kommunikál. Számára ez hosszú ujjú inget és elegáns szövetnadrágot jelent. Szerinte a nyakkendő viselése mostanra visszaszorult, helyette inkább díszszekendőt hord, aminek mindig precízen vasaltnak kell lennie. Bár a zakó vagy az öltöny a reklámajándék iparágában már nem jellemző, az ápoltságot kiemelten fontosnak tartja, mert az a hitelesség alapja. Ha a másik fél nem megfelelő öltözetben, például kinyúlt pólóban vagy szakadt farmerben

jelenik meg, az szerinte tiszteletlenséget sugall a munka, a tárgyalás és a másik féllel szemben is. Csak minimális kiegészítőt vesz fel, a már említett díszszobkendőt, ezenkívül egy okosórát, valamint egy családi ajándékként kapott karlántot.

Azt mondja, hogy a szakmában természetes a tegeződés, de ha új tárgyalópartnerrel találkozik, mindig magázódva kezdi a kommunikációt, még akkor is, ha már tegeződő viszonyban van egy másik kollégával. Eddigi tapasztalata alapján a magázódás hosszabb távon is fennmaradhat, ami egy sajátos plusz jelleggel gazdagíthatja a kapcsolatot, de nem ez a jellemző. A tegezésre való áttérés általában a tárgyalás elején történik, amivel igazából világossá válik a felek számára, hogy hosszabb távú együttműködésre számítanak. Másik opció, hogy az együttműködés során alakul ki.

Az interjúalany véleménye szerint tárgyalások során kiemelkedően fontos az időkeret. Mindig szereti tudni, hogy mennyi ideje van a másik félnek a tárgyalásra, mivel akkor úgy tervez. Ha a tárgyalás közben, a helyszínen merül fel időkorlát, azt azonnal kezelni kell, ami része a tárgyalási készségnek. Egy óra kirakása az asztalra tiszteletet sugároz a másik fél időkerete iránt. Az interjúalany szerint egy tárgyalás akkor jó, ha rengeteg spontán elem van benne, de ezekre nagyon alaposan fel kell készülni. A tökéletes előkészületek közé tartozik többek között a teljes piacismeret, a másik fél alapos felmérése és a kapcsolat elemzése. Szerinte a tárgyalópartner neve és kora nem számít a felkészülés során, hiszen mindenkit egyenrangú félként kell kezelni, előítéletek nélkül. Viszont fontos megtudni, ki a tárgyalópartner, mennyi ideje van, milyen pozícióban van, és mi jellemzi a stílusát.

Volt már olyan tárgyalása is, amikor hosszú évekre visszanyúló, rég nem látott tárgyalópartnerrel találkozott egy pénteki napon, amikor is mindketten egy hosszabb, kötetlenebb találkozóra készültek. Ilyen esetben, hogy megadja az alaphangulatot a tárgyalásnak, Y² egy tálca süteménnyel állított be. Szerinte a tárgyalásokra való felkészülés erről is szól, tehát nem csak szakmai, hanem személyes szinten is rá kell készülni.

Úgy véli, hogy a tárgyalásnak ívet kell adni, a problémát érdemes a „small talk” után előhozni, hogy a végén pozitív és egyszerűbb témákkal zárjanak, így mindkét fél jó érzéssel távozhatsz. Meglátása szerint ahhoz, hogy a tárgyalás gördülékeny legyen, mindkét félnek alaposan fel kell készülnie.

Y² véleménye szerint a különböző tárgyalási stílusok találkozása esetén jelentős problémák adódhatnak és kommunikációs zavart idézhet elő. Mivel az interjúalany a tárgyalás kezdeményezője, így szerinte neki kell alkalmazkodnia a másik fél stílusához. Ennek érdekében hasznos, ha a tárgyalás elején kérdéseket tesz fel, megfigyeli, hogy a másik fél mesél-e történeteket, barátságos-e, stb... Ha a másik fél távolságtartó, azt fel kell ismerni és az üzletkötőnek képesnek kell lennie reagálni erre, hiszen a célja az értékesítés.

