

ÉTM 2. ZH

1 Érveléstechnika, vitatípusok

- Érveléstechnikai: felek nyelvi megnyilatkozásait vizsgálja.
 - A vitában részt vevő felek milyen álláspontot képviselnek, azt milyen eszközzel kívánják védeni.
 - Szigorúan véve az érveléstechnika érvelési hibáinak tekintheti a szociológiai és szociálpszichológiai szempontokra történő hivatkozásokat (pl. ad hominem), hiszen nem az állításokra, hanem az érvelőre vonatkoznak.
- A vita egy verbális konfliktus-szituáció: nézetek, álláspontok, érdekek és érzelmek ütközése.
- A racionalitás és az érzelem különböző súlyokkal, de mindig jelen vannak.
- Vita típusai:

VITATÍPUS	KIINDULÓ KONFLIKTUS	MÓDSZEREK, ESZKÖZÖK	CÉL
veszekedés	érzelmi feszültség	a személy támadása, megfélemlítés	a partner „kikészítése”, legyőzése, a feszültség levezetése, ill. a győzelem
törvényszéki tárgyalás	rivalizálás	minden a dramaturgia szabályai szerint megengedett eszköz	a vitában részt nem vevő harmadik fél jóindulatának elnyerése
tárgyalás	érdeklődés	alkudozás	a felek számára elfogadható kompromisszum kialakítása
racióális vita	véleménykülönbség	bizonyítás és kritika, érvelések segítségével	az igazság kiderítése, a helyes álláspont megtalálása, a véleménykülönbség feloldása

- Vita típusai:
 - Veszekedés
 - Alapkonfliktus: érzelmi feszültség
 - Cél: indulatokat levezetni, a másik fölé kerekedni
 - Eszköz: agresszív személyes támadás, az érzelmek és indulatok hevesége, fenyegetés
 - Bár látszólag érvek is elhangzanak, a racionalitásnak és a logikának kevés helye van az ilyen vitákban.
 - Törvényszéki tárgyalás
 - Alapkonfliktus: rivalizálás a két fél között, a vitatkozó felek álláspontja világos.
 - Cél: magunk mellé állítani a harmadik felet.
 - „A cél szentesíti az eszközt”: a harmadik fél függvényében alakul a sikeres eszköztár.
 - Pl: Orbán-Gyuresány miniszterelnök-jelölti vita - 2006)
 - A vitát egy harmadik fél dönti el. Sokszor, de nem mindig elvart a harmadik fél semlegessége.
 - A törvényszéki tárgyalásnál a rivalizálók azért vitatkoznak, érvelnek, hogy az elvileg független bírót/esküdszéket meggyőzzék az igazukról.
 - Egy televíziós vitaműsorban a vita tétje, hogy meggyőzzék (az akár elfogult) tévénézőket.
 - Tárgyalás
 - Cél: nem a külső igazság kiderítése, hanem a megegyezés, kompromisszum.
 - Eszköz: Az érdeklentétek miatt ez alkudozási folyamattal tud létrejönni.
 - Mindez nem zárja ki, hogy az alkudozási folyamatnál az egyik fél nem mozdul, mert akkora az erőfölénye, a másik félnek pedig nincs más választása (az is választás, hogy nem egyezik meg a másik féllel).
 - Ez egy sematikus modell, a tárgyalás valódi célja az időhúzás is lehet.
 - A tárgyalás vázolt sémája viszont akkor is marad, csak a valóságos cél nem egyértelmű.
 - Racionális vita

- Alapkonfliktus: eltérő álláspontok, vélemények
- Cél: egy jó minőségű, igaz tudás elérése, a véleménykülönbség feloldása. Ha ez utóbbi nem sikerül, akkor is számos előny származik a vitából.
 - A saját álláspont előfeltevései és következményei látványosabbá válhatnak.
 - Kiderülhet, hogy a kérdés nem eldönthető, esetleg hit kérdése.
 - Világosabban látjuk a felvehető alternatív álláspontokat.
- Eszköz: racionális érvelés közösen elfogadott érvelési normák és bizonyítékok, erős érvek mentén.
- Sikeressége a racionális vita megfelelő lefolytatásán múlik, a biztos igazságot, megegyezést nem garantálja.
- Szabályok
 - I. Konfrontációs szabályok (K):
 - A véleménykülönbség felszínre hozását segítik.
 - II. Argumentációs szabályok (A):
 - A kritikai ellenvetések visszaverését szolgálják.
 - III. Dramaturgiai szabályok (D):
 - A jó minőségű vita lefolytatásához biztosítanak keretet.
- Speciális szabályok
 - A feleknek meg kell egyezniük a vita tárgyában. (K)
 - Világossá kell tenni az álláspontokat. (K)
 - A feleknek érvekkel kell indokolniuk saját álláspontjukat. (A)
 - A feleknek érvelésekkel kell kritizálniuk az álláspontjukkal szemben felhozott érveléseket. (A)
 - Csak annyit szabad felhasználnunk az érvelésben/ellenérvelésben, amennyit a másik elkötelezettségei megengednek. (A)
 - Aki olyat állít, amit a másik nem fogad el, annak indokolnia kell állítását. (A)
 - Kontrollálni kell az érzelmeket. (D)
 - A másik érvelését tárgyilagosan kell érteni. (D)
 - Lehetőséget kell adni mindkét félnek, hogy kifejtse álláspontját. (D)
 - Lehetőséget kell adni mindkét félnek, hogy a releváns kérdéseket feltegye, és a neki feltett kérdéseket megválaszolja. (D)
 - Nem lehet egyoldalúan kilépni a vitából. (D)
- A racionális vita sikeressége: ahhoz, hogy (racionális) vita jöhessen létre, szükség van valamikora véleménykülönbségre, de olyan jelentős „hátszóra” is, amelyben a felek megegyeznek!
- Ha nincs egyetértés – vagyis egy közösen elfogadott álláspont – akkor a véleménykülönbség feloldása nem történt meg, ettől viszont még lehet sikeres a vita, mert a racionális vita sikeressége annak sikeres lefolytatását jelenti:
 - nem garantálja sem az egyetértés megvalósulását,
 - sem azt, hogy igaz állításra jutnak a felek,
 - ugyanakkor a vitatípusok közül a racionális vita lefolytatása eredményez legnagyobb valószínűséggel igaz állításokat,
 - a sikerességhez fontos, hogy ne csak a másik, hanem a saját álláspontunkkal szemben is legyünk kritikusak, és legyünk tisztában az álláspontunkhoz való viszonyunkkal!
- Racionális vita valós helyzetben
 - A racionális vita szabályai azonban sokszor nem teljesülnek:
 - a felek nem érdelem- és érdektelenek
 - a felek készségei, képességei nem azonosak
 - az álláspontok mögött gyakran pozíciók, érdekek jelennek meg
 - a legtöbb vita társas környezetben zajlik, számít a résztvevőknek a közönség értékelése.
 - Stratégiai manőverezés: egy lehetséges válasz a racionális vita valós körülményeinek a kihívásaira.

