
Tárgyalástechnika 1.

Mi a tárgyalás? — A tárgyalás jellemzői

■ RÉSZTVEVŐK

Két vagy több résztvevő között zajlik, amelyek lehetnek személyek, csoportok, szervezetek.

■ KONFLIKTUS

A két vagy több résztvevő között konfliktus, speciálisan: *érdekötközés* van

→ a tárgyalás célja az érdekötközés feloldása: olyan megoldás kidolgozása, amely feloldja a konfliktust.

■ ÖNKÉNTESÉG

Azért zajlik a tárgyalás, mert a résztvevők feltételezik, hogy a másokra befolyást gyakorolva jobb eredmény születik, mint anélkül, azaz, mint amit a másik önkéntesen, tárgyalás nélkül adna, hagyna.

Miközben a tárgyalás a másik által önkéntelenül is adható, jóváhagyható alternatívája, aközben a tárgyalás maga is többnyire ÖNKÉNTES.

Mi a tárgyalás? — A tárgyalás jellemzői 2.

■ MEGEGYEZÉSKERESŐ ELJÁRÁS NEM SZABÁLYOZOTT TÉRBEN

Megegyezés keresése az alábbiak helyett:

nyílt támadás; az egyik féltől elvárt, kikényszerítendő kapituláció;
szerződésbontás- vagy felfüggesztés; magasabb döntéshozó fórumhoz fordulás.

Olyan térben alkalmazandó, ahol nincsenek rögzített vagy kialakított szabályok a konfliktus megoldására, vagy ahol a szabályok által megszabott kereten kívül történő megoldás keresését részesítik előnyben:

tárgyalást folytatni a MÁV ellenőrrel a szabályok által kirótt bírságnál jobb eredmény érdekében.

■ KÖLCSÖNÖSSÉG

A résztvevő felek egyaránt adnak és kapnak, azaz hajlandóak módosítani kiinduló pozíciójukon.

Megjegyzés: ez nem föltétlenül olyan *kompromisszumot* jelent, amelyhez az eredeti pozíciónál rosszabb pozíciót kell elfogadni, hanem olyan kreatív megoldás kidolgozását, amely találkozik a résztvevők céljaival.

Az önkéntesség 2 fontos kérdést vet fel:

1.) Mi van, ha nem önkéntes a tárgyalás?

Válasz:

1.) Ebben az esetben a tárgyalás *látszólagos*: úgy van beállítva, hogy megegyezés-keresés zajlik a nyílt támadás, a megadásra kényszerítés stb. helyett, ám valójában nem zajlik megegyezés-keresés, pusztán a a fenyegető eszközök alkalmazásának a leplezése.

De: még egy ilyen esetben is azért tárgyal a másik, mert azt reméli, hogy a *tárgyalás látszata* többet hoz, mint a nyílt fenyegetés stb. eszközei.

Azaz azt reméli, hogy jobban jár, ha én tárgyalásban (még ha látszólagosan is) adom meg neki azt, amit szeretne elérni.

⇒ Pontosan ez mutatja, hogy valóban érdekelt a tárgyalásban: a tárgyalástól annak látszatán keresztül is többet kap, mint tárgyalás nélkül.

A TÁRGYALÁS ÖNKÉNTESSÉGÉNEK KÉRDÉSE, PROBLÉMÁI 2.

Az önkéntesség 2 fontos kérdést vet fel:

- 2.) Az önkéntesség fokában is igen komoly különbségek lehetnek, és emiatt az egyik fél lehet lényegesen erősebb, mint a másik. Az erősebb fél esetleg alkalmazhat fenyegető, kényszerítő eszközöket. Emiatt az önkéntesség fokában mutatkozó különbség a tárgyalásban végül is lényegi előnnyé vagy hátránnyá válik.

Válaszok:

- 2.) Később látni fogjuk, hogy az erőfölénnyel való visszaélés nem célravezető: biztos, hogy nem vezet *win-win* szituációhoz, azaz **nem vezet** mindkét fél elégedettségét szolgáló eredményhez.

A nem nyer-nyer jellegű eredmények pedig arra sarkallják a vesztes felet, hogy az egyezséget a lehető leghamarabb megszegje, felrúgja stb.