Ha csoportos tárgyalás zajlik, ahol az interjúalany egy kollégával együtt vesz részt, akkor különösen fontos az összhang és a csapatmunka. Meglátása szerint a résztvevőknek előre meg kell határozniuk a stratégiát és a szerepeket, valamint egyeztetniük kell az információkat. Fontos, hogy mindkét félnek legyen saját szerepe, és senki se legyen csupán statisztika. Az alapos előkészület és a későbbi kiértékelés elengedhetetlen ahhoz, hogy a következő tárgyalás sikeresebb legyen. Az interjúalany szerint a közös értékesítés nem megy akárkivel, ehhez kell valami közös összhang.

Az interjúalany észlelt néhány generációs különbséget. Ilyen például, hogy a fiatalabb generációnak sokkal nagyobb az igénye a hatékonyságra, emiatt sokszor mellőzik a „small talk”-ot, és azonnal a lényegre térnek. Ennek alapja, hogy a fiatal generáció online környezetben szocializálódott és egy felgyorsult világban élnek. Ezzel szemben az idősebb generációnál nagyobb igény van a megfelelő tárgyalás hangulatának megteremtésére.

Tapasztalatai szerint, amikor ő pályakezdő volt, az idősebbek voltak a dominálók, azonban manapság a fiatalabb generációkhoz való rugalmasabb alkalmazkodás a jellemzőbb. Az idősök is egyre fiatalosabbá válnak a tárgyalások során.

Megfigyelése alapján a női tárgyalópartnerek általában távolságtartóbbak, fókuszáltabbak, valamint feladatorientáltabbak és ezen tulajdonságok révén nem igénylik annyira az emberi közelséget. Y² véleménye szerint a női vezetők frusztrációval küzdenek, amit sajnálatosan a környezetük erőltet rájuk és ez kompenzációs kényszer eredményez. Ez nem kedvező helyzet, de Y² szerint a valóságot tükrözi, amelyben a stílus kifejezetten maskulin.

Az interjúalany szokott jegyzetelni, és zavarja, ha a másik fél nem teszi ezt, mivel nem tudja, mit fog elvinni a megbeszélésről.

Az általános tárgyalási ideje az egy-másfél óra. Az interjúalanyt a késés frusztrálja, akár ő késik, akár a partner. Szerinte a pontosság a hitelesség egyik kulcsa. Ha mégis késne, akkor feltétlenül jelzi, azonban szerinte túlzott magyarázkodásba nem szabad esni, de kell magyarázatot adni. „Elnézést a késésért, ez az én hibám, nem számoltam ezzel a forgalommal.” Szerinte ilyen esetben inkább az igazságra kell törekedni és nem fiktív, bugyuta magyarázkodásba esni.

Y² számára a siker, ha win-win érzése van mindkét félnek. Csak akkor érezheti magát sikeresnek egy értékesítő, ha a másik fél is elégedetten áll fel az asztaltól. Szerinte a tárgyalás végén fontos, hogy legyen egy összegzés, amely keretet ad a megbeszélésnek. Ha ez hiányzik, az rossz érzéseket szülhet, ami a jövőbeli sikereket veszélyezteti. Tapasztalata alapján a lezárás általában a vezetők végzik, akik amúgy is a rutinjuk miatt a legjobban tudják ezt megtenni. A fiatalok hajlamosak elhanyagolni a lezárást, pedig ez fontos, mert ekkor derül ki, hogy kinek mi a feladata és meddig kell azt elvégeznie.

Meglátása szerint a jól felkészült partnerrel való kapcsolat kialakítása elősegíti a sikeres együttműködést. Nem bánja, ha kialakul egy személyes kapcsolat a két fél között, és örömmel oszt meg egy kis betekintést a saját életébe is. Y² erőssége az empátiája, valamint az, hogy a verbális és nonverbális kommunikáció apró részleteiből gyorsan és hatékonyan alkot képet a másik félről, ami megkönnyíti a tárgyalást és a helyzetekre való reagálást. Gyors és pontos emberismerő képessége lehetővé teszi, hogy a mozaikokat összerakva teljes képet kapjon, amely elengedhetetlen egy jó értékesítő számára.