- Olyan részvételt jelent a vitahelyzetben, ahol szempontként a saját álláspont „győzelme” is megjelenik.
- Optimális esetben ez csak annyit jelent, hogy az erős érveket a lehető leghatásosabban fogalmazza meg a résztvevő.
- Gyakran azonban a racionális vita és a „győzelem” célja egymás rovására jelennek meg!
- Vita típusának manipulálása
 - A veszekedéssé manipulált racionális vita
 - A racionális vitává manipulált veszekedés
 - Tárgyalás helyett racionális (tudományos) vita
 - Racionális (tudományos) vita helyett tárgyalás
- Karl Popper féle vitaszituáció
 - Sir Karl Raimund Popper (Bécs, 1902. július 28. – London, 1994. szeptember 17.) osztrák származású angol filozófus. Főbb eredményeit a tudományfilozófia, az ismeretelmélet és a politikafilozófia területén érte el. A 20. század legbefolyásosabb filozófusainak egyike.
 - A Popper-féle vitaszituáció a pro és kontra oldal váltakozó felszólalásaiból és kérdésfeltevéseiből áll, melyek meghatározó időrendben és időtartamban, moderált formában követik egymást, a racionális vita szabályai alapján. Az órán a Popper-féle vitaformátum egy módosított változatát játsszuk le.

2 Érvelési hibák, dialektika

- Érvelési hibák
 - Hamis dilemma, körben forgó érvelés, az álláspont illegitim megváltoztatása, szalmabáb érvelés és árnyékbokszolás, a jóindulat elvének figyelmen kívül hagyása, kibújás a bizonyítás kényszere alól, közvéleményre apellálás, nemtudásra apellálás, fenyegetésre apellálás, személyeskedés, te is...
- Érvelési hiba létrejötte
 - Szándékoltan: Ha valójában tudatosan nem a helyes álláspont megtalálása az igazi fő célunk, hanem a másik legyőzése, kikészítése.
 - Nem szándékosan, ha a fő célunk továbbra is a helyes álláspont megtalálása, de
 - nem ismerjük az említett feltételeket,
 - időlegesen, nem tudatosan engedünk más célok felerősödésének, a szabályok megszegésének. Ezzel nem csak a vitapartner, de saját magunkat is megtevesztjük.
- 2 fő típus
 - Formális vagy informális logikai hiba: az érv érvénytelen deduktív (=általánosból egyesre való következtetés) vagy gyenge induktív (egyesből az általánosra való következtetés) érv.
 - A helyes álláspont kialakítását elősegítő diskurzust (párbeszédet) akadályozó hibák. A racionális vita általános és speciális szabályainak megszegése, az együttműködés akadályozása.
- Logikai érvelési hiba
 - Hamis dilemma: Mindig csak két döntési lehetőséget ajánl fel, az egyéb alternatív megoldásokat elrejti/kizárja.
 - Megszoksz vagy megszöksz.
 - (Kompromisszumot, viselkedésváltoztatást stb. nem ajánl fel.)
 - Körben forgó érvelés: a bizonyítandó állítást eleve igaznak feltételezzük és érvként használjuk fel
 - Csúszka érv: Apró kis lépések-csúsztatások összeadódása.
 - Egy szög miatt a patkó elveszett. A patkó miatt a ló elveszett. A ló miatt a lovas elveszett. A lovas miatt a csata elveszett. A csata miatt az ország elveszett. Máskor verd be jól a patkószeget!

