

Boronkai Dóra

A tárgyalástechnikai képességek fejlesztése az anyanyelvi órán

A tanulmány a tárgyalástechnikai képességek fejlesztéséhez kíván segítséget nyújtani egy rövid elméleti áttekintés és a témához kapcsolódó feladatok, szituációs játékok által. Az elméleti bevezető a tárgyalás fogalmának értelmezését mutatja be vázlatosan, röviden jellemzi a főbb tárgyalási modelleket, és áttekintést ad az alapvető tárgyalási stratégiákról. Az elméleti ismeretekhez kapcsolódó feladatok célja a tárgyalási stratégiák megismerése és tudatos alkalmazása mellett a csoporttagok együttműködő, kommunikációs és konfliktuskezelési képességének a fejlesztése.

Bevezetés

Magánéletünk, tanulmányaink vagy munkánk kapcsán naponta többször kerülhetünk olyan helyzetbe, ahol ki kell állnunk saját álláspontunk mellett, tárgyalnunk kell. Ahogy mindennapjaink is egyre inkább az érdekérvényesítésre épülnek, úgy válik a tárgyalás is életünk részévé, amelynek során meghatározó szerepe van a helyes tárgyalástechnika kialakításának. Erre elsősorban a különböző üzleti jellegű képzésekben vagy a témában szervezett speciális felnőttképzési tréningeken van lehetőség. Az érveléstechnika, a kérdezőtechnika és így a tárgyalástechnika fejlesztését ugyanakkor az anyanyelvi és a szociális kompetencia részeként már sokkal korábbi életszakaszban érdemes elkezdni. A munkaerő-piaci tapasztalatok és a különböző kutatások ugyanis azt mutatják, hogy a társas viselkedést meghatározó kommunikációs és szociális kompetencia kialakításához és folyamatos fejlesztéséhez az elsődleges, családban történő szocializáció ma már sajnos nem bizonyul elegendőnek (Nagy 2000). Ebből adódóan az intézményes nevelés kiemelt feladatának tekinthető e kompetenciák folyamatos fejlesztése, a társadalmi beilleszkedéshez, a boldoguláshoz szükséges szociális összetevők megfelelő működésének tudatos segítése.

A tárgyalástechnikai képességek fejlesztésének a különböző üzleti szakképzéseket folytató iskolákban már vannak hagyományai, de nagyon fontos lenne, hogy a tárgyalástechnika tanítása a többi középiskolában is megkezdődhessen. A tárgyalástechnika jól beilleszthető a 11. évfolyamon szereplő retorikaoktatás keretei közé, mert „a retorikatanítás egyik kiemelt területe az érvelés tanítása, hiszen mindenki érvel képzettségétől és foglalkozásától függetlenül. [...] A retorikatanítás és -tanulás segíthet abban, hogy az ösztönös beszédből tudatos nyelvhasználat, meggyőző érveléstechnika, retorikai jártasság legyen” (Antalné Szabó 2010: 39).

A tárgyalás fogalma, a tárgyalási szituáció

A tárgyalás olyan kommunikációs folyamat, amelynek során a felek egy adott kiinduló helyzet megváltoztatására próbálják rávenni egymást közös megegyezés segítségével, így akarnak megoldani konfliktusokat vagy egyezsége jutni valamiben (Borgulya–Somogyvári 2009). A tárgyalás célja az, hogy rávegyük a másik felet álláspontunk elfogadására és arra, hogy partnerünk számunkra kedvezően cselekedjen. A tárgyalás alkalmas eszköz az ellenérdekeltségű felek közötti érdekharmonizáció kidolgozására, a konfliktusok kialakulásának a megelőzésére, a meglévő konfliktusok megoldására. Egyes álláspontok szerint tárgyalásnak tekinthető az a helyzet is, amelynek során a felek arra töreksznek, hogy tisztázzák egymás álláspontját valamilyen probléma megítélésében, vagy meg akarnak állapodni egy közös cselekvésben (Radó 2003). A tárgyalási helyzetben a hatalmi különbségek nem meghatározóak, ezért nem beszélhetünk tárgyalásról abban az

esetben, amikor a partnerek közötti hatalmi különbségek túlságosan nagyok, és az egyik fél aránytalan mértékű túlerővel rendelkezik a másikkal szemben. Tárgyalási szituáció tehát az a helyzet, amelyben a hatalmi különbségek nem meghatározó nagyságúak, de a feleket érdekeik különbözősége ellenére összeköti a kölcsönös függőség (Hofmeister et al. 2007).