Néhány tippet tanácsolt tapasztalata szerint, amit érdemes megfogadni pályakezdőként.

- Szerezz te előbb és minél több információt a tárgyaláshoz.
- Sokat kérdezni és hagyni a másikat beszélni, ezt minél idősebb az ember annál nehezebb.
- Ember köt üzletet emberrel, tehát az emberi kapcsolat a legfontosabb.
- Ha a szerződéskötésnél vannak vitatott, érzékeny pontok, akkor azt személyesen kell letárgyalni, hogy el tudja magyarázni a másik félnek mit miért írtak bele, ilyenkor nem szabad átküldeni előre a szerződést.

Interjúalany (Z¹)

Interjúalany Z¹ egy nagy multinacionális vállalatnál dolgozó értékesítő hölgy és nemzetközi szinten, angolul sokat tárgyal. Az interjúalanynak összesen 1 éves tapasztalata van az értékesítői szakmában, amit ugyan annál a vállalatnál töltött. A kisebb tapasztalatára való tekintettel tárgyalásai során mindig van kísérő kollegája, de a kísérő kollegák tárgyalásai során a háttérben tartózkodnak és engedik számára, hogy kibontakozzon. A kísérő személyek általában idősebbek, de életkoruk nem befolyásolja Z¹ interjúalany tárgyalási készségét, csak a jelenlétük számít, ami segítség az ilyen helyzetekben. A sikeres partneri munkakapcsolat miatt véleménye szerint a közeljövőben még páros tárgyalásai lesznek. Az ellenoldali tárgyalópartner legtöbbször egyedül képviseli a vállalatát.

A Z¹ interjúalany és vállalata számára a kapcsolattartás és -ápolás kiemelt fontossággal bír, mivel legtöbbször visszatérő ügyfelei vannak. Több vevővel évről évre megtörténik az üzletkötés szóval csak egy hosszabbítás a feladat és már megvan a bevált metódus. Ennek értelmében a legtöbbször ugyanazok az ügyfelek a vállalat számára, de Z¹ számára új, mivel neki még nem volt velük ügylete. Nagyon ritka, amikor teljesen új ügyféllel, mármint a vállalat számára is új ügyféllel köt üzletet. Általánosságban az integratív tárgyalások a jellemzők a hosszú távú együttműködés miatt.

Egyértelműen a személyes tárgyalásokat jobban preferálja, de online vagy telefonos formában is komfortosan érzi magát, ami körülbelül 60%-a a tárgyalási formáinak.

Eddigi tapasztalatai alapján 99%-ban tegezés a jellemző a tárgyalásai során. Mivel ő a fiatalabb, ezért minden új tárgyalását magázási formában kezdi, azonban rövid időn belül, személyes tárgyalás esetén egy, két mondat után már átváltanak, telefonbeszélgetés során legkésőbb az első hívás végénél felajánlják számára a tegeződést. Természetesen mindig a másik fél ajánlja fel a fiatalabb korából adódóan.

Ruházatát tekintve elmondta, hogy ő alapvetően is úgy öltözik, hogy kész lenne egy tárgyalásra bármelyik nap. Ez többnyire elegáns, csinos, de nem túl csinos ruházat, néhány alapszabállyal, miszerint rövid szoknya, farmerviselet és szaggatott ruhadarab nem lehet rajta a tárgyalások során. Véleménye szerint a ruházatával adja meg a tiszteletet a másik félnek és a tárgyalási szituációnak. Kiegészítőket hord, ami a legtöbb esetben órát és ékszereket jelent, valamint kis átlagos napi sminket visel. Az online és személyes tárgyalások között ruházat és külsőt tekintve nincs különbség.

