

A mindennapi élet és a politikai kommunikáció alapjai.

(Gyakorlati útmutató kezdő vezetők számára)

Copyright: Dr. Marosán György főiskolai tanár

1999

Bevezető

Minden vezető – függetlenül konkrét feladatkörétől és szakterületétől - alapvetően emberekkel foglalkozik. Feladatokat hajt végre mások - az őt követő és/vagy a neki beosztott/alárendelt emberek - segítségével. A fenti meghatározás alapján gyakorlatilag mindannyian vezetők vagyunk. Hétköznapi kapcsolataink abból állnak, hogy problémákat oldunk meg másokkal, befolyásolunk másokat, embereket győzünk meg és veszünk rá, hogy viselkedjenek úgy, ahogy szerintünk viselkedniük kellene. Életünk nagy része abból áll, hogy saját érdekünkben igyekszünk befolyásolni másokat. Rá akarjuk venni gyerekeinket, hogy tanuljon jobban, meg akarjuk győzni feleségünket, hogy tegye meg ezt vagy azt, férjünket, hogy vegye meg ezt vagy azt, vagy éppen el akarjuk kerülni, hogy szomszédunk, ismerőseink tegyék meg velünk azt, amit nem akarunk.

A könyv ahhoz nyújt segítséget, hogy az olvasó elsajátítsa a vezetéshez nélkülözhetetlen képességeket. Segítséget kíván nyújtani, hogy ki-ki megismerje viselkedésének mozgató rugóit, személyiségének azokat a vonásait, amelyeket talán soha nem gondolt még végig. Végigolvasva a könyvet és megoldva a benne levő feladatokat, bepillantást nyerhetünk cselekedeteink tudatos és kevésbé tudatos szabályaiba és ez által képes lesz sikeresebben formálni saját jövőjét. Ennek érdekében a könyv végigvezet az emberi közösségben való hatékony tevékenykedés lépcsőin: az önérvényesítési-, majd a kommunikációs képességen. Erre építve bemutatja a hatalomgyakorlás, a konfliktusok kezelésének illetve a tárgyalási készségek fejlesztésének módszereit. Hangsúlyozzuk, a felsorolt személyes képességek nélkül senki sem lehet sem politikai, sem társadalmi, sem pedig gazdasági vezető. Ám - mint látni fogjuk – a részletesen bemutatandó és elemzendő képességek hozzásegítenek saját személyes életünk jobb megszervezéséhez is. Némi túlzással: elsajátítva az önérvényesítő viselkedést, az egyértelműbb kommunikációt, a hatékonyabb konfliktus-kezelés és a célratörőbb tárgyalási képességet, egyben boldogabb és sikeresebb emberek is lehetünk.

1. fejezet.

Az önérvényesítés képessége.

(elérhetjük-e azt, amit akarunk, anélkül, hogy át kelljen gázolni a másokon?)

“Ha én nem vagyok magamért, akkor ki van értem,
ha én csak magamért vagyok, mi vagyok?”

Hilél (Talmud)

“Az anyám elment egy nők számára rendezett önérvényesítő tréningre,
ahonnan a férfiakat kizárták. Megkérdeztem az apámat: mi is az
önérvényesítés? Azt válaszolta: Isten tudja, de az biztos, hogy csak rosszat
jelenthet a számomra.”

Egy 13 éves srác titkos naplójából.

Mi az önérvényesítés?

A pszichológusok már régen kimutatták, hogy az ember személyiségének alapvonásai, a gyakran “sors-programnak” vagy “élet-könyvnek”¹ nevezett sajátos beállítódás, mintegy 4-6 éves korában kialakul. A családi és a közvetlen környezet üzenetei útján megkapja - esetenként a szó szoros értelmében beleverik - azokat a viselkedési formákat, amelyek döntő mértékben meghatározzák egész életútját. Angol kifejezéssel ezt a beprogramozott viselkedést “script-nek”² nevezik. Fiatal korunkban különféle (tedd..., ne tedd..., szabad..., nem szabad..., azonnal..., soha..., mindig..., bárcsak..., miért is nem..., úgysem..., meg ne próbáld..., nehogy...stb.) üzeneteket kapunk, először szüleinktől és a rokoni, szomszédsági körből, majd egyre szélesebb társadalmi környezetünkből, az iskolából, a moziból, TV-ből és mindinkább a “haveri” körből. Ezek az üzenetek meghatározzák milyen szerepeket, és hogyan játszunk el, milyen célokat tűzünk ki, hogyan törekszünk e célokat elérni és főként, *hogyan törekszünk és törekszünk-e egyáltalán, érdekeinket, akaratunkat, vágyainkat érvényesíteni.*

Céljainkat elérése érdekében három, jellegzetesen eltérő viselkedés-modellt alakítottunk ki, amely mögött három személyiség-típus található: a passzív, az agresszív

¹ Eric Berne. Sors-könyv.???

és az ún. önérvényesítő személyiség. Az alábbiakban röviden bemutatjuk a különböző típusok megnyilvánulásának jellegzetességeit, a viselkedés okait, tüneteit, és a leggyakrabban használt kifejezéseit.

A viselkedés-módok meghatározó jellegzetességei:

A passzív, visszahúzódo viselkedés	Az agresszív viselkedés	Az önérvényesítő viselkedés
<ul style="list-style-type: none"> • Mindig enged mások kérésének. • Lemond saját érdekei érvényesítéséről. • Aláveti magát mások akaratának. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saját érdekét, feltétel nélkül mindenki más elé helyezi. • A hibát mindig másokban keresi, másokat okol mindenért. • Megszégyenítően, atyáskodóan, csúfolkodóan viselkedik mindenkivel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hangot ad saját érdekeinek, de meghallgatja a másokat is. • Nem mond le a saját érdek érvényesítéséről, de hajlik a kompromisszumra. • Elmondja, ha sértve érzi magát, de tartózkodik attól, hogy másokat sértessen.

A viselkedés-módok eltérő okai:

A passzív, visszahúzódo viselkedés	Az agresszív viselkedés	Az önérvényesítő viselkedés
<ul style="list-style-type: none"> • Nem akar másokat megsérteni. • Szeretne mások kedvére tenni. • A békesség megőrzésére törekszik, minden áron. 	<ul style="list-style-type: none"> • Csak saját érdekeivel törődik. • Mások érdekérvényesítési jogát kétségbe vonja. • Mások legyőzésére, sarokba szorítására, megalázására törekszik. 	<ul style="list-style-type: none"> • A saját érdek szem előtt tartása mellett elfogadja mások érdekérvényesítési jogát. • Kölcsönösen elfogadható megoldásokra törekszik. • Tisztában van saját jogaival, de tiszteli a másét is.

² B.Eunson. Behaving..McGraw-Hill 1994. 157. Old.

Az eltérő viselkedés-módok megnyilvánulási tünetei:

A passzív, visszahúzódozó viselkedés	Az agresszív viselkedés	Az önérvényesítő viselkedés
<ul style="list-style-type: none"> • Tétovázó, bizonytalan, halk hanghordozás. • Ideges reagálás az érdekütközésekre. • Remegő kéz, előreeső váll, a szemkontaktus kerülése. 	<ul style="list-style-type: none"> • Durva, hangos, személyeskedő hang. • Fölkerekedő testtartás, fenyegető viselkedés. • A másik fél mondanivalójának figyelmen kívül hagyása. 	<ul style="list-style-type: none"> • Semleges, sőt barátságos hanghordozás. • Szilárd szemkontaktus, nyugodt testtartás. • A másik fél mondanivalójára való figyelem.

Az eltérő viselkedés-típusok leggyakrabban használt kifejezései:

A passzív, visszahúzódozó viselkedés	Az agresszív viselkedés	Az önérvényesítő viselkedés
<ul style="list-style-type: none"> • Hát..., tulajdonképpen..., nem is tudom..., • Talán..., kellene..., jó lenne ha..., • Legyen úgy, ahogy te akarod, ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Tedd, máskülönben ... , • Hogy merészeled ezt tenni, mondani, ... • Te teljesen hülye vagy? • Elment az eszed? • Csak nem képzeled, hogy én..., 	<ul style="list-style-type: none"> • Én úgy érzem, hogy ... mit gondol erről? • Nekem ebben a helyzetben az érdekem az, hogy ... • Összpontsítsunk a megoldásra. • Számomra az a kedvező, hogy,...

Az emberek többsége természetesen nem végletes személyiség. Legtöbbünkben, ha eltérő arányokban is, de egyaránt jelen van mindhárom viselkedési mód. Az egyes konkrét emberre jellemző személyiségi profilt a fejezet végén található kérdőív alapján lehet felbecsülni. Az azonban, hogy ki mennyire önérvényesítő, vagy éppen a passzív, visszahúzódozó, esetleg az agresszív, jelentősen befolyásolja társadalmi kapcsolatait. Alapvetően ettől függ, képes-e könnyen kapcsolatot teremteni, ki tudja-e fejezni akaratát, le tudja-e gyúrni az életben előtte felbukkanó akadályokat, egyszóval "győztesként" vagy "vesztesként" kerül ki a magán- és hivatali élet mindennapi konfliktusaiból.

Győztesnek születél vagy áldozatnak?

Az agresszív viselkedés rendkívül szembeötlő. Durva, hangos, másokat lekezelő, megszégyenítő hanghordozás és kifejezések. Ez a legtöbb emberben visszatetszést kelt. Menekülünk az ilyen főnök közeléből. Nem szívesen dolgozunk az ilyen emberrel egy

munkacsoportban. Már halljuk a gunyoros megjegyzését, leckéztető kioktatását, az érvelésüket figyelmen kívül hagyó, lehengerlő hangoskodását. Ha tehetjük, elkerüljük az ilyen embert. Az azonban már távolról sem ilyen egyértelmű, hogy a passzív viselkedés is lehet - némi túlzással - “ön- és közveszélyes”. Nem nehéz azonban belátni: most formálódó társadalmunkban, aki nem önérvényesítő módon viselkedik, az az esetek egyre növekvő számában lesz “vesztes”.

“Vesztesnek” lenni sajátos lelki állapotot jelent. A “vesztes” többnyire a körülmények áldozatának tekinti önmagát. Úgy érzi, játékszer mások kezében. Többnyire úgy viselkedik, mint akinek nincsenek valóságos alternatívái, mintha ki van szolgáltatva általa befolyásolhatatlan külső kényszereknek. Ezért többnyire nem azt teszi, amit igazán szeretne. Rendre olyan helyzetekbe keveredik, amelyekben nem érzi jól magát. Nem nyeri el azok barátságát, akiket tisztel, és olyan társaságba keveredik, amelyet nem nagyon becsül. Szeretne mindenki kedvére tenni, mégsem nyeri el a közösség tiszteletét és megbecsülését. A legtöbb amit elért, hogy jó bolondnak tartják, akit azonban mindenki kihasznál. Az “örök vesztesel” szemben ott van az ember, aki aktívan válaszol az őt ért hatásokra, aki tud igen-t és nem-et mondani. A “győztes” a sokszor általa sem befolyásolható körülmények között is keresi és felfedezi a lehetőségeket. Semmit nem fogad el véglegesnek, megváltoztathatatlanak. Mindent úgy próbál szemlélni és kezelni, mint megtárgyalandó, akaratának és érdekeinek megfelelően újraformálható feltételeket. Az alábbi táblázat megpróbálja érzékeltetni mennyire másként viselkedik az “áldozat” és a “nyertes” embere:

A “nyertes”	“Az áldozat”
Keményen dolgozik, de mindig van ideje arra, amire szeretné. Mindent a maga idejében tesz.	Mindig elfoglalt mégsem ér soha dolgai végére, mert mindenki kedvére szeretne tenni.
Rögtön a tárgyra tér, azonnal belevág a problémák megoldásába. Nem hezitál, amikor kérni kell.	Állandóan kerülgeti a problémákat, de soha nem kezd neki, hogy végre megoldja.
Meggondoltan vállal kötelezettséget és azt komolyan is veszi. Ugyanakkor nem-et is tud mondani.	Mindenkinek mindig, mindent megígér. Könnyen mond igen-t és soha sem nem-et. Többnyire nem teszi, meg amit ígért.
Tudja, mikor kell harcolni valamiért, és mikor kell engedni. Mindig a lehetőségekre és a megoldásokra összpontosít. Eredményre törekszik és nem a tett elkerülésére.	Nem képes megkülönböztetni a fontosat a lényegtelenről. Állandóan fél, hogy hibát követ el. Mindig azt magyarázza mit miért nem lehet csinálni
Erősnek érzi magát, és ezért barátságos mindenkivel. Ugyanakkor határozott és következetes is partnereivel.	Nem meri kinyilvánítani barátságát, vonzalmát, mert fél a visszautasítástól. Ugyanakkor esetenként zsarnokoskodik.

Figyel a kritikára, meghallgatja és tiszteli mások szempontjait, de világosan megfogalmazza a saját érdekét	Mindig arra vár, hogy egyszer majd csak ő is sorra kerül. Ám ha ez néha bekövetkezik, akkor sem áll ki önmagáért.
Kérdez, magyaráz, tisztáz, értelmez és megállapodik.	Kifogásokat keres, vádol, kibújik a felelősség és döntés alól

A “győztes” hisz abban, hogy saját kezében van sorsának kulcsa. A “vesztes” úgy érzi, csak játékszer a sors kezében. A “vesztes”, annak ellenére, hogy mindig visszavonul, enged mások akaratának, mindig azt teszi, amit mások elvárnak tőle, kitér az összeütközés elől, és nem akar megsérteni senki, a valóságban nem érzi jól magát, ha ezt a negatív programot megvalósította. Pontosan érzi, hogy ön- és közmegebecsülése csökken. Mások csak kihasználják, de nem számítanak igazán rá. A passzív személy mindig azt figyeli milyen választ várnak tőlem. Nem azt mondja, amit érez és gondol, hanem azt, amiről úgy gondolja, hogy elvárják tőle.

Az nem szorul különösebb magyarázatra, hogy a passzív, áldozatszerű viselkedést miért tekinthetjük önveszélyesnek. De vajon nem túlzás-e a “közveszélyességet” emlegetni? Ez a jelző abban az értelemben nem túlzó, hogy az “áldozat”-szerű viselkedés megerősíti a az agresszív személyt viselkedése hatásosságában. Vagyis, mintegy “visszaigazolja”, hogy célravezető viselkedés mások legázolása, sarokba-szorítása, térdre-kényszerítése. Ha egy társadalomban sok a passzív, az áldozat-szerepet beletörődően elfogadó személy, akkor abban a társadalomban hatásos az agresszivitás. És mindez fordítva is igaz. Az agresszivitás visszaszorításának feltétele az, hogy egyre több ember vállalja az önérvényesítő viselkedést. Senki nem “örök vesztes” és győzni sem lehet minden egyes esetben. Mindannyiunkban van ebből is, abból is valamennyi. Az, hogy melyik Én-ünk kerül előtérbe, az döntően két tényezőtől: egyrészt a szóban forgó személy “sors-programjától”, másrészt az adott helyzettől, a konfliktus tárgyától függ. Mégis azt lehet mondani, vannak közöttünk olyanok, akik az esetek többségében “áldozatként” viselkednek és sokan vannak, akik a legtöbb helyzetből “győztesként” kerülnek ki.

Az önérvényesítési képesség megnyilvánulásai

Azt, hogy sokak számára milyen komoly gondot jelent az önérvényesítés akkor érthetjük meg igazán, ha végigpillantunk az önérvényesítő viselkedés jellegzetes megnyilvánulásain. Az alábbi felsorolás mutatja milyen sokféle hétköznapi kapcsolatunkban nyilatkozik meg önérvényesítő képességünk:

- **Elismerés kinyilvánítása**

Kultúránkban gyakran nehéznek érezzük az elismerés kinyilvánítását. Sőt, néha az elismerés kifejezetten manipulatív jellegű. Akkor alkalmazzák, ha valami hátsó szándékot rejtenek vele, amikor pl. valamilyen ellenszolgáltatást kérnek vagy remélnék. Ebben az összefüggésben az elismerés gyakran éppen az ellenkezőjét

- **Elismerés fogadása**

Az emberek - furcsa módon – hasonlóan zavarban vannak akkor, amikor fogadni kell az elismerést. Ha egy munkánkat megdicsérték, hajlamosak vagyunk azt mondani: “ugyan, nem volt ez semmi..”. Mintha elvárnák tőlünk, hogy tudatosan lekicsinyeljük magunk teljesítményét. Pedig az elismerés fogadása nem feltétlenül dicsekvés hanem az önérvényesítés megnyilvánulása. Jogunk van tehát a dicséretre úgy válaszolni: “örülök, hogy tetszett, valóban keményen dolgoztam érte”, vagy “én is érzem jól sikerült”.

- **Szívesség és segítség kérése**

A szívesség és segítség kérését gyakran fogják fel a gyengeség jelének, mondván: aki segítséget kér, az ezzel beismeri, hogy valamit nem képes megoldani. Pedig az önérvényesítő viselkedés egyik fontos megnyilvánulása, hogy együttműködés és kapcsolat kialakítására törekszik. Inkább hidat épít az emberek közé, mint falakat. Vagyis ha szükséged van segítségre nyugodtan kérj.

- **Szeretet, vonzalom kinyilvánítása**

Ha valakinek problémái vannak az előző kapcsolati formákkal, szinte biztos, hogy fokozottan gondot jelent számára vonzalom, szeretet kinyilvánítása. Sokan érzik úgy, hogy nagyon kiszolgáltatják önmagukat ha nyíltan megvallják érzéseiket. Gondoljunk azonban mindig arra, megkérdőjelezhetetlen jogunk kinyilvánítani érzéseinket. Egy kapcsolatot valahol el kell kezdeni. Az persze nem öröm ha a felajánlott kapcsolat nem nyer viszonzást. De ha nem kezdeményezünk sok örömet és segítséget nyújtó kapcsolattól eshetünk el.

- **Beszélgetés kezdeményezése és fenntartása**

Napjaink egyik legnagyobb problémája, hogy nagyon sok magános ember csak ül otthon, és azon töri magát, hogy hogyan is ismerkedhetnék meg valakivel. Mások a főnökükkel, szomszédjukkal szeretnének dolgokat elintézni. Nem merik gondolván zavarnak másokat. Önérvényesítőnek lenni annyit tesz, mint azt mondani: “nekem ügyem van veled, légy szíves hallgassd meg ...”

- **Saját törvényes jog melletti kiállás**

Gyakran megesik, hogy valaki olyasmire vesz rá, amit te nem akarsz. Magadban káromkods, és azt mondod “ez nem igazság” és mégis csinálod, amit mondtak. Nem állsz ki jogaidért. Ezek a jogok néha kicsinységek: leülni a villamoson egy helyre, amit valaki elfoglalt a csomagjával, vagy arra kérni a kollégádat, hogy ne a te rovásodra osszátok el a munkát.. Az önérvényesítés jele kimondani: “kérem én nem ezt, hanem azt akarom...”.

- Hozzánk intézett kérés visszautasítása

Nemzetközi “bestseller” lett M.Smith könyve: “Amikor azt mondom NEM - bűnösnek érzem magam”. Sokan éreztük már úgy, hogy mások, ügyesen manipulálva a dolgokat, olyan dolgokat intéztetett el velünk, amit nem akartunk. Az önérvényesítés nélkülözhetetlen tartozéka, hogy egyértelmű képesek legyünk kinyilvánítani: NEM, nem kívánom megtenni, amit tőlem elvársz.

- Saját vélemény, vagy véleményeltérés kinyilvánítása

A munkahelyi gyűlésen vagy éppen baráti körben gyakran esik nehezünkre véleményt mondani. Még nehezebb ellentmondani, még olyan kérdésekben is, amelyeknek nincs különösen tétje. Sok ok miatt vagyunk hajlamosak “csatlakozni az előttünk szólóhoz” vagy a csoport véleményéhez. Holott a vélemény nem olyan dolog, amiben mindenkinek feltétlenül egyet kell érteni.

- Igazolt bosszúság kinyilvánítása

Az önérvényesítés nem azonos azzal, hogy magadba fojtod minden dühödöt, de azzal sem, hogy teljesen szabad utat engedsz negatív érzelmeidnek. De jogod van az igazolt - ez persze mindig vitatható, hogy mi az, ami igazolható és mi az, ami nem - felháborodás, és bosszúság kinyilvánítására. A bosszúság önérvényesítő kinyilvánításának célja: jelzés egy helyzetről és nem a személy megszegényítése, nem egy szabályozatlan dühkitörés.

Az alábbi táblázat bepillantást nyújt abba: különböző kapcsolataiban mennyire önérvényesítő. A táblázat egyes kockái arra kérdeznék rá, milyen mértékben képes kifejezni érzelmeit, hangot adni érdekeinek, akaratának. Az egyes kockákban, Igen-nel vagy Nem-mel kell válaszolni arra a kérdésre, hogy egy adott személlyel kapcsolatban problémát jelent-e az érdekeinek érvényesítése vagy sem. Ha a végén összeszámoljuk az Igen illetve a Nem válaszokat, ez hozzávetőleg megmutatja, hogy bizonyos kapcsolataiban milyen mértékben jelent problémát számunkra az önérvényesítés.

Problémát jelent-e számomra, hogy megmondjam...

	A nálam fiatalabbnak, vagy beosztottamnak	Ismerősemnek vagy rokonomnak	A velem egy szinten álló munkatársaknak vagy barátaimnak	Felettesemnek vagy tanáromnak
Valami ügyes dolgot csináltak..				
Hálás vagyok nekik..				

Kérni akarok valamit tőlük..				
Beszélgetni akarok velük valamiről ..				
Idegésít, zavar, amit éppen csinálnak...				
Megsértettek engem ..				
Nem akarom megtenni, amit tőlem kértek ..				
Visszautasítom, azt, ahogyan velem viselkednek ..				
Nekem más a véleményem valamiről..				
Megköszönöm nekik, hogy ...				
A kapott pontszám:				

Hogyan javíthatjuk önérvényesítő képességünket?

Az önérvényesítésnek két nagyon fontos forrása van. Az egyik a *készítés*, hogy kiálljunk önmagunkért. Ezt alapvetően az a tudata határozza meg, hogy elidegeníthetetlen és megkérdőjelezhetetlen jogaink vannak. Az alábbiakban röviden felsoroltunk egy sor hétköznapi jogot. A végén szándékosan hagytunk ki helyet. Olvassa végig jogait és írjon be a kihagyott helyre olyant, amelyet szívesen önmaga emlékezetébe idézne.

Elidegeníthetetlen jogaink

1.§ Mint önálló személyiségnek, jogom van arra, hogy meghatározzam, mire van szükségem, megállapítsam mit tartok fontosnak és kevésbé fontosnak.

2.§ Jogom van arra, hogy úgy kezeljenek, mint egy intelligens, képességekkel ellátott és másokkal egyenlő emberi lényt.

3.§ Jogom van arra, hogy kifejezzem érzéseimet egy adott helyzettel vagy bármely személlyel kapcsolatban.

4.§ *Jogom van rá, hogy kifejezzem véleményemet és értékeimet, amelyekben hiszek.*

5.§ *Jogom van ahhoz, hogy “igent” vagy “nemet” mondjak bármire, amire akarok.*

6.§ *Jogom van arra, hogy hibázzak.*

7.§ *Jogom van arra, hogy megváltoztassam a véleményemet, ha úgy tetszik nekem.*

8.§ *Jogom van újra és újra azt mondani: “nem értettem”.*

9.§ *Jogom van arra, hogy kérjem azt, amit akarok.*

10.§ *Jogom van arra, hogy elutasítsam más emberek problémáinak átvállalását.*

11.§ *Jogom van arra, hogy másokkal “dolgokat intézzek el” vagy egyszerűen csak kapcsolatot kezdeményezzek anélkül, hogy a jóváhagyásukra kellene várnom.*

12.§ *Még ahhoz is jogom van, hogy esetenként, amikor úgy tetszik nekem, akkor ne viselkedjek önérvényesítő módon.*

13.§.....

14.§.....

Az önérvényesítés technikái

Az önérvényesítés másik forrása a *képesség* érdekeink érvényesítésére. Életünk részben arról szól, hogy folyamatosan tanuljuk és gyakoroljuk azokat a “technikákat” módszereket, amelyek segítségével valóságosan érvényesíthetjük érdekeinket. Mind a “technikákat” mind pedig a jogok tudatát (vagy éppen ezek hiányát) felcseperedésünk során, a szocializáció útján sajátítjuk el. Vannak társadalmak, - a demokráciára és a piaci kapcsolatokra épülő közösségek - amelyek eleve önérvényesítővé szocializálnak. És vannak társadalmak – ilyen volt a szocializmus hagyományos modellje – amelyek - némi túlzással - gyermekként kezelték az állampolgárt. Egy ilyen társadalomban a felsőbbség érvényesíti saját belátása szerint a jogot, “védi” érdekeinket, feloldja a konfliktusokat. Egy ilyen társadalomban nincs lehetőség az önérvényesítés elsajátítására. Ez az oka, hogy valamennyi poszt-szocialista társadalomban alapvető gondok vannak az önérvényesítési képességgel. A következőkben sorra vesszük azokat az önérvényesítési technikákat, amelyeket tudatosan vagy öntudatlanul alkalmazunk érdekeink érvényesítésénél és konfliktusaink megoldásánál.

1. Kérni, amit akarunk

Lakáscsere. A két fél hosszú és kemény, de kultúrált alkut követően megállapodott az árban és a költözés időpontjában. Megegyeztek abban is, hogy amikor a vevő átadja a pénzt, az eladó kiköltözik a lakásból. Most azért találkoztak, hogy lebonyolítsák a pénz átadását. Az ígért tulajdoni lapot azonban az eladó nem tudta időben átadni. Azt mondja, valóban csak egy-két napról van szó. A vevő zavarban van és bizonytalan. Kockázatosnak érzi a pénz átadását. Azt mondja:

Amíg a tulajdoni lap nincs a birtokomban bizonytalannak érzem magam és az egész helyzet kényelmetlen a számomra. Járjunk el a következőképpen. Itt van az ügyvéd. A kialkudott pénzt átadom az ügyvédnek azzal, hogy akkor azonnal adja át önöknek, ha megkaptam a tulajdoni lapot.

AJÁNLOTT	NEM AJÁNLOTT
Mindig tisztázni magadban, hogy pontosan mi az érdeked, mi jó neked és mi nem, kell-e neked az, amire mások rá akarnak beszélni.	Bizonytalannak mutatkozni, és ahhoz igazítani a kérésedet, amit szerinted mások tőled (el) várnak.
Félreérthetetlenül, kétértelműség nélkül kifejezni mi az, amit akarsz, mi az, amit szeretnél, ha történne.	Követelőzni, manipulálni, sértegetni.
Pontosan tudatában lenni annak, hogy mi az érdeked, és késznek lenni arra, hogy erről tárgyalni tudj.	Reménykedni abban, hogy elegendő célozgatni, és kétértelműen utalni arra, hogy mit is szeretnél.
Meggyőződni arról, hogy a kérésedet a megfelelő módon és az illetékes személyhez intézted. (Küldj ÉN üzeneteket. A kérés a TE kérésed legyen.)	Morgolódni amiatt, hogy nem kaptad meg amit, akartál, (minthogy nem fejezted ki magad világosan, és nem is tárgyaltál)
Konkrétan és pontosnak lenni: azt kérni, amit akarsz. Figyelni a "testbeszédre"(hangodra, a használt kifejezésekre, mozdulataidra), hogy azok megfeleljenek annak, amit el akarsz érni.	Visszahúzódnival és visszariadni attól, hogy kérd azt, amit akarsz. Ezzel lényegében feladni azt, hogy megkapd, amit akartál.
A visszautasítás esetén figyelj arra, amit a másik fél mond és légy kész arra, hogy felkínálj vagy elfogadj felkínált kompromisszumokat.	Más emberekre hárítani a felelősséget, azért amit tulajdonképpen te szeretnél elérni vagy megkapni.

2. Tényfeltáró, tisztázó kérdések semleges hangnemben.

Balaton Bélának, a Freecom Kft. tulajdonosának problémái vannak fejlesztési igazgatójával, Tisza Péterrel, aki a munka keretét megadó rendszertervet csinálja. Péter elmaradt a közösen megállapított ütemtervtől és nem nagyon igyekezik behozni a lemaradását. Két héttel ezelőtt megállapodtak abban, hogy minden hét végén közösen értékelik az előrehaladást. Most péntek reggel van, de Péter még nem jelentkezett, hogy beszámoljon az elvégzett munkáról. Az előrehaladást mutató diagram ugyanakkor még a korábbi helyzetnek megfelelő állapotot mutatja. Béla - aki tegnap este megtudta, hogy Péter két napot hiányzott ezen a héten - bemegy Péter szobájába és azt kérdezi:

...Két héttel ezelőtt abban állapodtunk meg, hogy minden hét végén beszámolsz az előrehaladásról és megbeszéljük a problémát. Az előrehaladási táblán most még mindíg a múlt heti adat szerepel. Egyszerűen csak elfelejtettétek átvezetni az új helyzetet vagy ezen a héten valóban nem történt semmi előrehaladás?

