

# Meggyőzés, tárgyalás

# A meggyőzés helye a szervezetben

---

- A munkatársak feladatra bírása pénzügyi ösztönzőkkel
- A munkatársak feladatra bírása az elkötelezettségre hivatkozva
- A munkatársak feladatra bírása kényszerítéssel
- A munkatársak feladatra bírása a célok és lehetőségek ismertetésével

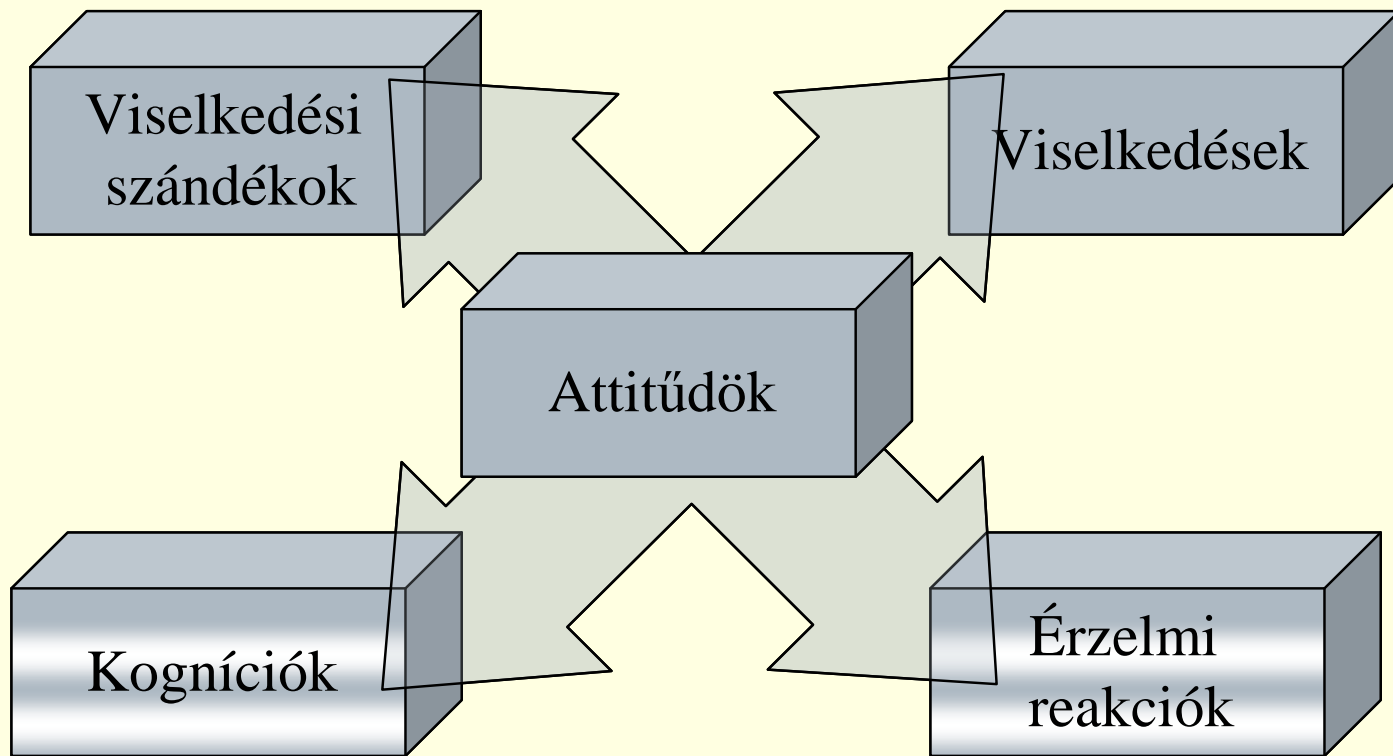
A menedzserek eszköztárának lényeges eleme a vezetési funkció, azaz az alkalmazottak viselkedését, magatartását befolyásoló tevékenység!

# Attitűdök szerepe a meggyőzésben

---

- Rosenberg és Hovland (1960): *a fogalomba három tényező tartozik: az attitűd tárgya iránti érzelmek, a rá vonatkozó vélekedések, nézetek és a belőle fakadó szándékok, cselekvési tendenciák.*
- Petty és Cacioppo (1981): *az attitűd általános, tartós pozitív vagy negatív érzés valamely személy, tárgy vagy ügy iránt.*
- Zimbardo és Leippe (1991): az attitűd tanult tendencia arra, hogy egy tárgyról, személyről vagy ügyről egy bizonyos módon gondolkozzunk.