A felkészülés részeként szerinte fontos utánanézni a partner alapvető információinak, például annak, hogy melyik országból származik vagy megkérdezni a kollegáktól, hogy milyen tárgyalópartner, például nehéz vagy könnyű vele tárgyalni. Ugyanakkor a tárgyalás sikerességéhez direktén magából a partner személyből nem szükséges mélyebben felkészülni. Viszont, ha folyamatosabb a kapcsolattartás, akkor Z¹ figyel a partnerre például, ha van családja akkor azt megjegyzi, mivel jó beszélgetés indító és kapcsolatépítés szempontjából fontos. Ugyanakkor általánosságban a legfontosabb felkészülési feladat, hogy alapos információkra építve átgondolja mit hozhat magával a tárgyalásra a másik fél. Ezenkívül szerinte a jó felkészülés alapja, hogy a másik kollegával egyeztet a tárgyalás előtt, aminek célja, hogy közös álláspontjuk legyen és megfelelően ki tudják egészíteni egymást egy tárgyalási szituációban. Ha más generációhoz tartozik a túloldali tárgyalópartnere a felkészülésben nincs különbség, viszont attitűdbeli különbség van, mivel meglátása szerint tisztelettudónak és alázatosnak kell lennie az idősebb korosztállyal szemben. Az interjúalany szerint el kell fogadni, hogy nekik több tapasztalatuk van, végig kell hallgatni őket, valamint érzelmek nélkül visszajelzést is kell adni, hogy jelezze, megértette a másik fél álláspontját.

A megfelelő tárgyalási légkör kialakításánál az interjúalany legfőbb eszköze a szarkasztikus humor alkalmazása, valamint saját személyisége. Van, akinél ez nem használható, de azt állítása szerint rögtön felismeri. Tapasztalata alapján, ha nincs egyetértés az nem okoz rögtön rossz hangulatot, inkább az okoz problémát, ha a másik nem tudja és nem is akarja megérteni az ellenkező oldal álláspontját.

A fő cél a win-win szituáció, ami alapvetően sikert jelent Z¹ interjúalany számára, amibe beletartozik az is, ha probléma merül fel egy tárgyalás során, akkor azt közösen meg tudják oldani. Általában a megoldás a két fél elképzelése között van. Szerinte több célja is lehet egy tárgyalásnak, például információszerzés is, amely által felméri a piac állapotát.

Észrevételei alapján egy tárgyalás során van egy-két kisebb szexista megjegyzés, amit ő nem vesz magára és inkább az előnyeit nézi. Alkalmadtán megesik, hogy kap olyan kommenteteket, hogy „egy ilyen fiatal kislánynak nem tudok nemet mondani”. Ezek az interjúalany számára nem ördögtől valóak és még az ő etiketthatárán belül van. Viszont megemlítette, hogy nem szabad átesni a túloldadra, meg kell szabni a határokat, mivel akkor lehet, hogy hitelességét veszti.

Véleménye szerint a tárgyalópartner érzékelése és személyiségének monitorozása nagyon fontos, amelyeket a személyes tárgyalás során sokkal könnyebb teljesíteni, mivel vannak olyan ügyfelek, akiknek nincsen igénye „small talk”-ra. Tapasztalata szerint, a problémás szituációkat rögtön az elején beszélik meg, mivel ilyen esetben az egész tárgyalás a probléma megbeszélése miatt van. Ilyenkor is van egy íve a tárgyalásnak, a bevezetés, majd maga a tárgyalás és utána a levezetés.

Gyakorlati tudása alapján különböző generációs tárgyalás során az idős fiatalodik a fiatal idősödik, tehát egymáshoz konvergálnak a felek. Szerinte minél idősebb valaki annál több a tapasztalata, ami mindig is előnyt jelent és ez a tudás a tárgyalás során hat mindkét félre.

Közömbös szemlélők nem zavarják és ugyan úgy tud fókuszálni a tárgyalásra. Megesik, hogy étteremben tárgyalnak, de ott odafigyel, hogy olyan helyen üljenek, ahol valamennyire el vannak szeparálva a hangzavartól és az embertömegtől.