AJÁNLOTT	NEM AJÁNLOTT
Nyitott és hipotetikus kérdést feltenni	Személyeskedő és nem a tárgyra vonatkozó, provokatív jellegű kérdést feltenni
A kételkedést, az ellenkezést először kérdésként megfogalmazni	Eltérni a témától
Valódi érdeklődést kifejezni, és jelzéseket adni.	Felemelni a hangot és a kérdésbe negatív minősítést rejteni
Egyszerre egy kérdést feltenni és megvárni a választ	Egyszerre sok kérdést feltenni
Újra feltenni a kérdést, ha nem kaptál választ	Nem figyelni a válaszra, és nem reagálni a jelzésekre

3. NEM-et mondani arra, amit nem akarunk.

A szomszéd el akarja kérni a számítógépedet, hogy legépelje vidéki telkének eladásával kapcsolatos szerződését. Már többször elkérték a házban a gépet és eddig nem is volt semmi baj. Ám az elmúlt hetekben több ismerősöddel történt meg, hogy számítógépedet vírussal fertőzték meg és elvesztek értékes adatai. Úgy érzed mostantól fogva jobban kell ügyelned és egyszerűen nem akarsz odaadni senkinek.

...Nem akarom kölcsön adni a gépet. El akarom kerülni, hogy a jövőben elvigyék itthonról és a felügyeletem nélkül használják.

AJÁNLOTT	NEM AJÁNLOTT
Állandóan emlékezni megkérdőjelezhetetlen jogaidra, és ennek alapján magadban eldönteni mi az, amit akarsz és mi az, amit vissza fogsz utasítani.	Arra alapozni a döntésedet, és ahhoz igazítani viselkedésedet, hogy mások mit várnak el tőled.
Észben tartani, hogy a másik félnek is vannak jogai és érzése. Elismerni és elfogadni ezeket addig, amíg a másik fél egyenlő partnerként tárgyal veled.	A nélkül mondani NEM-et, hogy meghallgattad volna, amit a másik fél akar.
Rövid, világos és félre nem érthető magyarázatot adni álláspontodról. Gyakran a határozott, félre nem érthető rövid NEM, az egyetlen lehetséges válasz.	Ne hagyd magad befolyásolni attól az érzéstől, hogy esetleg magyarázkodnod kell a NEM miatt. Nem vagy köteles magyarázatot adni a NEM-re.
Soha nem elfelejtkezni arról, hogy jogod van NEM-et mondani anélkül, hogy meg kellene magyaráznod vagy bűnösnek kellene érezned magad emiatt.	Hosszú magyarázkodni, elnézést kérni, a másik megértését és egyetértését elnyerni vagy kicsikarni a NEM miatt. A másinak is joga van nem elfogadnia a NEM-et.
Magad dönteni arról, mit fogadsz el, és mit utasítasz vissza, annak alapján, amit ténylegesen érzel, ami a tényleges érdeked és nem annak alapján, amit mások szerint neked kellene érezned.	Úgy mondani NEM-T, hogy azt a másik sértésként, fenyegetésként, személyes bosszúként, vagy törlesztésként érzékelje.
Megtartani a nyugalmodat, nem felemelni a hangodat, nem vádlón és provokálóan mondani - NEM.	Arra gondolni, hogy mivel visszautasítottad a másikat a jövőben te nem kérhetsz partnereedtől semmit.

4. Működőképes kompromisszumot felkínálni

Induljunk ki az előző példából. A kérésre, hogy adjad oda a számítógépet NEM-et mondtál. Ugyanakkor sok ok miatt segíteni is szeretnél. Ezért célszerű működőképes kompromisszumot ajánlani.

A gépet nem adom oda. Nem akarom, hogy bárki elvigye a szemem elől. Szívesen segítek viszont megírni a szerződést. Gyere át holnap délután, vagy ha ez neked nagyon sürgős mondjuk ma este 8 után. Azt hiszem egy óra elég hozzá. Utána rögtön ki is lehet nyomtatni...

AJÁNLOTT	NEM AJÁNLOTT
A felkínált kompromisszum valóban működőképes kell, legyen .	A másik fél érdekeitől eltekintő változatot ajánlani
Tekintetbe venni a másik fél érdekét, szempontjait.	Csak a saját érdek érvényesítésére törekedni
Nyitottnak lenni a további tárgyalásra, megegyezésre.	Rögtön engedni, amint a másik fél kifejezte ellenkezését, ellenérzését.
Hajlandónak lenni a saját érdek újrafogalmazására, ha ez indokolt	Megfellebbezhetelenül kifejezni végső érdekeinket
Rugalmasnak lenni a tárgyalás során	Rugalmatlannak lenni
Érdekeltséget mutatni a megegyezésre	Érdektelennek mutatkozni a kompromisszumkeresés során

5. A "törött lemez" - módszere

Hosszabb sor áll mozijegyért. Mindenki csendes és türelmes. Most valaki, aki újonnan érkezett lassan előre araszol és beáll a pénztár elé. A sorban álló morgolódnak. Világos feszültség érződik a levegőben. Végre valaki megszólal és a következő párbeszéd zajlik le:

- *Kérem, álljon a sor végére.*

- *Én a most kezdődő előadásra akarok venni..*

- *Legtöbbünk a most kezdődő előadásra akarnak jegyet venni. Kérem, álljon a sor végére.*

- *De én csak egy jegyet akarok.*

- *Meg is veheti, ha beáll a sor végére.*

- *Mit avatkozik bele, magának ehhez semmi köze..*

- *De van, mert én is sorban állók. Ezért kérem, álljon a sor végére.*

- *Ha nyugodtan hagyná, hogy megvegyem azt az egyetlen rohadt jegyet már sorra kerülhetett volna...*

- *Mindenki sorban áll, kérem, álljon a sor végére.*

AJÁNLOTT	NEM AJÁNLOTT
Világosan látni helyzetedet és felkészülni, hogy működőképes kompromisszumot ajánlj.	Úgy ismételtetni önmagadat, mint egy papagáj és ezzel azt az érzést keltei, hogy nem figyelsz arra a mit a másik mond.
Kitartani az általad óhajtott megoldás mellett, azáltal, hogy világosan és egyértelműen megfogalmazod azt, amit kívánsz.	Hagyni, eltéríteni magadat attól, amit végül is el akarsz érni. Állj ellent a másik fél zavaró és/vagy zsaroló manipuláló viselkedésének.
Kifejezni és "visszaigazolni", hogy figyeltél arra, amit a másik mondott és megértetted, amit mondott.	Kimutatni, hogy ideges vagy mozdulataiddal, hangoddal - esetleg akaratod ellenére - is jelezni, hogy elveszítetted türelmedet.
Éreztetni az empátiát, ha ezt a helyzetet és a másik fél viselkedése megengedi. Figyelni a "testbeszédre", vagyis megtartani a természetes testtartást és a nyugodt viselkedést és hangot.	Bizonytalanzkodni vagy más módon olyan jelzést, adni, amely a másikat arról győzi meg, hogy nem vagy biztos abban, amit akarsz, és engedni fogsz a nyomásnak vagy a zsarolásnak.

6. A "lefékezés" - módszere

A személyzeti vezetők egyik legnehezebb feladata, amikor a leépítések során, egy a feladatait alapjában véve mindig rendesen elvégző munkatársat kell elbocsátani. Ön - aki a vállalat személyzeti vezetője - behívta és vázolta azokat az okokat, amelyek arra kényszerítették a vállalatot, hogy leépítse a munkaerőt. A dolgozó, akit egyébként nem tekintettek különösebben agresszívnek, most elkezd önnel kiabálni. Szidja a vállalatot és a szakszervezetet, vádolja a vezetőket és személy szerint önt sértegeti. Ön azt válaszolja:

Én megértem az ön felháborodást. Tudom azt, hogy milyen sokat dolgozott és ilyen lojális volt eddig mindig a vállalattal. Joggal érzi sértve magát az elbocsátásért.

Azonban vegye tekintetbe, hogy az iparág minden vállalat válságban van. Egyszerűen nem volt más megoldás, mert a bank megtagadta a hitelt.

Azt javaslom, tekintsük át azokat a lehetőségeket, amelyeket a vállalat - nehéz helyzete ellenére - nyújtani kíván önnek. E lehetőségek részben az elbocsátás miatt járó anyagi és egyéb juttatásokkal kapcsolatosak, részben meg kívánják könnyíteni újbóli elhelyezkedését.

AJÁNLOTT	NEM AJÁNLOTT
Nyugodtnak maradni, nem elveszíteni a türelmet, megtartani a természetes hangot és a szemkontaktust, kerülni a fenyegető arckifejezést.	Provokálni, idegesíteni a másikat azzal, ahogy lekezeljük vagy megszegényítjük.
Lehetővé tenni a másik személy számára, hogy "kiengedje a gőzt".	Azonnal felvenni a kesztyűt, vagyis hasonló modorban válaszolni, akaratunk ellenére belevonódni a "harcba".
Elismerni a másik személy haragjának jogosságát és együttérzést, illetve ha indokolt szimpátiát mutatni.	Megengedni a másik személynek, hogy fenyegetőzzön, elnyomjon vagy megfélemlítsen téged.
Megpróbálni megállapítani a harag okát, és megpróbálni azt valamiféle elfogadható megoldás irányába továbbvinni	Csatlakozni a személyeskedő vitához és elfelejtkezni arról, hogy kölcsönösen elfogadható megoldást keressünk.
Ne felejtkezz soha el arról a jogodról, hogy tisztelettel kezeljenek, és ne hagyd magad fenyegetni, megfélemlíteni.	A testbeszédünkkel vagy passzív vagy agresszív viselkedést mutató jelzéseket adni, és nem reagálni a másik személy agresszív, haragos viselkedésére

7. Kifejezni a negatív érzéseket

A vevő berobban a boltba és mindenkit szid és sérteget. A berendezés, amit egy hete vásárolt nem úgy működik, ahogy, szeretné és egyébként is vacak. Nem hajlandó tárgyalni azzal az eladóval, akivel korábban és hangosan szidja a boltot, a gyárat és mindenkit, aki eszébe jut. Ön, mint az üzlet vezetője segíteni szeretne, de minden eddigi próbálkozása sikertelen volt. Azt mondja:

Igen kellemetlen számomra, hogy ön elveszítette a türelmét, és hangosan kiabál velem. Nem értem mit mond. Nem világos mit akar, nem tudom követni gondolatmenetét. Gondolja meg, még ha igaza van is, hogy milyen reakciót vált ki ez a viselkedés másokban. Mindent elkövetek, hogy segíthessek önnek, de ehhez csendesebb hangnemben és világosabban elmondaná mi a problémája és mit is szeretne.

AJÁNLOTT	NEM AJÁNLOTT
Nem személyeskedően de hangot adni nem tetszésünknek.	Magunkba fojtani nemtetszésünket.
Világosan és konkrétan megjelölni miért háborodunk fel, mi az, ami zavar.	Általános dühkitöréssel válaszolni.
Hangsúlyozni, hogy ez a viselkedés a közös érdek megtalálását akadályozza.	Minősíteni, címkézni a másik személyt.
A saját érzésre összepontosítani és nem a másikat minősíteni.	Úgy kifejezni érzéseinket, hogy csak a düh eszkalációját váltjuk ki.
Jelzéseket adni a viselkedésről.	Büntetésként megszégyenítő kifejezéseket használni.

A piacra, a versenyre és a mindenki számára egyenlő jogokat biztosító demokráciára épülő társadalomban az önérvényesítő viselkedés alapozza meg a sikert, bárhogy is határozzuk azt meg. Ennyiben az önérvényesítés emberi kapcsolataink célra-irányuló formálásának és társadalmi viszonyaink hatékony kezelésének alapjául szolgál. Ennyiben az önérvényesítő képesség a vezetés (de bármely, az emberi kapcsolatokat professzionális módon felhasználó szakma) elsajátításának szükséges, de nem elégséges feltétele. Ezért a fejezet lezárásaként emlékeztetőül, az alábbi táblázatban foglaljuk össze a háromféle viselkedés lényegét.

Asszertív viselkedés	Agresszív viselkedés	Passzív viselkedés
Azt kérni, amit akarunk	Megkapni mindent, amit akarsz	Reménykedni abban, hogy majd csak megkapod, amit szeretnél
Nyíltan és világosan beszélni	Bármilyen eszközzel támogatni saját akaratodat	Elrejteti érzéseidet, és nem tudtára adni annak, akit illet
Megtalálni a helyzetnek megfelelő kifejezést	Nem gondolni mások érzéseire, nem törődni azzal, hogy rossz érzéseket ébresztve másokban	Arra számítani, hogy mások kitalálják mit is, akarsz
Tudatában lenni jogaidnak	Fenyegetni, manipulálni, falhoz szorítani, nevétségessé tenni stb.	Megpróbálni észrevétlennek maradni, nem kifejezni érzéseidet
Magabiztosan kérni, és nem feltételezni, hogy mások kitalálják mit is akarsz	Nem tekintettel lenni mások jogaira	Nem kérni azt, amit akarsz és nem is kapni meg amit, akarsz
Nem vonva kétségbe mások jogait	Nem keresni az olyan megoldást, ahol a másik érdekei is érvényesülhetnek	Nem akarni zavarni, felidegesíteni bárkit, megdermedni az aggodalomtól, amikor kérsz valamit

Önérvényesítőnek (asszertívnek) lenni, nem jelenti azt, hogy mindig nyerünk. Van amikor veszítünk és többnyire kompromisszumot kell kötni. De mivel a másik fél úgy éli meg a történeteket, hogy egy olyan emberrel lépett kapcsolatba, akivel üzletet lehet kötni, újra és újra hajlandó lesz erre. Jellegzetesen eltérő módon éli meg az önérvényesítő, a passzív és az agresszív típus a kudarcot. Vannak emberek, akiknek kezdetben minden sikerül. Részben azért, mert jó helyre születtek, részben azért mert valóban tehetségesek. Mégis, amikor az életben egyszer szembe kell nézniök a kudarccal, összeomlanak. Ebben az értelemben igaz, hogy *a kudarc jobb jellemformáló mint a siker*. A siker nagyon fontos, megerősít, hogy jó úton járunk. De tanulni igazán a kudarcból lehet. Ezek jelentik a személyiség számára az igazi kihívást. A kudarccal szembenézni nem kellemes. Ugyanakkor az az üzenet, hogy rossz úton járunk, gyakran jobban hasznosítható, mint az addig követett tevékenység megerősítése.

Az önérvényesítés által egyéni teljesítményeink nagyobb valószínűséggel nyernek elismerést. Növekszik önbecsülésünk és igazolt önbizalomunk. Felelősséget érzünk és vállalunk viselkedésünk, érzéseink, gondolataink iránt. Ez társadalmi kapcsolatainkban megerősíti, hogy felnőtt és érett személyiségek vagyunk, munkahelyi kapcsolatainkban pedig professzionális viselkedést tükröz. Emiatt kapcsolatainkban kevesebb lesz a eskalálódó konfliktus és a ellenőrzés alól kicsúszó

helyzet. Inkább képesek leszünk másokkal is elfogadtatni, hogy a megoldásra összpontosítsanak. Készek leszünk hatékonyan kezelni és visszautasítani mások agresszív viselkedését és kárunkra elkövetett manipulációit.

Piros-kék játék

A játékot – legalább két – egymástól fizikailag elválasztott csapat játssza. A csapatoknak 8-10 egymást követő menetben döntéseket kell hoznia. A döntés két szín, a PIROS vagy a KÉK szín egyikének a kiválasztása. A döntést az alábbi ún. kifizetési mátrix kiértékelése alapján kell meghozni:

A kifizetés mátrix:

Az A1 és A2 csapatok döntései		Az A1 és A2 csapatok kapott pontjai	
A1	A2	A1	A2
P	P	-2	-2
P	K	+4	-4
K	P	-4	+4
K	K	+2	+2

A játék célja, hogy a saját csapat minél több pontot szerezzen a játék végére.

A játék kezdetén a játékvezető minden csapatnak hagy mintegy 5 percet, hogy kialakíthassa saját stratégiáját, majd bejelenti, hogy döntési forduló következik. A csapatoknak mintegy 1 perc alatt meg kell hozniok a döntést arra vonatkozóan, hogy az adott fordulóban milyen színt választottak. Ezt felírják a saját lapjukra, a játékvezető mindenkiét megnézi, kiértékeli a kapott pontokat és felírja a táblára, hogy mindenki láthassa az eredményt. Majd újabb döntési forduló következik.

A szabályokon, a játékvezető bejelentése alapján változhatnak. Egy ilyen változás, hogy -többnyire - a 3. és a 6. forduló után tárgyalásra lesz lehetőségük a csapatoknak. Tárgyalni lehet, de nem kötelező. Tárgyalni lehet mindenről, - ti. mit tegyenek a csapatok a következő menetek során - de a tárgyalási megállapodást nem kötelező betartani. Ugyanakkor az első tárgyalási fordulót követően a pontok megkétszereződnek. (a +2, +4-et ér) a második után megháromszorozódnak. (a -2. – 6-ot ér)

A játék adminisztrációja

Forduló	Saját csapat döntése	Másik csapat döntése	A csapatok pontjai	Megjegyzés
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Tapasztalatok:

.....
.....
.....
.....
.....

Tanulságok:

.....
.....
.....
.....

Ki nevet a végén?

A játékot négy maximum 4-5 főből álló csapat játssza egymással. A játék azzal indul, hogy a játékvezető elmondja a játék lényegét és a legfontosabb játékszabályokat. Az A-, B-, C-, D- betűvel jelölt csapatokból álló közösségnek meghatározott mennyiségű “vagyon” van. Ezt a vagyont egy tálban elhelyezett “dolgok” jelképezik. A tálban, a játék kezdetén (négy team esetén) 28 “dolog” van. A vagyonnal a csapatok szabadon, saját belátásuk szerint élhetnek. A csapatok, négy meneten keresztül, változó sorrendben egymás után, kivehetnek a tálból annyi “dolgot” annyit, amennyit akarnak. Amit a csapatok kivesznek az ettől pillanattól az ő személyes vagyonukká válik.

A közösségi vagyonnak van egy érdekes sajátossága: az idővel nő. Az egyes menet végén a játékvezető “újrarendezi” a vagyont. Megnézi mennyi maradt a tálban és beletesz pontosan annyit, amennyi benn maradt. Ha a közös tálban 28 “dolog” maradt - mert senki nem vett ki semmit- akkor beletesz 28 újabb “dolgot” és így a következő menet előtt már 56 “dolognyi” vagyon van a közösségnek. Ha 10 maradt, akkor 10-et tesz bele, ha pedig nem maradt semmi, akkor semmit nem tesz bele. A játék – négy csapat esetén – négy “meneten” keresztül tart. A játék során az egyes csoportok változó sorrendben vehetnek a tálból. A játék annyi meneten keresztül folyik, hogy mindenki legyen egyszer első, második, harmadik és negyedik.

A játék célja, hogy a játék végére a saját team a maximális vagyonra tegyen szert.

A csapatoknak minden menet elején közösen el kell dönteniük, hogy a közösség rendelkezésére álló vagyonból mennyit fogyaszt el, mennyit “dolgot” vesznek ki a tálból. A teamek döntésüket egy lapra írják le, és a papírra leírt szám jelképezi mennyi vagyont szándékoznak az adott menetben kivenni a “tálból”. A játékvezető ennek alapján végrehajtja az utasításukat és az adott menet sorrendjében lebonyolítja a “vagyon-átcsoportosítást”. Akinek nem marad elegendő, az természetesen nem kapja meg amit gondolt.

A játékvezető saját belátása szerint engedélyt adhat a teamek közötti kommunikációra és tárgyalásra. Tárgyalni nem kötelező, tárgyalni mindenről lehet, de a megállapodás betartása nem kötelező.

A játék adminisztrációja

A saját stratégia alapelvei:

.....

.....

.....

.....

Menet	A saját csapat döntése	A kapott vagyon mennyisége	Megjegyzés, gondolat, érzések
1.			
2.			
3.			
4.			

Általános tapasztalatok:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A sikeres közösségi együttműködés feltételei:

.....

.....

.....

.....

.....

Mint láhattuk, az átlagos ember viselkedésében egyaránt felfedezhetők az agresszív, az alávető és az önérvényesítő viselkedés jellegzetességei. Az azonban már a személyiségtől függ, hogy ezek a viselkedési formák hogyan, milyen arányokban ötvöződnék össze. Az alábbi kérdőív segít meghatározni az ön személyes beállítódását. Válaszolva az alábbiakban megfogalmazott állításokra, amelyek a mindennapi helyzetekben szokásosan követett viselkedésre kérdeznek rá, kérem, döntse el, milyen mértékben érzi önmagára jellemzőnek az állítást és írja a kérdés mellett levő kockába a döntésének megfelelő számot:

Egyáltalán nem igaz	= 0
Esetenként igaz	= 1
Többnyire igaz	= 2
Mindig igaz	= 3

Önértékelési kérdőív: Személyiségi profilom.

1. Ha egyszer megfogalmaztam véleményemet, kitartok mellette, amíg csak lehet, nem szívesen változtatom meg.
2. Igyekszem alkalmazkodni az elvárt viselkedési formához, még akkor is, ha magam nem ezt választottam volna szabadon.
3. A személyes összeütközések során hangom megőrzi nyugodt és átlagos szintjét.
4. Képes vagyok olyan hosszan az emberek szemébe nézni, hogy ezzel zavarba hozom őket.
5. Kényelmetlenül és gyámoltalannak érezném magam, ha hirtelen egy krízishelyzetet kellene kezelnem.
6. Ha ideges vagyok, sokszor remeg a hangom és tördelem a kezem.
7. Gyakran felemelem a hangomat, ha azt akarom, hogy az emberek végre megértsék, mit akarok.
8. Nem szeretek másokon gúnyolódni és azt sem szeretem, ha mások teszik ezt velem.
9. Azt gondolom, hogy az ember - bár gyakran kerül kellemetlen és kényelmetlen helyzetbe - ura kell, legyen viselkedésének.
10. Határozottsággal könnyen el tudom fogadtatni véleményemet, és érvényesíteni tudom akaratomat, még mások ellenében is.
11. Általában akkor sem vagyok ideges és bizonytalankodó, amikor a helyzet valóban nagyon kényelmetlen.
12. Sokszor szemlélem nagyon kritikusan saját viselkedésemet és cselekedeteimet.
13. Nehéz számomra az olyan emberek szemébe nézni, akikkel valami problémám, konfliktusom van.
14. Gyakran megtörténik velem, hogy ha belemelegszem, nagyon vehemensen és hangosan vitatkozom.

15. Az emberek viselkedése az érdekek szolgálatában áll, és én, ha ezt szükségesnek látom, keményen érvényesítem is érdekeimet.
16. A nekem fontos dolgokban makacs vagyok, és így, többnyire elérem azt, amit akarok.
17. Sokan mondják, hogy gyakran bizonytalan és tétovázó a viselkedésem.
18. Meghallgatom, és tekintetbe veszem más emberek véleményét, de mindenekelőtt a saját érdekeimet tartom szem előtt.
19. Természetesnek tartom, hogy az emberek harcolnak érdekeikért, és furcsállom, ha feladják, mielőtt megpróbálták volna érvényesíteni.
20. Hiszek abban, hogy ha nyíltan elmondom, mit érzek az adott helyzetben, ez segít abban, hogy világosabban megértsük egymást.
21. Ha bárki megpróbálna erőszakoskodni velem, az kamatostól visszakapja és majd tanul belőle.
22. Nem tudom elviselni a "tutyimutyiságot". Ha ilyen emberrel kerülök kapcsolatba akár gúnyjal is, de kifejezésre juttatom, hogy mit gondolok felőle.
23. Nagyon kényelmetlenül érzem magam, ha valaki kritizálnak engem, amiért nem voltam ügyesebb.
24. Ha megpróbálnak rávenni arra, hogy megtegyek valamit, amit egyébként nem szeretnék, akkor általában el tudom érni, hogy kölcsönösen kielégítő kompromisszumot kössünk.
25. Ritkán látom valódi okát annak, hogy az emberek kritizáljanak engem.
26. A problémákat általában a párbeszéd és a tárgyalás segítségével kísérem meg megoldani.
27. Nehezemre esik elmondani az emberek szemébe, hogyan érzek felőlük, és mit akarok tőlük.
28. Belenyugszom és hagyom, hogy az emberek saját ötleteiket kövessék, még akkor is, amikor az enyém jobban látszik.
29. Ha az emberek nehéz helyzetbe kerültek, úgy gondolom ezért általában csak maguknak, tehetnek szemrehányást.
30. Sokszor akkor is nehezen tudom megvédeni saját álláspontomat a vitákban, ha egyébként nekem van igazam.
31. Megfigyeltem, sokat tanulhatok abból, hogy meghallgatom az engem kritizálókat.
32. Nem szeretem az erőszakos embereket, mert igazam ellenére, könnyen elnyomnak engem.
33. Az érzelmek kinyilvánítása többnyire a gyengeség jele, ezért magam csak ritkán teszem ezt meg.
34. Mindig beleélem magam mások helyzetébe, megértem őket és magaménak érzem személyes problémáikat.
35. Szeretek kitartani álláspontom mellett, és változtatni csak kölcsönös kompromisszum esetén változtatok, vagy ha meggyőztek.
36. Világosan megmondom az embereknek véleményemet, de nem törekszem zavarba hozni őket.

Kiértékelés:

Agresszív	Alávető	Asszertív
1	2	3
4	5	8
7	6	9
10	12	11

14	13	18
15	17	19
16	23	20
21	27	24
22	28	26
25	30	31
29	32	35
33	34	36

Az összpontszám:

Agresszív =

Alávető =

Asszertív =

Gondolkozzon el egy kicsit a kapott eredményeken:

- Megfelel-e az eredményekből kirajzolódó kép azzal, amit önmagáról korábban gondolt? Egyáltalán meglepte-e valamennyire az eredmény? Mi volt az, amit nem várt?
- Vitassa meg az eredményt barátaival/barátnőivel vagy közeli hozzátartozójával. Visszaigazolják-e a kapott eredményt? Olyannak látják-e mint amit a számok mutatnak vagy egészen másnak?
- Elégedett-e kérdőívbeli feltároló képpel? Úgy tekint-e rá, hogy tudtam, és alapjában véve elégedett vagyok vele? Vagy azt gondolja, jó volna változtatni? Egyáltalán van-e lehetőség változtatni a személyiségünkbe "égetett" viselkedési mintán?

Én O.K. vagyok Te O.K. vagy

A "sors-program" segít szavakba foglalni szándékainkat, és gyakran megadja a kezdő lökést tetteinkhez. A "jó" program még a viharos helyzeteken is gond nélkül átvezet, míg a "rossz" program csendes vízen is zátonyra futtat. Végső soron a "sors-program" eredményeként lesz az egyik gyermek "nyertessé" és a másik "vesztessé". A győztes "sors-programjának" minden sora, minden részlete azt sugallja, a külvilág kérdéseire adott válaszai azt tükrözik: ÉN O.K. VAGYOK³. Ez az önkép pontos és elfogultságtól mentes önismereten, az eredmények és a kudarcok reális értékelésén alapulnak. Ezzel szemben a "vesztes" "sors-programja" azt sugalmazza önmaga számára, és azt az üzenetet küldi a külvilág számára: "ÉN NEM VAGYOK O.K.". Az ilyen emberek folyton azt ismételtetik önmaguknak: "nekem soha semmi sem sikerül, én olyan szerencsétlen vagyok". Végső soron az önmagunkról és másokról kialakított kép alapján az emberi kapcsolatok négy eltérő viszonytípusa jön létre. E négy viszonytípushoz azután négy - az alábbi ábrán bemutatott - gyökeresen eltérő un "élethelyzet" tartozik⁴.

	Te O.K. vagy	Te nem vagy O.K.
Én O.K. vagyok	Asszertív viselkedés Toleráns és rugalmas, Realista célok, kölcsönös tisztelet és megelőlegezett bizalom mindenkinek.	Argesszív viselkedés Intoleráns és rugalmatlan viselkedés, a hatalom korlátlan alkalmazása. <i>A kontroll hiánya</i>
Én nem O.K. vagyok	Passzív viselkedés Visszahúzódó passzív viselkedés, mindenért önmagam hibáztatni, a kezdeményezőkétség alacsony foka <i>Az önbecsülés hiánya</i>	Manipulatív viselkedés "Bajkeverés", pletykálkodás, tisztázatlan helyzet teremtése, és az emberek kijátszása egymás ellen. <i>A bizalom hiánya</i>

Találkozott-e már ezekkel a személyiség-típusokkal?

Milyen problémát okozott a veled való kapcsolat?

³ T A Today, I. Stewart, V. Joines Lifespace Publishing 1987. 117. Old.

⁴ T. Harris. Oké vagyok, oké vagy. Édesvíz Kiadó. 1994. 60. Old.

Milyen mértékben érzem, hogy ura vagyok saját sorsomnak?

Az alábbi kérdőív ahhoz nyújt segítséget, hogy világossá tegye ön maga számára, hogyan vélekedik saját sorsát irányító tényezőkről. A feladat az, hogy minden egyes állítás-pár esetén, karikázza be azt az, A vagy B betűvel jelölt állítást, amely leginkább megfelel véleményének. Minthogy itt véleményekről van szó természetesen nincs jó és rossz válasz. Az esetek többségében valószínű, hogy bizonyos mértékben mindkét állítással egyetértene. Ennek ellenére kérem, jelölje meg azt, amelyik hívebben kifejezi pillanatnyi véleményét, vagy azt, amelyikkel inkább egyet tud érteni.