Ha elvileg mi vagyunk erőfölényben, akkor *nekünk* azért nem célszerű visszaélni vele, mert negatív következményei visszaüthetnek, esetleg a legfájóbb pillanatban.

A TÁRGYALÁS ÖNKÉNTESSÉGÉNEK KÉRDÉSE, PROBLÉMÁI 3.

Válaszok (folyt.):

- 2.) Ha a másik van erőfölényben, akkor azt kell látni, hogy ezzel együtt is érdekelt a tárgyalásban,
azaz érdekelt, hogy tárgyalásos egyezség jöjjön létre, máskülönben nem tárgyalna.

⇒ A tárgyalás során pedig pont azt kell majd kihasználni, még ha a másik van is erőfölényben, hogy ***valamilyen módon érdekelt a tárgyalásos egyezség létrejöttében.***

A TÁRGYALÁS ÖNKÉNTESSÉGÉNEK KÉRDÉSE, PROBLÉMÁI 4.

ÖSSZEFOGLALVA

- ✓ Mind a látszólagos önkéntesség, mind a tényleges, de komoly erőfölénnyel párosuló önkéntesség pontosan azt mutatja, hogy a másik *valamilyen módon érdekelt a tárgyalásos egyezés létrejöttében.*

⇒ EZ AZ ÉRDEKELTSÉG AZ, AMELYET A TÁRGYALÁS SORÁN KI LEHET ÉS KI KELL AKNÁZNI!

⇒ ÉPPEN OLYAN MÉRTÉKBEN KELL ÉS LEHET KIAKNÁZNI, AMEDDIG A MÁSIK ÉRDEKELTSÉGE ENGEDI!

⇒ A **MÁSIK ERŐFÖLÉNYE** NEM AZT JELENTI, HOGY NINCS MOZGÁSTERÜNK, HANEM **CSAK AZT JELÖLI KI, HOGY MEKKORA A MOZGÁSTERÜNK!**

⇒ MÉG A **LÁTSZATTÁRGYALÁS** MÖGÖTT IS MEGHÚZÓDIK OLYAN ÉRDEK, AMELY MIATT **ÁTALAKÍTHATÓ VALÓDI TÁRGYALÁSSÁ!**

Mikor tárgyaljunk?

■ AKKOR TÁRGYALJUNK, HA

tárgyalástól jobb eredmény várható, mint ami egyébként adott számunkra vagy más konfliktus-megoldási eszközökkel elérhető.

■ A TÁRGYALÁS SIKERKRITÉRIUMA

Az iménti megszorítás egyben egy minimális sikerfeltételként is hasznosítható:

akkor sikeres a tárgyalás, ha *olyan eredményre vezet, amely jobb*, mint ami egyébként adott számunkra, vagy jobb, mint ami más konfliktus-megoldási eszközökkel elérhető.

De a kritérium másik felét is érdemes szem előtt tartani:

Biztos, hogy sikertelen az a tárgyalás, amely olyan eredményre vezet, amely rosszabb, mint ami egyébként már adott számunkra, vagy más konfliktus-megoldási eszközökkel elérhető volna.

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna...

- Téves az a helyzetértékelés, amely elutasítja a tárgyalást, holott az vélhetőleg jobb eredményre vezetett volna.

- ESETTANULMÁNY:
 - Egy bútorgyártó cég (B) beajánlott egy építész irodát (ÉI) egy ügyfélnek (Ü), miután egy másik építésziroda sikertelenül birkózott meg a belsőépítészeti feladat első mozzanataival és az ügyfél elégedetlen volt.
 - Cserébe B azt kérte ÉI-től, hogy (az iparági területen egyébként is bevett szokásoknak megfelelően) miután elnyerte a munkát, a tőlük rendelt bútorral kerüljön berendezésre az ügyfél épülő irodaháza.
 - A ÉI felvette a kapcsolatot az ügyféllel.
 - Az ügyfél azonban váratlanul észbe kapott, és egy tendert írt ki az épülő irodaház belsőépítészeti-bútorozási tervének elkészítésére. A tender azzal kecsegtetett, hogy a nyertes készítheti el a tervet és bonyolíthatja le a bútorozást.

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 2.

- Téves az a helyzetértékelés, amely elutasítja a tárgyalást, holott az vélhetőleg jobb eredményre vezetett volna.