- Diskurzust akadályozó érvelési hiba
 - Az álláspont illegitim megváltoztatása: az álláspont megváltoztatása, módosítása gyakran eredménye egy racionális vitának. Azonban ha valaki úgy változtatja meg az álláspontját, hogy azt nem teszi egyértelművé, akkor
 - megsérti a racionális vita dialektikai szabályait:
 - az argumentációs szabályokat.
 - a „Légy világos!” együttműködési szabályt.
 - Az állapot illegitim megváltoztatása hiba
 - Az álláspontok nem válnak világossá. (Mi is az adott álláspont? Mi a vita tárgya?)
 - Az adott álláspont mellett felhozott érvek sem válnak világossá. (Az eredeti álláspont mellett felhozott érv gyenge vagy erős?)
 - Nem válik világossá, hogy az eredeti álláspontot kizárhatják a felek vagy sem.
 - Az álláspont elhallgatott megváltoztatásának eredményeként alaptalanul következtethetünk az eredeti álláspont helytelenségére.
 - Szalmabáb érvelés: a vitapartner álláspontjának eltorzítása, majd annak támadása.
 - – A: Szerintem nem jó, hogy a gyerekek a forgalmas autóutakon játszanak.
 - – B: Én viszont azt gondolom, butaság lenne egész napra bezárni a gyerekeket
 - Árnycboksolás: a vitapartner által eltorzított álláspont védelme.
 - - A: De még mindig jobb, mint balesetnek kitenni a gyerekeket.
 - – B: Ezt komolyan gondolod? Szerinted a gyerekeket tényleg egész napra be kellene zárni?
 - Árnycboksolás hiba
 - Nem az eredetileg képviselni akart álláspontról folyik a vita, holott amellet valószínűleg több és erősebb érve volt a másik félnek.
 - Az a látszat keletkezik, mintha megcáfoltuk volna az eredeti álláspontot, holott csupán egy eltorzított állásponttal szemben hoztunk fel érveket, és az eredeti állítás megvitására nem is került sor.
 - Megsérti az Igyekezz megérteni a másikat! és a Légy releváns! szabályokat.
 - Szalmabáb érvelés ellen
 - Tegyük világossá, explicitté – mind önmagunk, mind a másik fél számára – a saját álláspontunkat! (Speciális szabály: Világossá kell tenni az álláspontokat!)
 - A vita egy-egy szakaszában érdemes újra felidézni, újra kimondani saját álláspontunkat.
 - Ha az ellenérvelésben a félreértelmezés gyanúja merül fel, akkor tisztázni kell a saját álláspontunkat, s fel kell hívni a figyelmet arra, hogy a partner ellenérvei valójában nem a mi álláspontunk ellen szólnak.
 - Alkalmazzuk a jóindulat elvét: ha az értelmezés során több lehetőség van, akkor azt válasszuk, ami a legerősebb érveléshez vezet. (Általános szabály: Igyekezz megérteni a másikat!)
 - Jóindulat elve
 - A jóindulat elve: Ha többféleképpen is lehet értelmezni egy érvelést, akkor azt az értelmezést kell választanom, amely a legerősebb, legjobb érveléshez vezet. Ezáltal elkerüljük, hogy érvelési hibát, irracionális tulajdonítsunk a másinak. Világos tehát, hogy a jóindulat elve mintegy az ellenkezője a szalmabáb érvelésnek.
 - A jóindulat elve végső soron arról szól, hogy a másikat (is) racionálisnak tekintjük.
 - Kibújtás a bizonyítás terhe/kényszere alól
 - A racionális vita egyik speciális szabálya, hogy a feleknek indokolniuk kell saját álláspontjukat; aki állít valamit, annak kell bizonyítania.

- A helyes álláspont kialakítása megköveteli, hogy minden kimondott álláspont bizonyításra kerüljön, ha szükséges, vagy a másik fél úgy kívánja. Ennek megszegése: kibújás a bizonyítás terhe/kényszere alól.
 - Általános hiba: a bizonyítás terhének/kényszerének illegitim áthárítása.
 - Speciális hibák: (Irreleváns) Tekintélyre hivatkozás; Nemtudásra apellálás
- A bizonyítás kényszerének illegitim áthárítása
 - Sok konvenciónk, elfogadott bölcsességünk magától értetődőnek mutatkozik, ezért egy vita folyamán, ha állításként jelenik meg, akkor is úgy tűnhet, hogy a vitapartnernek kell bizonyítania a tagadását. A konvenciók azonban nem feltétlenül helyesek, és sokszor épp ezek megkérdőjelezése vezet izgalmas racionális vitákhoz, melyek által közelebb juthatunk a helyes állásponthez.
- A közvéleményre való hivatkozás
 - Az érvelő azzal támasztja alá az álláspontját, hogy az a közvélemény által általánosan elfogadott. Nem a vita tárgyára épít, hanem az állítás általános elfogadottságára hivatkozik.
- Tekintélyre való hivatkozás
 - Az érvelő nem a vita tárgyára épít, hanem egy hivatkozott személy vagy forrás tekintélyére, tudására vagy pozíciójára apellál.
- A nemtudásra apellálás
 - A racionális vita szabályai szerint aki állít valamit, annak kell indokolnia is saját álláspontját, továbbá bírálnia kell az ellene felhozott érveléseket. A nemtudásra apellálás a legjobb esetben is csak az utóbbit teljesíti: rámutat, hogy nincs cáfolat az álláspontja ellen (tényleg nincs?). A hiba, hogy a cáfolat hiányából következtet álláspontja helyességére.
- Az érzelmekre apellálás
 - Az érzelmekre apellálás akkor hiba, ha a premisszák (=előfeltevések, érvek) nem támasztják alá a konklúziót, és csak a premisszák érzelmi tartalma alapján kellene elfogadnunk a konklúziót
- Szánalomra apellálás
 - Az érvelő nem indokolja, hogy álláspontja vagy cselekedete ésszerű és helyes, hanem együttérzést és szánalmat akar kelteni, hogy ezek segítségével vegye rá a másik felet álláspontja elfogadására, illetve arra, hogy azt tegye, amit az érvelő szeretne.
- Átminősítés
 - Eltérő emotív tartalmú kifejezés használata eltérő álláspontot sugallhat. Ha egy dolog alapvető, meghatározó jellemzésére egy adott kifejezés helyett egy másikat vezetünk be úgy, hogy az új kifejezés érzelmi tartalma a számunkra kedvezőbb irányba változtatja meg a jelentést.
- Fenygetésre apellálás
 - az érvelő nem indokolja, hogy álláspontja vagy cselekedete helyes vagy ésszerű, hanem megfélemlítéssel próbálja rákényszeríteni a másik felet, hogy az elfogadja az álláspontját. A megfélemlítés általában burkolt.
- Személyeskedés
 - A személy támadása az álláspont helyett, gyakran gyalázkodás.
- Te is/Pont te...
 - Az érvelő a másik fél vélt vagy valós viselkedését érvként használja fel ahelyett, hogy racionálisan érvelne. Egy állítást érvénytelennek tekintünk, mert inkonzisztens megfogalmazója korábbi állításaival vagy cselekedeteivel.
- Dialektika
 - Szűk közösségeken belüli vitahelyzeteket vizsgál.