Tárgyalási modellek

A tárgyalás kutatásának szakirodalma két nagy csoportra osztható. Az 1960-as évekig elsősorban történeti szempontból kutatták a témát, és a vizsgálatok főként a diplomáciai életben alkalmazható szempontokra fókuszáltak. Ezt követően alakultak ki azok a kutatási irányzatok, amelyek a tárgyalásokat a stratégiák és a taktikák mentén, ezek szerkezeti felépítésére koncentrálnak vizsgálják. Ez utóbbi kutatások elsősorban már a tárgyalások szervezeti, pszichológiai és játékelméleti vonatkozásaira irányultak (Neményiné Gyimesi 1990). Ezek közé sorolható többek között Kapoor (1975) a tárgyalás különböző dimenzióit kutató modellje, Sawyer és Guetzkow (1965) a tárgyalások időperspektíváját előtérbe helyező szociálpszichológiai modellje és a tárgyalást mint interakciót vizsgáló különböző elméletek (Raátz 2010).

A tárgyalási modellek közül a továbbiakban a legismertebb lineáris modellek és egy – a hazai szakirodalomban leginkább elterjedt – folyamatközpontú modell bemutatása következik. A kétféle modelltípus között szemléletbeli különbség van abban, hogy a lineáris modellekben a tárgyalási folyamat soros felépítésű, a fázisok a klasszikus felosztás mentén szerveződnek, az időbeliség és az eredmény-központúság a tárgyalás legfontosabb változója, míg a folyamatközpontú modellekben a hangsúly magán a folyamaton van, amelynek lényege a körkörös felépítés.

Lineáris modellek

A tárgyalások lefolyásának, koreográfiájának bemutatására több modell is szerepel a vonatkozó szakirodalomban. Scott ötfázisú modellje a következő lépcsőket határozza meg: felderítés, ajánlattétel, alku, megállapodás, ratifikálás (Scott 1988). A felderítés szakaszában általában sor kerül a kiinduló álláspontok kifejtésére, az érdekek és a célok tisztázására, a kérdésekre és a célokra vonatkozó rangsor felállítására. Azt is ebben a szakaszban kell rögzíteni, hogy mi az, amivel a felek hozzá akarnak és tudnak járulni ahhoz, hogy a megállapodás kölcsönösen előnyös legyen, és hogy ezzel kapcsolatban milyen reményeik, aggodalmaik vannak. Az ajánlattétel és az alku a tárgyalás két legkritikusabb szakasza. Ebben a két fázisban alkalmazni lehet a közös problémamegoldás technikáit, csökkenteni lehet az álláspontok közötti különbséget. A megegyezés szakaszában optimális esetben megszületik a mindkét fél számára elfogadható döntés, amelynek rögzítésére és hitelesítésére általában írásban is sor kerül. A tárgyalás során két fő módon haladhatunk: laterális és vertikális rendszerben (Scott 1988). A laterális megközelítés esetén elsőként a téma egészét tárgyaljuk, majd fokozatosan egyre jobban belemegyünk a részletekbe. A vertikális megközelítésben a tárgyalást több résztemára bontjuk, amelyeket egyenként mélyítünk el, és ha valamilyen eredményt elértünk, akkor áttérünk a következő résztema tárgyalására.

Az ötfázisú modellen kívül több olyan felfogás is létezik, amely a tárgyalást hat nagy szakaszra bontja. Az egyik ilyen alapmodell Hiltrop és Udall nevéhez fűződik. Ebben a modellben a tárgyalás a következő fázisokból épül fel: a stratégia kialakítása, a tárgyalás megnyitása, a tények feltárása, az alku, a megegyezés, a lezárás (Hiltrop–Udall 1995). A másik hatfázisú modell egy hazai kutató, Csáky István nevéhez kapcsolható, ennek elemei a következők: az orientáció, a pozíció elfoglalása, a megoldás keresése, a krízis/holtpon, az egyetértés, az egyetértés rögzítése (Csáky 1996). Németh Márta hétfázisú modelljében a vitapartner azonosítása, a felkészülés, a megközelítés, a bemutatás, a szemléltetés, az ellenérvek kezelése és az utógondozás szerepel (Dankó 2004).

A nyolcfázisú tárgyalási modell

A tárgyalási folyamat legkomplexebb leírása a Barlai Róbert és munkatársai által kidolgozott nyolcfázisú modellben szerepel (Barlai–Kővágó 2004). Ez a modell annyiban ad többet az előzőeknél, hogy míg azok elsősorban magára a tárgyalási szituációra fókuszálnak, ebben szerepel a tényleges interakciót megelőző és követő szakaszok részletes bemutatása is. A másik lényeges különbség, hogy ez a modell a tárgyalást körkörös folyamatként értelmezi, mivel az aktuális tárgyalás utolsó fázisának a lényege az, hogy előkészítse a következő tárgyalás első fázisát. A modell a következő szakaszból épül fel:

1. Az előkészület – tervezés, átgondolás

- Információk gyűjtése, rendszerezése
- A tárgyalási célok megválasztása
- A folyamat tervezése (minimális és maximális eredmény meghatározása, kiutak)
- Az eszközök, a demonstráció megtervezése
- Racionalizálás: a lényeges elkülönítése a lényegtelenről