Jegyzetelni szokott a tárgyalás során, legtöbbször piaccal kapcsolatos információkat. Online tárgyalás során néha úgy viselkedik, mintha nem írna, de közben jegyzetel. Ennek oka, hogy a partner ne zavarodjon meg és a figyelmet fenntartsa. Gyakran az ellenkezője is előfordul, hogy a jegyzeteléssel visszajelzést ad, hogy amit mondanak, annyira fontos, hogy még le is írja.

Egy tárgyalása általában egy-másfél óra, de külföldi kiküldetés esetén van, hogy több óráig tart. Ha egy probléma megbeszélése a téma, akkor nincs szünet, ellenkező esetben hosszúra elnyúlt tárgyalás során cigarettaszünet van.

Tárgyalásról nem késik, ha mégis természetesen tájékoztatja a másik felet. A tolerancia idő szerinte 5 perc, azután már érdemes szólni a késésről.

Szimpatiót számára az vált ki, ha egy partner nyitott az álláspontjára, visszajelzést ad és próbál megfelelni. Ennek az ellenkezője, ha valaki nagyon elutasító. Szerinte fontos az alázatosság és nem szégyen tapasztaltabb kollegától segítséget kérni, mert ő például jobban felismeri a hazugságot és jó ötletekkel szolgálhat.

Az ő tárgyalási sikerességének az alapja a kedves figyelme és az elérhetősége. Mindig felhívja a partner figyelmét, hogy bármikor kereshetik és rögtön informálja őket az aktuális helyzetről. Vannak ügyfelek, akikkel napiszintű a kapcsolattartás és megesik, hogy csak úgy informálódás céljából keresik egymást kölcsönösen, sokszor felmerül személyes téma is.

Egy tárgyalás lezárásánál figyel arra, hogy valami pozitív témával fejezzék be a találkozót és mindig kiemeli, hogy bármikor kereshetik és örül, hogy találkoztak és meg tudták beszélni a témákat. Ő úgy gondolja, hogy ha nem valami problémát beszélnek át, hanem csak beszélgettek, akkor nem muszáj összegezni a társalgást. Azonban, ha van összegzés, akkor legalább egy e-mailt érdemes írni egymásnak és a feletteseknek is. Általában ő szokott összefoglalni egy tárgyalás során, mert ő az értékesítő, tárgyaláskezdeményező. A zárásnál az interjúalany véleménye szerint fontos kifejezni, hogy nagyon örül, és köszöni, hogy beszélt velük az ügyfél, valamint nyitott volt és fogadta őket. Ha az illető sokkal idősebb, akkor különösen alázatosan kell megköszönni.

Interjúalany (Z²)

Z² férfi interjúalany némileg eltér a többi megkérdezett személytől, mivel egy saját tulajdonú családi, mezőgazdasági vállalkozást irányít. Nemzetközi szinten kevesebb tapasztalattal rendelkezik. A szakmai környezetből adódóan a tárgyalásoknak sajátos jellege van. Többnyire nagyobb beruházások megvalósulásának lebonyolítása és a különféle gyümölcsök értékesítésének tárgyalásai a jellemző helyzetek. Eddigi a 4 éves tapasztalatai alapján csak kooperatív tárgyalásai voltak. Általában értékesítési tárgyalási helyzetben két fél vesz részt, míg beruházások esetén inkább 4-5 fős megbeszélések a jellemzőek. A leggyakoribb csatorna a telefon, ezenkívül különböző üzenetküldő rendszerek segítségével kommunikálnak (E-mail, Messenger, Viber, stb...), valamint ritkábban személyesen tárgyalnak. Z² értékesítői tárgyalásaira jellemző, hogy lényegre törő, minél hatékonyabb kommunikációra törekszik, valamint, hogy konkrét információkat tartalmazzon. Írásos megerősítés mindig történik. Valószínűleg azért tud ilyen hatékonyan kommunikálni a vevőkkel, mivel 90%-ban törzsvásárlói vannak. Ebből kifolyólag a tegezés jellemző, de természetesen van olyan baby boomer generációhoz tartozó vevő, akivel 3 éves kapcsolat ellenére is a magázás formalitás megmaradt. Új partner esetén mindig a partner kezdeményezi a tegezést, mivel általában idősebbekkel tárgyal. Szakmai ártalomból kifolyólag a ruházat nem kap különösebb figyelmet egy tárgyalási szituációban, nagyobb beruházási tárgyalások esetében inget visel.