- ESETTANULMÁNY:
 - Az ÉI, hogy esélyes legyen megnyerni a pályázatot (megint csak az iparági területen egyébként is bevett szokásoknak megfelelően) nyomott áron vállalta el a munkát, és arra számított, hogy (az iparági területen egyébként is bevett szokásoknak megfelelően) majd a bútoros cég magasabban számláz ki és törlesztésként visszaadja az ÉI-nek a teljes bútorozási költség adott százalékát.
 - Az ÉI megnyerte a munkát.
 - AZ ÉI elkészítette a belsőépítészeti tervet.
 - Az ügyfél észbekapott, hogy egy 100 milliós nagyságrendű kiadásról van szó, és a bútorbeszállítókat is szeretné megversenyeztetni.
 - Az ÉI-nek egy nyilvános tendert kellett kiírnia, ám az nyilvánvaló volt, hogy a végső döntést az ügyfél fogja meghozni.

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 3.

■ ESETTANULMÁNY:

- Az ÉI azzal találta magát szemben, hogy a beadott pályázatok fényében semelyik, általa racionálisan képviselhető kiemelt szempont szerint nem volt a legjobb pályázat B pályázata, és összességében sem volt a legjobb 3-ban a 6 pályázatból.
 - Nem volt a legolcsóbb, mások árban alá mentek: ez alapján nem lehetett védeni (a pályázatok a 90-120 milliós tartományban szóródtak).
 - Nem volt a legjobb minőségű sem: ez alapján sem lehetett védeni; sőt a legjobb 3-ban sem volt benne a minőségi rangsor alapján.
 - Az ár/érték arányban (drága/minőségi vagy költségkímélő/szerényebb) sem volt benne a legjobb 3 három pályázatban.
- Összegezve: abban a spektrumban, amit a beadott pályázatok képviseltek, az ÉI iroda nem tudott olyan szempontot megjeleníteni az ügyfél felé, ami alapján védhető lett volna B pályázata.
- Az ÉI végül is nem szerepeltette az általa támogatott pályázatok között, és nem lehetett arra számítani, hogy esélyes lett volna „megnyeretni” B pályázatát.

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 4.

■ ESETTANULMÁNY:

- A B cég szagot kapott (azaz információhoz jutott, de nem az ÉI-től magától !!!), hogy az ÉI nem szerepelteti az előnyben részesített pályázatok között.
- A B cég ennek megfelelően megpróbált egy saját embert betolni, közvetlenül az Ügyfélnél,
aki az ő érdekeit képviseli, az ő pályázatát támogatja, továbbá informálja őt ÉI és az Ügyfél között (de B meglátása szerint a háta mögött) zajló tárgyalásokról, amelyekben ÉI teljesen figyelmen kívül hagyja B kezdeti hozzájárulását a lehetőséghez.
- Bár a konfliktus nem vált explicitté, de a kapcsolat kimondatlan elmérgesedése megkezdődött.
- Végül az ügyfél egy másik pályázatot választott, a munkát nem a B cég nyerte meg.
- Az ÉI-hez visszajutott az a hír, hogy B nagyon pipa, és készül a jövő héten felhívni ÉI-t és beolvasni neki, amiért kigolyózta őt abból a tenderből, amibe ő vitte be eredetileg ÉI-t.

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 5.

■ ESETTANULMÁNY:

- Felmerült, hogy érdemes lenne ÉI-nek tárgyalást kezdeményeznie, azonban ÉI ezt elutasította.

● VÉGÜL:

AZ ÉPÍTÉSZIRODA ELVESZTETTE AZT A BÚTORGYÁRTÓ CÉGET, AMELY ŐT EHHEZ A MUNKÁHOZ JUTTATTA!

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 6.

Beadható szorgalmi feladatok (bármelyik önállóan is választható):

1. Jelöld meg az iménti folyamatban három betörési pontot, és

1/3 - 1/3 - 1/3 oldalban dolgozd ki, hogy melyik ponton 1) *miről* és 2) *hogyan* lett volna érdemes tárgyalni?

A feladat kapcsán azt érdemes egyben látni, hogy vannak betörési pontok, és a különböző pontokon mennyire másról és más eszközökkel folyhat a tárgyalás.