2. Az előkészület – a ráhangolás

- Lazítás
- Pozitív beállítódás
- Koncentráció
- Helyszínfelmérés, terepszemle
- Az előzetes benyomások értékelése

3. Az interakció – a légkörteremtés

- Az első benyomások rendszerezése
- Köszönés, bemutatkozás
- Külső image, megjelenés
- Ráhangolás semleges témaválasztással
- Pozitív kapcsolat kiépítése racionális és emocionális eszközökkel (nonverbális kommunikáció)

4. Az interakció – bizalomkeltés és szükségletfelmérés

- Kedvező helyzetünk stabilizálása
- Bizalomkeltés
- A szükségletek feltárása – (például Maslow-féle szükségletpiramis: fiziológiai, biztonsági, társadalmi, megbecsülési, önmegvalósítási szükségletek)
- A reális kereslet kitapasztalása
- A kérdezéstechnika fontossága

5. Az interakció – aktív ráhatás, motiválás

- Azonosulás a céllal
- Azonosulás a témával, állásponttal
- Érveléstechnika, meggyőzőési stratégiák
- Ajánlattétel

6. Az interakció – az elfogadtatás, döntés, megegyezés

- Elfogadtatás
- Összefoglalás
- Döntéskésztetés
- Fellazítás

7. Az interakció – lezárás, befejezés

- Lezárás
- Utolsó kedvező impressziók
- Nyitott kapu
- Elbúcsúzás (gesztusnyelv)

8. Az utógondozás – értékelés, státuszelemzés

- A tárgyalás menetének elemzése
- A tárgyalás eredményének elemzése
- Pozicionálás
- Az elért helyzet megítélése
- Felkészülés a következő tárgyalásra
- Emlékeztető készítése

A tanulmány következő része a nyolcfázisú modell szakaszai (előkészület, interakció, utógondozás) alapján tekinti végig azokat a sikerkritériumokat, tárgyalási stílusokat, stratégiákat és képességeket, amelyek a sikeres tárgyalás alapfeltételeinek tekinthetők.

Tárgyalási stílusok és stratégiák

Egy tárgyalás sikeressége több tényezőtől is függ. A tárgyalás sikerkritériumát a szakirodalom általában az eredményesség szempontjából határozza meg, és akkor tekint sikeresnek egy tárgyalást, ha az olyan eredményre vezet, amely jobb a kiindulási helyzetnél, illetve annál, ami más konfliktusmegoldási eszközökkel elérhető lenne. Ennek érdekében célszerű már a tárgyalás előtt, az előkészület szakaszában tisztázni, hogy mi az a kilépési pont, az „utolsó határ” (UH), ameddig elmehetünk. Abban az esetben, ha a tárgyalással elérhető eredmény rosszabbnak ígérkezik, mint a „tárgyalásos egyezés legjobb alternatívája” (TELA), érdemes akár ki is lépni a tárgyalási szituációból. E felfogás legfőbb korlátját az jelenti, hogy az UH meghatározásakor a felek általában csak egy dimenzióban gondolkodnak, és csak az eredményre koncentrálnak. Holott a tárgyalás sikeressége a feltételrendszer rugalmas és kreatív kezelésén alapul, ezért az más szinten (például kapcsolati dimenzióban) az eredménytől függetlenül is megvalósulhat. A felkészülés során az UH és a TELA mellett érdemes arra is gondolni, hogy a tárgyalás esetleges sikertelenségét milyen módon tudjuk kezelni. Ezt nevezi a szakirodalom a „kiút” lehetőségének (Vincze 2002).

Tárgyalási stílusok

A tárgyalás interakciós szakaszának kezdetén nagyon fontos a megfelelő tárgyalási stílus és stratégia megválasztása. A tárgyalási stílusok a személyiség viselkedésének jellemző jegyei alapján különíthetők el, a szakirodalomban többféle elnevezéssel szerepelnek. A kapcsolatorientált (szelíd) stílus választásakor a résztvevők általában barátok, engedelkenyek, bizalommal vannak a másik iránt, kerülik az összecsapásokat,

saját álláspontjukat a megegyezés érdekében könnyen feladják, céljuk a megegyezés. A célorientált (kemény) stílus esetén a résztvevők általában szembenálló felek, bizalmatlanok, ragaszkodnak a saját álláspontjukhoz, gyakran félrevezetnek, fenyegetnek, nyomást gyakorolnak a másikra, elsődleges céljuk a győzelem. Az eredményorientált (elvkövető) stílusra az jellemző, hogy a résztvevők képesek leválasztani a személyt a problémáról, az érdekekre és nem a pozícióra összpontosítanak, döntés előtt kidolgozzák a kölcsönösen előnyös megoldásokat, az objektív ismérveket. Céljuk a kölcsönösen előnyös megoldás, az objektív eredmény elérése (Langer–Raátz 2003).