- Közösen elfogadott szabályrendszer (pl. racionalitás) érvényesül.
- Együttműködési alapelv
 - H. P. Grice 4 maximája
 - Mennyiség: Légy informatív!
 - A hozzászólást a partner tudásához kell igazítani!
 - Ne adj szükségtelen információt!
 - Minőség: Mondj igazat!
 - Relevancia: Légy releváns!
 - Mód: Légy világos és érthető!
 - + Jóindulat elve
- Vita szakaszai
 - Konfrontációs szakasz: a véleménykülönbség felszínre kerül.
 - Nyitó szakasz: nyilvánossá válnak a vita szerepei és elköteleződési és eldől, van-e elég „közös pont”, ami lehetővé teszi a véleménykülönbség feloldását.
 - Argumentációs szakasz: a kritikai ellenvetések visszaverése.
 - Záró szakasz: a vita eredményének megfogalmazása - ha nincs egyetértés, akkor véleménykülönbség feloldása nem történt meg.
 - Ezek a szakaszok nem szükségszerűen kronologikus sorrendben követik egymást!
- Vita fajtái
 - Az aszimmetrikus vita
 - Az egyik fél (az állító/protagonista) véd egy álláspontot, a másik fél (a kételkedő/antagonista) támadja azt.
 - Nem lehet a két oldal érveit összehasonlítani!
- A szimmetrikus vita
 - A feladata, hogy a B által elfogadott állítások segítségével érveljen a saját álláspontja mellett, és kritizálja B érvelését.
 - B feladata, hogy az A által elfogadott premisszák felhasználásával érveljen saját álláspontja mellett, és kritizálja A érvelését.
- Bizonyítási mód
 - Internális bizonyítás/kritika:
 - a saját álláspontot a másik által eleve megadott premisszák alapján bizonyítjuk.
 - az érvelő által eleve elfogadott premisszák segítségével kritizáljuk az általa előadott érvelést
 - Nem hoz új információt a vitába, csak azokat használja fel az álláspont bizonyításához, illetve a másik érvelésének kritikájához, amelyek explicite vagy implicite benne vannak a másik érvelésében!
 - Externális bizonyítás/kritika:
 - új bizonyíték vagy még fel nem használt információ felhasználása a bizonyításban/kritikában.
 - Aki olyat állít, ami nincs benne a másik elkötelezettségeinek halmazában, annak indokolnia kell állítását:
 - mindkettőnk által ismert tények
 - a tudomány eredményei
 - szakértői vélemények
 - a szokásos vitákban támaszkodhatunk nem publikus tényekre, olyan információkra is, amelyeket esetleg csak mi ismerünk.
 - A probléma új megvilágításba kerülhet, a felek új információkhoz jutnak, ami létfontosságú lehet!

- Vita dimenziói
 - Az érvelés hatásossága:
 - Milyen eredménye van egy adott érvelésnek a célközegben?
 - Mezőfüggő: nem független az érvelés a hallgatóságtól (a további három kritérium elvileg mezőfüggetlen)
 - Az érvelés erőssége (informális logika):
 - Megalapozza-e az érvelés a végkövetkeztetést?
 - Az érvelések formája (formális logika):
 - Megfelel-e bizonyos, logikailag érvényesnek tekintett formáknak az érvelés?
 - Az érvelések tartalmi helyessége:
 - Igaz feltevések vezetnek-e el a végkövetkeztetéshez?

3 Tárgyalástechnikai alapok

- Üzleti tárgyalás
 - Két vagy több résztvevő között zajlik: személyek, csoportok, szervezetek.
 - Konfliktus
 - A két vagy több résztvevő között konfliktus, speciálisan: érdekütközés van
 - Megegyezés-kereső eljárás nem szabályozott térben az alábbiak helyett
 - Nyílt támadás; az egyik féltől elvárt, kikényszerítendő kapituláció; szerződésbontás-vagy felfüggesztés; magasabb döntéshozó fórumhoz fordulás.
 - Cél
 - Az érdekütközés feloldása: olyan megoldás kidolgozása, amely feloldja a konfliktust.
 - Önkéntesség:
 - 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.
 - Kölcsönösség
 - A résztvevő felek egyaránt adnak és kapnak, azaz hajlandóak módosítani kiinduló pozíciójukon.
 - Ez nem feltétlenül olyan kompromisszumot jelent, amelyhez az eredeti pozíciónál rosszabb pozíciót kell elfogadni, hanem olyan kreatív megoldás kidolgozását, amely találkozik a résztvevők céljaival.
 - Érdekvezéreltség
 - A vita nem az állítások igazsága vagy megalapozottsága körül forog, a logika és a bizonyítás nem lényeges.
 - A felek célja, hogy növeljék nyereségüket, csökkentsék veszteségüket. Ezt ideális esetben a felek a dialógus során, lehetőleg az elején nyilvánosságra hozzák, és nem akarják a semlegesség, az objektivitás vagy az érdekmentesség látszatát keltetni. A vita bevallott célja, hogy jó üzlet köttessen.
 - A vita érdekeinek megfelelő lezárást alkudozással próbálják meg elérni, melynek során a felek bizonyos engedményeket tesznek bizonyos előnyök fejében.
 - A tárgyalás csak akkor eredményes, ha mindkét fél számára elfogadható kompromisszum születik.
 - A vita végére kialakuló konszenzus az eredményesség alapvető feltétele.
 - A jó tárgyalók win-win helyzetben gondolkodnak, céljuk, hogy mindkét fél elégedett legyen a végén.
 - Tárgyalás 3 dimenziója