Meglátása szerint nincs szükség külön tárgyalási felkészülésre az egyszerűbb ügyekben, de ha beruházási projektről van szó, akkor elengedhetetlen a technológiai tudás előzetes megismerése. Ilyenkor a felkészülés nem a partnerre vagy a vállalatra összpontosul, hanem a technológiai háttértudásra. A tárgyalásoknak pedig mindig konkrét célja van. A célt elérni pedig a közvetlenséggel, fiatalos lendülettel és a termék értékesítésnél, pedig a termék minőségével tudja. Fontos tisztában lenni a környező konkurenssekkel és a piac helyzetével és annak megfelelően kell célt meghatározni és beárazni terméked. Azt mondja, hogy mivel ebben a szakmában ez egy szűk piac, így ezt egyszerűbb kivitelezni.

A légkörre ilyen közegben a közvetlen, családi hangulat a jellemző, sok humorral. Ennek a kialakítása már adott, nincs szükség „small talk” vagy egyéb hangulatteremtésre. Ebben a szakmában az általánosan jellemző tárgyalások túl rövidek ahhoz, hogy ilyesféle formalitásokkal foglalkozzanak. Z² interjúalany véleménye szerint a tárgyalás hangnemet a partner határozza meg, hiszen az, ahogyan a partner kezdi, befolyásolja a beszélgetés további keretét is.

Már alapvető előnyt jelent, hogy odafigyel arra, hogy a piachoz képest versenyképes árai legyenek. Mindazonáltal vannak, amikor ütköznek az érdekek és például nem akarnak átvenni egy szállítmányt a minőségre hivatkozva. Ilyen esetben konszenzus alakul ki, és rendszerint sikerül olyan megállapodásra jutniuk a következő üzlet kapcsán, amely mindkét fél számára elfogadható. Legközelebb a vevő választhat, hogy vagy olcsón gyengébbet, vagy garantáltan jobb minőséget, de drágábban kér.

Véleménye szerint az idősebb generáció fiatalodik a különböző tárgyalási szituációkban. Női tárgyalófelek tekintetében az alap illedelmesség, ami egy nőt megilleti azt betartja, de nem érez különbséget egyáltalán.

Z² interjúalanyt zavarná, ha lennének közömbös szemlélők a tárgyalás során, akik nem vesznek részt a beszélgetésben. Ugyanakkor, ha több ember is részt vesz a tárgyaláson, az nem zavarja, még akkor sem, ha ő egyedül lenne. Azonban, ha tárgyalásai során egy idősebb, tapasztaltabb céges társ elkíséri, az ad egy plusz magabiztosságot és nyugalmat, főleg ismeretlen környezetben és ismeretlen tárgyalókkal, de ilyenkor a másik fél modora és személyisége sokat számít.

A hosszabb, több órás beruházási tárgyalások során a megbeszélés vége felé megjelenik a fáradtság jele, azonban szünetet nem tartanak a tárgyalás során. Jegyzetelni nem minden tárgyalás során szokott, néha a bonyolultabb és összetettebb dolgokat beruházásoknál feljegyzi.

A siker, hogy ha az előre eltervezett célok megvalósulnak vagy ha jobb ötlettel szolgálnak és az megvalósul, a lényeg az előrelépés. Személyes sikerélménye az, ha egy szakmában elismert, idősebb üzletféllel a kapcsolat jobban elmélyül és közvetlenebb lesz.

Z² véleménye szerint fontos, hogy egy tárgyalási szituációban megfelelő hangvétellel kommunikáljanak a felek, a másik fél érdeklődést mutasson a téma iránt és rendelkezzen szakmai hitelességgel, tehát a témához való hozzáértése megfelelő legyen. Nagyon kapcsolatrombolónak gondolja, ha valaki túlságosan tolakodó.