# Attitűdrendszerek



# Az attitűdök funkciói

- Haszonelv funkció: az a vágy, hogy előnyre tegyünk szert és elkerüljük a hátrányos helyzeteket
- Társadalmi alkalmazkodás funkciója: az egyén egy számára fontos csoporthoz tartozásának igényét kifejező attitűd
- Tudásszervező funkció: egybeesik a kognitív sémák szerepével, rendező, értelmező funkció
- Értékkifejező funkció: az illető értékrendszerének elemeit kifejező attitűdök, melyek hosszú távon stabilak
- Énvédő funkció: ha az önbecsülésünket veszély fenyegeti, un. önvédő mechanizmusokat dolgozunk ki.

# A meggyőzés definíciói

- Hovland és Janis (1959): *a meggyőzés hatása felfogható úgy is, mint amely minden esetben attitűdváltozásból ered, s ez azután megváltoztatja a véleményt, az észlelést, az affektust és a cselekvést.*
- Zentai (1998): *a meggyőzés olyan befolyásolási forma, ahol a befolyásolás a célját érvelés segítségével éri el, és a célszemély részvétele a folyamatban nagymértékben tudatos.*
- Klein (2007): *„egy kommunikációs helyzetről akkor mondjuk, hogy természetét tekintve meggyőzést célzó, ha tartalmazza az egyén tudatos törekvését arra, hogy valamilyen közlemény továbbításával megváltoztassa a másik egyén vagy egyénekből álló csoport viselkedését”.*
- Bettinghaus (1997): *a meggyőzés olyan közlés, amelyet valamilyen forrás azért bocsát ki, hogy valamilyen szándékolt hatást váltson ki a befogadóból.*

# A meggyőzés tulajdonságai

---

- Mindkét oldalról tudatos tevékenység
- A meggyőző fél céljait veszélyben érzi mások magatartása miatt
- Támadás a meggyőzendő fél önbecsülése ellen
- A siker nem feltétele annak, hogy egy interakciót meggyőzésnek nevezhessünk, részleges megoldások ugyanúgy eredményt jelentenek
- A meggyőzés egyfajta kölcsönhatás
- A meggyőzés egyfajta közvetett kényszerítés, ahol a meggyőző hatás a kilátásba helyezett fenyegetésektől vagy ígéretektől függ.

# A meggyőzés egyéb formái

- Kényszerítés
- Manipuláció

	Kényszerítés	Manipuláció	Meggyőzés
A befolyásolt tudatában van a befolyásoló szándéknek	+	-	+
A befolyásolt úgy gondolja, hogy hasznára válik az adott viselkedés	-	+	+