A állítás	B állítás	
1. A karrier és az előrelépés jórészt a szerencsétől függ.	Az előrelépést csak a kemény munka és a kitartás hozza meg.	
2. Azt tapasztaltam, hogy szoros kapcsolat van iskolai eredményeim és a tanulásra fordított idő között.	Gyakran lep meg tanáraink értékelése, miután jegyeim nincsenek szoros kapcsolatban a mutatott teljesítményemmel.	
3. A válások nagy száma azt mutatja, hogy az emberek túlnyomó része nem ismeri fel: kapcsolataik alapvetően rajtuk múlnak.	A válások nagy száma azt mutatja, hogy a házasság jórészt szerencse dolga.	
4. Butaság volna feltételezni, hogy valaki képes megváltoztatni egy másik ember alapvető véleményét és jellemvonásait.	Amikor igazam van, úgy érzem mindig képes vagyok erről meggyőzni másokat.	
5. A vagyon és a siker az életben annak jele, hogy egyesek szerencsésebbek, mint mások.	Olyan társadalomban élünk, amelyben a vagyon és az előrelépés alapvetően az egyes ember képességeitől és tudásától függ.	
6. Az emberek viselkedése kiszámítható, és ha valaki kismerte Őket annak számára nem okoz nehézséget a vezetés.	Az emberek viselkedésében nincs semmi konzekvens. Ezért reménytelen megérteni, és még kevésbé befolyásolni őket.	
7. Vizsgaeredményeim alapvetően képességeimtől függenek, abban a szerencsének kevés szerepe van.	Gyakran érzem azt, hogy vizsgaeredményeim nem tükrözik vissza tudásomat és azt az erőfeszítést, amelyet kifejtök.	

8. Úgy érzem képesek vagyunk megváltoztatni a minket körülvevő világot, ha kiállunk magunkért és megtesszük, ami szükséges.	Csak illúzió, hogy valaki képes befolyásolni azt, ami a társadalomban végbemegy.	
9. Életemben, ha valami nagy dolog történt velem az többnyire a véletlen műve volt.	Úgy érzem képes vagyok irányítani sorsomat és befolyásolni, azt mi történik velem.	
10. Azt tapasztaltam, érdemes megtanulnom, hogyan kezeljem az embereket, mert így jobban kijövök velük.	Az emberek gyakorlatilag kiismerhetetlenek és nem tudom kiszámítani, mi az, ami tetszik, vagy éppen nem tetszik nekik.	
11. Háborúk mindig is voltak a földön és valószínűleg mindig is lesznek, amíg ember él a földön.	A háborúk egyes politikusok helytelen és másokkal nem számoló cselekedeteinek következménye, és mint ilyen lekerülhető.	
12. Szeretem megnézni az újságok asztrológiai rovatait, mert valami igazságot mindig kiolvasok belőlük.	Nem hiszek abban, hogy sorsunk meg van írva a csillagokban, ezért nem sokra becsülöm az asztrológiai cikkeket.	
13. Az esetek túlnyomó többségében - ha változó mértékben is - felelős vagyok, azért ami körülöttem történik.	Újra és újra azt kell tapasztalnom, hogy olyan dolgok befolyásolják életemet, amely felett nincs hatalmam.	
14. Vannak emberek, akik egyszerűen lusták, úgyhogy semmilyen módon nem lehet őket ösztönözni.	A jó vezető mindig megtalálja annak a módját, hogy bármelyik dolgozóját képes legyen nagyobb teljesítményre készíteni.	
15. Egy ország gazdasági teljesítményét a természeti feltételek és a történelem véletlen körülményei határozzák meg.	Egy ország gazdasági teljesítménye egyedül és kizárólag állampolgárainak teljesítményén múlik.	
16. Én szeretem előre megtervezni, mit fogok csinálni, mert úgy tapasztaltam ez segít abban, hogy elérjem céljaimat.	Csak ritkán tervezem meg azt, amit hosszútávon el akarok érni, mert mindig közbejön valami, ami elrontja a tervet.	
17. Vannak dolgok, amelyekkel meg kell tanulni együtt élni, és amelyeket valahogy el kell tudni viselni.	Bármit meg tudunk változtatni életünkben, ha van hozzá kitartásunk, képességünk és elég keményen dolgozunk.	
18. A nagy emberek születnek és nem a nevelés vagy a történelmi körülmények teszik őket nagygyá.	A nagy embereket a nevelés és a történelmi helyzet "alkotja". A géneknek szerepe kisebb jelentőségű.	
19. A siker az életben attól függ, hogy a megfelelő pillanatban éppen a megfelelő helyen legyünk.	Az életben a siker alapvetően az egyén kemény munkájától és képességeitől függ.	

20. A gyerekek ahhoz, hogy felnőtté váljon, el kell viselnie a szülők szigorú fegyelmezést, sőt büntetését.	A gyermekek büntetése soha sem célravezető. Inkább az engedékenység, mint a szigor az, ami felelősségteljes felnőtté nevel.	
21. Azt tapasztaltam, hogy vannak olyan emberek, akiket egyszerűen képtelenség kielégíteni, bármit is tegyünk nekik.	Ha megfelelő figyelmet fordítok partnereimre, kielégíthetem igényeiket és kivívhatom elégedettségüket.	
22. Mind a jó, mind a rossz, ami velem történt, saját munkámmal, eredményeimmel és kudarcaimmal függött össze.	Ami jó vagy rossz történt velem, azt a körülmények, a szerencse és a véletlen vagy éppen a pech okozta.	
23. Bármit mondjanak is, de a "csillagok állása" bizony befolyásolja a sorsunkat.	Saját sorsomat döntően én alakítom befolyásolva környezetemet és megválasztva társaságomat.	

Kérem, adja össze az alábbi állításokra adott "szavazatait":

1B, 2A, 3A, 4B, 5B, 6A, 7A, 8A, 9B, 10A, 11B, 12 B, 13A, 14B, 15B, 16A, 17B, 18 B, 19 B, 20 A, 21 B, 22 A, 23 B.

A kapott pontokat az alábbi módon kell értelmezni:

23-20 pont = magas szintű belső meghatározottság
19-15 pont = közepes mértékű belső meghatározottság
14-11 pont = a külső és belső tényezők egyensúlya
10-6 pont = közepes mértékű külső irányítottság
5-0 pont = magas szintű külső irányítottság

A kérdőív célja, hogy világossá tegye önmaga számára, hogyan is vélekedik ön környező világával való kapcsolatáról. A végső eredmény értékeléséhez vegye tekintetbe, hogy a kapott eredmény - bármilyen legyen is - önmagában sem nem jó, sem nem rossz. Azt mutatja, hogyan vélekedik Ön arról, mi befolyásolja az ön sorsát. A főbb vélemény-típusokhoz mindig tartozik egy tudatosan vagy öntudatlanul követett életstratégia.

Igaznak érzi Önmagára a kapott eredményt?

Mi volt az, ami leginkább meglepte?

Hogyan befolyásolhatja egy egyén életútját "sorsprogramja"?

2. fejezet

A kommunikációs képesség.

(miért nem tudjuk elmondani, amit szeretnénk és miért nem értjük, amit mások mondanak?)

“Néma gyerekeknek anyja sem érti a szavát”

Közmondás

“ Két monológból, soha sem lesz egy dialóg”

S. Freud

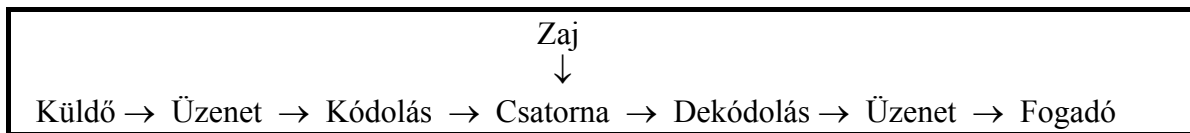
Életünk minden eseménye, a leghétköznapibb párbeszédétől, a sorsfordító pillanatokig a kommunikációval van kapcsolatban. Információt adunk magunkról, és jelzést adnak mások nekünk. Gyakran - még ha nem is ennek szánták - jelzéseket vélünk kiolvasni a velünk kapcsolatba kerülők minden mozdulatából, gesztusából. Ezért minden túlzás azt állítani, hogy a siker egyik legfontosabb eleme: képesek legyünk önmagunkat egyértelműen kifejezni, figyelni, arra, amit mások mondanak nekünk, megbizonyosodni arról, hogy a másik fél valóban azt értette-e amit mi mondani szándékoztunk, és fordítva megbizonyosodni arról, hogy mi jól értettük-e a szándékát.

A kommunikáció nem más, mint *üzenetek cseréje, információ küldése és fogadása útján*. Különböző funkciót tölthet be, és sokféle okból kommunikálunk.

Szándékunkban lehet:

- *informálni* - tényeket közölni, amely az eligazodáshoz, a munkához, valamely feladat megoldásához kell, (Holnap reggel 6-kor indul a vonat..., fordítsa el a kapcsolót és indul a gép,)
- *befolyásolni* - a közölt információkkal rávenni, hogy megváltoztassa a viselkedést, ösztönözni, hogy többet tanuljon, jobban viselkedjen (Ha még egyszer így viselkedsz, nem engedlek el a buliba....)
- *ellenőrizni* - biztosítani, hogy azt tegyék, amit célul tűztünk, a másik megfeleljen az elvárt viselkedési, teljesítmény-normáknak, (A mostani eredményed jobb, mint a múlt heti, de még nem éri el a kitűzött célt....)
- *ösztönözni* - olyan értékeket közölni, amely lehetővé teszi vagy ráveszi a partnert, hogy új módon viselkedjen, alkosson, dolgozzon,(olyan okos vagy, ... szeretlek...)

A kommunikáció első pillantásra egyszerű és könnyű dolog. Mindössze” azt jelenti: elmondjuk, amit akarunk és törekszünk megérteni, hogy mások mit mondanak nekünk. Mégis, az életben, a kis és a nagyobb dolgokban egyaránt, számtalan félreértés okoz gondot. Az előző fejezetben részletesen foglalkoztunk azzal, hogy az emberek nem mindig vannak tudatában annak, mit is akarnak az adott pillanatban, vagy ha ezt tudják is, nem mindig képesek ezt pontosan kifejezni. Az önérvényesítő képesség ezért alapvetően fontos a kommunikációhoz. Gyakori, hogy a meg nem értés akadályozza a partnerek - önmaguk számára világos - szándékainak érvényesülését. Valójában a kommunikáció igen bonyolult folyamat, amelynek több lépése és nagyon sok akadályja lehet. A alábbi ábra mutatja a kommunikációs folyamat legfontosabb szakaszait:



A kommunikáció akadályai (1): a “csatorna zajok”

A folyamat – az ábrán látható módon – a küldő által megfogalmazott gondolatnak, üzenetté formálásával, majd ennek az üzenetnek a kommunikáció céljára való átalakításával, (kódolásával) kezdődik. Ekkor fordítják le az üzenetet a fogadó számára értelmezhető fogalmakról a csatorna által közvetíthető szimbólumokká, jelekké, szavakba nem öntött, ún. non-verbális jelekké stb. Az üzenet ezután az ún. csatornán keresztül eljut a fogadóhoz. A csatornán haladó üzenetet közben – a különféle zajok hatására – torzulások érik. Az üzenetet a fogadó megkapja és dekódolja. Értelmezi az információt és megpróbálja “kihámozni”, mit is akart mondani a küldő. A kommunikációs folyamat modellje világossá teszi milyen sok ponton torzulhat el a küldő üzenete. Ezen túlmenően azonban nagyon sokféle tényező zavarhatja meg az üzenet hatékony eljutattását a fogadóhoz. Ezeket a tényezőket a kommunikáció elmélete összefoglalóan “zaj”-nak nevezi. Különböző jellegű kommunikáció esetén nagyon különféle hatások jelentkeznek “zaj” formájában:

- Zajnak tekintik – a szó eredeti értelmében - az üzenetek fizikai jellegű torzulását, pl: a telefonvonalak zaja, az elmosódott fax üzenet, vagy ha a gépek dübörgésétől nem lehet megérteni az üzenetet.
- Zajnak tekinthető, ha valaki olyan szavakat, fogalmakat használ, amelyeket a fogadó egyáltalán nem ismer vagy nem egyértelmű számára a jelentése.
- Zaj jellegű zavarra vezet a csatorna helytelen megválasztása. Bizonyos üzenetek számára csak meghatározott csatorna megfelelő.
- Zajnak tekinthető a kulturális különbség a küldő és a fogadó között. Pl: az egyik kultúrában bevett jelzés, a másikban egészen mást jelenthet.

A lehetséges zaj csökkentése tehát alapvetően fontos a hatékony kommunikációhoz. Ezért lesz – mint látjuk majd – nagy szerepe a visszacsatolásnak. Az egyirányú kommunikáció soha nem olyan pontos, mint ahol be van építve a visszacsatolás.

A kommunikáció akadályai (2): az észlelés problémája

A kommunikációs folyamat egyik további kulcseleme: az észlelés. A küldött üzenet megértése feltételezi, hogy a fogadó a küldő szándéka szerint észlelte, felfogta, megértette a üzenetet. A mindennapi életben azonban sokféle torzulás - a sztereotípiák, az ún. halo hatás, a szelektív észlelés és a "kivetítés" - zavarja az észlelést.

- *Sztereotípiák*: az egyén által igaznak, valóságosnak elfogadott és egyedileg nem elemzett beállítódás, vélemény egy bizonyos társadalmi csoport viselkedéséről.
- *A halo (vagy horn) hatás* : Az egyénről alkotott bizonyos kezdeti (kedvező vagy éppen kedvezőtlen) benyomás hatására az egész képet módosítjuk és minden újabb információt folyamatosan ahhoz igazítjuk, és módosítjuk.
- *A szelektív észlelés* : az összetett személyiséget egyetlen kiválasztott, fontosnak minősített szempont alapján ítéljük meg. Nem a valóságot látjuk, hanem azt, amit látni szeretnénk. Ha szeretünk valakit ez megszépíti és elfogadhatóvá teszi másoknál egyébként elítélt tulajdonságokat
- *Kivetítés* jelenségéről beszélünk, amikor saját magunk értékei és hiedelmei alapján ítélünk meg másokat. A hozzánk hasonlóan öltözködő emberek szimpatikusak és fordítva, ha úgy öltözünk, ahogyan azt a közösség elvárja, minket is szimpatikusnak fog ítélni.

Tanácsok az észlelési hibák csökkentésére

- Tudatosítsuk minél jobban az észlelés lehetséges torzulásait.
- Tartsuk folyamatos észben, hogy eddigi tapasztalatunk, ismereteink és érzelmeink alapvetően befolyásolják az adott helyzetre vonatkozó észlelési folyamatot (haragosunkat eleve negatívan, barátainkat pozitívan ítéljük meg).
- Aktívan keressünk és kérjünk a másiktól/másikról információt.
- Újra és újra ellenőrizzük a kapott információkat, jól értelmeztük-e a szituációt, a személyt.
- Képzeld bele magunkat a másik helyzetébe.
- Legyünk képesek megérteni, (nem szükségképpen kell elfogadni!) a másik ember szempontjait, véleményét, megközelítését.
- Kerüljük el a sztereotípiákat, az indokolatlan általánosítást.Összpontosítsunk mindig a konkrét helyzetre, és támaszkodjunk a konkrét információra.
- Segítsük a másik félnek, hogy képes legyen elkerülni az észlelés zavarait.
- Próbáld meggyőzni, hogy a helyzet minél objektívebb értékelése közös érdek és alakítsatok ki közösen objektív szempontrendszer.

A hatékony kommunikáció első alapelve: az önismeret

“Két személy találkozása – mondta Jung a világhírű pszichológus – olyan, mint két vegyi anyag reakciója. Ha hatnak egymásra, mindkettő megváltozik”. A valódi kommunikáció tehát, mindig két teljes személyiség találkozása. Ez azt jelenti, hogy a megértést és megértetést az teszi lehetővé, ha ismerjük önmagunkat, és ennek tükrében megismerjük a másik személyt. Az élet sok példája igazolja, hogy egyáltalán nem biztos, hogy egy adott személy pontosan ismeri önmagát. A problémát az jelenti, hogy a legtöbb ember csak a másik fél önértékelésének a hiányosságait észleli, önmagáét nem. Jól példázta ezt a következő tapasztalat. Egy felmérésben, a repülőgépen utazók 80%-a arra a kérdésre, hogy fél-e a repüléstől, azt válaszolta, nem. Arra a kérdésre viszont, hogy a szomszédja fél-e, a megkérdezettek 76%-a úgy válaszolt, hogy fél. Ám, ha belegondolunk, a repülőgépen utazók emberek mindegyike “szomszéd”, valaki mellett ül. Nyilvánvaló tehát az ellentmondás az önértékelés és a “szomszéd” értékelése között. Vagyis, másokon többnyire észrevesszük, hogy baj van a reális önképpel, ugyanakkor önmagunknál

természetesnek tartjuk, hogy pontosan ismerjük önmagunkat. Ez azonban távolról sincs így.

Az első és legfontosabb felismerés, hogy önmagunkról alkotott képünk jelentősen eltérhet másoknak rólunk alkotott véleményétől. Ez nem azért van, mert a külső szemlélő kevésbé ismer minket vagy, mert elfogult. Nagyon lényeges, hogy megértsük, nem kevésbé, hanem más oldalról, és mást lát bennünk. Olyant is tud rólunk, amelyet mi nem tudunk önmagunkról, pedig jó volna, ha tudnánk. A külső személy másként elfogult és másként objektív. Hogy megértsük ezt a másságot, nézzük meg az alábbi sajátos modellt, amelyet – megalkotói két amerikai pszichológus neve után – Johary Window-nak neveznek⁵. Ez az “ablak” személyiségünket négy területre osztja aszerint, hogy önmagam előtt ismert vagy nem ismert illetve, hogy mások előtt ismert vagy nem ismert.

	Elöttem ismert terület	Elöttem ismeretlen terület.
Más tudja rólam	NYILVÁNOS TERÜLET vagy <i>SZINPAD</i>	VAK TERÜLET vagy <i>VAK-FOLT</i>
Más nem tudja rólam	MAGÁN TERÜLET vagy a <i>HOMLOKZAT</i>	REJTETT TERÜLET vagy <i>ISMERETLEN TERÜLET</i>

Vajon mi segíti leginkább racionális és hatékony viselkedésünket? Ha információt adunk magunkról, vagy ha minél jobban elrejtjük magunkat? Sokan vannak, akik életük során a lehető legkevesebbet akarnak magukból megmutatni, és kevésbé figyelnek másokra. Az ilyen személy számára sok gondot rejt a kommunikáció, hiszen sem önmagát, sem a másik személyt nem ismeri eléggé. Ez az oka, hogy hajlamosak inkább visszavonulni a kapcsolatok elől. Mások az ilyen személyt gyakran “hidegnek”, érdektelennek, zárkózottnak tekintik, és lehetőleg elkerülik. Ez persze csak tovább erősíti magányosságukat. Vannak emberek – őket nevezik exhibicionistáknak – akik szinte teljesen “kiadják” önmagukat. Sokat beszélnek és mutatnak önmagukból,

⁵ D.A.Colb, J.S.Osland, I.M. Rubin. Organizational Behavior. Prentice Hall 1995 p. 198

ugyanakkor nagyon kevésé figyelnek másokra. Ez – bár bizonyos mértékig lehet szórakoztató - alapjában véve önző viselkedés. Az ilyen emberről sokat tudunk, de ő nagyon keveset tudhat meg önmagáról, a mi szemünkkel. Mint főnök, parancsot ad, esetleg megmagyarázza miért döntött így, de soha nem kíváncsi a véleményünkre. Egészen más típus az, aki csak gyűjti másokról az információt, de szinte semmit nem mond el önmagáról. Az eredmény: az ilyen ember sokat tudhat meg másról, de nincs igazán tisztában önmagával. Többnyire azért is választ ilyen stratégiát, mert úgy hiszi, nincs mit megmutatnia vagy, mert úgy gondolja sebezhetővé teszi, ha megmutatja magát. Eleve alacsonyra értékeli önmagát. Azzal viszont, hogy másokról összegyűjt mindent, úgy reméli hatalmat nyer felettük és manipulálni képes őket. Végül, van olyan típusú ember is, aki ad információt érzéseiről, gondolatairól, személyiségéről, ugyanakkor figyel és reagál mások jelzésire is. Ennek hátterében egy olyan személyiség van, aki bízik önmagában, és kíváncsi másokra. Gyakran ad visszajelzést, “visszaigazolja” a kapott információt. Feltárja, hogyan érez bizonyos helyzetekben. Hosszú távon ez a típusú viselkedés a leghatékonyabb. Tudja, mire számíthat és róla is tudják mi várható tőle. Kiszámítható és ebben az értelemben megbízható. Tudni lehet, hogyan fog cselekedni meghatározott helyzetekben.

A hatékony kommunikáció második alapelve: az aktív figyelem

A kommunikáció – ez szinte közhely - nem csak azt jelenti, hogy mondasz valamit, hanem azt is: meghallgatod és meg is hallod azt, amit neked mondanak. Talán meglepő, itt követik el az emberek a legtöbb hibát. Ezért kommunikációt tanítani = meghallgatni megtanítani. Mit is jelent az aktív figyelem?

- Figyelni kell az üzenet tartalmára (megpróbálni megérteni mi is volt a tartalma annak, amit a másik fél mondani akart).
- Figyelni kell az üzenetben kifejeződő érzelmekre, (megpróbálni azonosítani, milyen érzelmek fűzik a küldőt a tartalomhoz).
- Válaszolni kell az üzenetben kifejeződő érzésekre, (törekedjünk arra, hogy “visszaigazoljuk” a küldő félnek, hogy felfogtuk és megértettük érzésit).
- Figyelni kell a különböző jellegű üzenetekre, a szóbeli, a non-verbális, stb. (törekedjünk megérteni a kevert üzeneteket).

- Válaszolni, visszacsatolni azt, amit hallottunk, amit megértettünk. (próbáljunk megbizonyosodni arról valóban azt értettük-e meg amit a másik fél, mondani akart?).

A tapasztalatok szerint van egy sor olyan viselkedésbeli tényező, amely segíti az aktív figyelmet. Az alábbiakban felsoroljuk a hatékony kommunikációt elősegítő viselkedésbeli elemeket:

- A partner szemébe nézni.
- Bólogatással és egyéb non-verbális módon kifejezni, hogy követjük, amit mond.
- Kerülni az olyan mozdulatot, testtartást, amely megzavarja a partnert.
- Tisztázó és értelmező kérdéseket feltenni.
- A világos értelmezés érdekében újrafogalmazni, amit hallottunk.
- Elkerülni, hogy közbevágjunk, és megszakítsuk a beszélőt.
- Kerüljük el a “túlbeszélést”.
- Finoman “menjünk át” hallgatóból, beszélőbe.

A hatékony kommunikáció harmadik alapelve: a visszacsatolás

A kommunikáció *follyamat*, nemcsak abban az értelemben, hogy adunk és kapunk információt, hanem hogy folyamatosan ellenőrizzük a kapott és adott információkat. Az ellenőrzés egyik nélkülözhetetlen eszköze a visszacsatolás. A visszacsatolás azt jelenti, hogy kérdésekkel, jelzésekkel folyamatosan tudatjuk partnerünkkel, hogy figyelünk rá, értjük és fontosnak tartjuk, amit mond, illetve értésére adjuk, hogy elbizonytalanodtunk, és további információra van szükségünk.

- a visszacsatolás során a valóságos érzéseket és gondolatokat kell egyenesen és közvetlenül átadni, olyan módon, hogy az elősegítse a két fél között a bizalmat és a megértést.
- A visszacsatolás során inkább konkrétak legyünk, mint általánosak. Használjunk világos, egyértelmű, és a jelenből származó példákat.
- Akkor adjunk visszajelzést, ha a fogadó képes és kész figyelni arra, amit mondunk, jelzünk.
- Ellenőrizzük a visszacsatolást másokkal, hogy meggyőződjünk arról, mindenki világosan érti azt, amit ki akartunk fejezni.

- Összpontosítsuk a visszacsatolást azokra a dolgokra, amelyekben azt várjuk, hogy a fogadó tesz valamit és illesszük ahhoz, ami tőle elvárható, hogy megtegyen.
- A visszacsatolást viszonylag kis adagokban, de folyamatosan végezzük – esetleg csak egy fejbólintással vagy egy tisztázó kérdéssel – annak megfelelően, amit a partner egy adott pillanatban kezelni képes.

A hatékony kommunikáció negyedik alapelve: a megfelelő légkör

A kommunikáció hatékonyságát alapvetően befolyásolja az az általános légkör, amely a feleket körülveszi. Ezt a légkört többnyire maguk a résztvevők formálják. Nagyon fontos ezért tudatában lenni az alábbi tényezőknek:

1. A problémára és nem a személyre összpontosítani.

IGEN	NEM
Hogyan tudnánk megoldani ezt a problémát?	Miattad vannak a problémák.

2. Nem eltagadni a valóságos problémákat, hanem elismerni létezésüket.

IGEN	NEM
Az, ahogyan viselkedik az órák alatt, zavar engem.	Dühösnek látszom? Pedig nincs is semmi bajom.

3. Racionálisan és tényszerűen értékelni a helyzetet és nem az érzelmek alapján.

IGEN	NEM
Ez történt..., én ezt úgy értékelem..., ezt javaslom..., számomra az az elfogadható....	Micsoda hülyeségeket csinálsz itt össze vissza, mindig ellenem vagy

4. Tisztázást, megerősítést és együttműködést kérni és azt nem elutasítani.

IGEN	NEM
Van ötletem a megoldásra, de előbb szeretném tudni, ön hogyan látja és van-e önnek is javaslata?	Úgysem érted miről van szó, majd megcsinálom inkább én magam.

5. Konkrétan lenni és nem általánosnak.

IGEN	NEM
Háromszor is félbeszakított a megbeszélés során és ez akadályozott a prezentációban.	Maga mindig csak arra törekszik, hogy megzavarjon és felhívja magára a figyelmet.

6. Kapcsolatot teremteni és fejleszteni, nem pedig visszautasítani és halogatni.

IGEN	NEM
Értettem, amit mondott és azt gondolom érdemes erről tárgyalni.	Most nincs idő, majd leülünk erről beszélni valamikor....

7. Felvállalni és sajátként kezeli a problémát és nem másokra átruházni.

IGEN	NEM
Úgy döntöttem elutasítom a kérését, mivel ..., vagy Menjünk együtt a főnökséghez, talán együtt sikerünk lesz.	Magának nagyon jó ötletei vannak, de a "főnökség" nem akarja megérteni...

8. Kifejezni érdeklődésünket a probléma iránt és nem érdektelennek mutatkozni.

IGEN

Konkréten mi az akadálya, hogy javítani tudja a teljesítményét, és mit vár tőlem, mit tegyek?

NEM

Már sokszor mondtam, hogy jelentései tele vannak hibával. Ebből nem lesz jutalom.

Az önérvényesítő kommunikáció legfontosabb elemei:

A kommunikáció szempontjából alapvető jelentősége van az előző fejezetben tárgyalt különböző viselkedési stratégiának. A *passzív* viselkedésre – mint láthattuk – mindig a szándékok bizonytalansága, a valóságos célokat szándékosan homályban hagyó, többértelmű kifejezésmód, a határozott vélemény-nyilvánítás hiánya jellemző. Az ilyen személy világos “Én”-üzenetek helyett, a másik fél számára értelmezhetetlen és lefordíthatatlan általános alanyt használ. Az egyértelmű akaratnyilvánítást a “kellene..”, a “jó lenne ha..” kifejezések helyettesítik. Tétován elkezdett és be nem fejezett mondatai, önmaga korábbi szándékainak ellentmondó visszakoázásai azt az üzenetet hozdozzák: maga sem tudja, mit akar. Az *agresszív* viselkedés esetén a valóságos érdeknek (pl. a hibás áru kicserélése) nem felel meg az adott helyzetben követett cél (a másik fél megszégyenítése) és az alkalmazott kifejezésmód (személyeskedő kirohanás). A kifejezésmód (hangos kiabálás, gyors és kapkodó beszéd, a fenyegető mozdulatok, a gúnyolódó hangnem stb.) lehetetlenné teszi, hogy megértsük a mondanivalót. Az agresszív ember nem figyel arra, amit a másik mond. Egy ilyen emberrel a valóságban nem is kommunikálhatunk, hiszen csak önmagára figyel és nem kíváncsi az általunk közölt információkra. Az *önérvényesítő* viselkedési mód ezzel szemben ideális feltételeket teremt a kommunikáció számára. Az ilyen személy egyértelmű üzeneteket ad, figyel a másik jelzéseire, célra-irányuló kérdéseket tesz fel és biztosítja a visszajelzést is. A kifejezésmódot úgy választja meg, hogy a lehető legjobban segítse a megértést. Gyakran kérdez vissza és “teszteli” a hallottak. Párbeszédre törekszik és nem párbajra. Célszerű ezért külön összefoglalni az önérvényesítő kommunikáció legfontosabb alapelveit:

- *Leíró*: nem személyeskedően minősít, hanem tényekre alapozva feltárja, világossá teszi, hogyan látja az adott helyzetet.
- *Magyarázó*: kifejezve érzésünket, amelyet a másik személy viselkedése vált bennünk.
- *Hangsúlyoz*: kiemeli az adott helyzetben a lényegi összefüggést, és ezzel megadja a kulcsot a másik személy számára, hogy értelmezze a helyzetet.
- *Konkretizál*: az adott helyzetre, az adott időpontra, az adott kérdésre összpontosít és nem beszél általánosságban, más helyzetekről, időpontokról.