Tárgyalási stratégiák

A tárgyalási stratégia megválasztása, kialakítása a tárgyalás elején történik, de a partner stratégiájától függően a tárgyalás során akár többször is módosulhat. A stratégiaválasztást a tárgyalás legfontosabb célja határozza meg, hiszen más-más stratégiát kell alkalmazni akkor, ha az eredmény elérése, a saját érdek érvényesítése vagy a jó kapcsolat megőrzése a tárgyaló fél elsődleges célja. A szakirodalomban a tárgyalási stratégiák többféle felosztásban is szerepelnek. Az egyik értelmezés a konfliktuskezelési stratégiákhoz hasonlóan a következő alapvető tárgyalási stratégiákat különbözteti meg egymástól: elkerülő, engedékeny/alkalmazkodó, irányító/versengő, kompromisszumkereső, együttműködő (Borgulya–Somogyvári 2009). Az elkerülő viselkedés egyértelmű konfliktuskerülés, célja az érzelmi feszültség elkerülése. Ebben a stratégiában az önérvényesítés és az együttműködés foka is alacsony, a tárgyaló számára sem az eredmény, sem az érdekérvényesítés, sem a kapcsolat nem fontos, alkalmazása éppen ezért általában nem vezet eredményes tárgyaláshoz. Ennek ellenére ez a stratégia is hasznos lehet, ha a tárgyaló fél úgy érzi, nincs esélye a célja megvalósítására, vagy időt szeretne nyerni újabb információk megszerzéséhez.

Az alkalmazkodó viselkedés fő oka a tárgyalás szociális dimenziójában kereshető. A tárgyaló fél célja a jó kapcsolat fenntartására való törekvés, ezért gyakori a saját álláspont feladása, az elérendő eredmény háttérbe szorulása. Ez a stratégia nem eredményez egyenrangú helyzetet, ezért kevésbé hatékony, mégis gyakran alkalmazzák a hosszú távú partneri kapcsolatok kiépítésének a kezdetén. A versengő (win/lose) viselkedés akár a másik rovására történő érdekérvényesítés is lehet, amelyben a versengő fél felfogásában a tárgyalási szituáció egy olyan játszma, amelyet meg kell nyerni. Ennél a stratégiánál a saját érdek érvényesítése a legfontosabb, akár kevésbé etikus eszközök felhasználásával is, ezért nem tartozik a népszerű módszerek közé. Hasznos lehet mégis abban az esetben, ha az idő szűke miatt gyors döntésre van szükség. A kompromisszum olyan közbülső helyzet keresése, amely részben mindegyik fél szükségletét kielégíti, a megoldás során mindenki nyer valamit. A konszenzus keresése során a felek csak közepes mértékben érvényesítik saját akarataikat, az eredmény elérése érdekében mindkét félnek le kell mondania saját érdekeinek egy részéről.

A tárgyalások lebonyolításának legeredményesebb módja az együttműködés (win/win), amely mindenki érdekeit kielégíti, mindenki hisz a megoldásban, és a közös gondolkodás során olyan eredmények születhetnek, amelyeket a felek önmagukban nem tudtak volna elérni. A résztvevők arra töreksznek, hogy mindegyik fél a számára legelőnyösebb eredménnyel zárja a tárgyalást. A kooperatív stratégia során a felek számára egyaránt fontos az eredmény elérése, saját érdekeik érvényesítése és a jó kapcsolat megőrzése. Bár ez utóbbi stratégiát szokás a legeredményesebbnek tekinteni, a gyakorlatban tisztán csak ritkán valósul meg, az egyes tárgyalási stratégiák általában egymással keveredve jelennek meg. Az adott tárgyalási feltételeknek megfelelően mindegyik tárgyalási stílus hasznos lehet, tehát nagyon fontos, hogy a tárgyalás céljának, a felek pozíciójának, a rendelkezésre álló információknak és időnek megfelelően kerüljön sor a leginkább eredményes stratégia kiválasztására (Borgulya–Somogyvári 2009).

Egy másik felfogás négy alapvető stratégiát különít el; a tétlenségi, az elsőbbségadó, a konfliktusteremtő és a problémamegoldó stratégiát, amelyek lényegében megegyeznek a fent ismertetett stratégiatípusokkal (Blahó 2003), de hiányzik közülük a kompromisszumra való törekvés stratégiája. Egy harmadik értelmezésben

pedig három alapvető stratégia szerepel: a nyerek/nyersz, amely lényegében megegyezik az együttműködő stratégiával; a nyerek/vesztesz (to live and let die), amely a versengő stratégia megfelelője; és a kompromisszumkereső stratégia (to live and let live), amellyel az első felosztásban is találkozhattunk. Ez az értelmezés az alkalmazkodást és az elkerülést nem tekinti valódi tárgyalási stratégiának (Vincze 2002).