- Tartalom: miről szól a tárgyalás, mi a tárgyalási téma, miről szeretnénk megegyezni, döntést hozni stb.?
- Folyamat: milyen lépések szerint zajlik a tárgyalás, milyen a tárgyalás dinamikája, mennyire gördülékeny, hol vannak elakadási pontok, milyen típusú a tárgyalás, van-e tárgyalási előzmény stb.?
- Kapcsolat: milyen a tárgyalópartnerek viszonya, hangulata, céljuk-e a hosszú távú jó kapcsolat kialakítására, van-e kapcsolati előzmény stb.?
- A tárgyalás folyamatának meghatározása:
 - Hány találkozóból álljon a tárgyalás?
 - Van-e külső időbeli kényszer?
 - Kik vegyenek részt a tárgyaláson?
 - Biztos a megfelelő személlyel tárgyalunk?
- Tárgyalás 3 szintű modell
 - Nyitás
 - Hangulat, technikai eszközök előkészítése
 - Időkeret
 - Napirendi pontok
 - Tér
 - Ülés elrendezés hatalmi pozíciót is mutathat
 - Ne ugorjunk fejest a tárgyalásba!
 - Ha rögtön tárgyalni kezdünk, akkor sem hagyjuk ki a nyitást, csak akkor nem mi alakítjuk a kommunikálni kívánt üzenetet, hanem a sietség, a feszesség.
 - Legyen egyértelmű és tömör: ennek hiánya bizonytalanságot jelez.
 - Legyen erős és védhető: piaci adatokkal, tényekkel alátámasztott.
 - Ne legyen rugalmatlan: naiv álláspont, ha a tárgyalást úgy képzeljük el, mint a nyitó pozíció folyamatos védelmét.
 - Azért tárgyalunk, hogy megtudjuk, mit tud nekünk a másik fél nyújtani és megosszuk a másik féllel, hogy mi mit tudunk neki adni.
 - A tárgyalás során a két nyitó pozíció közti szakadék áthidalása a cél.
 - Mikor érdemes elsőnek bemutatni a nyitó pozíciót?
 - Ha van egy biztos stratégia
 - Ha a másik nem készült fel rendesen a tárgyalásra. Ilyenkor könnyen befolyásolható, főleg, ha a mi pozíciónk védhető, alátámasztható)
 - Mit érdemes tenni, ha nem mi nyitunk?
 - Pontosítani a másik nyitó pozícióját
 - Lehet, hogy csak sugall dolgokat, majd visszavonulót fúj.
 - Felfedezés, igények
 - A felfedezés szakasza a kreativitásról, a közös gondolkodásról szól.
 - A felek igyekeznek rájönni, mi kell a másoknak, illetve mit tudnak adni a másoknak.
 - Folyamatos kérdezés, a másik meghallgatása, brainstorming jellemzi a felfedezés (exploring) szakaszát.
 - Alternatív opciók felfedezése:
 - Minél több szükségletét fedjük fel a másoknak, annál nagyobb valószínűséggel tudunk neki valamit ajánlani, amire szüksége lehet.
 - Pl. tárgyalásnál nem csak az ár és a leszállított volumen lehet a tárgyalás tárgya, hanem a raktározás, szállítás, garancia is.

- A tárgyalás során ezért érdemes minél többet kérdezni, meghallgatni a másik felet.
- Közösen átgondolni, hol tudnának egymásnak segíteni a felek
- Pozíciók (wants) és a mögötte lévő szükségletek (needs) feltárása:
 - A pozíciók mögött rejlő szükségletek felfedezése teszi lehetővé a tárgyalást.
 - Ezek feltárása biztosít mozgásteret a tárgyalás során.
 - Nem csak a tárgyalópartnernél, hanem saját magunknál is fontos megkülönböztetni.
 - A tárgyalás nem arról szól, hogy pusztán a nyitó pozíciómat védjem!
- Lezárás
 - Össze kell szedni minden korábban kimondott pontot.
 - Rögzíteni kell szóban, ha van szerződés, akkor a szerződésben.
 - Nyomon kell követni a teljesítést, kivitelezést.
 - A szerződésben már érdemes vészforgatókönyvekkel számolni.
 - Sok mindenre nem lehet előre felkészülni, de amire igen, abban érdemes korábban megegyezni.

4 Tárgyalás típusok

- Típusok
 - Kötélhúzás
 - Alku-csere
 - Pozícióvédő
 - Lehetőségfeltáró, opciógeneráló
- Kötélhúzás
 - Eszköztára
 - Pozicionális küzdelem: saját pozíció védelme, másik pozíciójának támadása. Sokszor durva formát ölt: eladó által kínált termék ócsárlása, személy támadása, nevetségessé tétele stb.
 - Az alkudozási folyamat miatt a felek hajlamosak Lose–Lose-ként érzékeltetni.
 - A létrejött eredménnyel kölcsönösen elégedetlenek vagyunk: vevőként többet fizettünk, eladóként kevesebbet kaptunk, mint lehetett volna.
 - Nem kapcsolatépítő, inkább érvelés jellegű, kapcsolatromboló.
 - Kis összegű, kis tétre menő tárgyalásnál célszerű, pl. Vatera.
 - Mikor érdemes engedményt adni
 - Mit gondol a másik fél? Meghátrolást is üzenhet az engedmény, óvatosan kell bánni ezzel az eszközzel!
 - Mikor adjunk engedményt? Ne a nyitópozícióban!
 - Ha akkor adunk engedményt, akkor eleve az lesz a nyitópozíció
 - Várjuk meg, hogy a másik mit ajánl, mit mond, ha túlzottnak véli az ajánlatot
 - Mekkora engedményt adjunk?
 - A nagy engedmény az eredeti ajánlatról azt üzenheti, hogy irreális volt, érdemes kis lépésekben haladni
 - Fontos, hogy látszódjon, hogy átgondoljuk az engedményt (pl. „Át kell gondolnom, hogy ez még belefér-e a költségvetésbe...”)
 - Mit kapok érte? „Ha..., akkor...” típusú szerkezetekben érdemes gondolkodni
 - Lehet jóindulatból is engedményt adni, azonban ezt érdemes kimondani, kimondatni.
- Alku/csere