- *Tisztázó*: világossá teszi az adott helyzetben felmerülő lehetséges kimeneteket, felhívja a figyelmet a következményekre anélkül, hogy fenyegetne.

Önérvényesítő módon kommunikálni tehát azt jelenti:

- Tudatában vagyok annak, mi is az érdekem az adott helyzetben.
- Azt mondani, amit valójában akarok.
- Tisztázó kérdéseket feltenni, semleges hangon.
- Konkrét vagyok állításaimban és kérdéseimben.
- Minél kevesebb bizonytalanságot kifejező szót alkalmazok vagy azt sugalmazó non-verbális jelzést adok.
- Figyelek arra, amit a másik mond, vagy jelez.
- Jelzem, amikor csak lehet, hogy értettem, amit mondott és válaszolok jelzéseire.

Barlangi mentés esetjáték

1995 szeptember 26-án – egy nemzetközi kutatási program keretében – kísérlet kezdődött az aggteleki barlang egyik újonnan felfedezett járatában. Önkéntesek egy csoportja azt vizsgálta, hogyan alkalmazkodik az egyén a mostoha körülményekhez. A hat főből álló csoport folyamatosan a föld alatt tartózkodott és csak egy telefonvonalon tartottak kapcsolatot a felszínnel. A kísérlet lefolyását és a barlangban lezajló történéseket egy - a barlangon kívül tartózkodó – kutató team kísérte folyamatosan figyelemmel. A kísérletet 14 napra tervezték. Az első 8 nap különösebb események nélkül, a tervek szerint telt el. A barlang mélyén dolgozó csoport folyamatosan hajtott végre az előírt feladatokat. A 9. napon azonban váratlanul katasztrófa történt.

Egy váratlan kőomlás elzárta azt a vágatot, amelyen keresztül a csoport a felszínre juthatott volna. Ám még ennél is veszélyesebb helyzetet teremtett az, hogy a kőomlás elzárta a barlangi forrás útját és a víz a csoport tartózkodási helyén emelkedni kezdett. A mentőcsapat felfedezett ugyan egy új vágatot azonban ez igen keskeny volt. Így a legjobb esetben is csak óránként egy személyt lehet a felszínre hozni. Fennáll a veszélye, hogy a gyorsan emelkedő víz elborítja a csoport tartózkodási helyét, mielőtt minden önkéntest a felszínre lehet hozni. A barlangban rekedt önkéntesek tudatában vannak a veszélyes helyzetnek. A még működő telefonvonalon azonban azt közölték, nem hajlandók meghozni a menekülési sorrendre vonatkozó döntést. Ezt a kísérletet ellenőrző teamtől várják és döntésüknek hajlandók alávetni magukat.

Végül is Önöknek – mint az ellenőrző team tagjainak – kell a sorrendre vonatkozó döntést meghozni. Önök személy szerint az önkéntes csapat egyetlen tagját sem ismerik, mindössze a mellékelt – a projekt leírásában szereplő – információ áll a rendelkezésükre. A döntést azonnal el kell kezdeni, mert a mentő-csapat 35 percen belül eléri a benntrekedt csoportot és megkezdheti a mentést.

Az Önök feladata tehát az, hogy 35 percen belül meghozzák a döntésüket a mentési sorrendről. A döntésben bármilyen módszert alkalmazhatnak, de gondolniuk kell arra, hogy az eset várhatóan széles társadalmi visszhangot vált ki. A döntést meg kell indokolni. Nem alkalmazhatnak olyan a csoportos döntéseket megkönnyítő módszereket mint a szavazás és nem fogadható el az sem, ha valaki vita nélkül feladja álláspontját.

AZ ÖNKÉNTESOK SZEMÉLYI ADATAIT TARTALMAZÓ LAP.

1. Önkéntes: Asztalos Anna

Anna 34 éves, háziasszony. Négy gyermeke van, a legnagyobb 16 éves, a legfiatalabb 11 hónapos. Hobbija a sítés, hegymászás és a főzés. Férje vállalkozó és nagyon szép házban laknak a Rózsadombon. Válfélben van és jelentkezését, amolyan otthonról való menekülésnek tekintették ismerősei. Önálló életet akar kezdeni és ehhez a kísérletből akart erőt, meríteni. Úgy tudják róla, hogy szerelmi kapcsolat fűzi az önkéntes csoport egy másik tagjához, Péterhez.

2. Önkéntes: Horváth Gáspár

Gáspár 24 éves, jelenleg munkanélküli. Cigány származású. Igen nehéz körülmények között, intézetben nevelkedett. Elvégezte a középiskolát, majd Pedagógiai Főiskolára jelentkezett de nem vették fel. Céljáról nem tett le, de nem sikerült neki sehol megkapaszkodnia amióta korábbi munkahelye megszűnt. Azóta alkalmi munkából él és azért is jelentkezett a kísérletre mert 30000 Ft-ot ígértek. Egy korábbi kapcsolatából – nem vette el a lányt – két gyermeke született.

3. Önkéntes: Nicolae Malica

Nicolae 30 éves. Román származású, 2 éve él Magyarországon. Feleségének rendszeresen pénzt küld. Szakmunkás, afféle ezermester. Nagyon sokféle dolgozott, de nem rendelkezik állandó munkahellyel. A környéken dolgozott és itt hallott a kísérletről. Nagyon nagy szüksége van a pénzre, mert komoly adósságai vannak, ezért jelentkezett a csoportba. Szabadidejében angolul tanul és családjával együtt ki akar vándorolni Ausztráliába. Hobbija a sakkozás.

4. Önkéntes: Kovács Péter

Péter nőtlen, 27 éves. Hivatásos katona, deszantos volt. Komoly karriert jósoltak neki a sportban, de alkoholistá lett és leszerelték. Az elvonókúra után az ivással kapcsolatos problémája csökkent, de ma is iszik. Fél évvel ezelőtt találta ezt a munkát, amelynek során hegymászást, barlangászatot oktat és – a külföldi példák nyomán – csoportok számára vezet különlegesen nehéz feltételek között végbemenő túrákat. Jelenleg Salgótarjánban lakik édesanyjával.

5. Önkéntes: Heller Dávid

Dávid 56 éves, Budapesten él. Egy önkormányzati tulajdonú vállalat igazgatója. Felesége 2 éve halt meg. Két gyereke már elköltözött otthonról, az egyik Izraelben él. Szüleit a világháború idején a németek elhurcolták. Dávid a 60-as évektől tagja volt az MSZMP-nek és a rendszerváltás után sem lépett ki a pártból. Emiatt komoly politikai támadásnak van kitéve. A vállalatnál általában szeretik az emberek, mert, bár rossz a modora, nagyon jó szakembernek tartják. Hobbija a hegymászás, ezért is jelentkezett – szabadsága idején – a kísérletben való részvételre.

6. Önkéntes: Szabó Pál

Pál 42 éves, a KFKI kutatója. Hat évvel ezelőtt elvált. Egy alföldi kis faluban született és tehetsége révén futott be számottevő tudományos karriert. Mint orvoselektronikai kutató nemzetközileg is kiemelkedő eredményeket ért el az emberi agy feltérképezésében. Labilis lelki alkatú, válását követően többször kapott idegösszeroppanást. Az intézetben az a hír járja róla, hogy homoszexuális. Az utóbbi időben alkotói válságot él át és azért jelentkezett önkéntesnek, hogy kiszakadjon a mindennapi "mókuserékből". Hobbija a klasszikus zene és a vitorlázás.

A játék adminisztrációs lapja

Önöknek, mint a kísérletet ellenőrző team-nek a rendelkezésükre álló információk alapján fel kell állítaniuk a barlangban rekedt hat személy megmentésének sorrendjét.

Először dolgozzanak egyénileg és saját elgondolásuk szerint töltsék ki az osztályozólapot. Ezt követően folytassák le a csoportban a vitát, jussanak megegyezésre és a csoport véleményét is rögzítsék írásban. Nagyon fontos, hogy a döntést a lehető legracionálisabban hozzák meg. Elgondolásuk mellett érveljenek és ne adják fel véleményüket, csak ha meggyőzték egymást.

A megmentés sorrendje	A saját döntése Név	A csoport döntése Név
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Tapasztalatok:

.....
.....
.....
.....
.....

Legfontosabb tanulságok:

.....
.....
.....
.....
.....

A mindennapi élet kommunikációs helyzetei

Olvassa végig az alábbi helyzeteket. Először, gondolja el, hogyan reagálnak általában az emberek, illetve hogyan reagálna Ön az adott helyzetben, majd döntse el, melyik a hatékony, asszertív válasz.

1. Főnököm leszi valamiért....

- a, Rosszul érzem magam és meg is mondom a szemébe keményen, nincs oka kritizálni.
- b, Nem szólok, de megpróbálom kimutatni, hogy nincs igaza.
- c, Megkérem, mondja meg konkrétan miben hibáztam és próbáljunk megoldást találni a problémákra.
- d, Elnézést kérek, hogy ostoba, ügyetlen voltam és megígérem ez többé nem fordul elő.

2. Amikor munkám rosszabb értékelést kaptam, mint amit – szerintem - érdemeltem volna....

- a, Világosan megmondom az illetőnek, hogy nem nézte meg rendesen a munkámat, mert én jobbat érdemeltem.
- b, Megkérdézem, milyen szempontok alapján értékelt, és kérem, tekintsük végig az értékelést, nézzük meg, hol, miben hibáztam.
- c, Csendben maradok és azt mondom magamban: nem érdekes az egész, majd legközelebb biztos jobb lesz.
- d, Nem mondok semmit, de valahogy mégis értésére adom, nem tartom megfelelőnek, ahogyan értékelt.

3. Amikor egy munkatársam rendszeresen figyelmen kívül hagyja azt, amit mondok...

- a, Addig mondom neki újra és újra, amíg végre megérti, mit akarok.
- b, Felhagyok azzal, hogy bármit is kérjek tőle és egyszerűen átnézek rajta.
- c, Erősebb eszközökkel (pl: fenyegetéssel) veszem rá, hogy figyeljen és kövesse, amit mondok.
- d, Megkérdézem, mi az oka, hogy figyelmen kívül hagyja amit mondok, és megbeszélésem vele, hogyan volna elérhető, hogy a megállapodásnak megfelelően viselkedjen.

4. Amikor egy jó ötletemet visszautasítják, vagy figyelmen kívül hagyják....

- a, Megkérdézem, hogy mi az oka, és hogyan valósítható meg.
- b, Félrevonulok és felhagyok a kezdeményezéssel.
- c, Megpróbálom újra és újra előadni, amíg végre el nem fogadják.
- d, Kitalálok valamit, hogyan tudok "törleszteni" az indokolatlan mellőzésért.

5. A vállalati megbeszélésen – egy engem is érintő témában – az előadó olyasmiket mond, amit én nem értek...

- a, Úgy teszek, mint aki érti.
- b, Azt mondom magamnak: biztos a hozzászóló nem ért a dologhoz és csak össze-vissza fecseg.
- c, Megmondom, hogy nem értettem a hozzászólást és kérem, fejtse véleményét három konkrét kérdésben újra.
- d, Hülyének érzem magam, de nem szólok.

6. *Valaki felhívja a figyelmemet arra, hogy valami hibát csináltam....*

- a, Letagadom, hogy én követtem el, esetleg valakire vagy valamire “rákenem” a dolgot.
- b, Bűnösnek érzem magam és “megutálom” az adott személyt.
- c, Azt mondom, hogy csak az nem csinál hibát, aki nem dolgozik és ezzel elintézettnek tekintem az ügyet.
- d, “Rákérdezek”, hol és miben hibáztam, mi lehetett az oka és segítséget kérek, hogy kiküszöbölhessem

7. *Amikor valamelyik társam valami gondot vagy problémát okoz nekem...*

- a, Ráordítok, hogy “te hülye, most ismét ‘alulmúltad’ magad”.
- b, Utálom elmondani neki és magamban morogva kijavítom.
- c, Remélem, hogy ez csak véletlen volt és legközelebb nem csinálja.
- d, Felhívom a figyelmét a hibára és megkérem, hogy javítsa ki esetleg felajánlom segítségemet.

Hogyan minősíti az egyes válaszokat?

Melyiket tartja a leghatékonyabbnak és miért?

Ezt a megoldást választja-e általában az életben?

Melyiket választják az emberek leggyakrabban?

Van-e minden körülmények között hatékony kommunikációs stílus?

A Bároné szomorú története: ki a bűnös

Hol volt, hol nem volt, volt egyszer egy báró. Egész életében ősei kastélyában élte le, amely a tartomány egyik nagyobb városkája feletti dombon épült. A Kastélyt széles és mély vízzel töltött várarak vette körül. A Báró, habár nagyon szerette a fehérnépet, lassan egyre öregebb lett anélkül, hogy családot alapított volna. Végül eljött az az idő, amikor úgy döntött, hogy megnősül, mert ha tovább vár, utódok nélkül kihalhat az ősi nemesi család. Körbeutazta hát a környező királyságokat és hercegségeket, de hiába, sehol nem talált magának megfelelő feleséget. Utazásai során azonban megismerkedett egy különösen szép és okos hölgygel, aki éppen a Kastély melletti városkában élt atyjával. Úgy döntött tehát, hogy feleségül kéri és megígéri neki, hogy ha beleegyeznek, akkor nem csupán Báronénak nevezik majd és kastélyban élhet, de gyerekeik öröklik a vagyont, a földet és a nemesi címet. A fiatal hölgy nem szerette a Bárót, de ez az ajánlat túl jó volt ahhoz, hogy visszautasíthassa. Ezért igent mondott.

Az esküvőt követően hamar kiderült, hogy a Báró bizony nagyon féltékeny. Gyanakvásában megtiltotta a Báronénak, hogy egyedül elhagyja a Kastélyt. Csak úgy mehetett ki a környékre, ha a Báró, vagy egy általa kijelölt személy kísérte. Néhány hét múlva azonban a Báronak el kellett utaznia, hogy beszédje az adót a birtokairól. Mielőtt útnak indult volna újra a Bárónő lelkére kötötte, hogy semmiképpen ne hagyja el a Kastélyt, amíg Ő távol van. Ám alig tűnt el a Báró és kísérete az úton, a Bárónő felvette a legszebb ruháját, kiszökött a felvonó hídon a Kastélyból, és sietve a városkában élő korábbi szeretőjéhez ment. Az együtt töltött nagyon kellemes nap után, mielőtt még a Báró haza érkezhett volna, újra felöltözködött és vissza akart térni a Kastélyba.

Amint azonban megközelítette a felvonóhidat, észrevette, hogy a híd mellett egy Kapuőr áll, kezében hatalmas szablyával és láthatóan részegen motyorászik. Amint közel ért hozzá a kapuőr rákiáltott, hogy ne merészeljen belépni a várba, mert azonnal megöli. A Bárónő megrettenve visszavonult és azt gondolta más irányból próbál majd bejutni.

Amint a mély vízzel töltött várarak körül körbejárta a Kastélyt, észre vette, hogy egy csónak volt az egyik fa mellé kötve és mellette a fűben egy Csónakos feküdt. A Bároné megszólította őt és feltárva nehéz helyzetét kérte: segítsen, vigye át a Kastélyba csónakon. A Csónakos a következőt mondta: "Semmi akadály, de ez öt dukátba kerül." A Bárónő azt mondta, hogy ez egy tisztességes üzlet, és az ár megfelelő, csak az a baj, hogy Ő a Kastélyban hagyta minden pénzét. Ahhoz tehát, hogy fizetni tudjon, át kell őt előbb vinni a Kastélyba. A Csónakos azonban erre azt válaszolta, hogy akkor sajnos nem tud segíteni, mert a múltban nagyon sokan csapták már be, mondván, nincs pénzük és amikor átvitte őket, nem jöttek vissza a pénzzel. "Csak akkor viszlek át, ha előtte kifizeted a csónakpénzt".- mondta végül.

A Bárónő nem látván más megoldást, visszasietett a városba szeretőjéhez, hogy attól kölcsönözzön öt dukátot. A szerető azonban visszautasította a kérést, mondván: "azt tanultam apámtól és meg is fogadtam neki, hogy soha nem adok kölcsönt senkinek, mert az mindig problémákra vezet".

A Bárónő ekkor végső kétségbeesésében a városkában élő gyermekkori barátját kereste. Ezzel a barátal valamikor nagyon régen szent esküvel megfogadták meg, hogy mindenben segíteni fognak egymásnak. Miután feltárta neki nehéz helyzetét, legjobb barátja így szólt: "Ez az egész történet nagyon szomorú, de mivel

én mélyen vallásos ember vagyok hitem megtiltja, hogy olyan embereket segítsen, akik a házasságtörés bűnébe estek”. Ezért,- a legnagyobb sajnálatára - nem segített a Bárónőnek.

Ekkor már nagyon késő volt és a Báró minden pillanatban hazaérkezhetett. A bárónő lélekszakadva rohant vissza a Kastélyhoz. A lassan sötétedő háttérben már feltűnt előtte a felvonóhid, amikor az úton észrevette, hogy a Báró és kísérete közeledik. Pánikba esett és eszeveszetten rohant a felvonóhid felé. Ám mielőtt még bejuthatott volna eléugrott a Kapúőr és egyetlen kardszúrással megölte.

Az Ön feladata, hogy elgondolkodjon a történeten és sorrendbe állítsa a történet összes szereplőjét aszerint, ki a legbűnösebb és ki a legkevésbé bűnös a Bárónő halálában. Készüljön fel arra, hogy megindokolja döntését.

A szereplők:

	Egyéni vélemény	Csoport vélemény
Báró
Báróné
Szerető
Kapúőr
Csónakos
Barát

Döntési és kommunikációs esetjáték

Őn az "Egészséges életért" nevű alapítvány Kuratóriumának tagja. Az alapítványt egyik vidéki nagyvárosunk kórháza mellett szervezték meg. Feladata adományok gyűjtése a régióból és a hatékony, célra orientált valamint ellenőrizhető felhasználás biztosítása. Ebben az évben elég jelentős összeg, mintegy 15 millió Ft gyűlt össze az alapítvány számláján. A Kuratórium jelenlegi ülésen kell döntenie az összeg felhasználásáról. Mint azt az Alapítvány Alapító Okiratában rögzítették, javaslatokat, - egy pályázati rendszer keretében - a környék polgárai tehetnek. A pályázati felhívás néhány héttel ezelőtt a helyi újságban megjelent. A mai napig a mellékletben felsorolt pályázatok érkeztek be.

Amikor megérkezett az ülésre megtudta, hogy a Kuratórium vezetőjének sürgősen külföldre kellett utaznia. Az ülésen ezért nem tud részt venni. A döntés jogát azonban átruházta a csoportra és jelezte, hogy bármilyen döntés is születik azt Ő támogatja. Csak azt kérte, hogy viszonylag áttekinthető és racionális (és az esetleges kritikákat is kiálló) eljárás keretében történjék meg a döntés.

A Kuratórium jelen levő tagjainak tehát most a vezető távollétében közösen kell a döntést meghoznia. A Kuratórium titkára mindenkinek odaadta az eddig beérkezett javaslatokat mennie. A feladat tehát az, hogy a csoport döntsön a rendelkezésre álló 16.7 millió Ft felhasználásáról. (A programokra nem lehet kevesebbet fordítani, mint amennyit a javaslatot tevő eredetileg kért.)

A döntésre mintegy 40 perc áll a rendelkezésre. A 40 perc letelte után a csoportból valakinek be kell mutatnia a csoport döntését. Be kell számolnia arról, hogyan osztották fel a pénzügyi keretet, és arról is hogyan hozták meg a döntést. (Döntésről egy sajtótájékoztatót is valószínűleg be kell számolnia)

A prezentációkat követően a csoportnak meg kell vitatnia az egyes alcsoportok módszerét és döntését, melyiket ítélték a leginkább megfelelően, a leginkább racionálisnak és leghatékonyabbnak.

A beérkezett pályázatok:

1. Egy lista, amely tartalmazza 18 személy (12 férfi és 6 nő) nem sürgős csípő protézis beültetését. Minden operáció 800 ezer Ft-ba kerül. A legfiatalabb 52 éves és mindegyik személynek komoly mozgási problémái vannak, amelyen csak az operáció segíthet.
2. Egy 18 éves - születési rendellenességgel a világra jött - lánynak javasolnak operációt, amely ezt az - életveszéllyel ugyan nem járó de, a társadalmi kapcsolatait alapvetően zavaró - testi hibát végérvényesen orvosolná. A műtét ára 2.4 millió Ft.
3. Egy 51 éves nőnek van szüksége szív operációra. Az operáció nélkül az orvosok becslése szerint maximum egy évet élne. Az operáció legalább 7 évvel megnövelné életésélyét. Az operáció költsége: 5.2 millió Ft.
4. Egy 10 éves kislánynak súlyos rákja van. Kezelés nélkül valószínűleg meghalna 5 hónapon belül. Az orvosok szerint 80%-os az esélye, hogy - fájdalmas és hosszadalmas - kezelés esetén legalább hat évet él. A költség: 6.5 millió Ft.
5. A fiatal, pályakezdő orvosok 48 órás ügyeletben dolgoznak és ez idő alatt nem hagyhatják el a kórház területét. Jelenlegi elhelyezésük kényelmetlen és nem teszi lehetővé nyugodt pihenésüket. A szolgálati lakás - már régóta húzódó - tatarozása és berendezése mintegy 16 millió Ft volna, de a legszükségesebb átalakítások elvégezhetők 4.3 millió Ft-ért.
6. A kórház vezető főorvosa, aki az ország egyik legnevesebb onkológusa, meghívást kapott az USA-ba egy konferencián való részvételre. Az utazás lehetővé tenné, hogy a kórház felvegye a kapcsolatot az amerikai John Hopkings Intézettel, amely pénzügyi és egyéb segítséget ígért a magyar kórház fejlesztéséhez. A teljes költsége: 5.6 millió Ft.
7. A kórház onkológiai laboratóriuma egy új berendezést akar venni, amely jelentősen javíthatná a rák korai felismerését és ezzel a műtétek hatékonyságát. A berendezés ára és telepítés költsége összesen 6.1 millió Ft.
8. A térségben a tbc újra felütötte a fejét és egyre súlyosabb gondokat jelent. Ezért vetődött fel korábban egy nagy szűrési program keretében a lakosság átvilágítása. Ez a program eddig a pénzügyi korlátok miatt húzódott. Most a javaslat egy 7.2 millió Ft-os keretet céltzott meg, amely mintegy 130 ezer ember szűrését fedezné.
9. A térségben az elmúlt években sajnálatosan megnövekedett a korábban egyáltalán nem előforduló drog esetek száma. Ezért a térség jelentős befolyásokkal rendelkező társadalmi szervezete javasolta egy megelőzési kampány beindítását, amelynek költsége mintegy 5.5 millió forint. Ezzel a pénzzel a központi forrásokból egy 11 millió Ft-os keretet lehet elnyerni.

A játék adminisztrációja

1. A saját sorrend és javaslat:

.....
.....
.....
.....

Saját szempontjaim:

.....
.....
.....
.....

2. A csoport döntése

.....
.....
.....

3. A vita tanulságai:

.....
.....
.....
.....

3. Fejezet

A hatalom gyakorlásának képesség

(képesek lehetünk-e befolyásolni másokat, anélkül, hogy zsarnokaik lennénk?)

“A tők felső minden rendszerben üti a tők alsót.”

Moldova György

“A legerősebb mérreg, amelyet valaha ismertünk Julius
Cézár babérkoszorújából fakadt.”

W. Blake

A hatalom egyike a legjobban vágyott, ugyanakkor a legjobban gyűlölt és megvetett dolognak. A hatalom etikai kérdései, az egyén és a hatalom kapcsolata kedvenc témája volt íróinknak. A színdarabok azt sugallták, a hatalom korrump, megbecstelenít és megrontja az emberi kapcsolatokat. A rendszerváltás egyik legmeglepőbb jelensége, hogy számosan, akik korábban megvetették a hatalmat, a körülmények csábítására maguk is a hatalom részeseivé váltak. Sokan közülük, néhány év múlva, illúzióit veszítve távoztak a hatalomból. Gyakran tapasztalhatunk hasonló folyamatot az üzleti szervezetben karriert befutott személyek életútját megfigyelve. Valaki egyszer úgy fogalmazott: “*a hatalomhoz jutott barát = egy elvesztett barát*”. Az elmúlt évek során mintha megerősödne az átlagember megítélése: *a hatalom kihozza emberekből a rosszat, és elnyomja a jót.*

E csalódás egyik oka a vezetés lényegének félreértése. A közgondolkodás úgy tartja: a vezető számára a legfontosabb dolog, a szakmai ismeret. Eszerint, azt a személyt kell vezetővé választani, aki a legokosabb és/vagy szakmailag a legrátermettebb. A valóságban azonban *a vezetés, a befolyásolás képességéről szól.* A vezetőtől nem azt várják, hogy maga oldja meg a rá bízott feladatot, hanem, hogy a rendelkezésére álló emberekkel, - sokszor azok akarata ellenére - megoldassa a feladatokat. A vezetés ezért mindig emberek megnyerését, ösztönzését, együttműködés kialakítását, és csapat építését feltételezi. Sok kinevezett szakemberrel megesett, hogy azon kapta magát: már nem az érvelés logikája, a tények aprólékos összegyűjtése, a megoldás szakmai megalapozottsága az, ami számít, hanem az, hogy

kinek előnyös és kit sért javaslata. A szakmai kivállóság felmutatása helyett, maga mögé kell állítsa az embereket. Támogatást kell kicsikarnia az ingadozókból, lelkesítenie kell a sokszor érdektelen kívülállókat. Meg kell győznie a kételkedőket és semlegesítenie az ellenkezőket. El kell szigetelnie vagy “meg kell vásárolnia” azokat, akiknek ellenére vannak javaslatai. Egyszóval, képesnek kell lenni, befolyást gyakorolni, a hatalommal élni.

Nem véletlen tehát, hogy a szervezetek elméletében a hatalomnak “semleges” értelmezése terjedt el: *a hatalom, az a képesség, hogy befolyásolni tudunk másokat, azt tegyék, amit akarunk, (vagy kicsit más oldalról, megtegyék azt, amit egyébként nem akarnak megtenni).* E meghatározás szerint a hatalom nem valami piszkos és eleve erkölcstelen dolog, hanem az élet természetes része. Hatalmat gyakorol a főnök, amikor a beosztottja ellenkezésének ellenére ráveszi, hogy ünnepnap is bejöjjön dolgozni, és hatalmat gyakorol a beosztott, amikor eléri, hogy a főnök lemond az ünnepnap munkáról cserébe pénteki túlóráért. Hatalmat gyakorol a feleség, amikor ráveszi a férjét, hogy menjenek el szüleikhez, vagy fordítva amikor a férj eléri azt, hogy az asszony elengedje a focimeccsre vagy a haverokkal sörözni. Hatalmat gyakorol a vevő, amikor eléri, hogy az eladó vonakodása ellenére a hibás árut kicseréljék, és fordítva hatalmat gyakorol az eladó, amikor - becsapva a vevőt - különböző trükkökkel meggyőzi arról, hogy a hibás árú nem is olyan rossz vagy a vállalati szabályok nem teszik lehetővé a cserét. Hatalmat gyakorol az újságíró, amikor ráveszi a vonakodó vállalkozót, hogy adjon neki interjút egy kellemetlen kérdéstről, és hatalmat gyakorol a vállalkozó, amikor az információ fejében befolyásolja, milyen képet formál majd a történetekről.

A hatalom tehát valami olyan dolog, amely hozzátartozik mindennapjainkhoz, különösen pedig a munka és az üzlet világához. Nagyon fontos, hogy megértsük a hatalomnak ezt a talán kevésbé ördögi, de nagyon is fontos fogalmát. A hatalom gyakorlása mindig a befolyásolásról szól. Valakit rávesznek különféle - esetleg kifejezetten etikátlan - módokon arra, hogy tegyen meg valamit, amit magától nem vagy nem így tenne meg. Emiatt kapcsolódnak a korábban bemutatott eltérő viselkedési stratégiák a hatalom jelenségéhez. Az önérvényesítő, a passzív és az agresszív viselkedési stratégiák nem egyforma sikerességgel és nem egyforma hatékonysággal képesek gyakorolni és/vagy ellenállni a hatalomnak.

A hatalom mozgási terét jelentős részben törvények - írott és legitimnek elismert viselkedési szabályok - határolják be. E törvények azonban nem határozzák meg teljesen cselekedeteinket. Csak a kereteket szabják meg, kijelölve azt a határt ameddig tevékenységünket a szabad akarat szerint alakíthatjuk, amelyen túl viszont a törvények és részben az erkölcs útmutatásai szerint kell élni. A törvények keretein belül szabadon cselekedhetünk. Némi túlzással, saját kényünkre, kedvünkre formálhatjuk viselkedésünk feltételeit. Ez teremti meg az alkuk, a megegyezések lehetőségét és a feltételek befolyásolhatóságát. Nagyon leegyszerűsítve aki ügyesebben tud élni hatalmával, aki jobban képes gyakorolni a hatalmat, annak nagyobb lehetősége és esélye van arra, hogy érdekei érvényesüljenek. Ez még akkor is igaz, ha a munkahelyen a főnök és a beosztott, ahogy mifelénk mondják nincsenek egy "súlycsoportban". Vagyis, a két személy képessége és lehetősége arra, hogy befolyásolhassa a másik viselkedését nem egyforma. Ennek ellenére hangsúlyozni kell, a polgári demokráciában nagy és növekvő a szerepe annak, mindenki elsajátítsa, hogyan éljen hatalmával, hogyan legyen képes leszerelni az agresszív nyomást, ellensúlyozni a hatalmi játékokat és a maga javára fordítani a körülményeket.