Egy tárgyalásról való késést nem vesz komolyan és nem veszi magára, mivel előfordul, hogy ő is késik. Véleménye szerint 5, 10 perc nem számít, viszont utána illendő jelezni.

Szerinte a tárgyalás lezárásánál egy rövid összegzésnek kell lennie, amiben kimondják a következő lépéseket és feladatokat, kinek mi a teendője. Szerinte nem probléma, ha valamiben nem tudtak megállapodni, de azt is emeljék ki a záráskor, hogy erre még keresik a megoldást.

Úgy véli, hogy az elismerést az ember az eredményei alapján érdemli ki, így a tisztelet nemcsak az életkorból, hanem a sikerekből is fakad.

III. MELLÉKLET: Az interjúkivonat linkjei

Tiszteletben tartva az interjúalanyok anonimitási kérelmét, jogos és indokolt kérés esetén szívesen biztosítok hozzáférést az egyes interjúkhoz. Bármilyen kérdés, kérés esetén a „fausztmajo@gmail.com” e-mail címen állok rendelkezésre.

- Interjúalany X¹
<https://docs.google.com/document/d/19lYi-HfILEHdVyjmkn3pQ5IU5HwjTL3M6tmq2XIFpaw/edit?usp=sharing>
- interjúalany X²
https://docs.google.com/document/d/1S8vw388hM2WaqAGlDpAtnNBx5g_9RJvak53WsDw6-tk/edit?usp=sharing
- Interjúalany Y¹
https://docs.google.com/document/d/1WfGQx84P8kYgxYR6Ep99QG_zlhxpTvNUX7mtdYhiYv8/edit?usp=sharing
- Interjúalany Y²
https://docs.google.com/document/d/1iQ0v50zSsGTytZp2AJ_MFzWM7k7lPbfs-fg9GfClyDw/edit?usp=sharing
- Interjúalany Z¹
https://docs.google.com/document/d/1mHhvhN_a-NBCbmZaPNjMWyUhSK66X2-TqYXim4haiQ/edit?usp=sharing
- Interjúalany Z²
<https://docs.google.com/document/d/1E1X5bzeLDVuWBFSmOUV3u5yhNxp-QZl55f6VTWf8MBc/edit?usp=sharing>

IV. MELLÉKLET: Az interjúvázlat

I. Üdvözlés, bemutatkozás, alap:

- Anonim interjú, (Magyarországon élő emberekről van szó)
- Van-e nemzetközi tárgyalási tapasztalata, szokott-e idegennyelven tárgyalni?
- Szolgáltató-e, Értékesítő-e, vagy Tanácsadó-e?
- Milyen típusú tárgyalási stílus jellemzi inkább, milyen típusú tárgyalásai voltak/vannak?
együttműködő-kooperatív, vagy
leuraló-nyerő-disztributív tárgyalások
(ezt majd én beazonosítom, nem feltétlen mondom el neki az opciókat)
- Mióta van a „tárgyalás szakmájában”? Hány éve része a munkájának a tárgyalás és meggyőzés?
- Mennyi a minimum és maximum létszám, akikkel tárgyal?
- Mi az általános létszám, akikkel tárgyal?
- Milyen csatornán keresztül van a tárgyalás?
[Online, személyes, telefonon, ha online akkor videós-e és ő melyiket preferálja]
- Milyen arányban tárgyal új partnerekkel és már ismert partnerekkel?
- Magázás vagy tegezés jellemző a tárgyalásain, az ismert és új partnerekkel egyaránt?
- Az új partnereknél mennyi az időintervallum, ami után átáll a tárgyalás légköre tegezésre?
- Mit visel tárgyalásokon új és régi partnernél egyaránt?
- Önt zavarja, ha a másik fél nem elegáns?
- Milyen kiegészítőket vesz fel?
- Óráat szokott-e hordani? Nőknél ékszer vagy smink viselete?