A stratégiák eredményességét illusztrálja egy egyszerű példa: a tükörtojás elosztásának klasszikus esete. A családi vacsora végén az utolsó tükörtojást többféleképpen lehet elosztani a két fiú között: csak az egyik kapja meg az egész tojást (győztes/vesztes), elfelezik a tojást (kompromisszum), szétválasztják a fehérjét és a sárgáját, és így mindkét fiú azt kapja, amelyiket jobban szereti (együttműködő). Így alakulhat át a győztes/vesztes vagy kompromisszumos megoldás valódi győztes/győztes megoldássá, hiszen a tojás így elosztva többet ér, mint a két félből álló egész (Borgulya–Somogyvári 2009).

Az interakció szakaszában nagyon fontos a megfelelő kérdezéstechnika (Langer–Raátz 2003), amelyet a szükségletek felmérésénél alkalmazhatunk (például nyitott, kiegészítendő, összehasonlító kérdések). Az aktív ráhatás és a meggyőzés szempontjából pedig az érvelés technikáját (Langer–Raátz 2003) kell megfelelően használni. Ez általában nagyon nehéz, mert ha túlságosan direkt módon tárgyalunk, elriaszthatjuk a partnert, és előfordulhat, hogy védekezésbe kezd. Ha túl indirekt módon fogalmazunk, akkor pedig fennáll annak a veszélye, hogy nem lesz kellő hatásunk az eseményekre. A tárgyalás során a különböző érvtípusok (például ellenérvek átalakítása, induktív, deduktív érvelés, látszatérvelés, morális érvelés, taktikai érvelés, racionális érvelés) megfelelő kombinálása hozhat eredményt. Az utógondozás szakasza azért nagyon fontos az eredményes tárgyalás szempontjából, mert ennek az utolsó lépésnek a szisztematikus végrehajtása alapozza meg a későbbi tárgyalások sikerét.

Ahogy a fentiekből is jól látható, a tárgyalás igen összetett folyamat, amelynek sikerességéhez a stratégiákon kívül többféle képességre is szükség lehet (Dankó 2004). Elsőként nagyon fontos a felismerő képesség, amelyen belül elengedhetetlen a jó differenciáló és általánosító absztrakció, valamint a viszonyfelismerés megléte. Emellett szükség van a következtető képességre, az analógiák, egyezések gyors felismerésére, a strukturáló és átstrukturáló képességre, a nézőpontváltásra és a kritikai gondolkodásra is. A racionális képességek mellett a jó tárgyalópartner produktív fantáziával, kreativitással, alkotóképességgel is rendelkezik. Ezek a képességek a tanulási folyamat során más tevékenységek közben is folyamatosan fejleszthetők, de érdemes rájuk hangsúlyt helyezni akár az anyanyelvi órákon, a kommunikációs és retorikai fejlesztés részeként is. A tanulmányban közölt feladatok ehhez adhatnak ötleteket, nyújthatnak segítséget.

Tárgyalástechnikai képességeket fejlesztő feladatok

Világbank

Munkaforma: csoportmunka

Cél: A csoportközi konfliktus szemléltetése olyan helyzetekben, ahol elégtelen források állnak rendelkezésre. A feladat alkalmas az együttműködési és tárgyalási készség, a strukturáló és átstrukturáló képesség, valamint a nézőpontváltás képességének a fejlesztésére is.

Eszközigény: újságok, ceruzák, vonalzó, ragasztók, tűzőgépek, színes lapok, ollók

Időkeret: 40 perc

A feladat leírása:

Osszuk a résztvevőket 5 csoportra! Minden csoport kapja meg egy borítékban az eszközeit a következők szerint:

1. csoport: 1 újság, 1 színes lap, 5 olló, 5 ragasztó, 5 ceruza és 5 vonalzó
2. csoport: 4 újság, 1 színes lap, 3 olló, 3 ragasztó, 3 ceruza
3. csoport: 6 újság, 2 olló, 2 ragasztó, 2 vonalzó
4. csoport: 10 újság, 1 ceruza és 1 vonalzó
5. csoport: 15 újság, 7 színes lap

Minden csoport egy-egy országot jelképez. A feladatuk, hogy meglévő erőforrásaikból terméket állítsanak elő, jelen esetben papírláncokat. A láncokat a világpiacon értékesíthetik a Világbank segítségével: minden egyes lánc 5 pénzegységet ér. Minden láncnak 5 gyűrűből kell állnia. A gyűrűket 20 cm hosszú és 3 cm széles újságpapír szalagokból kell összeragasztani úgy, hogy az átfedés pontosan 2 cm legyen. Csak ezt a méretet fogadja el a világpiac, így a Világbank is! A cél minél több, a feltételeknek megfelelő füzér elkészítése. A foglalkozásvezető csak azokat a füzereket fogadja el, amelyek megfelelnek az előírásoknak. A csoportok cserélhetnek vagy eladhatnak és vásárolhatnak egymás között különböző eszközöket és termékeket.