Minden emberi közösségben léteznek hatalmi viszonyok és a hatalmi viszonyoknak nagyon sokféle forrása lehet. *A hatalom forrása lehet minden olyan képesség vagy adottság, amely eszközként vagy alapul szolgál arra, hogy valaki befolyásolni tudjon másokat.* Sokféle tényező van, amelyet befolyásolásra fel lehet használni. Ezeket a tényezőket hagyományosan két csoportra szokták osztani: azokra, amelyek az egyén személyiségéből fakadnak (amellyel egy személy a szervezetben betöltött beosztásától függetlenül rendelkezik), valamint azokra, amelyek az adott személy szervezetben betöltött pozíciójából következnek (amelyek nem a személynek, hanem a pozíciónak szólnak). Az alábbi ábra ezeket a tényezőket mutatja be:

A POZÍCIÓHOZ KAPCSOLÓDÓ TÉNYEZŐK <i>Azokon a dolgokon alapszik, amelyekkel egy adott személyt a szervezet felruházott és amelyeket fel tud kínálni az embereknek</i>	SZEMÉLYHEZ KAPCSOLÓDÓ TÉNYEZŐK <i>Azokon a tulajdonságokon alapszik, amelyekkel egy személy rendelkezik és amelyeket mások tekintetbe veendőnek minősítenek.</i>
JUTALOM Ha azt teszed, amit mondtam, jutalmat kapsz...	SZAKÉRTELEM Követlek, mert bízom a szakértelmedben és tudásodban
FENYEGETÉS	PÉLDAKÉP

Ha nem teszed azt, amit mondtam, megbüntetlek...	Követlek, mert Te vagy a példaképem és olyan akarok lenni, mint Te
LEGITIMITÁS Tedd, amit mondtam, mert én vagyok a kinevezett főnök	INFORMÁCIÓ Követlek, mert Te rendelkezel a probléma megoldásához a megfelelő információval

A felsorolt hatalom-források szolgálnak arra, hogy a szervezetben hatást fejtsünk ki, befolyást és nyomást gyakoroljunk másokra, és ezzel vegyük rá partnereinket, hogy megváltoztassák viselkedésüket. A korábbiakban elmondottaknak megfelelően a hatalmi eszközök részei bármely szervezet mindennapjainak. Ezért - bár a hatalmat nem tekintjük “diabolikusnak”- a hatalom-gyakorlás jellegére és minőségére vonatkozóan bizonyos általános szabályokat célszerű megfogalmazni. Ezek az általános szabályok egyrészt a hatalomgyakorlás etikájára, másik részük pedig a szervezeten belüli ún. hatalmi játékok jellegére vonatkoznak⁶.

A hatalom alapja	Az alkalmazásra vonatkozó etikai iránymutatások
Példakép	“Fair”-en kezelni a beosztottakat Védeni a beosztott érdekét Figyelemmel lenni a beosztott gondjai iránt Hasonló követelményeket támasztani a beosztottakkal szemben
Szakértelem	Erősíteni a szakértelem jelentőségét Fenntartani a hitelességet Határozottnak és döntésképesnek maradni Elismerni a beosztottal jogát a kételkedésre Elkerülni, hogy a beosztottak önbecsülését támadjuk
Legitimitás	Udvariasnak és megértőnek maradni Világosan fogalmazni és megbizonyosodni a megértésről Meggyőződni arról, hogy a támasztott igény igazolható-e? Indokolni a kérést Érzékenynek és megértőnek lenni a kételkedés iránt
Jutalmazás	Megvalósítható és elvárható igényekkel fellépni Etikailag elfogadható és szakmailag indokolt kérésekkel fellépni A jutalom legyen arányos a teljesítménnyel A jutalmazás elfogadott és igazolható szempontokon alapuljon
Büntetés	A beosztottak tudomására kell hozni az elvárt viselkedést Figyelmeztess mielőtt büntetsz

⁶ A. Gary, A. Yulk. Leadership in Organizations. Prentice Hull. 1981 p. 44-58

	<p>A büntetés legyen arányban a cselekménnyel</p> <p>“Adminisztráld” a büntetést személyfüggetlen módon</p> <p>Nem mások előtt büntess</p>
--	--

A tapasztalat azt mutatja, hogy ha valaki betartja a hatalom gyakorlásának etikai szabályait, környezete hajlandó elfogadni magát a hatalmat. Ez a magyarázata annak, hogy emberek lelkesedni tudnak sokszor nagyon keménykezű és sokat követelő vezetőért. Ugyanakkor egy engedékeny, bizonytalan vezetőt beosztottai nem követnek és nem is szeretnek.

A társadalmi befolyásolás taktikái

A munka világának jellemzője, hogy egyaránt figyelemmel kell lenni a munkavégzés feltételeit írásban rögzítő szabályokra (az együttélés “törvényeire”) valamint az írásban nem rögzített, az idők folyamán létrejött és többnyire nem is tudatosan kialakított informális szabályokra. A formális és informális szabályokból összeálló, kétértelműségeket is tartalmazó hatalmi rendszer feltételezi sokféle tisztességes módszer és kevésbé tisztességes trükk alkalmazását, amellyel befolyást gyakorolunk, és amelyekkel minket is véleményünk, szándékaink megváltoztatására akarnak készíteni.

Nézzük most meg milyen taktikákat alkalmazhatnak az emberek szokásosan egy szervezetbe, hogy befolyásolhassanak másokat:⁷

Az alkalmazott taktika	Leírása
A racionális meggyőzés	Logikus érvek és tények felsorolásával meggyőzni másokat arról, hogy az általunk óhajtott megoldás számára is a legelőnyösebb.
Lelkesítő kiáltvány	Felkelteni valakinek a lelkesedését, valamilyen értékre vagy ideálra való hivatkozással
Bevonás	A közreműködés és a részvétel lehetőségét biztosítani a döntésben és a változás tereztésében.
Megkedveltetés	Azáltal veszünk rá valakit, hogy tegye azt, amit akarunk, hogy megszerettetjük magunkat, vagy a kedvében járunk.
Cserét ajánlunk	Valamit, ami neki értékes felajánlunk cserébe azért, ha megteszi azt, amit mi szeretnénk.

⁷ J.Greenberg, R.A. Baron. Behavior in organizations. Prentice Hall. 1995. P.488

Személyes vonzóerő	Személyes befolyásunkkal valakiben a szeretet vagy a barátság érzését keltjük és így éadjuk el, hogy azt tegye, amit szeretnénk.
Koalíció alkotás	Közös érdeket felkínálva és arra hivatkozva rávenni valakit, hogy támogasson minket egy harmadik félle szemben.
Legitimitás felmutatása	Annak beláttatása, hogy amit mi teszünk az a szervezet elfogadott elveinek és szabályainak megfelel, abból következik
Nyomásgyakorlás	Engedékenységet elérni követelés, fenyegetés és megfélemlítés útján.

A tapasztalatok azt igazolják, hogy a szervezetekben dolgozva az emberek törekednek arra, hogy inkább a “demokratikusabb” megoldásokat alkalmazzák. Legszívesebben a döntésbe való bevonást, a racionális meggyőzést, a személyes vonzerőt és a megkedveltetés módszerét alkalmazzák. Ez azt jelenti, törekednek arra, hogy a másik fél önmaga számára is kedvező és kívánatos megoldásként fogadja el az általunk felkínált alternatívát. Ugyanakkor bizonyos szituációkban, bizonyos szervezetek és meghatározott személyiség-típusok előszeretettel gyakorolják a befolyásolás kevésbé demokratikus - és a résztvevők által kevésbé elfogadott - módszereit, mint a legitimitásra való - esetenként indokolatlan - hivatkozás vagy a fenyegetés és megfélemlítés. Ám a felsorolt taktikák bármelyike hatalomgyakorlás, amelynek végső célja a befolyásolás.

Egy munkahelyen dolgozva viselkedésünket többnyire olyan szabályok határolják be, amelyeket a szervezet létrehozásakor tudatosan alakítottak ki és különféle szabályzatokban leírtak. Ilyenek pl: a Működési és Szervezeti Szabályzat, vagy különböző Ügyrendek és egyéb szabályzatok. Vannak ugyanakkor olyan szabályok is, amelyeket többnyire nem írnak le, ennek ellenére mindenki nagyjából tisztában van vele. Számolunk létezésükkel, betartjuk ezeket és természetesnek vesszük, hogy mások is betartják. Ezen informális szabályok közzé tartoznak a munkahelyi együttélés és a munkahelyi viszonyokra vonatkozó általános szabályok.⁸

- **Támogatási szabály**

A munkavégzésben elvárható, hogy az emberek egymást segítsék, mind fizikailag, mind emberileg a munkafeladatok végrehajtásában. Ez azt is jelenti, hogy nem kell mindenkit szeretnünk, akivel együtt dolgozunk, de mindenkit támogatni kell, hogy munkáját végezni tudja és cserébe, mi ezt várhatjuk el másoktól.

- **Az intimitás tiszteletben tartására vonatkozó szabály**

⁸ WWW.CCC, Interpersonal conflicts in work.

A munkahelynek tiszteletben kell tartani az emberek személyiségét, a megkülönböztetés, a hatalommal való visszaélés, bármilyen fizikai vagy érzelmi sértés elfogadhatatlan.

- **A harmadik fél kezelésére vonatkozó szabály**

A jelen nem lévő személy kritikája vagy akár csak a róla való tárgyalás nem elfogadható, sőt tulajdonképpen elvárható, hogy kiálljunk a jelen nem lévő mellett. Hasonlóképpen a tudomásunkra jutott, egy harmadik felet érintő információk továbbadása a külön engedélyük nélkül, elfogadhatatlan

- **Feladat végzésével kapcsolatos szabály**

Bizonyos szakmai, szakértői jellegű tevékenységeket (pl: tanár-diák, orvos-beteg, tanácsadó-kliens, vevő-eladó, rendőr-állampolgár viszonyt) szabályozó írott elveket, szabályokat, és íratlan elvárásokat be kell tartani.

Ezen szabályok áttekintése azért fontos, hogy érzékeltsük, miként a mindennapi életben, a munkahelyen is írott és íratlan törvények szabályozzák viselkedésünket. E “törvények” adta kereteken belül és játékszabályok szerint kell megvívnia mindenkinek mindennap a meccset. És miként a labdarúgásban, úgy a hivatali életben is főnökök, beosztottak és kollégák is egyaránt élnek nem mindig tiszta - sokszor kifejezetten tisztességtelen - hatalmi eszközökkel.

A személyes hatalom

A szervezet hatalmi játékában mindenki megpróbál saját képességei és gyakorlata alapján élni (néha visszaélni) az Ő személyes hatalmával. *A személyes hatalom⁹ használata azt a képesség (és e képesség hatékony alkalmazása), hogy kiállunk jogainkért, szót emelünk érdekeinkért anélkül, hogy fenyegetnénk és személyében megsértenénk másokat.* Fontos észrevenni, hogy egy szervezetben mindenki rendelkezik, - természetesen nem egyenlő mértékben - személyes hatalommal. Elvileg mindenki képes arra, hogy befolyásolni tudjon másokat. A kérdés csak az, milyen mértékben sajátította el és milyen hatékonyan alkalmazza ezt a képességét. Az elmondottaknak még egy nagyon fontos következménye is van: a személyes hatalom gyarapítható. Használata pedig a valóságban nem jelent mást, mint képesnek lenni önérvényesítő módon viselkedni.

A személyes hatalom gyakorlása különösen fontos az egyenlőtlen hatalmi viszonyok rendszerében, amely meglehetősen gyakori a mindennapi élethelyzetekben. A tipikus példája ennek a főnök-beosztotti viszony, amelynek elemzése a személyes hatalom

gyakorlás és az önérvényesítés egyik legfontosabb esete. Minden emberre igaz, hogy munkája során felelősséggel tartozik valakinek. Ellenőrzik munkáját, meghatározzák feladatait, minősítik teljesítményét, elismerik vagy éppen kritizálják tevékenységét. De a munka világában nem egyforma mértékben rendelkezünk hatalommal. Képesek lehetünk-e önérvényesítő módon viselkedni a főnökünkkel szemben? A kérdés látszólag naív. Lehet-e egyáltalán érdeket érvényesíteni egy hatalmi pozícióban levő és a befolyásolás szinte minden eszközét a kezében tartó főnökkel szemben? A megoldás nyitja részben annak tudatosítása, hogy az esetek túlnyomó többségében a főnöki túlsúly soha sem abszolút és a beosztottak is rendelkezhetnek a befolyásolás bizonyos eszközeivel. Másrészt, mint később látni fogjuk a szervezetben folyó bonyolult hatalmi játékokat felhasználva is eszközöket nyerhetünk a főnök befolyásolására.

Fordítsuk figyelmünket először a személyes hatalommal való élés módszereire. A gondok forrása az, hogy vannak-e egyáltalán lehetőségeim, amikor a főnök kezében van minden eszköz. Ő rendelkezik a valóságos “ütőkártyákkal”. Övé a jog, hogy megítélje teljesítményemet, Ő minősít, jutalmaz, vagy éppen büntet. Látszatra az egyetlen dolog, amely egy beosztott rendelkezésre állhat, a képesség elviselni a sokszor kiállhatatlan főnököt. Ha erre képtelen, akkor kilép a munkahelyről. A dolog azonban ennél jóval összetettebb. A beosztottak is rendelkezhetnek befolyásoló erővel, személyes hatalommal, amely lehetővé teszi számukra, hogy több-kevesebb hatékonysággal befolyásolhassák főnökük viselkedését. Ami a problémát különösen kényessé teszi az az, hogy a hatalom gyakorlása magában hordozza a hatalommal való visszaélés, a hatalom nem kontrollált és személyiséget romboló megnyilvánulásának lehetőségét. Több tényező is van, amely lehetőséget teremt és növeli az esélyét annak, hogy hatalom intézményes birtokosai visszaéljenek azzal¹⁰.

Vannak személyek, akik - a pszichológusok szerint - vagy az alacsonyabb önértékelésből fakadó belső bizonytalanság, vagy éppen ellenkezőleg, önmaguk személyiségének túlértékeléseként, amely a “felsőbbrendűség” érzésében ölt testet, indokolhatónak tartja a mások feletti kontrollt. Az ilyen személyek különös előszeretettel “tartják kézben” környezetüket. Általában túlértékelik a hatalmukat és hajlamosak a befolyásolás erőszakosabb módszereit alkalmazni. Azok az emberek, akik magasabbnak

⁹ J. Greenberg, R.A. Baron. Behavior in organizations. Prentice Hall. 1995. P. 464

¹⁰ WWW. CCC Interpersonal Conflicts at work . p. 32

tartják a szervezetben betöltött szerepüket a valóságosnál hajlamosak az indokolhatónál jóval kiterjedtebben élni és gyakrabban visszaélni a büntetés eszközével. Furcsa módon azonban, azok az emberek is, akik valamilyen ok miatt gyengének érzik magukat - és emiatt helyzetüket fenyegetettnek ítélik - szintén hajlamosak az indokolhatónál jóval kiterjedtebben alkalmazni a hatalom erőszakosabb és elnyomó módszereit. Valamennyi esetben, az ilyen típusú vezető arra törekszik, hogy elvonja munkatársainak meglevő hatalomgyakorlási jogosultságát. Igyekszik “rövid pórázon” tartani beosztottait, hajlik arra, hogy hatalmát fenyegetésre és büntetésre használja, a véleményeltérést az ellene való lázadásnak minősítse, a feltételek nélküli alávetést kikényszerítse, és bármiféle kritikát elutasítson.

Az ilyen vezető hatalomgyakorlási stratégiájában előszeretettel alkalmazza az ún. *elnyomások* módszerét. A munkahelyen gyakorolt “elnyomásnak” igen sokfajta formája van, a személyes támadástól, amely nyílt és szemmel láthatóan agresszív jellegű, egészen a sokszor nehezen azonosítható nap mint nap előforduló “piszkoskodásig” terjed. Az “elnyomások” arra irányulnak, hogy aláássák egy személy tekintélyét az adott közösségben, kétségbevonják képességeit, tudását, tapasztalatát és ez által megingassák a csoportban vagy a szervezetben betöltött pozícióját. Lényeges, hogy megkülönböztessük az “elnyomást” a szervezetekben szokásos, gyakran bizony nagyon zavaró “tréfáktól”. Bár nagyon nehéz éles határvonalat húzni, de az “elnyomás” esetén mindig tetten érhető az a szándék, hogy valaki “pontokat” vagyis valamiféle indokolatlan előnyt szerezzen az adott személy rovására. Az “elnyomás” taktikáját persze nemcsak a főnökök alkalmazzák. Nagyon gyakori, hogy egy csoportban dolgozó kollégák egyike másika nyúl ilyen eszközökhöz. Az “elnyomások” igen különböző formát ölthetnek¹¹:

AZ “ELNYOMÁS” FORMÁJA	AZ ASSZERTÍV VÁLASZ
“Semmibevétel”: (Javaslatait, megjegyzését válasz nélkül hagyják.)	Meg kell ismétlni az állítást, egy olyan bevezetővel: “ Úgy gondolom, hogy nagyon fontos, amit mondtam, ezért újra leszögezem...”
Sztereotípiák. “Ez jellemző arra, ahogyan a pénzügyi osztály (egy nő..., egy fiatal..., egy pesti...) mindig is kezeli a helyzetet...”	“Mi volt megközelítésemben konkrétan az, amely nem a helyzetre vonatkozott, vagy, amely figyelmen kívül hagyta a feltételeket?”
Befekdtítés, manipuláció. “..Csak azért gondoltam, hogy ti majd	“Nem célravezető egymás leterheltségét méricskélni. A feladat a ti hatáskörötökbe tartozik.

¹¹ WWW.CCC. Interpersonal Conflicts at work p. 37

megcsináljátok, mert ti részleteknek mindig olyan kevés a munkája, ti "időmilliomosok" ..."	Ha megmondod, mihez kell segítség, szívesen megtesszük, amit tudunk".
Szarkasztikus megjegyzés .. "Nahát már megint micsoda "óriási" ötleteid vannak..."	"Az, hogy óriási ötlet, talán túlzás, de annyit mindenképpen megér, hogy megvitassuk..."
Vádolás, problémaáthárítás .. "Ha csak egyszer is megnézted volna a feljegyzést nem hozakodnál elő ilyen elképzelésekkel..."	"A feljegyzést elolvastam. Konkrétan melyik részre gondolsz, amely alapvetően változtathatta volna nézeteimet? "
Elutasítás ".. Ez biztos, hogy nem működik..."	"... Én azt gondolom, hogy működni fog, de tisztázzuk ezt részleteiben vagy próbáljuk ki..."
Atyáskodás "..Ez igazán "gyerekjáték", persze ha erre sem vagy képes, majd én megcsinálom..."	"..Azt gondolom, meg tudom csinálni, de talán nézzük meg a feltételeket..."

Ahhoz, hogy kivédjük vagy ellensúlyozzuk az agresszív főnökök "elnyomó" taktikáját "csupán" arra van szükség, hogy hatékonyan éljünk az önérvényesítés eszközeivel. Az önérvényesítés és a személyes hatalom gyakorlásának képessége sok szempontból egybe esik. A személyes hatalom fontossága abban van, hogy nemcsak azt jelenti, befolyást tudunk gyakorolni mások viselkedésére. A személyes hatalom képessége azt is jelenti, hogy ellenőrizni vagyunk képesek saját életünket, viselkedésünket, választásainkat. A személyes hatalom tehát magában foglalja a reális önértékelést, a megfelelő önkontrollt, az indokolt önbecsülést, és azt a képességet, hogy kezelni tudjuk környezetünket, még akkor is, amikor az bizonyos mértékben fenyegető, mondjuk, amikor kritikával viszonyul hozzánk. A személyes hatalommal való élés ezért tulajdonképpen az önérvényesítő viselkedést jelenti. Képességet, hogy kifejezzük érzéseinket, szándékainkat, gondolatainkat, véleményünket és akaratunkat világosan és érthetően anélkül, hogy másokat megsértenénk, elnyomnánk, manipulálnánk. Végül soron tehát a személyes hatalom gyakorlása a következőket tételezi fel az egyén szempontjából:

Gondolkodjunk realistán. Nagyon fontos, hogy felismerjük cselekedeteink korlátait, és tartsuk viselkedésünk mozgatórugóit, azokat a viselkedésbeli és értékbeli határokat amelyeket semmiképpen nem léphetünk át.

Legyünk tudatában saját érzéseinknek és gondolatainknak. Ez távolról sem olyan könnyű és természetes dolog, mint gondolnánk. Képesnek kell lenni egy kicsit távolból, mintegy felülről megítélni a helyzetet. Fontos, hogy becsületesek és őszinték legyünk

önmagunkkal. Csak akkor leszünk képesek a helyzetet kontrollálni, ha önmagunkat is képesek vagyunk.

Mondjuk, jelezzük azt, amit akarunk. Fontos, hogy minden helyzetben pontosan azt fejezzük ki, amit akarunk. Legyünk világosak, egyértelműek, félreérthetetlenek, nyíltak, és figyeljünk arra mit is mond és mit jelez nekünk a másik fél.

Álljunk ki önmagunkért. Soha ne felejtkezzünk el arról, hogy jogaink vannak. Csak akkor leszünk képesek elérni azt, amit akarunk, ha - tudatában korlátainknak és ismerve (de nem túlértékelve) a másik hatalmát - határozottan törekszünk érdekeinket érvényesíteni. Ellent kell állni a manipulációknak, képesnek kell lenni NEM-et mondani, akkor, amikor akarunk.

Nyugodtan éljünk a személyes hatalom eszközével. Kihasználva erősségeinket (tapasztalunkat, tudásunkat, kapcsolatainkat, egyedi, a szervezet és az adott személy számára fontos képességeinket, befolyásunkat stb.) ragaszkodjunk ahhoz, ami jár, álljunk ellent, ne adjuk fel lehetőségeket, védelmezzük integritásunkat, - s tegyük ezt anélkül, hogy fenyegetnénk másokat - ez alapvető jogunk. Legyünk minden helyzetben ennek tudatában és cselekedjünk eszerint.

A “nehéz” kollégák kezelése

Életünk túlnyomó részét a velünk egy szinten álló kollégákkal, partnerekkel, ismerősökkel töltjük el. A szervezeti vagy a társadalmi hierarchia azonos szintjén állókkal dolgozunk a munkacsoportban, és ilyenekkel működünk együtt amikor más osztályok kollégáival oldunk meg problémákat. Kapcsolatunk gyakran baráti, de ez nem szükségszerű. A jó kapcsolat sokban megkönnyítheti helyzetünket. Segíthet feloldani vagy csökkenteni a munkahelyi konfliktusokat. A negatív kapcsolat, a gyakori konfliktus ugyanakkor jelentősen megnehezítheti helyzetünket, és növelheti a munkával kapcsolatos stresszt. A velünk egy szinten állókkal fellépő konfliktusaink döntő része az alábbi három tényezőtől függ:¹²:

- A munkakapcsolatok jellegétől, az adott szervezet konkrét szabályaitól,
- Annak mértékétől, mennyire kölcsönösen kiegyenlített az adott kapcsolat, mindkét fél szemszögéből,
- Annak mértékétől, amennyire az adott kapcsolatban betartják az együttműködés írott és íratlan szabályait.

¹² Ken Back, Kate Back. Assertiveness at work The McGraw-Hill Comp. 1992. 115 old.

Ezek a kollégák közötti szabályok a legtöbb munkahelyre érvényesek és hallgatólagosan elfogadottak mindenki által a munkahelyeken. Az alábbiakban lehet röviden összefoglalni őket:

- Elfogadni a munkafeladatok viszonylag “fair” elosztását.
- Hajlandóság a segítségnyújtásra és az együttműködésre, ha a kérés ésszerű.
- Együttműködés azokban a kérdésekben, amelyek a közösen elfoglalt helység használatával kapcsolatosak.
- Együttműködni a munkatársakkal még abban az esetben is, ha azt az embert történetesen nem kedveljük.
- Tiszteletben tartani a másik ember személyiségét és magánéletét.
- Nem kritizálni a másikat társaságban, különösen annak távollétében.
- Elkerülni, hogy lejárassuk a kollégát a főnök előtt.

A legfontosabb feltételezés a kollégákkal kapcsolatos munkahelyi viszonyunkról, hogy annak az egyenlőségen és a kölcsönösségen kell alapulnia. Tipikus konfliktushelyzet adódik abból, ha valaki nem vállalja fel a “fair” munkaelosztást, elutasítja az együttműködést, pl. a dohányzás kérdésében, vagy kifecsegi a másik magánéletének titkait. Talán a legkomolyabb konfliktuskeltő tényező, ha valaki főnöke előtt “lejárhatja” kollégáit.

A kollégák közötti ellentét eltérő mértékű és minőségű konfliktus formájában jelentkezhet:

- Nyílt fenyegetés

Ebben az esetben az érintettek sajátos fizikai vagy verbális támadásokat alkalmaznak, mint a hatalmi játék eszközeit. A valóságban igen gyakori ennek alkalmazása, különösen férfiak által.

- Pszichológiai fenyegetés

Ez a fajta viselkedési forma egy egész sor nem közvetlen, nyílt és egyértelmű fizikai fenyegetést jelent, hanem a “nem fair” támadási taktikák egész tárházát, mint:

- A másik személy emocionálisan gyenge pontjainak támadását,
- A valóságnak nem megfelelő történetek elmesélését az adott személyről,
- A környezet megnyerését, szövetség-alkotás az érintettel szemben,

- Állandóan alkalom keresését, amikor a másikat támadni lehet a közösség előtt,
- Annak megakadályozását, hogy a másik fél elmondhassa a véleményét. stb.

- “Játszmák” alkalmazása

Ezek a stratégiák mindig magukban foglalják az ürügy keresését arra, hogy az egyik szereplő önmagát kedvező fényben tüntethesse fel a másik kárára. Ilyen stratégiák pl:

- Bízgatni a másikat valamilyen feladat elvállalására, majd segítség nélkül hagyni,
- Nem hagyni a másiknak alkalmat a válaszra, pl: azáltal, hogy a megjegyzés után elhagyjuk a szobát,
- Azt hirdetni, hogy valakinek az áldozatai vagyunk, minden hibáért a másikat okolni,
- Összeugratni az embereket.

Az emberek közötti konfliktus megoldásának tárgyalásos módszerével a következő fejezetben foglalkozunk. Most csak egyetlen kérdést vetünk fel: célszerű-e kitérni az agresszív kolléga elől. A kitérés természetesen adódó válasz és vannak esetek, amikor valóban elfogadható megoldást nyújt. Van azonban három komoly gyengesége ennek a “megoldásnak”:

- Többnyire nem tudatosan mérlegelve, hanem szinte reflexszerűen alkalmazzák. Nem gondolják végig a következményeket és nem vizsgálják, hogy az adott esetben ez vagy egy másik megoldás szolgáltatja-e az optimális kimenetet.
- A kitérés gyakran azt jelenti, feladjuk a küzdelmet jogainkért, és ez lerontja önbecsülésünket.
- A kitérés, a meghátrálás következménye, hogy az agresszív személyt megerősíti eddigi viselkedésében. A kitérést választva biztosak lehetünk, hogy az adott személy mindig ezt a stratégiát fogja követni velünk szemben, ez pedig hosszú távon megmérgezhetheti a munkahelyi légkört.

A szervezeti politika és a hatalmi politizálás

A szervezeti politika minden olyan tudatos és szándékos tevékenység, amely arra irányul, hogy saját/egyéni érdekünknek (vagy sajátunkénak tekintett csoport érdekeinek) megfelelően befolyásoljuk mások (egyének és/vagy csoportok) véleményét, viselkedését. A

politika fogalmát a szokásostól eltérő értelemben használjuk. A politika, a személyes célok érdekében a befolyás megszerzésére irányuló szándékok és akciók a szervezetben.¹³ A szervezeti politika többnyire az un. hatalmi játékokban jut kifejezésre, amelyek minden szervezet természetes mozgásformája. A fenti értelemben, szervezeti politizálás, amikor másokat fenyegetve, meggyőzve, meghódítva, elszigetelve, megnyerve, támogatva és támogatást elnyerve, egyszóval befolyásolva, hatalmi csoportokat hozunk létre és e csoportokat mozgatva olyan helyzetbe kerülünk, hogy az erőforrások elosztásában biztosítani tudjuk érdekeink érvényesülését. A személyes érdek gyakran egybeesik a szervezeti érdekekkel, de nem feltétlenül azonos azzal. Gyakran előfordul, hogy valaki elébe helyezi személyes érdekét a szervezet érdekeinek. Természetesen mindenki a szervezet érdekei mögé bújik és saját személyes érdekét, mint az egész közösség érdekét mutatja fel. Ezért a hatalmi játékok elemzése igen kényes témája a szervezeti viselkedés elemzésének. Nem véletlen tehát, hogy minden karrierrel foglalkozó könyv két tanáccsal szolgál:

- “Légy lojális főnöködhöz, segítsd előrejutásában. Ezzel nyered el az ő támogatását”.
- “Légy tisztában a szervezet hatalmi viszonyaival és törekedj arra, hogy a győztes oldalon állj”.