- A kötérlhúzás alternatívája: csomagok (kosarak) cseréje.
- Cél: megkapni a számunkra lehető legjobb csomagot (és nem a legtöbbet kapni!). Ehhez a másik félnek is jó csomagot kell kapnia!
- Egyik legfontosabb tárgyalóeszköze a kérdés.
- Akkor működik, ha tisztában vagyok vele, hogy mit tudok kínálni.
- Szükséges a preferenciák rendezése.
- Különbséget kell tenni között, hogy a másik fél megmondja az igényeit, és között, hogy nekünk kell kitalálnunk, hogy mit kínálhatunk.
 - A mi érdekünk, hogy mi kezdeményezzünk.
- Alkudozás alapja: a saját és másik fél preferenciái.
 - Mi a legfontosabb Neked ebben a témában?
 - Mi a második legfontosabb?
 - Világos, feltárt saját preferenciák és lehetséges cserealapok.
 - Eszköztára:
 - Ajánlattétel:
 - Valamit kérek, és valamit adok cserébe: ha ezt megadod, én megadom azt. Valamit adok, de megkérem az árát: add meg neki, amit kér a te feltételeiddel.
 - A másik preferenciáinak feltárására irányuló kérdések:
 - Nézzük meg, Neked mik a legfontosabbak ebben a témában.
 - Mi ezek között a fontossági sorrend?
 - A másik cserealapjainak feltárására irányuló kérdések:
 - Mit tudsz kínálni, hogy megadhassam azt, amit kérsz?
- Az elsőrendű valuta a pénz.
- Ugyanakkor ezen kívül számos alternatív valuta van.
- Ezek az alternatív valuták segítenek áthidalni a felek igényei közti szakadékot.
- A tárgyalás lehetőséget ad ezek megkeresésére.
- Elegáns valuta: aki adja, annak alacsony költséget jelent, aki kapja, annak magas értéket jelent.
- Szempontok
 - Pénzügyi szempontok:
 - Diszkont, hosszú távú szerződés, kiterjesztett fizetési határidő, fizetett szabadság, számlázásra megoldási javaslatok, flottatagság, kedvezmények.
 - Humán erőforrás:
 - Munkaerő-kölcsönzés (főleg szakmunkásoknál érdekes), tanácsadás, karbantartás, technikai segítség.
 - Épület/berendezés megosztása:
 - Csúcsidőben segítség, korlátozott számú eszköz, helyiség megosztása (pl. Labor, munkagépek), lízing.
 - Információ-megosztás:
 - Gyakorlat-, tapasztalatszerzés, adatok használata
 - Elismerés:
 - Kiemelt ügyfél
 - Kockázatmérséklés:
 - Garancia
- Pozícióvédő tárgyalás
 - Amit gyakorta a másik érdekeként azonosítunk, az valójában egy pozíció.

- A másik által felvett, kidolgozott pozíció mögött valójában egy probléma és egy vele kapcsolatos érdekhalmaz van. A problémának és a kapcsolódó érdekhalmaznak vannak részletei, míg a pozíciónak rendszerint nincs vagy nagyon szegényes.
- A pozíció szűk, merev, információszegény, és emiatt nem biztosít mozgásteret a tárgyalás számára. A pozíció mögött álló probléma és érdekhalmaz az, amely elég tágas és elég részletes ahhoz, hogy mozgásteret biztosítson a 2 vagy több konfliktusban álló pozíció összebékítéséhez.
- Saját pozíciónk rendszerint a saját problémánkra és a saját érdekeinkre adott kézenfekvő válasz, megoldás. Így általában figyelmen kívül hagyja a másik pozíciója mögött rejlő érdekeket és a háttérben álló problémát.
- a pozíciók egymásnak feszülnek, többnyire kibékíthetetlenek.
- Pozíciónk mint megoldás és mint válasz magába sűríti azt a problémát és azt az érdekhalmazt, ami a háttérben áll, DE eközben eltörli, elfedi azt a problémát és az érdekhalmazt, amire válaszként született.
- A sikeres tárgyaláshoz, az RKEM (=Reálisan Kölcsönösen Előnyös Megállapodás) létrehozásához vissza kell bontanunk:
 - a saját pozíciónkat: az eredeti problémára és a mögöttes érdekhalmazra,
 - a másik pozícióját: az ő eredeti problémájára és mögöttes érdekhalmazára.
- Lehetőségfeltáró, opciógeneráló
 - A Reális, Kölcsönösen Előnyös Megállapodás = RKEM módszere: ez a Win–Win módszertana.
 - Alapja: a TELA és a tárgyalás során másikkal kidolgozott lehetőség.
 - Célja: saját egyéni igényeinket a lehető legjobban kielégíteni közösen.
 - Egyéni érdekek, igények, elvárások figyelembe vétele, amely magában foglalja:
 - A mi érdekeink, igényeink, elvárásaink figyelembe vételét.
 - A másik érdekeinek, igényeinek, elvárásainak figyelembe vételét.
 - Közös érdekek, igények, elvárások figyelembe vétele, amelyhez el kell jutni, amelyet fel kell tárni.
 - A módszer lépései:
 - A pozíció visszafejtése: a mögöttes probléma összetevőinek, azaz a pozíció mögött rejlő közvetlen érdekeknek, igényeknek, elvárásoknak feltárása.
 - „Milyen szükségleteidet elégítene ki, ha megkapnád, amit kérsz?”
 - A mozgástér bővítése: ezekhez a közvetlen érdekekhez, igényekhez, elvárásokhoz kapcsolódó vagy társuló továbbiak feltárása.
 - „Ezek a szükségletek milyen további igényeket elégítenek?”
 - „Milyen további szükségleteid vannak?”
 - A megoldások kidolgozása: olyan alternatívák keresése, amelyek figyelembe veszik, megoldást kínálnak a kibővített érdekek-, igények-, elvárás-halmazhoz.
 - Elvkövető, RKEM
 - Eszköz
 - Objektív eljárások és mércék módszere:
 - Objektív, korrekt eljárások: a felek akaratától független döntési eljárások alkalmazása.
 - Objektív, korrekt mércék: a felek akaratától független mércék alkalmazása.
 - Ezek együttes kombinációja
 - Objektív, korrekt eljárások:
 - Egyik vág, másik választ
 - Egyszer Te, egyszer én
 - Objektív, korrekt mércék:

- Külső szakértő
- Statisztikák, adatbázisok
- Összehasonlító elemzések
- Realitásvizsgálat
 - A 3 nézőpontból történő tárgyalás: a tárgyalás során 3 nézőpontot érdemes váltogatni és a tárgyalás alakításának és alakulásának értékelése céljából.
 - 1. személyű (Én) nézőpont: a mi nézőpontunk, a mi érdekeinket, céljainkat tartja szem előtt.
 - 2. személyű (Te) nézőpont: a tárgyaló fél nézőpontja, a másik érdekeit, céljait tartja szem előtt. Nem csak a másik nézőpontjának megértésére, érdekeinek feltárása szolgál, hanem a közös érdekek, célok feltárásához is szükséges.
 - 3. személyű (Ő, Ők) nézőpont: a tárgyalás külső, objektív nézőpontja, a tárgyalás fair jellegének, egyaránt előnyös voltának, realitásának ellenőrzésére szolgál. Pl. azt is innen lehet jól megítélni, hogy számunkra fair-e a másik által kínált egyezség.
 - A 2. nézőpontba helyezkedéssel, vagy a kérdések stb. révén feltárt érdekekre, célokra, valamint a saját érdekeinkre építve ebben a nézőpontban dolgozhatók ki, tárthatók fel a közös érdekek, célok.
 - A 3 nézőpont 3 eltérő mentális és viselkedési állapotot is jelent, külső megnyilvánulásai is vannak; a 3 nézőpontban működve különbözik: a testtartásunk (súlypont magassága, felsőtest szöge), a hanghordozásunk, a hangerőnk, gesztusaink, a mimikánk és az izomtónusunk, a szemkontaktus iránya, gyakorisága stb.
- Mikor?
 - a tárgyalásra történő felkészülés során,
 - a tárgyalás közben és
 - a tárgyalást követően!
 - Az irreális tárgyalási célok: megnehezítik, sőt esetleg lehetetlenné teszik a tárgyalást, de még valamifajta siker esetén is rongálják a kapcsolatot.
- Reális, kölcsönösen előnyös megállapodás csak úgy érhető el, ha:
 - a tárgyalás figyelembe veszi a saját érdekeinket, szükségleteinket ÉS
 - a tárgyalás figyelembe veszi a másik érdekeit, szükségleteit is.
 - A RKEM kereteinek kidolgozásához alapvető feltétel a másik érdekeinek, szükségleteinek megértése, a kapcsolódó információk beszerzése.
- A másik érdekeinek feltárásához a két legegyszerűbb eszköz:
 - behelyezkedni a másik nézőpontjába: mik lehetnek az érdekei?
 - az érdekekre irányuló kérdéseket feltenni a másinak

5 Tárgyalóerő, TELA, Belépés/kilépés, Napirendtervezés, Szerepgyakorlat

- Mekkora a tárgyalóerőnk?
 - Az alábbi két dolog határozza meg:
 - Milyen lehetőségeink vannak?
 - Mennyire helyes és részletes képpel rendelkezünk a lehetőségeinkről?
 - Bár lehetőségeink tőlünk független adottságok, feltárásunk kreativitásunkon és rugalmasságunkon múlik → tehát tőlünk is függenek!
 - Tárgyalóerőnk nem a tárgyalási szituációtól független tényezők határozzák meg, hanem az, hogy mennyire elfogadható számunkra, ha a tárgyalás sikertelen.
 - Pl. álláskeresésnél más a tárgyalóerőnk, ha épp állásban vagyunk/1 éve munkanélküliek vagyunk/telített a piac stb.