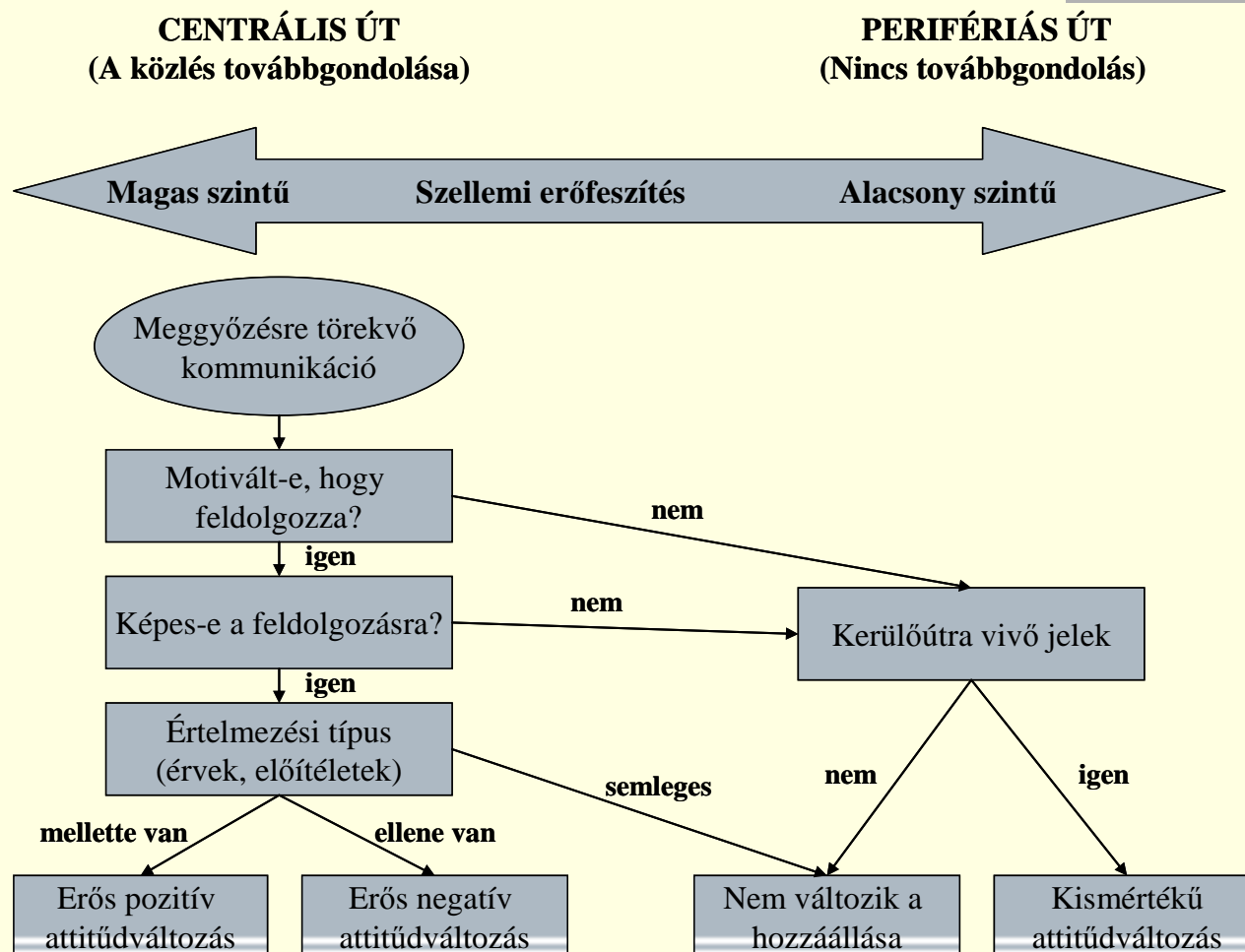
- Rábeszélés
- Propaganda és demagógia



# A meggyőzés hatásai

- **Véleményváltoztatás:** értékítélet-módosítás valamilyen tárgyról, személyről, vagy eseményről; meg kell különböztetni a meggyőzés és az egyéb nyomásnak való engedés következtében létrejött véleményváltozást.
- **Érzelmek változása:** az érzelmek állapota nem mindig ismert, de azok változását azonnal érzékeljük (kimutatható laboratóriumi úton, de verbálisan is)
- **Cselekvés változása:** a viselkedés változása végülis ide vezet, meg kell különböztetni a verbális viselkedést, az érzelmi viselkedést és a nyílt viselkedés egyéb fajtáit.

# Petty és Cacioppo Elaboráció valószínűségi modellje



# Atkinson feldolgozásvalószínűségi modellje

---

- A meggyőzés kettős folyamatmodellje
- Az információk feldolgozása egy kontinuum mentén történik
- A kontinuum magasabb végén akarunk és tudunk is elmélyültebben gondolkodni – központi út
- A kontinuum mélyebb végén nem akarunk és nem is tudunk – perifériális út

# McGuire folyamat-modellje

---

- Öt egymásra épülő információfeldolgozási szakasz:

Figyelem – megértés – elfogadás – megtartás – cselekvés

- A lépések egymásnak feltételei, minden lépés valószínűsége az összes megelőző lépés együttes valószínűségével áll arányban
- Ez a modell nem ad nagy esélyt a sikeres meggyőzésnek ( $p$  értékek 0 és 1 között)