Érdemes egészben látni a folyamat dinamikáját, azaz hogy a folyamat előre haladtával hogyan változik a tárgyalás témája, tétje, eszközei!

2. Tervezed meg és dolgozd ki részletesen (max. 1 oldalban) egy általad választott betörési pontra, hogy ebben a folyamatban hol, hogyan és miről folytattál volna tárgyalást ?

A kidolgozásnál vedd figyelembe, hogy a folyamat magától hogyan haladt tovább!!!
Használd a ténylegesen létrejött eredményt sikerkritériumként!

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 7.

2. ESETTANULMÁNY:

- Egy rangos külföldi kiállítás magyar pavilonja olyan tervvel nyerte el a rendezés jogát, amely jelentős mértékben épített egy hazai újság (Ú) képanyagára.
- A kiállítás rendezője (R) a rendszerváltás óta eltelt teljes időszakról szerettek volna képet adni, méghozzá úgy, hogy az újságban megjelent összes fotót kiállítják, mintegy dokumentatív céllal, meglehetősen figyelemfelkeltő módon.
- Ehhez egy igen drága lapozó gépet is terveztek és gyárttattak: a szerkezet a tervek szerint önmagában is „kiállítási tárgyként”, egyfajta mobil szoborként funkcionált volna.
- A pályázat előkészítésekor az újság hozzájárult képanyagának a kiállításon történő szerepeltetéséhez.
- A kiállítás előkészítésének előrehaladásával azonban felsejlett a gyanú, hogy a kiállítás esetleg egyfajta szakmai fricska is: hogy nem pusztán tárgyilagosan, azaz dokumentatív céllal kívánja az anyagot kiállítani, hanem mintegy pellengérré is állítja és kissé nevetségessé is teszi egyúttal az újságot: az újságot, amely teret ad és propagálja mindazt, ami megjelenik benne.

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 8.

2. ESETTANULMÁNY:

- Az újság azonban néhány hónappal a pályázat megnyerését követően, már a kidolgozási szakaszban váratlanul visszavonta a hozzájárulását.
- A kiállítás rendezését megnyerő szakember (R) szerint a kiállításig hátralévő idő már nem tette lehetővé új koncepció kidolgozását:

a kiállítás három fő motívuma közül az egyik kiesése igen komoly koncepcionális veszteségnek látszott a rendező számára. Ráadásul már a lapozó gép gyártása is előrehaladott állapotban volt, a projekt leállítása komoly anyagi veszteséget is előrevetített.

- R egy jogi szakértő véleményét kérte az ügyben, hogy van-e akadálya annak, hogy az újság képanyagát felhasználja anélkül, hogy ahhoz az újság hozzájárulását adja?
- A jogi szakértő azt a tájékoztatást adta, hogy R nyugodtan használhatja a képanyagot, az nem fog szerzői jogi akadályokba ütközni.

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 9.

2. ESETTANULMÁNY:

- A rendező szakember és csapata az újság hozzájárulása nélkül felhasználta a képanyagot, és elkészítette a kiállítást.
- A kiállítás közvetlen előkészítési-berendezési munkálatai zajlottak a külföldi helyszínen, amikor az újság feljelentést tett a rendőrségen szerzői és szomszédos jogok megsértése miatt,

továbbá ahhoz a legfőbb hatósághoz fordult (Minisztérium), amelynek felügyelete alá tartozott a kiállításért közvetlenül felelős intézmény (az az intézmény, amely az pályázatot kiírta és a megvalósításért a rendező után a közvetlen felelősséget viselte).

- Látszódtott, hogy a rendőrségi procedúra nem fog a kiállítás megnyitása előtt, sőt még a nyitvatartási időszak alatt sem pontot tenni az ügy végére,

továbbá a legfőbb hatóság megijedt a kitörőben lévő botránytól, és nyomást gyakorolt a felelős intézményre, amely nyomást gyakorolt a kiállító-rendezőre, hogy a képek ne kerüljenek kiállításra.

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 10.

2. ESETTANULMÁNY:

- VÉGÜL:

AZ A „MEGOLDÁS” SZÜLETETT, HOGY A KÉPEK A LAPOZÓ GÉPPEL EGYÜTT „LETAKARVA” JELENTEK MEG A KIÁLLÍTÁSON:

LÉNYEGÉBEN SEM A LAPOZÓ GÉP,

SEM A KÉPANYAG NEM TÖLTÖTTE BE KIÁLLÍTÁSI FUNKCIÓJÁT!!!