II. Tárgyalási felkészülés:

- Hogyan készül fel általában az első találkozásra (tárgyalásra) új partner esetén?
- Szokott-e és ha igen milyen célokat szokott kitűzni a tárgyalás előtt általában?
- Máshogyan, illetve, ha igen akkor hogyan készül fel, ha tudja, hogy a tárgyaló partnere más generációhoz tartozik?
- Máshogy, illetve, ha igen akkor hogyan befolyásolja a felkészülését, ha tudja, hogy a tárgyaló partnere más nemhez tartozik?
- Van-e egyéb és ha igen mi az, ami befolyásolja a felkészülés menetét/tartalmát?

III. Tárgyalás közbeni rutinok:

- Általában ki ajánlja fel a tegezést, Önnél idősebb vagy fiatalabb vagy egykorú tárgyalópartner esetén? Hogyan köszönti a másikat?
- Milyen tárgyalási légkört preferál tárgyaláson?
- Hogyan teremti meg ezt a légkört, van bevált stratégia?
- Önök mi az ellenszenves légkör?
- Mit csinál, ha nagyon eltérő légkör van?
- ha probléma van, a tárgyalás melyik szakaszában merül fel?
- Melyik tárgyalási stílust ismeri fel a legkönnyebben és melyiket a legnehezebben?
- Máshogy kezel egy eltérő generációhoz tartozó tárgyalópartnert?
- Miben más, miben kezeli máshogyan?
- Ha különböző generációk tárgyalnak, akkor meglátása és tapasztalata alapján a fiatalabb idősödik vagy az idősebb fiatalodik egy tárgyalási szituációban?
- Máshogy, illetve ha igen, akkor hogyan kezel egy más nemhez tartozó tárgyalópartnert?
- Ha van Ön mellett tárgyalás közben munkatárs vagy partner, akkor befolyásolja a tárgyalási stratégiáját?

- Ha van a tárgyalása közben munkatárs vagy partner, akkor az életkora befolyásolja, például, ha idősebb vagy fiatalabb a munkatárs vagy partner?
- Tárgyalás során zavarják a közömbös szemlélők, akár ismerős akár nem?
- Tárgyalás során a közömbös szemlélők életkora számít?
- Szokott-e tárgyalás közben jegyzetelni?
- Ha igen mit és hogyan?
- Mennyi az átlagos idő amennyit tárgyal?
- Elfárad-e benne?
- Van szünet?
- Ha igen, mennyi időnként van szünet?

IV. Általános kérdések:

- Önnek mit jelent a siker a tárgyalásban?
- Mi jelenti a siker a tárgyalás során és a tárgyalás végén?
- Mit jelentenek Önnek az időintervallumok, általában mennyi időre szokott megállapodni? Definiálja a rövid, a közép és a hosszútáv fogalmát.
- Számára mi vált ki szimpátiát egy tárgyalópartnerben?
- Számára mi vált ki ellenszenvet egy tárgyalópartnerben?
- Önnek mi a szuperereje és szuperképessége a tárgyalásban, Ön szerint?
- Mennyi rendszeres tárgyalópartnere van? Velük, hogy néz ki a tárgyalás?
- Milyen gyakori a kapcsolattartás és hogy van a kapcsolattartás, ő keresi vagy Önt keresik?
- Hogy kezeli a késést?
- Virtuális és személyes késés más?

V. Lezárás

- Hogyan zár le egy tárgyalást általában?
- Mit tart fontosnak a tárgyalás lezáró szakaszában?
- Befolyásolja-e, ha idősebb/fiatalabb generációról van szó?
- Máshogy zárja-e le a tárgyalást?
- Befolyásolja-e, ha másik nemhez tartozik a tárgyalópartner?
- Máshogy zárja-e le a tárgyalást?

VI. Utómunkák

- Milyen utómunkát tart fontosnak egy tárgyalás után?

VII. Emlékezetes mozzanatok:

- Mi volt a legemlékezetesebb tárgyalása és miért?
- Volt már, hogy egy olyan emberrel tárgyalt, akin érezhető volt a fejlett tárgyaló képesség? Mik voltak annak az embernek a jellemzői és a képességei?