# McGuire továbbfejlesztett, 12 lépéses rendszere

Input	Üzenet forrása szám, egyöntetűség, demográfia, vonzerő, hitelesség...	Üzenet megjelenési információ, tartalmazás (kihagyás, szervezés, ismétlés)	Csatorna modalitás, közvetlenség kontextus	Üzenet vevője demográfia, képesség, személyiség, életstílus	Üzenet végcélja azonnalosság/késlekedés, akadályozás/abbamaradás, közvetlen/immunizálás
Output					
1. Elérjen a kommunikáció					
2. Odafigyeljek rá					
3. Kedveljem meg, keltsen érdeklődést					
4. Értsem meg, hogy mi az					
5. Ismerjem meg a mikéntjét					
6. Fogadjam el (attitűdváltozás)					
7. Véssem az emlékezetembe					
8. Információkeresés és visszaszerzés					
9. Döntés a visszakeresett információ alapján					
10. A döntésnek megfelelő magatartás					
11. A kívánt tettek megerősítése					
12.. Megszilárdulás					

# A tárgyalás meghatározása

Tárgyalási helyzet akkor alakul ki, *amikor a tárgyaló felek között*

- *a hatalmi különbségek már nem meghatározóak (erős-gyenge fél közt tartalmilag nincs tárgyalás, csak elfogadás, visszautasítás);*
- *a különböző csoportoknak egymástól eltérő érdekeik vannak;*
- *kölcsönös függőség köti össze őket (egyik fél a saját szükségletét nem tudja kielégíteni a másik közreműködése nélkül). (Mastenbroek)*

Megközelítésünkben *a tárgyalás olyan – egymás meggyőzésén alapuló – tevékenység, amelynek célja egy konfliktus szabad beleegyezésen alapuló elintézése.*

# A tárgyalás alternatívái

---

- Erőszak vagy súlyos kényszer: nem tárgyalás, mert hiányzik belőle az ellenfél-partner szabad akarata.
- Elméleti rendezés, vagy véletlenre bízás: nem tárgyalás, hanem egyfajta kockajáték
- Bíróság: harmadik, semleges személy bevonása, ez sem minősül tárgyalásnak, még akkor sem, ha a meggyőzés, az érvelés sőt az alku is jelen vannak.

# A tárgyalás feltételei

---

- Tárgyalásra akkor kerül sor, ha van miről tárgyalni, ami körül konfliktus alakul ki
- Két érdek ütközése
- Kell, hogy legyen egy meglévő érdek- és célrendszer