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 11.

Beadható szorgalmi feladatok (bármelyik önállóan is választható):

1. Jelöld meg az iménti folyamatban három betörési pontot, és 1/3 - 1/3 - 1/3 oldalban dolgozd ki, hogy melyik ponton 1) *miről* és 2) *hogyan* lett volna érdemes tárgyalni?

A feladat kapcsán azt érdemes egyben látni, hogy vannak betörési pontok, és a különböző pontokon mennyire másról és más eszközökkel folyhat a tárgyalás.

Érdemes egészben látni a folyamat dinamikáját, azaz hogy a folyamat előre haladtával hogyan változik a tárgyalás témája, tétje, eszközei!

2. Tervezed meg és dolgozd ki részletesen (max. 1 oldalban) egy általad választott betörési pontra, hogy ebben a folyamatban hol, hogyan és miről folytattál volna tárgyalást ?

A kidolgozásnál vedd figyelembe, hogy a folyamat magától hogyan haladt tovább!!!
Használd a ténylegesen létrejött eredményt sikerkritériumként!

Amikor a tárgyalás jobb eredményre vezetett volna... 12.

Feladat:

3. Emlékezz vissza és azonosíts olyan helyzetet, amikor nem kezdeményeztél tárgyalást, utólag azonban úgy tűnik, megérte volna!

Röviden, $\frac{1}{2}$ -1 oldalban foglald össze az esetet, és gondold végig, milyen eredményre vezetett!

Ha lehetséges, azonosíts betörési pontokat: jelöld meg röviden, mikor miről tárgyalhattál volna!

Mikor ne tárgyaljunk?

■ Kizáró esetek

- Ha nem vagy érdekelt a tárgyalásban: sokat veszíthetsz, semmit nem nyersz.
- Ha a másik követelései, igényei nem etikusak: ha olyasvalamit kell jóváhagynod, ami illegális, nem-etikus, morálisan helytelen.
- Ha túlfutottál a kapacitási korlátaidon: ne egyezkedj! Emeld inkább az áradat!
- Ha a tárgyalás tétje az, hogy akár mindent el is veszíthetsz! Keress inkább más megoldást a tárgyalás helyett!

Mikor ne tárgyaljunk? 2.

■ Halasztó hatályú esetek

- Ha időszűkében vagy: az időkényszer ellened dolgozik, könnyebben hibázol, növekszik a rossz, végiggondolatlan döntések esélye.
- Ha nem vagy felkészülve a tárgyalásra: a lehetőségek, a fontos kérdések, a legjobb válaszok mind az tárgyalás után fognak eszedbe jutni!
- Ha a várakozás erősíti a pozíciódat.
- Ha a másik/többi résztvevő téves hitben van: szakítsd meg a tárgyalást, ha annak jeleit látod, hogy a másik/többi résztvevő téves hit szerint tevékenykedik.

Te sem fogsz megbízni a tárgyalásban, a létrejött egyezségben. A tárgyalás ekkor alig vagy semmi eredményt nem szolgáltat. Hozd a másikat és magadat olyan helyzetbe, hogy a helyzetről és rólad alkotott képe lehetővé tegye számotokra az egyezségben megbízni.

Mikor érdemes kilépnünk a tárgyalásból?

Az utolsó határ alkalmazása

- Később látni fogjuk, hogy a tárgyalási szituáción belül is számos tényező akadályozhatja a reális helyzetértékelést.
- Ahhoz, hogy a *tárgyalási szituáción belül* jó döntést hozzunk, az első, kézenfekvő, gyakorta alkalmazott eszköz: az Utolsó Határ (UH).
- Az UH annak *előzetes, a tárgyalást megelőző rögzítése*, hogy mi a kilépési pont, mi az utolsó határ, ameddig elmehetünk a tárgyalás során.

Az UH problémái

- Alapvetően csak egydimenziós (pld. ár jellegű) értékelési eszköz.
- A tárgyalás azonban rendszerint több feltételt érint. Mivel a hatékony tárgyalás a teljes feltételrendszer rugalmas és kreatív kezelésén alapul, ezért az UH könnyen válhat merevvé, és gátolhatja a kreatív tárgyalást.