10 perc múlva a foglalkozásvezető közli velük, hogy a láncok ára a felhalmozódott készletek miatt leesett a világpiacon, és már csak 3 egységet ér.

5 perc elteltével tudassuk a csoportokkal, hogy ezentúl az újságpapírból készült láncokat már csak 1 egységért vásárolja meg a világpiac, de a színes papírokból készült hasonló láncokért 5 pénzegységet ad.

Újabb 5 perc múlva jelentsük be, hogy egy új technológiával készült lánc típus jelent meg a piacon, olyan, amelyben tűzőgéppel erősítették össze a gyűrűket. Ennek az ára sokszorosa a hagyományos technológiával készült láncokénak: plusz 15 egység lánconként. (Az újságpapírból készült lánc így 16, a színes papírból készült lánc 20 egységet ér.) Öt darab tűzőgép áll rendelkezésre, amelyeket a Világbank árusít. Darabja annyiba kerüljön, hogy csak az a csoport tudja megvásárolni, amelyiknek a legtöbb pénze gyűlt eddig össze.

Az idő letelte után a csoportok közösen értékelik a mennyiségi és minőségi teljesítményt, és megbeszélik az alábbiakat:

- milyen élmény volt a játékban részt venni;
- ki milyen tárgyalási helyzetbe került;
- ki milyen módon próbált másokat meggyőzni;
- használt-e valaki olyan, „nem megengedhető” eszközöket, mint például a lopás;
- milyen érzés volt rájönni, hogy a feladat elkészítéséhez szükséges fontos eszközök más csoportoknak jutottak (SuliNova 2006).

Aukció

Munkaforma: csoportmunka

Cél: A feladat célja a tárgyalás- és érveléstechnikai képességek fejlesztése, emellett alkalmas a produktív fantázia, a kreativitás, az alkotóképesség fejlesztésére is.

Eszközigény: papír, ceruza

Időkeret: 40 perc

A feladat leírása:

A csoportot felosztjuk 4-5 fős alcsoportokra. A csoportok körben ülnek. A játékvezető közli, hogy árverést fognak játszani. Az árverésen bárki eladhat vagy vásárolhat valamit. Minden csoport kap 100 zsetont, amelyből gazdálkodhat. Ha elad valamit, az ára hozzájön, ha vesz valamit, az ára lejön a 100 zsetonból. Eladni bármit

lehet, ami értékes számunkra, akár valóságos tárgyakat (autó, ház, lakás), akár kitalált vagy mesebeli tárgyakat (hétmérföldes csizma, három kívánság), akár élményeket (utazás), akár érzéseket (szerelem, boldogság), fogalmakat (egészség, karrier), kapcsolatokat (jó barát). Az eladásra kínált „terméket” be kell mutatni, érvelni kell az előnyei mellett arra törekedve, hogy minél magasabb összegért vegyék meg a licitálók. Aki valamiért a legtöbbet ígéri, azé lesz az adott dolog. A licitet a csoportvezető irányítja. Kérjünk meg mindenkit, hogy pontosan vezesse a könyvelését, mit mennyiért vett, mit mennyiért adott el.

Ha már senki nem akar semmit eladni, megbeszélés következik:

- ki mit adott, vett;
- mi volt az, ami a legtöbbet érte a csoportban;
- mi volt az, amit sokan szerettek volna megvenni, de csak egy valakinek sikerült;
- mi hiányzott, hogy felajánlják;
- mit nem sikerült eladni, és miért (Benedek 1992).

Szívszakadva

Munkaforma: csoportmunka

Cél: A feladat célja a csoporton belüli konfliktus, véleménykülönbség megtapasztalása, a tárgyalás- és érveléstechnikai képességek, valamint a felismerő képesség fejlesztése.

Eszközigény: papír, toll, feladatlap

Időkeret: 30 perc

A feladat leírása:

A csoportot felosztjuk 4-5 fős alcsoportokra. A csoportvezető elmondja, hogy minden kiscsoportnak nagyon nehéz döntést kell hoznia: öt mesterséges szívre váró beteg között kell rangsort felállítaniuk. Először minden csoportagnak külön-külön kell ezt megtennie, majd ezután megbeszélik saját sorrendjüket a többiekkel, és megpróbálnak egyetértésre jutni. Az a szabály, hogy mindenkinek a saját véleménye kifejtése előtt értékelnie kell az előző csoporttársát, akkor is, ha véleményeik különböznek. Ezután az egyes alcsoportok megkapják a feladatlapot (1. melléklet) és a betegek rövid bemutatását (Kagan 2004).