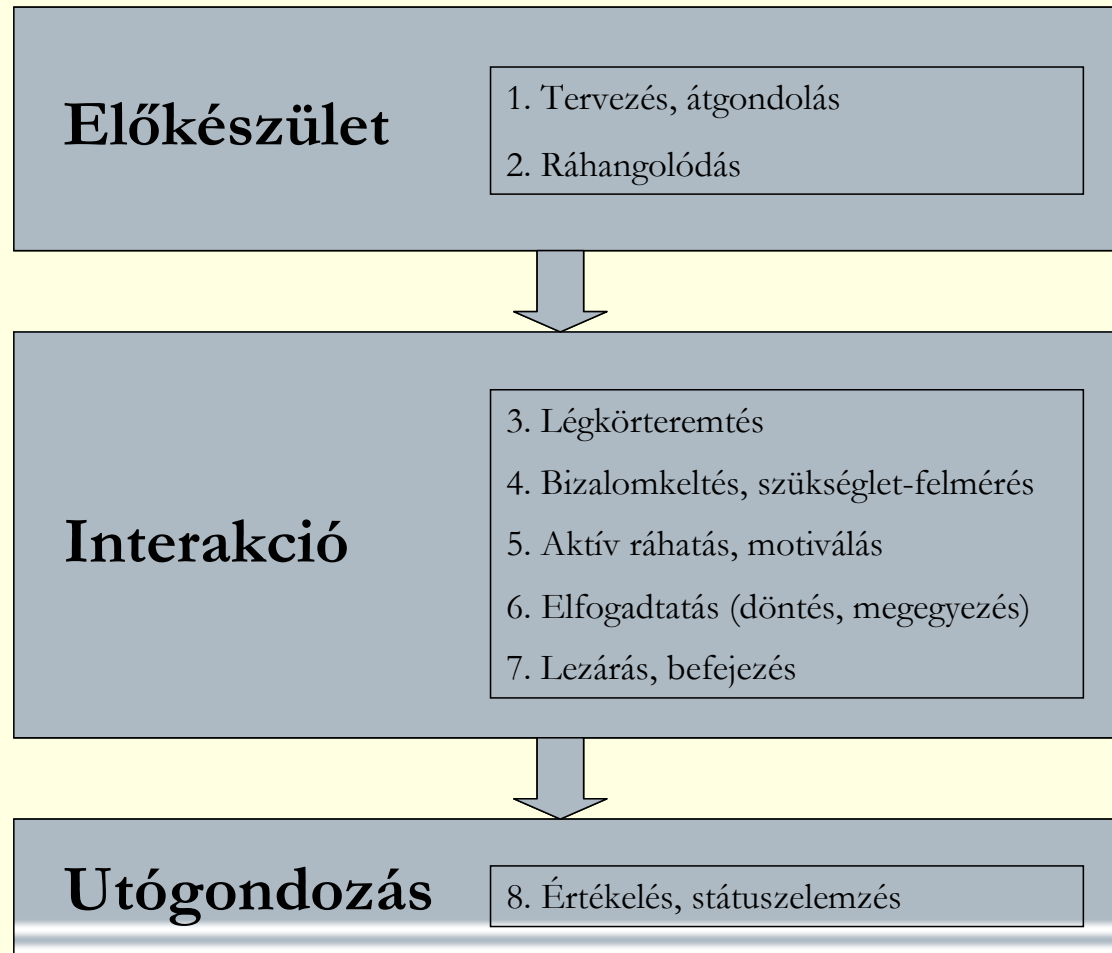


# A tárgyalási módszereket befolyásoló tényezők

---

- Csoportok közötti tárgyalás (csoportméret, csoportjelleg)
- Tárgyalási alkalom egyszeri vagy sorozatos
- Tárgyalások egymástól függenek-e vagy sem
- Saját magunk vagy más nevében tárgyalunk

# A tárgyalás folyamatának modellje



# Tárgyalási stratégiák 1.

---

- **Merev:** alapos felkészülés, logikus felépítés, precíztség, ugyanakkor rugalmatlanság, nincs felkészülve a váratlan helyzetekre
- **Rugalmas:** korábban megszerzett tapasztalatokra épít, tudatos információszerzéssel kombinálva, képes a rögtönzésre, spontán rugalmas kezelésre.
- **Ösztönös:** korábban megszerzett tapasztalatokra épít, de a tárgyalás előkészületeire kevésbé figyel oda, intuitív alapon, ráérzéssel tárgyal, magabiztosnak tűnhet, ugyanakkor felszínes lehet

# Tárgyalási stratégiák 2.

## ■ **Pozícióvédő – versengő:**

- korlátozott erőforrásokról van szó
- a felek ellentétes pozícióból indulnak ki
- nem eredményezhet győztes-győztes pozíciót
- az aktuális eredmények nincsenek hatással a következő tárgyalásokra
- viszonylag rövid tárgyalást eredményez
- nem kell hozzá bizalom, vagy engedmény
- merevséget eredményez és nehéz kiszámítani a végeredményt, ezen kívül költséges

## ■ **Érdekfeltáró – együttműködő:**

- Két fél érdekeiben van közös pont
- Következő alkalommal is együtt kell működjenek a felek
- Kompromisszumos megoldást eredményez, amely növeli a bizalmat
- A felek nem a haszonra, hanem a szükségletek kielégítésére

# Tárgyalási erő és a TELA

- A tárgyalási erő egy viszonylagos tényező a tárgyalásban, hiszen a tárgyalásban résztvevő másik partner megítélésétől függ. Mindenképp korlátozott és a valóságos mellett lehet akár látszólagos erő is.
- A rendelkezésünkre álló alternatívákat kedvezőség szerint sorrendbe állítjuk, a rangsor elején álló lesz a legjobb alternatíva, azaz a TELA. A legjobb alternatíva ajánlatához kell viszonyítanunk a tárgyaláson kapott bármilyen ajánlatot; amely ha jobb, akkor el kell fogadnunk, ha rosszabb, akkor vissza kell utasítanunk.