- Mikor tárgyaljunk?
 - Ha a tárgyalástól jobb eredmény várható, mint ami egyébként adott számunkra vagy más konfliktus-megoldási eszközökkel elérhető = BELÉPÉSI KRITÉRIUM.
 - Akkor sikeres a tárgyalás, ha olyan eredményre vezet, amely jobb, mint ami egyébként adott számunkra, vagy jobb, mint ami más konfliktusmegoldási eszközökkel elérhető = SIKERKRITÉRIUM.
 - 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.
 - Téves az a helyzetértékelés, amely elutasítja a tárgyalást, holott az vélhetőleg jobb eredményre vezetett volna!
- Mikor ne tárgyaljunk?
 - Kizáró esetek:
 - Ha nem vagy érdekelt a tárgyalásban: sokat veszíthetsz, semmit nem nyersz.
 - Ha a másik követelései, igényei nem etikusak: olyasvalamit kell jóváhagynod, ami illegális, nem-etikus, morálisan helytelen.
 - Ha túlfutottál a kapacitási korlátaidon: ne egyezkedj! Emeld inkább az áraidat!
 - Ha a tárgyalás téje az, hogy akár mindent el is veszíthetsz!
 - Keress inkább más megoldást a tárgyalás helyett!
 - Halasztó hatályú esetek:
 - Ha időszükében 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.
- Kilépési kritériumok - UH
 - Az UTOLSÓ HATÁR alkalmazása:
 - 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, ami azonban módosulhat.
 - Az UH problémái
 - Alapvetően csak egydimenziós (pl. ár jellegű) értékelési eszköz
 - A tárgyalás rendszerint több feltételt érint, illetve a hatékony tárgyalás a feltételrendszer rugalmas és kreatív kezelésén alapul, ezért az könnyen válhat merevvé, gátolja a kreatív tárgyalást
- Kilépési kritériumok – TELA
 - Akkor érdemes kilépnünk a tárgyalásból, ha a tárgyalással elérhető eredmény rosszabbnak ígérkezik, mint a Tárgyalásos Egyezés Legjobb Alternatívája = TELA, (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 független a tárgyalástól, hiszen olyan részletek kidolgozását jelenti, amelyet meg tudunk valósítani sikertelen tárgyalás esetén is. Azaz ez a legjobb lehetőség, amit TÁRGYALÁS NÉLKÜL is el tudunk érni.
- A TELA a tárgyalás sikerkritériuma, hiszen ha jobb ajánlatot kapunk, mint a TELA, jobb pozícióba kerülünk, ezért sikeresnek tekinthetjük a tárgyalást. Míg ha rosszabb ajánlatot kapunk, akkor is lesz egy-két megvalósítható alternatívánk.
- A TELA kidolgozása
 - Az összes lehetséges alternatíva összeírása.
 - Milyen lehetőségeink vannak, ha a tárgyalás megghiúsul?
 - A lehetséges alternatívák rangsorolása, a legjobb 3 kiválasztása.
 - A legjobb 3 alternatíva felvázolása, részletezése.
 - A 3 legjobb felvázolt alternatíva rangsorolása, a legjobb kiválasztása.
 - A legjobb alternatíva részletes kidolgozása.
 - 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.
- Napirendtervezés
 - Funkciója:
 - Újabb lehetőség a kommunikációra.
 - Konstruktív eszköz a tárgyalási felépítésére, mederben tartására.
 - Ne legyen meglepetés a tárgyaláskor.
 - Lehetővé teszi, hogy leképezzük a kölcsönös elégedettséget támogató szerkezetet: az egyetértési és konfliktuspontok sorrendjét.
 - Jelenítsük meg az összes kritikus kérdést, ami biztos, hogy felmerül.
 - A napirendi pontok összerakását akár rá is bízhatjuk a másik félre. A végleges napirendhez még úgy is lesz lehetőség hozzászólni, új pontokat beletenni
 - Napirendi pontok összeállítása
 - Problémadarabolás:
 - egyetértési és konfliktuspontok súlyozása
 - Napirendi pontok sorrendje:
 - egyetértési és konfliktuspontok rendezése
 - A problémák szétválasztása és súlyozása
 - Lehet, hogy egy átfogó, elnagyolt, homályos, részletek nélküli kérdésben, problémában nem várható megállapodás, míg a részleteire, összetevőire bontott kérdésben esetleg igen.
 - Az sem fontos, hogy minden részletben egyszerre szülessen megállapodás: a végső siker nem azonos a minden részletre kiterjedő azonnali egyetértéssel, és nem is ezen múlik!
 - A módszer egyrészt segít kiválasztani a probléma központi elemét, azt, ahol az igazi konfliktus rejtőzik, amit meg kell oldani, másrészt lehetővé teszi
 - ún. egyetértési pontok azonosítását, valamint.
 - azoknak a konfliktuspontoknak azonosítását, amelyek esetében könnyű megoldást találni.
 - Napirendi pontok sorrendje
 - A kisebb problémától haladjunk a legkomolyabb konfliktusig:

- Egy kisebb probléma kapcsán nyilván könnyebb megoldásra jutni, mint egy fajsúlyosabb esetében. Ha van tapasztalat, hogy közösen oldottuk meg az előző problémát, akkor az segíti a bizalom felépülését.
- A kisebb konfliktusok megoldásába befektetett energia arra sarkall, hogy motiváltak legyünk a legnagyobb tárgyalási probléma megoldására: az elkötelezettség irracionális fokozódása címen tárgyalt döntési heurisztika pozitív alkalmazása.
 - Egyetértési és konfliktuspontok rendezése
 - Egyetértési pontokkal kezdjük (a projekt, együttműködés eddigi eredményeinek áttekintése),
 - majd a konfliktuspontokkal folytatódjon,
 - végül egyetértési ponttal zárjunk
- Felkészülés tárgyalásra
 - ELSŐ LÉPÉSEK:
 - A feladat megértése:
 - Mi a probléma?
 - Mi a célom?
 - Mit szeretnék elérni?
 - Érdemes-e tárgyalnom?
 - Kivel érdemes tárgyalnom?
 - TERVEZÉS: HOGYAN TÁRGYALJAK?
 - Milyen a tárgyalóerőm?
 - Milyen helyzetben vagyok?
 - Milyen lehetőségeim vannak?
 - A TELA (=Tárgyalásos Egyezés Legjobb Alternatívája = B terv arra az esetre, ha sikertelen lesz a tárgyalás) kidolgozása:
 - Az összes lehetséges alternatíva felírása.
 - 2-3 ígéretes alternatíva részletes leírása.
 - A legjobb alternatíva részletes leírása, kidolgozása.
 - A PROBLÉMÁK FELÍRÁSA
 - Problémadarabolás/ problémaáltalánosítás:
 - Konfliktuspontok és egyetértési pontok felírása, súlyozása.
 - Napirendtervezés:
 - Az egyetértési pontokkal kezdünk, majd a konfliktuspontokkal folytatódjon, végül egyetértési ponttal zárunk.
 - A kisebb, de önmagában is fontos, fajsúlyos problémától haladjunk a legkomolyabb konfliktusig.
 - Mondjuk ki a tárgyalási célt!
 - Ellenőrzés: tartalom-folyamat-kapcsolat
 - A tárgyalás lebonyolítása
 - Tárgyalási idő max. 15 perc.