A szervezeti politizálás meghatározott “játszmák” formájában zajlik le és meghatározott eszközök, taktikák alkalmazására épít. Ilyen politikai taktikák:

- Támadni és vádolni másokat.
- Az információt, mint politikai eszközt alkalmazni.
- Kedvező képet kialakítani magunkról és a kedvezőtlent a másik félről.
- Hatalmi és támogató bázist kiépíteni.
- Hatalmi csoportot kiépíteni, koalíciót képezni, szövetségeseket toborozni.
- Együttműködni, szövetségre lépni és társulni befolyásos emberekkel.
- Lekötelezni, dicsérni, elismerni másokat, szívességet tenni másoknak a kölcsönösség, a jövőbeli támogatás érdekében.

A játszmákon a szervezeti politizálás szférájában egy jól körülhatárolható cél elérésére, a saját érdek érvényesítésére irányuló cselekvéssort értünk. A témakör legnevesebb

¹³ J. Greenberg-R.A. Baron. Behavior in organization. Prentice Hall 1995. 472. Old.

kutatója H. Mintzberg négy sajátos osztályát különböztette meg a politikai játékoknak/játszmáknak.¹⁴

Tekintély-játszma

A játszma lényege, hogy a szervezeten belül egyesek megkérdőjelezik és tudatosan ellenállnak a hivatalos vezetés tekintélyének, míg mások éppen ennek a tekintélynek a védelmében szállnak síkra.

A játszma megnevezése	A tipikus játékosok	A szándékolt cél
Lázadási játék	Alacsonyabb szintű menedzserek	Ellenállni a formális tekintélynek, kétségbevonni és tudatosan erodálni azt.
Lázadás leverésére irányuló játék	Felső szintű vezetés	A tekintély helyreállítására és fenntartására irányuló játék.

Hatalmi bázis játszma

Ezek a játszmák arra irányulnak, hogy meghatározott személyek és csoportok kiszélesíthessék és elmélyíthessék a szervezeti és személyes hatalmukat, növelhessék a szervezeti erőforrások elosztásában való befolyásukat.

A játszma neve	A tipikus játékosok	A játék célja
Támogató-szerzési játék	Bármely beosztott, aki karrierre törekszik	Megteremteni és megnövelni a hatalmi bázist a szervezetben hatalommal rendelkezőhöz kapcsolódva.
Szövetség-építési játék	Többnyire vonalbeli vezetők	Hatalmi bázis kiépítése és megerősítése az egyszinten állókkal való együttműködés fejlesztése útján.
Birodalom-építési játék	Többnyire vonalbeli vezetők	Hatalmi bázis kiépítése a beosztottakra támaszkodva és a beosztottak számának növelése útján.

Versengési játszma

¹⁴ T.Reewens. Managing effectively. Bitterwoth/Heinemann 1994. 115. Old.

Ezek a játszmák arra irányulnak, hogy meggyengítsék a szervezeten belüli ellenfél pozícióit, kiszorítsák őt hatalmi helyzetéből. (A “vonal” többnyire a formális hatalomra, míg a törzskar általában a szakértelemre támaszkodik.)

Játszma neve	A tipikus játékosok	A játék célja
Törzskar és vonal harca játék	Vonalbeli vezetők és a törzskari szakértők	Kiszorítani a másik felet hatalmi pozícióiból
Vetélkedő tábor harca játék	Bármely egy szinten álló, szervezeten belüli csoport	Kiszorítani a másik felet hatalmi pozícióiból

Változási játszma

Napjaink egyik legfontosabb játéka a szervezet működésének és céljainak megváltoztatásával kapcsolatos játszmák. A változás előidézése és az annak való ellenállás mezében fellépők vetélkedése fontos hatalmi tényező.

A játszma neve	A tipikus játékosok	A játszma célja
Figyelmeztető jelzésadás	Az alsó szintű vezetők, szakértők.	Helyesbíteni a szervezet valamilyen helytelen akcióját, felhívni a figyelmet a vezetés valamely rossz döntésére.
Az “ifjú törökök” játszmája	A legfelső szint alatti fiatal vezetők, (a hatalom fiatal várományosai)	Átfogó akció (puccs) keretében átvenni a hatalmat a szervezetben eltávolítva egész vezetői generációt.

A felsorolt játszmák és ellenjátszmák megvalósítása feltételezi sokféle szimbólikus (pl: tüntetően együtt mutatkozni egy a hatalomból most kiszorított vezetővel) és nagyon is valóságos akció és tett (pl: csapatot szervezni a “megbuktatott” vezető visszatérését támogató) végrehajtását és jól átgondolt viselkedési stratégia végigvitelét. Nézzük meg hagyományosan milyen taktikákat és eszközöket lehet alkalmazni hatalmi játszmák lebonyolítása és pozícióink javítása érdekében¹⁵?

- *Az információhoz való hozzáférés ellenőrzése.*

¹⁵ J. Greenberg-R.A. Baron. Behavior in organization. Prentice Hall. 1995. 473. Old.

kiszivároztatva a kedvező és visszatartva a kedvezőtlen információkat, elkerülve a kérdőre vonhatóságot, túl sok, zavaró és felesleges információt közreadva befolyásolhatjuk a viselkedést.

- *Kedvező benyomás kialakítása*
Úgy öltözködni, hogy elfogadjanak, tudatosan el/megjátszani a szervezeti kultúra által megkívánt viselkedésmódokat vagy a támogató által preferált viselkedést. Ide tartozhat ha hízelegve megkedveltetjük magunkat.
- *Támogató bázis kiépítése*
Előnyöket felkínálni, kedvezményeket szolgáltatni, szívességeket tenni és cserélni. Támogatni a későbbi támogatás fejében.
- *Mások vádolósa és támadása*
“Bűnbakot” kinevezni, ellenségképet kialakítani, ellenfeleket és bűnösöket “kijelölni”, a kudarcok okait manipulációval másokra áthárítani, burkoltan vagy nyíltan fenyegetni.
- *Szövetséges keresése a szervezetben hatalmi pozíciót betöltőkből*
Protektort, mentort, támogató felkutatni, a támogatás felajánlani és elnyerni és ezzel részesedni mások hatalmában. Mindez segít hatalmi központot kiépíteni és ezzel szélesíteni a hatalmi bázist.

A “politizálás” a szervezetelmélet irodalmában sem cseng minden esetben makulátlanul. Még legsemlegesebb értelmezésében is hozzá kapcsolódik, hogy háttérben az önző, egyéni célok követése áll. Emiatt nehéz olyan tanácsot adni, amely ne volna vagy etikailag vagy, éppen a gyakorlat szempontjából támadható. Bárkinek, aki “be akar szállni” a szervezet hatalmi játékaiba ezért célszerű megfontolni az alábbiakat: a hatalmi játszmák részei a szervezet életének, nem lehet előle kitérni, nem lehet kimaradni. Meg kell érteni e játszmák lényegét, a résztvevők valóságos érdekeit és ezzel előre jelezhető lesz viselkedésük. Másrészt legalább önmagunknak tegyük fel az etikai minősítés kérdéseit:

- Az alkalmazott politikai taktika milyen mértékben szolgál kizárólag önző egyéni érdeket?
- A politikai akció mennyiben veszi tekintetbe az érintettek érdekeit és jogait?
- A politikai akció milyen mértékben egyeztethető össze a közösség által elfogadott szabályokkal?

A szervezeti politika kettős arca

Az egyéni érdek “megfelel” (többé-kevésbé egybeesik) a szervezet érdekének, támogatja a teljesítmény emelését, a szervezet fennmaradását, a szervezet hatékonyabb illeszkedését a környezetébe. Az egyéni érdek érvényesítéséért folytatott harc, a többség befolyásolása a szervezet túlélését szolgálja. Bár a hatalmi játékokban alkalmazott eszközök etikailag ellentmondásosak összességében a szervezet túlélését elősegíthetik.

Az egyéni vagy csoportérdek érvényesítéséért folyó harc nem hogy nem szolgálja a szervezet érdekeit, de kifejezetten korlátozta a szervezet alkalmazkodását, és veszélyezteti a túlélését. A hatalmi harc etikailag elfogadhatatlan eszközökkel folyik és hosszú távon nemcsak a “vesztes” felet érik gyakran begyógyíthatatlan sebek, de a “győztes” is olyan sebeket szenved, amely nem ellensúlyozza a “nyereséget”. A konfliktus eszkalálódik, egyre nemtelenebb eszközöket alkalmaznak a felek és végül nincsenek győztesek, csak megbecstelenítettek és megaláztatottak.

Milyen az Ön hatalmi orientációja?

Ez a kérdőív arra szolgál, hogy bepillantást nyerjen saját személyes törekvéseibe, a hatalommal kapcsolatos beállítódásába. Az eredmények abból a szempontból lehetnek fontosak, hogy számottevően eltér a vezetői posztokkal és a szakmai karrierrel kapcsolatos értékrend. Míg a vezetői beosztás elmaradhatatlan velejárója mások életének befolyásolása, addig a szakmai karrier esetén inkább az egyéni teljesítmény áll a középpontban és az egyén elkerülheti a másik életébe való beavatkozást.

A kérdőív tizennégy állítást tartalmaz. Ezek mindegyike az olvasó hatalommal kapcsolatos beállítódására kérdez rá. Figyelmesen olvassa el az állításokat és jelölje be, milyen mértékben ért egyet azokkal. Vigyázzon, mert pontok esetenként fordított sorrendben szerepelnek. A skála értelmezése: 5 = teljesen egyetértek, 4= többnyire egyetértek, 3 = hol így van, hol úgy van, 2 = általában nem értek egyet, 1 = soha nem értek egyet.

1. A legjobban úgy tudjuk kezelni az embereket, hogy azt mondjuk nekik, amit hallani akarnak.	1	2	3	4	5
2. Ha azt szeretnénk, hogy valaki megcsinálja nekünk valamit, a legokosabb elmondani a valóságos okokat, semmint kitalálni valamit, amitől fontosabbnak tűnhet az, amit kérünk.	5	4	3	2	1
3. Csak attól érdemes a bajban segítséget kérni, akiben tökéletesen megbízunk.	1	2	3	4	5
4. Az emberek többsége inkább figyel az érdek, mint az erkölcs szavára.	1	2	3	4	5
5. Az emberek többsége természeténél fogva jó, barátságos és segítőkész	5	4	3	2	1
6. Nagyon nehéz előrejutni, ha mindig pontosan betartjuk a szabályokat.	1	2	3	4	5
7. A legjobb abból kiindulni, hogy minden embernek vannak rejtett érdekei, és ezeket érvényesíteni akarják, amint erre lehetőségük nyílik.	1	2	3	4	5
8. Csak abban az esetben tegyünk meg valamit, ha az erkölcsileg is igazolható.	5	4	3	1	1
9. Ha valaki segít az többnyire vizsontszolgáltatást vár és ez természetes is.	1	2	3	4	5
10. Nincs mentség a hazugságra	5	4	3	2	1

11. A legtöbb ember könnyebben elfelejtkezik apja haláláról, mint valamilyen tulajdonának az elvesztéséről.	1	2	3	4	5
12. Általában elmondható, hogy az emberek csak abban az esetben dolgoznak keményen, ha kényszerítik őket erre.	1	2	3	4	5
13. Jobban szolgálja életünket, ha az együttélés szabályait illesztjük érdekeinkhez, mintha a szabályoknak adnánk elsőbbséget a cselekvéssel szemben.	1	2	3	4	5
14. Az emberek többnyire elfogadják, sőt néha kifejezetten elvárják a hazugságot.	1	2	3	4	5

Kérem, adja össze a kapott pontszámokat. Az így kapott szám az Ön un. Mach-száma. Az emberek hatalom-orientációját elemezve a pszichológusok azt találták, hogy egy képzeletbeli skála egyik végén olyan - a magas "Mach" számmal jellemezhető - személyek vannak, akik pragmatikusan ítélik meg a hatalmat, érzelmileg távol tartják magukat azoktól, akiket "hatalmukban tartanak" és úgy ítélik, hogy a cél szentesíti az eszközt. A skála másik végén olyan - az alacsony "Mach" számmal jellemezhető - emberek találhatók, akik számára a dolgok morális minősítése fontos, megértést, együttérzést akarnak elérni, a döntéseknél fontosnak tartják azok beleegyezését, akikre a döntés vonatkozik. Maga a "Mach" szám Machiavelli a 17. században élt olasz író és tudós nevére utal. Machiavelli népszerű, olvasmányos formában és közérthetően - ahogy ma mondanánk "Mit tégy" típusú formában - írt egyebek között a "Fejedelem" című könyvében, a hatalomról és a hatalom gyakorlásának módszereiről kifejezetten gyakorlati tanácsokat adva az olvasónak. (Neki tulajdonítják a "cél szentesíti az eszközt" mondást.)

Ha pontjainak száma 70 és 51 között van, akkor maga a hatalom-orientációja.

Ha a pontok száma 50 és 30 között van, akkor átlagos a hatalom-orientációja.

Ha pontjainak száma 95 és 14 között van, akkor alacsony a hatalom-orientációja.

Viszonylag nagy minta alapján az átlagos "Mach" szám: 38. A menedzserek és a hallgatók általában magasabb pontszámot kapnak. A férfiak általában magasabb Mach számot kapnak, mint a nők. Az idősebbek többnyire alacsonyabb Mach számot kapnak, mint a fiatalabbak. Gyakorlatilag nincs különbség az intelligenciában a magas és alacsony Mach-számú emberek között.

Mennyiben egyezik a kapott kép az önmagáról korábban kialakított elképzeléssel? Milyen következtetést tud levonni ebből politikai tapasztalatait illetően?

Mennyire politikai hajlamú Ön?

A politikával kapcsolatos elképzelései, a politikusi viselkedésre vonatkozó elvárásai és nézetei:	Mennyire jellemző ez Önre? (max: 10- min: 1)
1. Fontos, hogy a velünk kapcsolatban levőkkel érzékeltetni tudjuk: értékeljük és elismerjük tevékenységüket, még akkor is, ha erre semmi indok.	1.....10
2. Fontos, hogy hagyjuk az embereket kibeszélni önmagukat és nem szükséges nekik megmondani, hogyha valamiben egyáltalán nincs igazuk.	1.....10
3. Érdemes dicsérni a velünk kapcsolatba kerülő emberek tulajdonságait és megadni nekik lehetőséget, hogy “megmentsék” arcukat, bármilyen hibát is követtek el.	1.....10
4. Ha ellenfelekkel állunk szemben megengedett, hogy hamis híreket terjesszünk róluk, elhallgassunk előlük fontos tényeket és akár valótlan állításokkal is, lejárassuk őket	1.....10
5. Mivel az emberek mindig az első találkozás alapján ítélnék, kezdetben mindig legyünk kedvesek és engedékenyek és alakítsunk ki magunkról a lehető legkedvezőbb képet.	1.....10
6. Nagyon fontos, hogy képesek megnyerni még olyan személyek támogatását is, akiket agresszivitásuk, másokat eláruló voltak vagy éppen állandó áskálódásuk miatt mások nem szeretnek.	1.....10
7. Ha ez szükséges nyugodtan ígérjünk olyan dolgokat, amelyekről az ígéret pillanatában nagyon jól tudjuk, úgysem fogjuk betartani.	1.....10
8. Nagyon fontos, hogy kedvében járjunk másoknak és megtegyünk vagy megadjunk bizonyos kedvezményeket csak azért, hogy majd később joggal elvárhassunk viszonzást.	1.....10
9. Képesnek kell lenni kompromisszumokat kötni másokkal még olyan esetekben is, amikor azt erkölcsileg esetleg nem is helyeseljük.	1.....10
10. Az olyan kérdésekben, amelyek kényesek számunkra, vagy amelyekkel nem értünk egyet, kerülni kell az állásfoglalást, és lehetőleg ki kell vonnunk magunkat belőle.	1.....10
11. Fontos, hogy előre tudjuk jelezni kinek lesz igaza és ezt a felet kell támogatni még akkor is, ha fenntartásaink vannak vele szemben.	1.....10
12. Nem célszerű belemenni eleve veszített csatákba, a vereséget vagy el kell kerülni vagy eleve az erősebb félhez kell csatlakozni.	1.....10

13. A rólunk kialakított kedvező képet minden erővel fenn kell tartani és még akkor sem célszerű azt árnyalni, ha úgy érezzük értelmetlenül gondolnak egy adott kérdésben az emberek rólunk jót.	1.....10
14. Fontosabb, hogy a szervezetben támogatóink legyenek, mint az, hogy ezekről a támogatókról egyébként mi magunk hogyan vélekedünk.	1.....10
15. A politikában célszerű és ezért megengedett elv, hogy ellenfeleinkről “vagy rosszat vagy, semmit ne mondjunk”.	1.....10
16. A szövetséges keresésénél annak hatalmi helyzetét és nem az erkölcsi viselkedését kell tekintetbe venni.	1.....10
17. A dicséret soha nem egyszerűen a viselkedés vagy a teljesítmény elismerése, hanem az emberekkel való kapcsolat kiépítését vagy egy jövőbeli szövetséges megnyerését szolgálja.	1.....10
18. Ha bármivel megvádolnak mindkét a legjobb azonnal visszautasítani a vádat, és viszonyvaddal élni, függetlenül attól egyáltalán tudjuk-e miről is van szó.	1.....10
19. A társadalmi küzdelmek nem annyira az igazságról, hanem inkább a hatalomról szólnak, ezért nem a morálra, hanem az erőre kell építeni.	1.....10
20. Azt, hogy a hatalmi küzdelemben milyen eszközöket veszünk tekintetbe mindig az dönti el, hogy az ellenfeleink milyen eszközök alkalmazását kényszerítik ránk.	1.....10
21. Egy politikusnak abból kell kiindulnia, hogy az embereket cselekedeteikben a saját érdek vezérlik és ezért számára is megengedett a saját érdek követése.	1.....10

Kiértékelés:

- 29 pont alatt: Ön nagyon erősen politikai alkat. Az Ön helyében kicsit elgondokodnék azon valóban ennyire vágyom-e a politikára.
- 40-89 pont: Ön megértette és élvezi a politikai szféra mozgástörvényeit. Viszonylag alacsony szintű szerepkonfliktus vár Önre.
- 90-139 pont : Ön többé-kevésbé tisztában van és elfogadja a politikai szféra realitásait. Elviselhető mértékű szerepkonfliktusra számíthat politikai tevékenysége során.
- 140-179 pont: Önnek komoly illúziói vannak a politika realitásaival kapcsolatban. Önre komoly szerepzavar és belső konfliktusok várnak, ha politikai szerepet vállal
- 180 pont felett: Ön nem kifejezetten politikusi alkat. Ha mégis a politikát választja, nehezen elviselhető konfliktusokkal és szerepzavarral kell szembenéznie.

4.fejezet.

Konfliktus-kezelés és tárgyalás

“Soha ne tárgyalj félelemből,
de soha nem félj tárgyalni.”

E. Kennedy elnök

Miért is akarjuk befolyásolni az embereket? Nyilván mert érdekeink kívánják ezt meg. Érdekeink azonban nagyon is sokfélék lehetnek. Kezdve attól, hogy valaki ne fújja ránk a füstöt, azon keresztül, hogy a gyerekünk tanuljon többet és “lógjon” kevesebbet, egészen addig, hogy a lakásért, amelyet el akarunk adni, a szerintünk “igazságos” árat kapjuk meg. Az élet kisebb nagyobb dolgaiban megpróbáljuk az akaratunkat érvényesíteni. Eközben azonban rendre mások érdekeibe ütközünk bele. Vagyis, az érdekérvényesítésünk alapvető korlátja a másik egyén érdeke. Az érdekérvényesítés tehát óhatatlanul konfliktusos helyzetbe sodor mindannyiunkat. A kérdés: hogyan oldhatjuk fel a konfliktusos helyzetet. A két szélsőség: erőszakot alkalmazunk vagy engedünk az erőszaknak, visszavonunk lemondva az érdekeink érvényesítéséről. Ám az esetek túlnyomó többségében tárgyalni, megegyezni, alkudni törekszünk.

A hagyományos szocializmus-modell egyik nagyon jellegzetes és ellentmondásos tulajdonsága a társadalmi konfliktusok megítélése volt. A konfliktusoknak nagyon sokáig kizárólag negatív értelmet és értéket tulajdonítottak. Az egyértelműen megnyilatkozó és vitákban, érdekütközésekben kifejezésre jutó konfliktusokat elkendőzendő, szégyellendő és éppen ezért, minden áron elkerülendő dolognak tekintették. Pedig azt már a 60-as évektől kezdve általánosan elfogadott volt, hogy a társadalmat ellentétes érdekű egyének és csoportok alkotják. Abból pedig, hogy a mindennapi életben a különféle érdekek, elképzelések, szándékok ellentétesek nem feltétlenül következnek, hogy minden érdek szükségképpen ellentétes sem az, hogy feloldhatatlan volna. Ennek az általános beállítódásnak a gyökere - mint erre az első fejezetben rámutattunk - az egyén és a politikai hatalom viszonyáról vallott felfogásból fakadt. Ha az egyének nincs törvényekben biztosított joga, (vagy ha a jogok bármikor visszavonhatók), illetve ha nincs eszköze ezen jogok érvényesítésére, az érdekérvényesítés és az alkú mozgási tere alapvetően behatárolt. Az ilyen egyén nem tanul meg alkut kötni és racionálisan tárgyalni. A szocializmus hagyományos modelljében - amelyben a “hatalom” az állampolgárt

gyermeknek tekintette - a különböző érdekkonfliktusokat csak a hatalom közbenjárásával voltak feloldhatók, miként a gyermekek veszekedésében is a szülők tesznek igazságot.

A polgári társadalom viszont az állampolgárt felnőttnek tekinti, olyan embernek, aki felelős önmagáért és tetteiért. Érdekeit saját maga védelmezi, jogaiért mindig önmagának kell kiállnia. Ennyiben az érdekkonfliktusok és az ezek feloldására szolgáló tárgyalás és alku a polgári társadalmak természetes és elválaszthatatlan mozgásformái. Olyan dolog, amelyet a szocializáció során mindenkinek el kell sajátítania és, amely a normális élet folytatásához elengedhetetlen. Egész életünk alkukötések és tárgyalások sorozata. Életünk minden percében konfliktusos helyzetekbe kerülünk és e konfliktusokat tárgyalva, alkukat kötve oldjuk fel. Akkor érthetjük meg igazán a konfliktusos helyzetek mindent átható szerepét, ha felismerjük, hogy túlnyomó részük nincs is közvetlen kapcsolatban (többnyire még áttételes kapcsolatban sem) a politikai hatalommal. Magát a konfliktus kifejezést éppen ezért a következőkben, abban az értelemben használjuk, mint: *két személy vagy csoport közötti erős érdekellentétet, nézeteltérést egy olyan kérdésben, amelyet az adott pillanatban fontosnak ítélnék.* Amikor tehát konfliktusról beszélünk, arra utalunk, hogy a felek úgy ítélik meg a helyzetet mint, amely szembeállítja őket. E konfliktusok többnyire tehát az embereknek a különböző hétköznapi helyzetekben betöltött eltérő szerepeiből fakad. Ugyanis minden ember élete során nagyon sokféle és esetről esetre változó szerepet tölt be. Vegyünk példának egy 40-as éveiben járó felnőttet. Nézzük, milyen szerepeket tölt be szűkebb és tágabb társadalmi környezetében és ezekből a szerepekből milyen szükségszerű konfliktusok keletkeznek?

A társadalmi szerepek	A szereppel összefüggően jelentkező konfliktusok
<i>Szülő</i>	Gyerek iskolai eredménye, éjszakai kimaradás, új cipő vásárlása
<i>Családfő</i>	A pénz felosztása, hova menjünk nyaralni, költözés,
<i>Vásárló</i>	Az áru minősége, a fizetés feltételei, a csere, ígéret betartása
<i>Rokon</i>	Segítség a családnak, viták a rokonságon belül
<i>Vállalkozó</i>	Szerződés betartása, az áru minősége, fizetési feltételek
<i>Munkavállaló</i>	Szabadság kivétele, előléptetés, teljesítményértékelés
<i>Lakástulajdonos</i>	Felújítások, ki vigye ki a szemetet, az udvar rendben tartása
<i>Sportegyesületi tag</i>	Mennyi legyen a tagdíj, hogyan utazzunk a csapattal
<i>Szomszéd</i>	Mikor takarítsunk, játszhatnak-e a gyerekek az udvaron

A társadalmi konfliktusok szerepe

A felsorolt hétköznapi szerepek mindegyikére jellemző a folyamatosan jelentkező érdekütközések, a konfliktusok. Ezért nagyon fontos, hogyan tekintünk ezekre az érdekellentétekre. A konfliktusok megítélése folyamatosan változott a társadalmi fejlődéssel. A századforduló táján - szerte a világon - alapvetően rossz dolognak tekintették a konfliktust. Egy szervezet hibás működésének tüneteként vagy rosszabb esetben következményeként minden áron igyekeztek elkerülni azt. A fejlődés következő szakaszában, a 30-40-es években, a Human Relation iskola - amely először elemzi az emberi viszonyokat a munka világának természetes részeként - a konfliktusokat az élet elkerülhetetlen, de alapjában véve sajnálatos részének tekintette. Ez azt jelentette, hogy a konfliktusokat - bár jó volna - nem lehet elkerülni. Mint a fájdalom az emberi testben a betegség, a konfliktus szervezeti problémára utal. De, minthogy jelez, pozitív szerepet is betölt a szervezet életében. A modern felfogás, amely az 50-es évektől terjedt el, ehhez képest annyiban lépett tovább, hogy a konfliktust az élet természetes tartozékának tekinti. Önmagában se nem jó, se nem rossz. Esetről esetre elemezve deríthető ki, hogy a konfliktus éppen pozitív vagy negatív szerepet játszik-e az adott szervezet vagy csoport életében. Ebben az összefüggésben pedig a konfliktusok hiánya éppen úgy természetellenes és káros, mint a túl éles és a szervezetet szétfeszítő konfliktus. Ebből az is következett, hogy minden szervezet esetén van egy optimális "konfliktusszint", amely a szervezet hatékony működésének feltétele. A szervezet viselkedési zavaraira és a belső működés csökkenő hatékonyságára utal, ha a konfliktusszint az optimális szint alá csökken vagy fölé emelkedik¹⁶.

A konfliktus kezelés stratégiái

A pszichológusok és a szociológusok, az egyének konfliktusokkal kapcsolatos beállítódását elemezve öt alapvetően eltérő stílust különböztetnek meg. Az alábbi ábra szemléletesen is bemutatja ezeket az eltérő konfliktus-kezelési (és tárgyalási) stratégiákat. Az ábra két összefüggésben elemzi a lehetséges viselkedési módokat. A vízszintes tengely azt tünteti fel, hogy *milyen mértékben törekszik az adott személy saját érdeke érvényesítésére az adott szituációban*, vagyis mennyire viselkedik önzően, mennyire gondol csak magára. A függőleges tengely azt, hogy *milyen mértékben hajlandó tekintettel lenni a másik félre, mennyire együttműködő a probléma megoldásában a partnerével*. Természetesen az egyes konfliktuskezelési/tárgyalási stílusokat elválasztó határvonalak nem élesek.

1. ábra

¹⁶ R. Kreitnek-A. Kinicki. Organizational behavior IRWIN 1992 376 old.

Az ábrán bemutatott öt eltérő stratégia határvonalai elmosódottak. A stílusok folyamatosan “mennek át egymásba”. Természetesen ezt nem úgy kell érteni, hogy bármelyikünk minden helyzetben, bárkivel kapcsolatban csak egyféleképpen közelíthet a konfliktushoz. Eltérő helyzetben gyakran eltérő stílust használunk. Ugyanakkor - mint azt a fejezet végén található kérdőív is bizonyíthatja - mindannyiunknak megvan a magunk “kedvenc” vagy leginkább “testhezálló” és éppen ezért leggyakrabban használt stílusa. Nagyon fontos lehet, hogy mindenki tisztába jöjjön az általa legszívesebben alkalmazott stílussal, mert mindegyiknek megvan a maga előnye és hátránya és mert bizonyos mértékben képesek vagyunk stílusunkat befolyásolni. Jellemezzük most röviden az egyes viselkedési stratégiákat.