# A tárgyalás eszközei: kérdések

Kérdéstípus	Jellemző	Példa
Nyílt kérdés	A másik felet kitárulkozásra, beszédre ösztönzi, gondolkodásra készítet	Kiegészítendő: Hogyan? Mi? Hol? Alternatív: ...vagy...?
Zárt kérdés	Lehetőséget ad a tények, vélemények pontos megismerésére	Eldöntendő kérdésre adott válasz: igen vagy nem (ugye kerülendő)
Tükör-kérdés	Kijelentés megisméltése a másik fél által	Túl rövid? Túl kevés?
Staféta-kérdés	A kijelentés elmélyítésére szolgál	Mennyiben...?, Milyen értelemben? Például...?
Irányított kérdés	Tartalma állítás, a válasz a kérdés „tétje”	Nem fog tudni fizetni? Lecserélte a gépet, igaz?
Csapda-kérdés	A másik fél megfogására irányul, információadásra készíti anélkül, hogy észrevenné	Ön a Shellnél van? Nem, a MOL-nál. (a kérdésben eleve valótlan az állítás)
Ellenkérdés	Kérdésre válaszként kérdés	Megkapta a kiutalást? Milyen összeggel?
Polemikus kérdés	A másik fél személyére irányul	Tudja, mit kockáztat? Sokáig szándékozik így folytatni?

# A nyílt kérdések jellemzői

---

- **Előnyei:** Párbeszédesebb forma, érdeklődést fejez ki, nincs nyomásgyakorlás, bevonja a beszélgetőtársat, nyílt, természetes légkör, bizalmat és szimpátiát kelt, további igények derülhetnek ki, részletesebb információ derülhet ki.
- **Hátrányai:** kevésbé irányítható beszélgetés, hosszúra nyúlhat, a beszélgetőtárs eltérően is válaszolhat, kritikát kelthet, váratlan ellenállásba ütközhetünk.

# Zárt kérdések jellemzői

---

- **Előnyei:** jól irányíthatóak, gyors, célirányos válasz kapható, hatékonyabb a konkrétumok felfedése, részleges elfogadások érhetők el.
- **Hátrányai:** akadályozzák a természetes beszélgetést, személytelenné válhat a beszélgetés, uralkodást fejezhetünk ki vele, túl gyors igen vagy nem válasz érkezhethet.