Mikor érdemes kilépnünk a tárgyalásból?

Az utolsó határ alkalmazása 2.

- Bár az UH kalkulálása alapulhat megfontolt elemzésen, a jövőbeli trendek figyelembevételén, a lehetőségek feltárásán, ám lehet valamelyest önkényes:

ennélfogva kiléptethet olyan helyzetből, ami jobb eredményt szülne, mint a ténylegesen létező alternatívák.

- *Az UH nem feltétlenül van köszönőviszonyban a realitással, azaz tényleges alternatíváinkkal, nem mér hozzájuk!*
- Látható, hogy az Utolsó Határnál jobb feltételt kapunk, ha figyelembe vesszük azokat a tényleges lehetőségeket, amelyekkel a tárgyalási eredménynek versenyeznie kell.

Mikor érdemes kilépnünk a tárgyalásból?

■ Akkor érdemes kilépnünk a tárgyalásból, ha

⇒ a tárgyalással elérhető eredmény rosszabbnak ígérkezik, mint a *Tárgyalásos Egyezés Legjobb Alternatívája*

(TELA, vagy angolul **BATNA**: *Best Alternative To a Negotiated Agreement*)

■ A TELA funkciói:

- egyfelől **értékelési eszköz**,
- másfelől pszichológiai funkciója van:
segít elkerülni, hogy a pozíciódat alulértékeld,
a tárgyalás eredményének, a másik félnek való kiszolgáltatottságot
csökkenti vagy felszámolja,
segít megteremteni azt az állapotot, amelyben helyesen tudsz mérlegelni.

A TELA kidolgozása

■ A TELA kidolgozásának lépései

1. Az alternatívák feltárása:

milyen lehetőségeink vannak, ha a tárgyalás megghiúsul?

2. Az ígéretes változatok finomítása:

a legjobb ötletek gyakorlati lehetőségé alakítása, részletes kidolgozása.

3. A legígéretesebb, legjobb kiválasztása: ez lesz a TELA.

FONTOS:

- A TELA nem a lehetséges alternatívák halmaza, hanem a legjobb, részletesen kidolgozott alternatíva.
- Ezért a lehetőségeket ne kezeld halmazként, ne legyen vázlatos, mert az nem nyújt jó értékelési eszközt!

A TÁRGYALÓERŐ

- A TÁRGYALÓERŐNKET nem a tárgyalási szituációtól független tényezők határozzák meg,
hanem az, hogy mennyire elfogadható *számunkra*, ha a tárgyalás sikertelen, a megállapodás elmarad.
- Következésképp tárgyalóerőnket nem a tárgyalási szituációtól független erőviszonyok, nem a tárgyaló felek között önmagában fennálló erőkülönbségek határozzák meg, hanem az, hogy az adott körülmények között nekünk milyen tényleges lehetőségeink vannak.
- A tárgyalóerőbe az ismeret és tudás jellegű dolgok értelemszerűen beletartoznak, növelhetik:
hiszen ezek teszik lehetővé, hogy reális képet alkothass az alternatívákról.

Nézd a másik nézőpontjából is!

- Elemezd, hogy a másik félnek milyen lehetőségei vannak, ha a tárgyalás nem hoz eredményt?

Nem túlzottan, nem indokolatlanul optimista? Érdemes lehet a másiknak szembesülni a tényleges lehetőségeivel? Növeli ez a tárgyalóerődöt?

- Elemezd, hogy érdemes lehet-e a másikat felvilágosítani, információhoz juttatni a te TELA-dra vonatkozólag?

Nincs tévedésben azzal kapcsolatban, hogy milyen lehetőségeid vannak? Nem hiszi azt tévesen, hogy nincsenek más lehetőségeid? Nem igyekszik emiatt tévesen élni az erőfölényével? Növeli a tárgyalóerődöt, ha a másik megtudja az alternatíváid?

Feladat

- Készülj fel a TELA segítségével egy egyszerű tárgyalási helyzetre (pld. termék vásárlása büfében), majd
valósítsd meg és dokumentáld (felkészülés, kivitelezés, tanulságok) összesen max. egy-másfél oldal terjedelemben!