Visszavonuló

A konfliktusban résztvevő egyik fél érzékelve, hogy konfliktusos helyzet áll fenn, - tudatos mérlegelés alapján vagy csak reflexszerűen - úgy dönt, hogy visszavonul. Úgy ítéli meg, hogy valamilyen ok miatt nincs értelme érdekének hangot adni és felvállalni a konfliktusos harcot. Az ilyen személy mintegy “kilép” a helyzetből. Viselkedésének jellemzői: alacsony szintű önérvényesítés és együttműködési készség. Alapjában passzív reagálás a helyzetre. Az adott kérdéssel kapcsolatban sem, saját érdeke sem a másik szempontjai nem érdeklik. A viselkedést leíró kifejezések: kilépni, visszavonulni, feladni, elmenekülni. Valahogy így reagál az a férj vagy feleség, aki a problémák hatására és azok elől, elköltözik, vagy a kolléga, aki kilép a vállalattól, vagy ha valaki úgy dönt, hogy egy vitában nem szól hozzá. Nem érvel, nem veszekszik, nem akarja befolyásolni mások véleményét, nem törekszik a helyzet megjavítására. Ez a reagálási forma - mint az össze többi - sajátos üzenetet hordoz. Mintha azt mondaná képviselője: *nem érdekel az egész, ez nem az én ügyem, nincs közöm hozzá, nem bír jelentőséggel a számomra, nem érdekel bármit tehetsz.*

Engedékeny

A konfliktusos helyzetben résztvevő egyik fél feladja, hogy saját érdekeit, de a másik érdekeire, szempontjaira tekintettel van. Lemond arról, hogy a helyzet saját érdekeinek megfelelően alakuljon és aláveti magát a másik személy akaratának. Az engedékeny viselkedés hasonlóképpen passzív mint a visszavonuló, de számára fontos az adott kapcsolat. Ezért az együttműködést tartja szem előtt. Erre a viselkedési formára jellemző kifejezések: engedni, veszíteni, feláldozni, alávetni magam. A jelszó: jobb adni, mint kapni. Nagyon sokáig a társadalmi közvélekedés a nőktől, vagy egy munkahelyen az alacsonyabb beosztású személytől várták el az “önfeladást”. Ez a típusú reagálás arra épít, hogy az egyik fél aláveti magát a másik igényének és akaratának, mert úgy gondolja, a környezet ezt várja el vagy, mert arra számít, hogy más esetben a másik fél ugyanígy

viszonozni fogja ezt a viselkedést. *A hordozott üzenet: feláldoztam magam abban a reményben, hogy valahogyan viszonzást nyer.*

Kompromisszumra hajló

A konfliktusos helyzetben résztvevő fele világosan tudatában vannak az érdekellentétnek ugyanakkor érdekeltek a kapcsolat fenntartásában és az együttműködésben. Vagyis törekednek a saját érdek érvényesítésére de nem minden áron és minden eszközzel és fontosnak tartják, hogy milyen viszony marad közöttük. Ezért olyan megközelítést alkalmaznak, amely valamilyen mértékben kielégítő lehet a másik fél számára is. Ennek érdekében kölcsönösen lemondanak érdekeik korlátlan érvényesítéséről és elfogadják a másik fél követelésinek egy részét. Ez azt jelenti, hogy nem nyerik meg mindazt, amit szerettek volna, de a kapcsolat megmarad, sőt fejlődik és ebből - reményeik szerint - további nyereségeik származhatnak. A reagálási formára jellemző kifejezések: megosztjuk az előnyüket és hátrányokat, együtt sírunk és együtt nevetünk. A jelszó: valamit mindig adni kell, ha kapni akarsz. *A reagálás által hordozott üzenet: valamit mindig érdemes feláldozni a kapcsolat fenntartásának érdekében és célszerű a kölcsönösen elfogadható megoldásokra törekedni.*

Kényszerítő/erőszakos

A konfliktusban résztvevő felek legalább egyike érdekeinek, akaratának korlátlan érvényesítésére törekszik. Vagyis maximálisan önérvényesítők és nincsenek tekintettel a másik fél érdekeire. Ugyanakkor nem is kívánnak kooperálni. Nem tekintik fontosnak az együttműködést és a kapcsolat fenntartását. Ez egy alapvetően agresszív viselkedési forma, amely nélkülözi a legcsekélyebb empátiát, és tagadja az egyenrangúságot. Arra épít az ilyen személy, hogy érdekeit minden eszközzel és minden áron érvényesíteni kell. Szabadon használhatja a nyers erőt, a pozícióból fakadó előnyöket és a piszkos praktikákat is. A reagálási formára jellemző kifejezések: győzni minden áron, versengeni, térdre kényszeríteni, szembeszállni. A jelszava: egy tapodtat sem engedek. *A kapcsolati forma által hordozott üzenet: itt csak nekem vannak jogaim, és itt az lesz, amit én akarok.*

Együttműködő-problémamegoldó

Minden eddigi viselkedési forma abból indult ki, hogy a "torta" mérete, amin osztozkodunk, meghatározott". Vagy te kapod a tortát, vagy én kapom, vagy valahogyan felosztjuk egymás között, esetleg valamelyikünk meggyőzi magát arról, hogy nem is olyan fontos neki most a torta. Az együttműködő problémamegoldó stratégia abból indul ki, hogy elképzelhető olyan megoldás, amikor a mindkét fél érdeke maradéktalanul kielégíthető. Azt mondják tehát: tekintsük a konfliktusos helyzetet egy olyan problémának, amelyre olyan megoldást kell keresni, amely mindkettőnk érdekét teljes

mértékben kielégíti. Vagyis együttműködésünk eredményeképpen mindketten nyerünk. Úgy oldják tehát fel a konfliktust, hogy a torta méretét valamiféleképpen megnövelik. A viselkedési forma háttérében az a hit található, hogy a legtöbb helyzetben valóban található olyan megoldás, amely mindkét fél számára nagyobb előnyt kínál mint akár a kompromisszum. Gondoljunk egy középkorú házaspárra, akik több évtizede házasok és most különböző problémáik jelentkeztek, vagy egy összeszokott munkahelyi kollektívára, ahova új főnököt neveztek ki és most korábban nem tapasztalt problémák keletkeztek. Lehet ezekről nem beszélni és a “szőnyeg alá söpörni”. Lehet, hogy az egyik, - többnyire a nő - aláveti magát a másik akaratának. Lehet kompromisszumot kötni, hogy - bizonyos “szabályokat” betartva - mindenki éli a maga életét. Lehet kilépni az adott kapcsolatból, elválni vagy elhagyni az adott munkahelyet. És lehet leülni megbeszélni, hogyan oldhatnák meg közösen a problémákat. Erre a reaklási formára jellemző kifejezések: közös munka, nyílt kártyák, mindenki hozzájárul a sikerhez, nem ellenérdekű ellenfelek, szembenálló csapatok, hanem azonos érdekű emberek alkotta egyetlen csapat vagyunk. A jelszó: egy mindenkiért mindenki egyért. *A kapcsolati forma által hordozott üzenet: mindketten ugyanannak a problémának a megoldásán dolgozunk, amelyet megoldva mindkettőn érdekei érvényesülnek.*

Nincs minden körülmények között hatékonyan használható módszer. A siker döntő mértékben függ attól, milyen körülmények és feltételek között alkalmazzunk valamelyik módszert. Az alábbi táblázat összefoglalta, hogy az egyes konfliktuskezelési módszerek/tárgyalási magatartásnak milyen előnyei és hátrányai lehetnek, mikor célszerű és mikor nem javasolt az alkalmazása.

2. ábra

A tárgyalás

A konfliktusok feloldására – mint azt az ábrák jól mutatják - sokféle módszer áll rendelkezésre, kezdve az egyik fél erőszakos elnyomásától, egészen az érdekek feladásán keresztül, a közös probléma-megoldásig. A leggyakrabban használt módszer azonban az érdekeknek tárgyalások útján történő egyeztetése. *A tárgyalás legalább két fél között zajló és az érdekkülönbség feloldására irányuló tevékenység.* E meghatározás háttérében olyan általános feltételezések húzódnak meg, amelyek függetlenek a tárgyalás konkrét tartalmától és témájától. A tárgyalás úgy is meghatározhatjuk, mint *megegyezés keresése konfliktusos helyzetekben.* Ebben az értelemben a tárgyalás:

- Önként vállalt tevékenység, amelyet a felek bármikor megszakíthatnak vagy visszautasíthatnak
- Rendszerint azért kezdődik, mert legalább az egyik fél meg akarja változtatni a kiinduló helyzetet (a status quo-t) és hisz abban, hogy elérhető számára a “nem tárgyalásnál” jobb megoldás.
- Az, hogy a felek tárgyalásba bocsátkoznak, feltételezi mindenki részéről annak elfogadását, hogy kívánatos valamiféle egyetértésre jutni a vitatott kérdések legalább egy részében.
- A sikeres tárgyalás (vagy a tárgyalás sikeres kimenete) nem úgy határozható meg mint “győzni minden áron” még csak nem is “győzni”általában. A siker úgy fogalmazható meg, hogy a felek kölcsönösen elfogadott eredményt érjenek el, vagyis mindenki kapjon valamit.
- A tárgyalási folyamat előrehaladását alapvetően befolyásolják az érzelmek, a észlelés, partnerek beállítódása és “tárgyalási kultúrája” valamint a konfliktuskezelési jártassága.

A tárgyalásról írt könyvek kétféle megközelítést alkalmaznak. A legtöbb könyv a pozicionális tárgyalási stílusra épülő megközelítést választja¹⁷. A pozicionális tárgyalás lényege, hogy a tárgyalást pozíciók különbségének csökkentésére irányuló befolyásolási stratégiák és taktikák végrehajtásaként értelmezi. Gyakran lehetünk tanúi ennek a módszernek a piaci alku során:

“Mennyiért adja nénike?

120-ért kedveském.

Az túl nagyon drága. Adja 50-ért.

Ne vicceljen aranyom, azért nem éri meg kihozni a piacra. 100-nál olcsóbban nem adhatom.

Én láttam már 70-ért is.

Ha 90-nél olcsóbban adom, megver az uram.

Legyen 75, de egy fillérrel se több.

Magával azután nehéz megegyezni. 85 az utolsó ajánlatom, de abból nem engedhetek”

A másik - ritkábban alkalmazott – módszer, inkább a tartalmi megközelítést választja. Azt kutatja, van-e olyan módszer, megoldás, tárgyalási stratégia, amely mindkét fél számára sikert jelentő eredményre vezet, és ha van, mi jellemzi azt? A sikerét azonban ez a megközelítés szélesen értelmezi. Nemcsak egy adott konfliktusból remélhető nyereségen tartja a szemét, hanem értéket tulajdonít a kapcsolat fenntartásának és az egész kimenet

értékének a maximalizálására töreszik. Ez utóbbi - kifejlesztői által un. elvkövető módszernek nevezett - megoldást alkalmazza két - magyarul is megjelent - könyv¹⁸. Mindkét megközelítésnek megvannak a maga előnyei és korlátai. A tárgyalási szakaszainak a bemutatása azért nagyon fontos, mert világossá teszi, hogy milyen hosszú utat kell megtenni a megegyezésig és e hosszú úton milyen sokféle viselkedést kell alkalmazni. Az elvkövető módszer viszont világossá teheti mi minden forog kockán a tárgyalások során és hogyan határozzuk meg a tárgyalások alapvető keretét.

Az elvkövető tárgyalás

Az elvkövetőnek nevezett megközelítés lényege: ne az induló pozíciók közelítésére összpontosítsunk, hanem közösen keressünk mindkét fél által elfogadható és tőlük független, objektív kritériumrendszerrel annak eldöntésére mi az értéke az egyes felek álláspontjának és az engedményeknek. Ebben az értelemben az elvkövető módszer azt keresi, van-e minden körülmények között alkalmazható leghatékonyabb tárgyalási stratégia, és ha van, mik a jellemzői és hogyan alakítható ki? A magyarul is olvasható - valóban a tárgyalásban született legjobb könyv¹⁹ - jelentősége abban van, hogy elemzi azokat a legtöbbször egyáltalán nem végiggondolt tényezőket, amelyek a tárgyalás kimenetelét alapvetően meghatározzák. Ezek az alapkérdések:

- Hogyan, milyen módon folyjon a tárgyalás?
- Meghatározzuk-e és ha igen, hogyan azt a pontot, amikor felállunk az asztaltól?
- Hogyan értelmezzük a sikeres tárgyalást?

Az elvkövető módszer kidolgozója - William Ury - elemezve nagyon sok üzleti, politikai, emberi konfliktust bizonyos általános feltételekre jutottak. Az első legfontosabb felismerés, hogy minden tárgyalás tulajdonképpen két kérdéskör körül forog. Az első a leglátványosabb és a figyelem homlokterében levő kérdés magával a konfliktus tárgyával függ össze és arra vonatkozik miről kell megegyezni, mennyire fontos ez a feleknek, milyen értéket tulajdonítanak a kérdéseknek, és milyen induló pozíciót foglalnak el. A másik, gyakran rejtve maradó kérdés arra vonatkozik, hogyan akarnak a felek tárgyalni, milyen módszerrel törekednek az érdekellentét feloldására és ezzel összefüggésben milyen értéket

¹⁷ J. M. Hiltrop-S. Udall. The essence of Negotiation Prentice Hall 1995

¹⁸ R. Fisher, W. Ury, B. Patton "A sikeres tárgyalás alapjai" Bagolyvár Kiadó 1997 és a "Tárgyalások nehéz emberekkel" Bagolyvár Kiadó 1966.

tulajdonítanak az együttműködésnek, mennyire tartják szem előtt a kapcsolatuk jövőbeli minőségét. Vagyis, nemcsak a megegyezés a tét, hanem a jövőbeli kapcsolat is. Amikor tehát nyereségről beszélünk ez nemcsak az adott konfliktusos szituációban elért plusz pontok, a várnál nagyobb nyereség a fontos, hanem hogy a két fél kapcsolata hogyan alakul a jövőben, fennmarad-e az együttműködés, hogyan gondolnak vissza a felek a konfliktus megoldására.

A két módszer - a pozicionális és az elvkövető - számottevően eltérő jellegű megközelítést alkalmaz. Ugyanakkor szinte minden tárgyalás során mindkét módszert, ha változó mértékben is de alkalmazzák a tárgyaló felek. Amikor a korábbiakban bemutattuk a hatalomgyakorlás módszereit vagy éppen a konfliktuskezelés eltérő stílusait már többször ajánlottuk - más néven - az elvkövető eljárás módszereit. Nézzük most meg hogyan, milyen szemlélettel is közelíti meg az elvkövető stratégiát választó tárgyaló a problémát?

Az első kérdés: hogyan, milyen módszerrel törekedjünk az érdekkülönbség feloldására?

A legfontosabb annak belátása, hogy az esetek túlnyomó többségében a kapcsolatnak magának és a konfliktus feloldásánál alkalmazott módszernek értéke van. Vagyis bizonyos módszerek hatékonyabban segítenek a konfliktus feloldásában és ráadásul ezt olyan módon teszik, amely lehetővé teszi a későbbi kapcsolat minőségének a javítását. A módszer első alkalmazói négy elvet ajánlanak érvényesíteni a tárgyalások során²⁰:

- Válaszd le (válaszd el) a személyeket a problémától!
- Az érdekekre és ne a pozícióra összpontosíts!
- Mielőtt döntenél, dolgozz ki minél több kölcsönösen előnyös megoldások!
- Törekedj arra, hogy az eredmény objektív ismérvek alapján értékelhető legyen!

Akkor válik igazán szembetűnővé a két megközelítés különbsége, ha egymás mellé tesszük a kemény és puha pozicionális tárgyalási stílus és az elvkövető tárgyalási stílus jellemzőit. Az alábbi ábra ezt foglalja össze:

“PUHA” TÁRGYALÁSI STÍLUS	“KEMÉNY” TÁRGYALÁSI STÍLUS	HATÉKONY TÁRGYALÁSI STÍLUS
-----------------------------	-------------------------------	---

¹⁹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton. “A sikeres tárgyalás alapjai”. Bagolyvár Kiadó 1997

²⁰ R. Fisher, W. Ury, B. Patton. A sikeres tárgyalás alapjai. Bagolyvár . 1997. 17. Old.

A résztvevők barátok.	A résztvevők ellenfelek.	A résztvevők egy probléma megoldásán munkálkodnak.
A cél a megegyezés.	A cél a győzelem.	A cél közösen kielégítő megoldást találni.
Tégy engedményeket a kapcsolat fenntartása érdekében!	Követelj engedményeket a kapcsolat fenntartásáért!	Válaszd el az embereket a problémától!
Légy engedékeny az emberekkel és a problémával kapcsolatban!	Légy hajlíthatatlan az emberekkel és a problémával kapcsolatban!	Légy “puha” az emberekkel és “kemény” a problémával kapcsolatban!
Bízunk egymásban!	Ne bízz senkiben!	Alakíts ki olyan eljárást, amely a bizalomtól függetlenül is jól működik!
Add fel könnyen a pozíciódat a megegyezés érdekében!	Ásd be magad az “állásodba” és ne mozdulj egy tapodtat sem!	Koncentrálj az érdekedre és ne a pozíciódra!
Tégy ajánlatokat!	Fenyegess és zsarolj!	Tárd fel az érdekek gyökerét!
Fedd fel a kártyáidat a megegyezés érdekében!	Vezesd félre a partneredet, ha ez látszik hasznosnak!	Kerüld el, hogy kiszolgáltatott legyél!
Fogadd el, ha egyoldalúan kell engedményeket tenned a megegyezés érdekében!	Követelj egyoldalú engedményeket a megegyezés érdekében!	Tárd fel és aknázd ki a kölcsönös előnyöket!
Keress a problémákra egy olyan választ, amelyet Ők el fognak fogadni!	Keress a problémákra egy olyan választ, amely számodra elfogadható!	Fejlessz ki minél több megoldási lehetőséget és közösen válasszatok!
Ragaszkodj a megegyezéshez!	Ragaszkodj a pozíciódhoz!	Ragaszkodj, hogy a választás objektív kritérium alapján történjen!
Próbáld elkerülni a presztízsharcot!	Próbáld megnyerni a presztízsharcot!	Próbálj olyan eredményt elérni, amely a személyektől független kritériumokon múlik!
Engedj a nyomásnak!	Élj a nyomásgyakorlás lehetőségével!	Érvelj és légy nyitott az érvelésre, engedj, ha beláttál, de soha ne a nyomásnak!

Az egyik legfontosabb - talán a legfontosabb - ismérve az elvkövető módszernek: az *objektív kritériumrendszer alkalmazása*. Az elvkövető stílus mindig arra kérdez rá: mi indokolja ezt az árat, milyen szempont alapján megfelelő ez az ajánlatot? A pozicionális tárgyaló, ha kételkedéssel találkozik hajlamos úgy válaszolni: ha magának nem megfelelő mondjon maga árat? Az elvkövető erre úgy válaszol: ahelyett, hogy árat mondanék, beszéljünk inkább arról, milyen tényezők határozzák meg az árat, és milyen kölcsönösen elfogadható szempontok, tényezők, súlyok, tények, alapján alakíthatnánk közösen ki egy mindannyiunk által elfogadható mértéket? Ennek a megközelítésnek az a leginkább meghökkentő eleme, hogy a számára legkedvezőbbnek, legelőnyösebbnek tűnő érték kialakítása/kikényszerítése helyett a mindkét fél számára elfogadható, az érintettek által “korrektnek” tekinthető, a tárgyaló felek követői felé is védhető árat, értéket keresi. A pozicionális ajánlatra (...Na jó! Ha maga ilyen makacs, legyen akkor 751. De ez az utolsó

ajánlatom”.) többnyire úgy válaszol: “ Én nem egy számomra előnyös ajánlatot akarok. Nem kérem, hogy maga, saját belátása ellenére is engedjen. Én azt kérdezem: mi indokolja, hogy az ár éppen 751 legyen? Ez az ár lehet, hogy nekem, lehet, hogy magának kedvezőbb. Én ezt még nem tudom. Amit akarok, hogy megtaláljuk és alkalmazzuk azokat a szempontokat, amelyek alapján olyan árat tudunk mondani, amelyet maga is, én is korrektnek ismerünk el”.

A második kérdés: hogyan határozzuk meg azt a pontot, amikor felállunk az asztaltól?

Az elvkövető tárgyalási módszer másik nagyon fontos szemléleti elve a tárgyalás keretfeltételeinek objektív feltárása, az ún. TELA, a “Tárgyalásos Egyezség Legjobb Alternatívájának” a meghatározása. A gyakran - de az indokoltnál ritkábban - alkalmazott módszer lényege, hogy a tárgyalások megkezdése előtt a tárgyaló felek végiggondolják mi számukra a legjobb, tárgyalások nélküli alternatíva. Vagyis, mi történne, ha nincs megegyezés vagy ha egyáltalán le sem ülnének tárgyalni? Nyilvánvalóan a tárgyalások során a legrosszabb, de még elfogadhatónak tekintett alternatívának jobbnak kell lennie, mint a tárgyalások nélkül bekövetkező legjobb alternatívának. Ha ez a feltétel nem áll fenn, nem érdemes tárgyalni.

Képzeld el, hogy a munkáskollektíva úgy dönt, hogy sztrájkba kezd, vagy leülünk megbeszélni a szomszédal hova szórjuk a szemetet, amelyet eddig mindketten a másik kertészébe “helyeztünk el”, vagy család el kívánja adni a nyaralót. Az igazi kérdés amit fel kell tenni - még mielőtt eldöntenénk, hogy milyen béremelést kérünk, vagy közösen építünk egy szeméttárolót vagy 2 millió Ft-ot akarunk kapni a nyaralóért az - hogy mit történik, mik a következményei (mi az ára és mi a haszna és mi a “nyereség”) ha nem ülök le tárgyalni a vezetőséggel, egymás területére szórjuk a szemetet, ha meghatározott időn belül nem adom el a nyaralót. Az emberek azért ülnek le tárgyalni, mert úgy gondolják, hogy így jobban járnak és több eredményt érnek el, mint tárgyalás nélkül. Minden esetben tudatosan vagy öntudatlanul alternatívákat vetek össze: a tárgyalás eredményeképpen általam kapott hasznot vetik össze a tárgyalás elmaradása esetén remélhető haszonnal. Ha végiggondolom a tárgyalás tárgyát képező “ügy” potenciális hasznát, lehetőségeit a magam számára akkor vagyok képes megfogalmazni, hogy milyen stratégiai célokra töredjek a tárgyalások során. A tárgyalás során elérendő minimális cél azonos (vagy kicsivel nagyobb) kell legyen mint a legjobb tárgyalások nélküli alternatíva. A Tárgyalásos Egyezség Legjobb Alternatívájának

meghatározása nem könnyű. Talán a legnehezebb, hogy nagyon szisztematikus és ugyankkor nagyon kreatív munkát igényel. Szükségessé teszi:

- Azonosítsunk minél több lehetséges alternatívát, amely akkor következik be, ha nincs tárgyalás és értelemszerűen nincs megegyezés.
- Próbáljuk számszerűsíteni, mérhetővé tenni (“pénzesíteni”) az alternatívák értékét.
- Válasszuk ki az alternatívák közül azt, amely a legnagyobb értékűt. Ez lesz a te TELA-d.

A harmadik kérdés: hogyan értelmezzük a tárgyalás sikerét, mikor, milyen szempontok alapján tekinthető egy megegyezés sikeresnek?

A pozicionális tárgyalástól eltérően az elvkövető módszer értéknek tekinti magát a tárgyalást. Fontosnak tartja, hogy a megegyezést mindkét fél korrektnek és a saját maga számára is védhetőnek tekintse. Az ilyen tárgyalópartner arra törekszik, hogy úgy álljanak fel az asztaltól, hogy mindkét fél úgy érezze korrekt partnerrel tárgyalt, jó üzletet kötött, és a kapcsolatot a jövőben is fent akarja tartani. A siker tehát nemcsak az, hogy önmagam számára is elfogadható áron jutottam hozzá az általam igényelt termékekhez, szolgáltatásokhoz vagy éppen tudtam megoldani problémámat. A siker része az is, hogy a jövőben, ha újra felmerül a probléma vagy éppen újra üzletet akarunk kötni a megegyezés jóval könnyebb lesz. Gondoljunk tehát a könyv bevezető történetére a számítógépes játék “Tit for tat” sikerstratégiájának lényegére: együttműködésre ösztönözni a partnert. Az elvkövető tárgyalási módszer tehát azt nem teszi lehetővé, hogy partnerünket - a nyomásgyakorlás és a manipuláció kevésbé elfogadható módszereit alkalmazva - olyan helyzetbe hozzuk, hogy az rákényszerül arra, számára előnytelen, számunkra pedig egyértelműen előnyös alkut kössön. Az elvkövető módszer a kölcsönös elégedettséget és a kapcsolat minőségének javulását eredményezi.

Az elvkövető tárgyalásnak már eddig is bemutattuk néhány nagyon jellegzetes kifejezését és megközelítését. Szeretnénk most - egy táblázatban - összefoglalni ezeket a megfogalmazásokat és a mögöttük levő koncepciót, a jobb áttekinthetőség és megjegyezhetőség kedvéért.

Az alapkifejezések

A kifejezés mögött meghúzódó elv

1. Kérem, helyesbítsen/ igazítson ki, ha tévednék....	Győződjünk meg arról, hogy a tényeket, amelyekkel
---	---

	dolgozunk, mindkét fél ugyanúgy látja és elfogadja.
2. Szeretném megköszönni azt, amit a tárgyalás és a kölcsönös megértés érdekében már eddig is tett.	Elválasztjuk az embert a problémától. Támogatjuk az embert, miközben kritikával illetjük az álláspontját.
3. Minket egy méltányos, korrekt (fair) megoldás megtalálásra vezet.	Álláspontunk közösségünk által (és a társadalmilag is) elfogadott elveken nyugszik
4. A megállapodást nem önző érdekekre és a hatalomra támaszkodva próbáljuk kikényszeríteni, hanem kölcsönösen elfogadható elvekre kívánjuk alapozni.	Az álláspontunkat elvekhez ragaszkodva próbáljuk megvédeni még akkor is, ha az ellenfelünk személyünkben támad vagy indokolhatatlan követelésekkel lép fel.
5. A bizalom fontos, de ne erre alapozzuk az együttműködést és a tárgyalást.	A tárgyalást személyektől független eljárásokra és nem esetleges és változékony szubjektív kapcsolatokra kell alapozni.
6. Kérdezhetek néhány kérdést? Szeretnék tisztába jönni, hogy a tények, amelyeket ismerek, igazak-e vagy sem?	Inkább újra rákérdezni a tényekre, mielőtt nekifogunk a másikat meggyőzzük arról, hogy a dolgokat nem ő, hanem mi látjuk helyes.
7. Milyen elvre, értékre, tényekre alapozza javaslatát/követelését?	Találjuk meg a másik cselekedetét, viselkedését vezető elvet, érdekeket, értékeket.
8. Hadd foglaljam össze, hogyan értettem azt, amit mondott.	Az aktív figyelmet alkalmazva megbizonyosodunk arról, hogy jól értettük-e a másik pozícióját.
9. Hadd tegyem világossá, hogy hol van nehézségem az ön által elmondottak /az ön érvelésének megértésével.	Tárjuk fel milyen elveket és gondolatmenetet követünk, és hogyan gondolkodunk mielőtt a pozíciónkat, bemutatnánk.
10. Található egy olyan megoldás, amely általánosan elfogadható elveken alapul.	Az általánosan és közösen is elfogadott elvekre alapozva célszerű bemutatni saját pozíciónkat.
11. Ha egyetértünk, míg ha nem értünk egyet akkor	Mutassunk be az alternatív kimeneteket,(a lehetséges következményeket) beleértve azt az alternatívát ha nem történik megegyezés.
12. Nagyon örülnénk, ha olyan módon tudnánk megegyezni, amely megfelel az ön igényének és elvárásának is.	Hagyjuk, hogy a másik félnek is legyen befolyása a formálódó megoldásra.
13. Örömmre szolgált, hogy ebben a nehéz kérdésben úgy tárgyalt, amely megkönnyített kölcsönösen elfogadható megoldás megtalálását (vagy legalább is, amely lehetővé tette a véleménycserét).	A tárgyalás befejeztével függetlenül attól, sikerült-e megállapodni vagy sem, célszerű békülékenyen, pozitív módon befejezni és ezzel megkönnyíteni a későbbi tárgyalásokat.

A tárgyalás szakaszai és menete²¹

Nagyon sokan sokféle módon osztják szakaszokra a tárgyalás folyamatát. Úgy véljük azonban, hogy az alábbi hat szakaszos módszer fejezi ki legjobban a tárgyalások menetét és teszi lehetővé, hogy a legmegfelelőbben felkészüljünk a tárgyalásokra. Az alábbi hat szakasz szinte minden esetben feltárható, mindegyik szakasznak megvan a maga jellegzetessége és ezért egyedi megközelítést igényel. Mindegyik fontos szerepet játszik a tárgyalások folyamatában tehát indokolt külön is figyelmet fordítani rá. A tárgyalások meghatározó szakaszai tehát az alábbiak:

- *Előkészületek*

Ebben a szakaszban a tárgyaló felek megfogalmazzák - legalább önmaguk számára - azokat a témákat és problémákat, amelyekről tárgyalni akarnak és célokat, amelyeket el akarnak érni.

- *A stratégia kialakítása*

Ebben a szakaszban a tárgyaló felek meghatározzák milyen stílus és milyen stratégia alkalmazása támogatja leginkább érdekeik érvényesítését.

- *Elindulás*

Ebben a szakaszban a felek "elővezetik" az esetet, bemutatják, hogyan látják az ügyet, előterjesztik indító pozíciójukat.

- *Kölcsönös megértés kiépítése*

Ebben a szakaszban a felek érvelnek saját álláspontjuk mellett, törekednek megérteni a másik fél indítékait és érdekeit. Világos képet akarnak kapni mit, miért és milyen határozottan akar elérni a másik fél és ezt folyamatosan összemérik saját szándékaikkal.