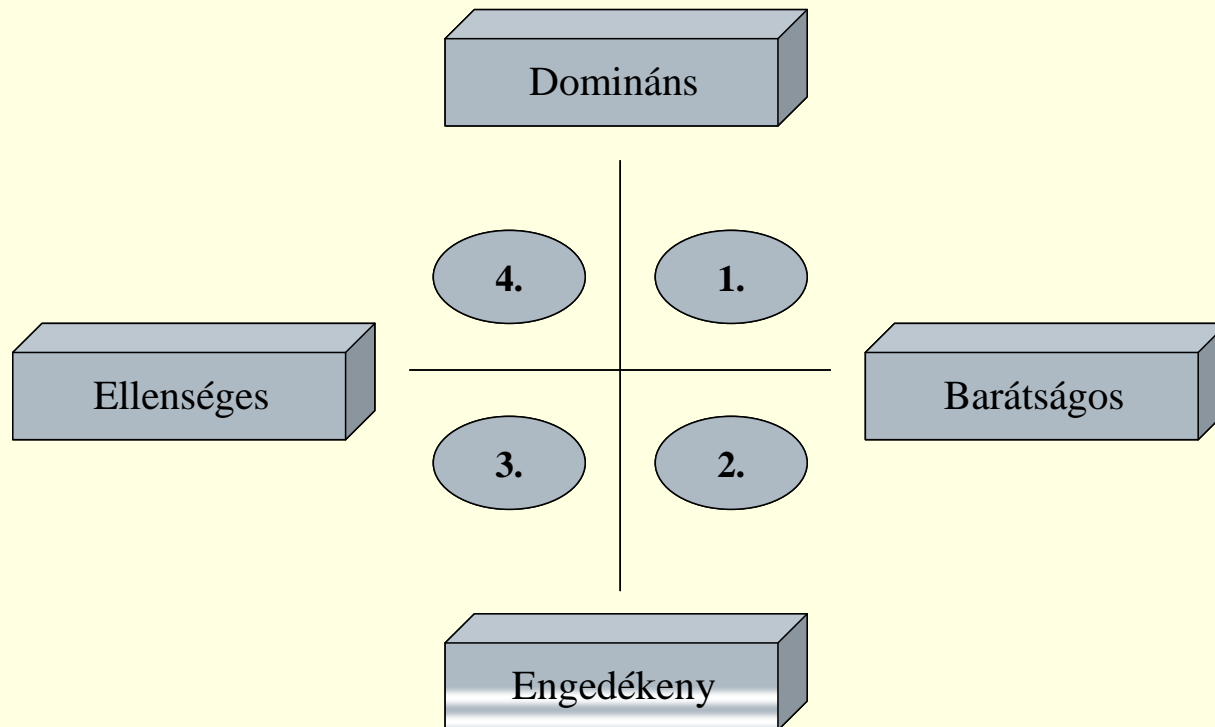


# A tárgyalás eszközei: a hallgatás

---

- Fontos taktikai eszköz, elősegítheti a barátságos és barátságtalan légkört is.
- Kultúrától függően eltérő jelentőségű.
- Az aktív figyelem szabályai:
  - Figyelmesen hallgassuk végig a partnert és senkit se szakítsunk félbe;
  - Jelezzük vissza, hogy figyelünk (főként szemkontaktus, vagy hümmögés, bólogatás);
  - Biztassuk a partnert, hogy figyelünk mondanivalójának kifejtésére;
  - Koncentráljunk arra, amit a másik mond;
  - A partner kiinduló álláspontjára figyeljünk, és időnként összegezzünk.

# Tárgyalási stílusok és embertípusok



# Domináns – Barátságos (1. típus)

- Jellemzői: előnyorientált, céltudatos, szakszerű
  - *Megfelelő tárgyalási stílus:* hangsúlyozzuk, hogy az érdekek kölcsönösen kiegészítik egymást, emeljük ki a közös célokat. Legyünk kreatívak, rugalmasak, problémamegoldóak. Figyeljünk intenzíven és kérdezzünk rá arra, amit nem értünk, és foglaljuk össze a lényeget. Logikus, racionális üzleti alapon tárgyaljunk, ismerjük fel a tényeket és kapcsoljuk össze az előnyöket a közös szükségletekkel. Legyünk tömörek és mutassunk meggyőződést és szakszerűséget.

# Engedékeny – Barátságos (2. típus)

- Jellemzői: felszínesen barátságos és segítőkész.
  - *Megfelelő tárgyalási stílus:* ismerjük fel a tárgyaló partner érzelmi igényét a megbecsülésre és az együttműködésre. Hangsúlyozzuk a biztonságot és a megelégedett partnerhez való tartozást külső bizonyítékok felhasználásával. Ne kényszerítsük olyan dolgok elfogadására, amelyek népszerűtlenek vagy ellentmondásosak. Kontrolláljuk a beszélgetés menetét és legyünk fegyelmezettek. Ne hagyjuk magunkat félrevezetni pozitív véleményüktől, válaszoljunk rá, de ne manipuláljuk, inkább javasoljunk megoldásokat, alternatívákat és cselekvési terveket.

# Engedékeny – Ellenséges (3. típus)

---

- Jellemzői: távolságtartó, közönyös, hűvös.
  - *Megfelelő tárgyalási stílus:* kerüljünk mindenféle nyomásgyakorlást, haladjunk lassú tempóban. Vonjuk be a beszélgetésbe és bátorítsuk saját véleményének kifejtésére. Kerüljük az olyan kérdéseket, amelyek állásfoglalásra kényszerítik. Építsük fel a bizalmat és legyünk segítőkészek. Kérdezzünk rá a kétségekre és a fontos pontokra, tegyük könnyűvé és biztonságossá a döntéshozatalt.

# Domináns – Ellenséges (4. típus)

---

- Jellemzői: kemény, ellenálló, uralkodó.
  - *Megfelelő tárgyalási stílus:* ismerjük fel érzelmi igényeit a megbecsülésre és önállóságra. Használjunk direkt vagy zárt kérdéseket, és ne vitatkozzunk a negatív véleményével. Maradjunk nyugodtak, legyünk tényyszerűek és szakszerűek. Készüljünk fel a többféle ellenállásra, rangsoroljuk őket és egyenként kezeljük. Ne hangoztassuk saját véleményünket, hanem inkább külső bizonyítékokat, referenciákat használjunk. Mutassunk határozottságot és meggyőződést.