Sziget

Munkaforma: csoportmunka

Cél: A feladat célja a csoporton belüli konfliktus, véleménykülönbség megtapasztalása, a tárgyalás- és érveléstechnikai képességek fejlesztése, valamint az analógiás és a kritikai gondolkodás elősegítése.

Eszközigény: papír, toll

Időkeret: 30 perc

A feladat leírása:

A csoportot felosztjuk 4-5 fős alcsoportokra. A csoport vezetője arra kéri a játékosokat, hogy képzeljék el, hogy hajótörést szenvedtek, és egy lakatlan szigetre kerültek. A szigeten van ivóvíz, növények, állatok, ezért lehetségesnek tűnik hosszabb ideig is életben maradni rajta. Azt nem lehet tudni, hogy mennyi ideig marad itt a hajótörött, néhány hónapig vagy akár néhány évig. A feladat az, hogy egyénenként írjanak össze öt tárgyat,

amelyet feltétlenül magukkal szeretnének vinni. Ha ez megtörtént a csoportot arra kérjük, hogy képzeljék el azt, hogy együtt szenvedték el a hajótörést és közösen kell öt tárgyban megegyezniük. A játéknak akkor van vége, ha sikerült teljes egyetértésre jutniuk. A játékot megbeszélés követi arról, hogy hogyan sikerült megegyezniük, hogy viselték, hogy a csoport kedvéért számukra fontos tárgyakra kellett lemondaniuk (Bús 2003).

Pakold be a hátizsákot!

Munkaforma: csoportmunka

Cél: A feladat alkalmas a kérdezéstechnikai képességek fejlesztésére, célja a nyílt és a zárt kérdéstípusok különbségének és ezek következményeinek a megtapasztalása. Emellett fejleszti a nézőpontváltás képességét, valamint a strukturáló és az átstrukturáló képességet is.

Eszközigény: papír, toll, eszközlista (2. melléklet)

Időkeret: 25 perc

A feladat leírása:

A csoportot felosztjuk 4-5 fős alcsoportokra. A csoportok feladata az, hogy az eszközlista alapján pakolják be a hátizsákot. A cél minél célszerűbben összeállítani a zsák tartalmát. A csoportok először beszéljék meg, milyen információkra van szükségük a feladat elvégzéséhez, majd szűkítsék a kérdések körét hatra. Állítsanak fel a kérdések között elsőbbségi sorrendet. Minden körben – úgy, hogy a többi csoport ne hallja – egy kérdést feltehetnek a csoportvezetőnek. A kapott információ birtokában azután újragondolhatják a további kérdéseket (mind a tartalmukat, mind a sorrendjüket). A feladatvezető jó, ha a termen kívül várja a csoportok képviselőitől a kérdéseket (szigorúan egyenként).

Háttérismeretek a feladatvezetőnek:

A hátizsák Petié. Peti hatéves kisiskolás, aki egynapos osztálykirándulásra készül. Neki pakolunk. (A tárgyakat illetően mennyiségi limit nincs.) Az úti cél Csókakő. A program szerint az osztály (30 fő és 3 felnőtt kísérő) vonattal megy a Déli pályaudvarról. Délelőtt megnézik a csókakői várat, majd mindenki elfogyasztja a magával hozott ebédet. A délutáni program számháború. Az érkezés vissza Budapestre este hat körül várható. Az utazás időpontja mindig a játék másnapja.

Az esetleg ki nem dolgozott részleteket a csoportvezető, ha van kérdés, tetszőlegesen, de minden csoportnak ugyanazt az információt adva, szabadon válaszolja meg.

A megbeszélés szempontjai:

- Hogy szól a lista? (Csoportonként)
- Mi az eltérés oka? (Kiderült-e, kié a zsák)
- Melyik csoport mennyi információt szerzett?
- Milyen a jó kérdés?
- Miért fontosak a nyitott kérdések? (Bajnok 2014)

Összegzés

A fenti feladatok összegyűjtésének és ismertetésének az volt a célja, hogy segítséget nyújtsanak a tárgyalástechnikai képességek fejlesztéséhez a pedagógiai gyakorlatban, a retorikatanítás keretében. Közülük néhányat érdemes egy teljes tanórán keresztül megvalósítani (például: *Világbank*, *Aukció*), mert bár játékosan, de komplex módon fejlesztik az összes olyan képességet, amelyre a tárgyalás során szükség van. Néhány gyakorlat rövidebb idő alatt is elvégezhető, mert elsősorban egy speciális képesség (például az érveléstechnika, a kérdezőtechnika) fejlesztésére irányul (például: *Pakold be a hátizsákot!*). A kiválasztott feladatok közös törekvése az, hogy segítségükkel a tanulók minél inkább képesek legyenek a nyílt tárgyalási légkör megteremtésére és a szinergiára törekvő, együttműködésen alapuló megoldások megtalálására, mert így a későbbi tárgyalásaik során a veszteségnek tűnő tényezőket is nyereséggé tudják átalakítani.

Fontos megjegyezni azt, hogy a tárgyalástechnikai képességek fejlesztése a pedagógiai gyakorlatban csak úgy lehet kellően hatékony, ha a tanár nemcsak a gyakorlatok során, hanem egész pedagógiai munkájában maga is alkalmazza a konfliktuskezelési, érvelés- és tárgyalástechnikai ismereteit (Gordon 1990), a helyes kérdezőtechnikát, hiszen a tanári példamutatás minden képességfejlesztő feladatnál hatékonyabban formálja a diákok szociális kompetenciáját és társas viselkedését.

Irodalom

- Antalné Szabó Ágnes 2010. Retorika és pedagógia. In: Raátz Judit – Tóthfalussy Zsófia (szerk.) *A retorika és határtudományai*. Trezor Kiadó. Budapest. 37–52.
- Bajnok Andrea 2014. Ügyfélbarát hivatal. In: *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés*. ÁROP – 2.2.20 KAB szakirányú továbbképzés. Nemzeti Közszerződési Egyetem. Budapest.
- Barlai Róbert – Kővágó György 2004. *Krizismenedzsment, kríziskommunikáció*. Századvég Kiadó. Budapest.
- Benedek László 1992. *Játék és pszichoterápia*. Animula Kiadó. Budapest.
- Blahó András 2003. *Térjünk a tárgyra!* Aula Kiadó. Budapest.
- Borgulya Ágnes – Somogyvári Márta 2009. *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Bús Imre (szerk.) 2003. *Játékok a személyiség- és közösségfejlesztés szolgálatában*. PTE Illyés Gyula Főiskolai Kar. Szekszárd.
- Csáky István 1996. *Tárgyalástechnika*. Exel Kiadó. Budapest.
- Dankó László 2004. *Tárgyalástechnika*. Miskolci Egyetem. Marketing Intézet. Miskolc.
- Gordon, Thomas 1990. *A tanári hatékonyság fejlesztése. A T. E. T.-módszer*. Gondolat Kiadó. Budapest.
- Hiltrop, Jean-Marie – Udall, Sheila 1995. *The Essence of Negotiation*. Prentice Hall. London – New York.
- Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán 2007. *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó. Budapest.
- Kagan, Spencer 2004. *Kooperatív tanulás*. Önkönet. Budapest.
- Kapoor, Ashok 1975. *Planning for International Business Negotiations*. Ballinger. Cambridge.
- Langer Katalin – Raátz Judit 2003. *Üzleti kommunikáció*. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest.
- Nagy József 2000. *XXI. század és nevelés*. Osiris Kiadó. Budapest.
- Neményiné Gyimesi Ilona (szerk.) 1990. *Kommunikáció a tárgyalásban*. Külkereskedelmi Főiskola. Budapest.
- Raátz Judit 2010. A retorika és a tárgyalástechnika kapcsolata. In: Raátz Judit – Tóthfalussy Zsófia (szerk.) *A régi új retorika*. Trezor Kiadó. Budapest. 71–82.
- Radó András 2003. *Üzleti kommunikáció*. Távközlési jegyzet. Károly Róbert Főiskola. Gyöngyös.
- Sawyer, Jack – Guetzkow, Harold 1965. Bargaining and negotiation in international relations. In: H. C. Kelman (ed.) *International behavior: A social-psychological analysis*. Holt, Rinehart, Winston. New York. 464–520.
- Scott, Bill 1988. *A tárgyalás fortélyai*. Novotrade. Budapest.

- SuliNova 2006. *A szövegértő olvasás fejlesztése, olvasási problémák kezelése c. pedagógus-továbbképzés.*
SuliNova Közoktatás-fejlesztési és Pedagógus-továbbképzési Kht. Programfejlesztési Központ.
Budapest.
- Vincze László 2002. A tárgyalási módszerek bővített szemléltetése. *Humánpolitikai Szemle* 10: 32”35.

Boronkai, Dóra

The development of negotiation skills on first-language classes

This study aims to provide help for developing negotiation skills, starting with a brief overview followed by related exercises and situation games. The theoretical introduction outlines the interpretation of the concept of *negotiation*, describes the main negotiation models in short, and provides an overview of essential negotiation strategies. The aim of the related exercises is to become familiar with negotiation techniques, apply them consciously, and develop the cooperative, communication, and conflict management skills of group members.

Kulcsszók: tárgyalási modellek, tárgyalási szituáció, tárgyalási stratégia, érveléstechnika, kérdezéstechnika
Keywords: negotiation techniques, negotiation situation, negotiation strategy, argumentation technique, interrogation techniques

Az írás szerzőjéről

Boronkai Dóra
Pécsi Tudományegyetem, Szekszárd, Magyarország
doriboronkai[kukac]gmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-6159-1595>