- *Alku*

A tárgyalási folyamatnak ebben a szakaszában a felek egymás indító pozícióinak megváltoztatására törekednek engedmények cseréje által.

- *Befejezés és lezárás*

Ebben a szakaszban történik meg a végső megállapodás megkötése, ellenőrzési és rögzítése.

²¹ J. M. Hiltrop-S. Udall. The essence of negotiation. Prentice Hall 1995 17. Pld.

A felsorolt szakaszokat nem szükségszerűen választják el éles határvonalak. Természetes az átlapolódás és a tárgyalás folyamatában gyakran megesik, hogy a felek egyes témákban előreszaladnak, vagy éppen visszatérnek egy korábbi szakaszhoz. Az is előfordul, hogy a különböző tárgyalási témák egyes elemeiben már a megállapodás küszöbén vannak, míg más témákban még csak a kölcsönös megértés szakaszáig jutottak el. Nem úgy kell tehát felfogni a tárgyalási szakaszokat mint valami merev és változtathatatlan menetrendet, amelyhez minden körülmények között és a feltételektől függetlenül ragaszkodni kell. Tekintsük inkább a vázolt tárgyalási szakaszokat inkább mint egy étlapot, amelynek egy adott kultúrkörben megvan a maga logikája. Mondjuk az európai kultúrkörben előétellel kezdünk, ezt a levesek majd a főétel követi és a legvégén esszük az édességet. Tudatában vagyunk azonban, hogy más kultúrákban ez a sorrend esetleg változhat és gyakran érdemes is ezt kipróbálni. A felsorolt szakaszok azonban elfogadható keretet adnak a tárgyalási folyamat értelmezéséhez és bemutatásához.

Az első szakasz: a felkészülés

Nemcsak a tárgyalásokra igaz, hanem szinte minden értelmes emberi tevékenység sikerének az alapja a megfelelő előkészítés. Az általános tapasztalat, hogy az előkészítésre fordított erőfeszítés és idő kamatostul visszatérül az eredményekben. Az egyik fájdalmas tapasztalat, amelyre mi kelet-középeurópaiak rá kellett döbbenjünk, hogy míg egy magyar vállalkozó egy üzlet előkészítésére 1 hónapnyi időt fordít és két évig szenved, amíg sok változtatással és kapkodással megvalósulhat - többnyire az eredettől alapvetően eltérő - szándék és cél, addig nyugati partnerei, inkább az előkészítésre hagynak, mondjuk fél évet, ám a megvalósítás többnyire nem vesz igénybe 2-3 hónapnál többet. Nincs ez másként a tárgyalásoknál sem. Sőt, itt még látványosabban kiderülhet a gyenge felkészülés.

A felkészülés során három alapvető kérdéscsoportot kell "körbejárni" és viszonylag világos elképzeléseket kialakítani:

- Az elérendő célok megfogalmazása
- A másik fél szándékainak, mozgásterének és viselkedésének a végiggondolása
- A két tárgyaló fél viszonylagos erősségeinek és gyengeségeinek felbecsülése

Bármiről legyen is szó, minden tárgyalás legfontosabb alapadata, hogy a tárgyaló felek önmaguk számára megfogalmazzák:

- Mi a várható legjobb kimenet
- Mit érhetnek el reális esetben
- Mi az a legalacsonyabb eredmény, amely még elfogadható a számomra.

A második szakasz: a tárgyalási stratégia kialakítása

Tegyük fel, elvégeztük a “házi feladatot”. Összegyűjtöttük a legfontosabb adatokat, felmértük önmagunk és partnerünk erős és gyenge pontjait, megértettük mi vezeti a másik felet. Ezen információk alapján határozhatjuk meg a tárgyalás végső eredményét alapvetően meghatározó két stratégiai jelentőségű kérdést:

- Milyen stílust alkalmazzunk?
- Milyen taktikákat alkalmazzunk?

A felsorolt két kérdés azért tekinthető a tárgyalások végkimenetele szempontjából stratégiai kérdéseknek, mert döntően meghatározzák a kimenetet azáltal, hogy a tárgyalások légkörét, a kapcsolatteremtés és fejlesztés lehetőségeit behatárolják. Éppen azért célszerű még a tárgyalások elején tudatosan végiggondolni az ezzel kapcsolatos lehetőségeket, hogy a tárgyalási stratégia kialakítása ne véletlenszerűen és a pillanatnyi benyomások hatására formálódjon, hanem tudatos döntés eredménye legyen. A tárgyalás a konfliktusos helyzet megoldására szolgál. A tárgyalási stílus a korábban bemutatott konfliktuskezelési stílusoknak felel meg. Vagyis, figyelembe véve a helyzetről és partnerünkről összegyűjtött információkat, eldönthetjük milyen stílusban (erőszakosan, kompromisszumot keresően, engedékenyen vagy éppen együttműködően) fogunk tárgyalni. A háttérben az a hallgatóságos feltételezésünk húzódik meg, hogy a végkimenet lényegesen függ attól, hogy az adott szituációban az erő vagy a racionalitás esetleg a kompromisszumkeresés pozícióját választjuk. Fontos ezért, hogy mindenki tisztázza magában milyen is a legkedveltebb tárgyalási stílusa és az adott helyzet milyen stílust követel meg. (Emlékezzünk a ..ábrára, amely megmutatta, hogy különböző helyzetekben eltérő stílusok lehetnek a legeredményesebbek)

A tapasztalat valóban igazolja, hogy az emberek többsége rugalmasan közelíti meg az alkalmazandó tárgyalási stílust:

- Az emberek olyan stílust hajlamosak választani, amelyről úgy gondolják az adott szituációban használható és “megfelelő eredményre vezet,
- Habár az emberek - legalább is szóban - hajlamosak előnyben részesíteni az együttműködő stílust, tisztában kell lenni, hogy nincs minden körülmények között egyedül üdvoztató módszer,
- Az emberek hajlamosak eltérő helyzetekben és különböző emberekkel szemben eltérő megoldásokat és módszereket alkalmazni,
- A képzett tárgyaló előnyben részesíti az együttműködő stílust, azonban kész a konfrontációt felvállalni, ha ez látszik indokoltnak és hatékonynak.

A tárgyalási stílus meghatározását követően bizonyos taktikai jellegű kérdéseket kell eldönteni. Ilyen a tárgyalások egész folyamatára kiható jelentőségű - és ebben az értelemben stratégiai következményekkel bíró - taktikai kérdések:

- Hol legyen a tárgyalás?

A legtöbb tárgyaló biztosabbnak érzi magát a “hazai pályán” és előnyben részesíti, ha az által ismert környezetben tárgyalhat. Az agresszív tárgyaló fél törekszik is - nem mindig tisztességes módokon - kihasználni különböző módokon a haza pálya előnyeit. Ha tehát arról esne szó, hol történjen a tárgyalás részesítsük előnyben a semleges terepet.

- Mikor kezdődjön, és meddig tartson a tárgyalás?

Az “időtényező” mindig döntő jelentőségű lehet egy tárgyaláson. Ügyeljünk arra hagyjunk-e elég időt az előkészületekre. Többnyire nem célszerű olyan határidőket szabni, amelyet eleve időzavarba hozza a másik felet, és amely egyébként számunkra sem tartható.

- Hogyan készüljünk az első ülésre?

Az első együttes ülés légköre, hangulata és szervezetsége - éppen úgy, mint általában az első találkozások - rányomják bélyegüket az egész tárgyalási folyamatra. Nagyon gondosan célszerű ezért végiggondolni napirendjét, témáit, stílusát, azt, hogy ki vesz részt ezen és viselkedésünket.

A harmadik szakasz: az indítás

Ott ülünk egymással szemben, egy kicsit - vagy az előzmények miatt nagyon - feszült a légkör. A résztvevők zavarban vannak. Nem, vagy nem kellően ismerik egymást vagy nagyon is jól ismerik egymást. Még nem döntötték, el mit mondanak, de már tudni vélik, hogy a másik fél mit fog válaszolni minden szavukra. Ez az a helyzet, amelyben el kell kezdeni a tárgyalásokat. Az indulás két kulcseleme: meg kell nyitni a tárgyalásokat, és meg

kell állapotodni a napirendekben (miről, milyen sorrendben, milyen feltételekkel, ki fog tárgyalni). A tárgyalások megnyitásának alapvető szerepe van, mert itt szolgáltatjuk a legalapvetőbb információkat arról, miről és hogyan kívánunk tárgyalni. Ez alapvetően meghatározza a tárgyalások további légkörét. Felvázoljuk indító pozíciónkat, meghallgatjuk a partner indító pozícióját. Ezzel tulajdonképpen meghatároztuk a tárgyalásoknak azt a **“től-ig”** terét, amelyen belül zajlik majd az alku. Néhány nagyon fontos kérdés, amelyet előre meg kell fontolni:

- Ki beszéljen elsőnek?
- Mennyire kemény legyen az indító ajánlat?
- Hogyan válaszoljunk/reagáljunk a másik fél indító ajánlatára?

Az indító értekezlet napirendjénél az alábbi témakörökre célszerű már előzetesen is felkészülni²²:

- Bemutassuk magunkat és tárgyalócsoporthozunk tagjait.
- Áttekintsük az ülés lefolytatásával kapcsolatos kérdéseket.
- Hangsúlyozzuk, milyen fontosnak tartjuk a megegyezést.
- Elmondani az általános véleményünket a napirenden levő kérdésekről, bemutatni pozíciónkat.
- Meghallgatni a másik fél hasonló véleményét és pozícióját.
- Lehetőséget adni rövid tisztázó kérdésekre
- Megállapodni a folytatásban.

Az indító ülés - ha a tárgyalás nagyon bonyolult kérdéssről folyik és valószínű hosszú ideig fog tartani - célszerű, ha rövid, bemutatkozó és tisztázó jellegű. Nem kell rögtön belevágni a kérdések tárgyalásába. Amint a felek **“elővezették”**, hogyan vélekednek a témáról, valamint a két fél rövid összefoglalója után az indító ülést be lehet rekeszteni.

Amit célszerű tekintetbe venni az indításnál, hogy pozíciód és annak **“felvezetése”**, prezentálása legyen hihető. Vagyis:

Hihető tartalom	Hihető “felvezetés”
------------------------	----------------------------

²² The essence of negotiation 35. Old.

<p>Realista:</p> <p>Nem ássa alá a hitelességedet, azáltal, hogy nyilvánvalóan elfogadhatatlan indító pozíciót foglalsz el.</p>	<p>Világos és tiszta</p> <p>Legyen konkrét a csomag elemeivel kapcsolatosan</p>
<p>Csomagként “elővezetett” ajánlat:</p> <p>Nem egyszerűen “bedob” egy számot, hanem a fő témákat egy csomagba foglalja, lehetővé téve az alkut.</p>	<p>Megfontolt és körültekintő</p> <p>Az ajánlatot nyugodt, szilárd, meggyőző hangon kell előadni. Sem túl gyorsan, sem pedig túl lassan.</p>
	<p>Határozottság</p> <p>Talán a legfontosabb, hogy ne bizonytalankodjunk.</p>

Gondoljunk csak az alábbi indításra: ..Ööö..hát..mmm...szóval, úgy véljük, ...azt hiszem nem nagyon vagyunk követelőzők, ...valami olyan megoldást látnánk elfogadhatónak, amely, mondjuk... szóval szeretnénk, ha végül mintegy 60 és 65 körül állapotodnánk meg. ... Tudjuk ez első pillantásra soknak tűnhet.... de tulajdonképpen azt hisszük ez egy korrekt ajánlat,Nem gondolják....ha figyelembe vesszük a várható nyereséget....persze tudjuk, hogy ennél adtak már többet is...szóval nem kell ezt rögtön elfogadni... de végtére is valahogy el kell indulni... hajlandók vagyunk vitatkozni erről,...izé.. na jó legyen 55...

A negyedik szakasz: a kölcsönös megértés kiépítése.

A tárgyalások megkezdődnek. Mindkét fél elmondta, mit akar, világossá tette miről és milyen stílusban kíván tárgyalni. Mindketten azt hiszik vagy legalább is úgy tűnik nekik, tudják, és értik mi vezeti a másik felet. Tisztán látják az érdekelletéteket és érzékelik a konfliktusokat. Ne feledkezzünk azonban egy fontos dologról. A másik fél szavai, amit hallottunk, nem az, amit mondott, és amit kiolvasni véltünk szavaiból, az nem az, amit a másik mondani akart. Nagyon sok - korábban már tárgyalt - ok miatt a megértés nem olyan természetes és egyszerű dolog, mint gondolnánk. Ezért a tárgyalások legfontosabb része a kölcsönös megértés kiépítése. Ez három dolgot feltételez:

- Információ adása és szerzése
ne fukarkodjunk azzal, hogy világossá tesszük álláspontunkat és megbizonyosodunk arról vajon a másik fél álláspontját pontosan megértettük-e.
- A pozíciók, a szándékok és az érvelés tesztelése
Nagyon fontos lehet a már tudomásunkra jutott és általunk felfogott információkat, különösen a pozícióra vonatkozókat teszteljük. Valóban ez a fontos tényező, valóban erre helyezi a partner a fő hangsúlyt, valóban ezt akarja elérni?

- Szünetek és csendes értelmezési szakaszok beiktatása

Az időkérelmet gyakran a gyengeség jelének tekintik, holott a megfontoltság és a komoly szándékok bizonyítéka. Annak a jele megértettük azt, amit a másik mondott és komolyan fontolgatjuk mit, és hogyan reagáljunk rá. Hasonló szerepe van az ún. meditációs szakaszok alkalmazásának. Lehetővé teszi, hogy egy kicsit "felülről" az addigiektől eltérő perspektívából nézzük a tárgyalást.

Milyen szokásos taktikák alkalmazhatók a tárgyalások során²³ ?

Információ szerzés:

Közvetlen kérdés	Mi az amit valójában el szeretne érni..?
Lehatárolt kérdés	Belátom, hogy nem tud beszélni mindenki nevében, de meg tudná mondani mi a véleménye a eladóknak?
A véleményre vonatkozó kérdés	Miután figyelmesen meghallgatott, megmondaná mi a véleménye ajánlatomról?
Erős nézeteltérés jelzése	Előre látom, hogyan fog reagálni javaslatára egynémely kollégám. Én kerülni szeretném a konfrontációt. Meg tudná-e nekem mondani...?
A prezentációval kapcsolatos eltérő vélemény	Nekem úgy tűnik nem a legutolsó adatokat használta ajánlatának elkészítésekor. A legutóbbi elemzés azt mutatja, hogy

Véleményünk és pozíciónk alátámasztása:

Aláhúzni az erős pontokat	Szeretném felhívni a figyelmét, hogy több potenciális vevővel tárgyaltam
Csökkenteni a gyengeséget	Ezen a területen valóban vannak problémáink. Ám az idő nem sürget, így van időnk megoldani.
Precedens	Az általam javasolt megoldást elfogadta a legtöbb vásárló ebben az iparágban.

Saját pozíciónk megvállásának elhalasztása:

A válasz halasztása	Az ön által kért adatokat rögtön megadom, ám előbb szeretném tudni konkrétan milyen az ön által alkalmazott mérési módszer?
Az információadás visszautasítása	Ez egy érdekes kérdés amit felvetett. Mielőtt azonban ezeket az adatokat megadnám el kell jutnunk abba a helyzetbe, hogy

²³ The essence of negotiation. 30-33. Old.

	...Tudni szeretném ezért, hogy ...
--	------------------------------------

A másik fél álláspontjának megkérdőjelezése:

Ellentmondás felmutatása	Nekem úgy tűnik bizonyos ellentmondás van a között, amit most Ön mondott és kollégái korábbi álláspontja között. Világossá tenné ennek okát a számunkra?
Rákérdezés a tényekre	Ön azt mondta, hogy méréseik azt mutatták... A mi méréseink ezzel szemben arról tanúskodnak, hogyMi okozhatja ezt az ellentmondást?
Rákérdezés a feltételezésekre	Ön úgy fejezte ki magát.... Elmondaná min alapul ez a meggyőződése?
Rákérdezés a következtésekre	Gondolatmenetének végén Ön azt az állítást fogalmazta meg, hogyElmondaná, hogyan jutott erre a következtetésre?
Érvünk figyelmen kívül hagyásának észrevételezése	Szerintem érvelésünknek volt egy fontos eleme. Nekem úgy tűnik Ö ezt figyelmen kívül hagyta. Mi ennek az oka?
A másik fél által felhozott érv gyengítése	Amit mondott érdekes, de egyáltalán nem meggyőző a számomra. Vegyük pl. azt a példát.. Hogyan értékelné ennek tükrében a témát?
Újraértékelés szükségességének felvetése	Az Ön által használt adat 3 éves. Azt gondolom indokolt volna újabb adatot használni.
A következmények hangsúlyozása	A következtetése pontos volt, de végiggondolta-e, hogy mi ennek a következménye a szervezetre?

Tovább lépés elérése:

Az elmozdulásra való hajlandóság jelzése	Úgy gondolom, hogy egy sor jó ötlet vetődött fel a tárgyalás során. Használjuk ezeket fel egy mindkettőnk számára előnyös megoldás kidolgozásához.
Feltételes ajánlat felvetése	Ha ön módosítja ajánlatát azkérdésben, Én is megfontolom, hogy újragondoljam az én igényemet-ra vonatkozóan.
Kérdések összekapcsolása	Nem gondolja, hogy célszerű volna az A és a B témát összekötni és közösen elemezni a lehetséges megoldást?
Időleges felfüggesztésre vonatkozó javaslat	Mindketten meghallgattuk a másik javaslatát, amelyekben sok új elem volt. Azt gondolom célszerű hosszabb időt fordítani az elmélyült elemzésre.
A korábbi normára való hivatkozás	Az utóbbi alkalommal Én segítettem, túljutni a problémán. Most önön a sor, hogy segítsen nekem ebben.
Nyomás gyakorlás	Feleslegesen leragadtunk ennél a problémánál. Oldjuk ezt már meg,

	hogy végre tovább tudjunk lépni a fontosabb témákra.
“Öntsünk tiszta vizet a pohárba”	Hogy őszinte legyek számomra ez nem egy fontos téma. Mondja el mi az ami az ön számára fontos ebben a kérdésben és én segítek egy elfogadható megoldás találni.

A feszültség enyhítése vagy feloldása:

Alkalmazz humort	
Félreértés felmutatása	Amikor ön az induláskor azt mondta, hogy.... Én arra gondoltam, ön arra céloz...., . Ha pontosan értettem volna, nem ajánlottam volna azt, hogy
A megváltozott feltételekre való hivatkozás	Én úgy látom, mindkettőnknek újra kell gondolnia ajánlatát, mivel a helyzet jelentősen megváltozott. A mi új ajánlatunk...
A kölcsönös érdekre való hivatkozás	Ha mindketten módosítjuk némileg pozíciókat nekem úgy tűnik képesek vagyunk előrehaladást elérni
Egyedi esetként való kezelés	Általában mi nem értünk egyet egy ilyen megoldással. Ebben a speciális helyzetben azonban hajlandóak vagyunk megfontolni, hogy ...

A vélemények és tárgyalási pozíció tisztázása és tesztelése

- Minden állítást és helyzetmeghatározást kérdéssel befejezni
- Kerüljük el, hogy vakvágányra fussunk, és eltérjünk a lényegtől.
- Foglalkozunk össze rendszeresen azt, amiben már megállapodtunk.
- Csak akkor beszélni, amikor feltétlenül szükséges
- Ne szakítsuk félbe a másik felet, amikor kérésünkre válaszol

Az ötödik szakasz: az alku

Az alku az a tevékenység/folyamat amikor a két eltérő érdekű fél pozícióját különböző engedmények, előnyök cseréjével közelíteni próbáljuk. A tárgyalásnak ebben a szakaszában két alapvetően fontos kérdéskörre kell figyelmet fordítani:

- engedmények és kedvezmények cseréje
- a holtpontra való túllépés, a patthelyzet legyőzése

A legfontosabb kérdések, amelyeket az engedményekkel kapcsolatban fel kell tenni magunknak:

- Kell-e engedményt tennem?
- Mennyi engedményt kell tennem?
- Mit fogok kapni cserébe?

Legyünk tisztában azzal, hogy nem racionális az a feltételezés, hogy csak a másik fél köteles engedményt tenni de ő köteles. A valóságban már az indulás előtt, a felkészülés szakaszában fel kell tárni azokat a lehetséges területeket, amelyeken nekünk kell engedni. Az engedményekkel való játéknak két alapvető szabálya van:

- soha nem adj engedményt ingyen, ha adsz, mindig kérj (jogod van kérni) érte valamit.
- mindig olyant adj, ami a másik félnek értékes neked viszont nem kerül sokba.

Ezért kell tisztában lenni azzal, mi a fontos a másik számára, mit tart ő értékesnek. Ez a sajátos reciprocitás adja meg az alkufolyamatban a figyelem és a másik helyzete világos megismerésének a jelentőségét. Gyakori eset, hogy ha elég kreatívak vagyunk, fel tudunk ajánlani olyan dolgot, amely nekünk nem nagyon fontos a másik fél viszont nagyon magasra értékeli azt.

Hogyan “játszhatjuk” hatékonyan az engedményadási játékot?

- A jó engedmény többnyire egy kis engedmény
- Minden engedmény feltételes: *ha te ... akkor én ...* és tanácsos előre tenni a kívánt engedményt (*ha te...*)
- Ösztönözd a másik felet, hogy engedményt tegyen
- Légy tisztában azzal, hogyan kell kezelni a csomagként megfogalmazott igényt
- A tárgyalásra felkészülve eleve légy készen, hogy engedményt tegyél és tervezd meg miben és mennyit fogsz engedni
- Az engedményt mint nyomást is gyakorolhatod

A patt-helyzet és a holtpont legyűrése

Patthelyzet többnyire akkor lép fel, ha a két fél álláspontja túl távol van egymástól. A holtpontra különösen a pozicionális tárgyalásokat fenyegeti mivel itt két szembenálló pozíció közelítése a cél és nem annyira a közös érdek felkutatása. A tárgyalások általában azért jutnak szákutcába, mert

- a feleknek túl eltérőek a pozíciói
- Valamelyik vagy mindkét fél túl merev és nem hajlandó engedményre,
- Egyik vagy mindkét fél a kényszer eszközével akarja kikényszeríteni az engedményt.

A szákutca mindkét felet eddigi pozíciójának újragondolására kell készítse. Mindenekelőtt azt kell eldönteni, akarnak-e még egyáltalán tárgyalni. Újra végig kell gondolni, mit nyerek és mit veszítek a tárgyalásokkal, illetve milyen is a TELA-m, azaz a legjobb tárgyalások nélküli alternatívám. Ha úgy érzem, akarom a megegyezést, két dolgot tehetek: vagy újakezdem a tárgyalást módosítva pozíciómat és módszereimet, vagy harmadik felet kérek fel, hogy segítsen a konfliktus feloldásában. Nézzük meg, milyen módszerek segíthetnek a patthelyzet feloldásában²⁴:

- Visszatérünk az információgyűjtés szakaszába
- Megkíséreljük felderíteni a megegyezés korlátjait
- Rögzítjük, hogy nem tudunk megegyezni és időt adunk mindegyik félnek, hogy újragondolja a helyzetet
- Világossá tesszük a megegyezés elmaradásának következményeit,
- Időt adunk, hogy valamelyik fél esetleg hajlandó lesz kipróbálni a másik által ajánlott megoldást

A hatodik szakasz: a befejezés és a tárgyalás lezárása

Valószínű a kedves olvasó is látott már a hivatalokban a falra felragasztott tréfás képet, egy kisgyerek ül egy bilin. A kép aláírása: “semmilyen dolog nincs befejezve addig, amíg a papírmunkát el nem végeztük”. A kép tréfás, az üzenete komoly és talán éppen a tárgyalásra igaz a legjobban. Gyakori hiba, hogy a megegyezés eufóriájában senki nem gondol arra, hogy a megegyezést írásban kell rögzíteni és mindenben pontosan meg kell állapodni. A szituáció nagyon ismert. Már itt tárgyalunk nagyon régen, fáradtak és kimerültek vagyunk. Sok kudarc érte mindegyik felet. Túl vagyunk sok kiabáláson, sértegetésen, és -

²⁴ The essence of negotiation. 44. Old

amikor már senki nem remélte - hirtelen ott volt előttünk a megegyezés. Akkor egyszerre mindenkit megszállt a megbékélés szelleme. Mindenki jókedvű és boldog lett. Minden olyan nyilvánvalónak és egyértelműnek tűnik. Ilyenkor minden olyan megjegyzés, hogy “azért csak írjuk csak le miben is állapotunk meg”, a közösen elért megegyezés elleni merényletnek tűnhet. Gyakran nem is sejtik a tárgyaló felek, hogy most - az egyetértés kivívását követően - fenyegeti a megegyezést a legnagyobb veszély. A “kijózanodást” követően hirtelen sokan sokféle oldalról próbálják újraértelmezni a megállapodást.

A problémákat elkerülendő, mielőtt kimondanánk a várva várt szót: “akkor ebben megegyeztünk” és rábólintanál a másik fél által szóban összefoglalt megállapodásra, azért, hogy elkerüld a kellemetlen meglepetéseket, még egyszer célszerű végigszaladni és megvitatni partnerünkkel:

- Végül is ki, mit, mennyit, mikor kap?
- Mik a megegyezés feltételei, a felek kötelességei és jogai?
- Törekedj rávenni a partnert, hogy mindezt foglaljátok írásba,
- Ha a megegyezés csak szóban történt, küldj postafordultával a tárgyaláson résztvevőknek egy írásos nyilatkozatot arról, hogy miben állapototok meg, mi az, amiben bizonytalan vagy és ezekről kérj mielőbb tárgyalást

A megegyezés megfogalmazásánál célszerű figyelmet fordítani arra, hogy

- Ellenőrizd a megegyezés valamennyi szempontját,
- Győződj meg mindenki megértette-e a megállapodást,
- Ne próbálj (és állj ellent, hogy a partnered kísérelje meg) belecsempészni - hangzatos de félreérthető megfogalmazásokkal - azt, amiben nem állapototok meg
- Az okos lezárás soha nem történik sietve.

Konfliktus-kezelési stílus kérdőív (2)

Az emberi kapcsolatok egyik legjellegzetesebb formája, hogyan oldják meg az emberek és az emberi csoportok az érdekek és/vagy az értékek különbözőségéből fakadó konfliktusaikat. A konfliktuskezelési stílusok feltárására többféle módszert használnak. Az alábbi módszer is arra szolgál, hogy kitöltője minél jobban képes legyen saját maga számára feltárni az általa előszeretettel alkalmazott “technikát” és saját “hozzállását” a konfliktusos helyzethez. Az alábbi kérdőív egy elképzelt helyzetre adható válaszlehetőségeket mutat be, amelyből Ön kiválaszthatja, hogyan oldaná meg az adott szituációt. A 12 szituáció kiértékelése alapján viszonylag pontos képet nyerhet az Ön által előnyben részesített attitűdről és technikáról.

A kérdőív 12 olyan helyzetet mutat be, amellyel ön magánéletében és vagy munkája közben szembetalálkozik, és amelyekben valamilyen értelemben konfliktussal kell szembenéznie. Kérem, olvassa el figyelmesen a helyzeteket és gondolkodjon el azon, hogy a megadott öt lehetséges megoldási mód melyikét milyen mértékben alkalmazná. Ezt követően osszon szét 10 pontot aszerint, hogy milyen gyakorisággal követné az egyes megadott módszert a mindennapi esetekben.

A pontozás során 0-tól 10-ig terjedő pontokat adhat úgy, hogy az összes megadott pontok összege 10 legyen és a nagyobb pontszám jelölje a nagyobb valószínűséggel és szívesebben alkalmazott módszert, míg a kisebb pontszám a kevésbé kedvelt módszert. A kiöltést megkönnyítendő egy konkrét példát mutatunk be:

Példa: “Ha valaki kéréssel vagy segítségért fordul Önhöz, Ön valószínűleg úgy reagál erre, hogy....

- | | | |
|----------|----|---|
| 0 ____: | A, | Világosan megmondja neki, hogyan járjon el |
| 2 ____: | B, | Élvezi a kihívást és elgondolkodik a megoldáson |
| 7 ____: | C, | Segítek neki, hogy képes legyen maga megoldani a problémát. |
| 1 ____: | D, | Ha bátortalanul is, de igyekszem valamiképpen segíteni. |
| 0 ____: | E, | Mindenképpen kitérek a kérés elől. |
| 10 ____: | = | Összes pont |

Az alábbi szituációk értékelésénél kérem, gondoljon szokványos, egyszerű, mindennapi konfliktushelyzetre, amely a munkájával, családi vagy társadalmi kapcsolataival függenek össze. Amikor végiggondolja lehetséges válaszait, vegye tekintetbe, hogy nincsenek helyes vagy helytelen válaszok. A kérdőív csak tájékoztató jelleggel írja le az Ön viselkedését és azt is csak annyiban, amennyiben viszonylag őszintén válaszol a kérdésekre.

1. Helyzet: Ön egy olyan konfliktus-helyzetbe került, amely erős érzelmi reakciókat vált ki Önből. Ebben a helyzetben Ön azt érzi, hogy ..
 - A. Tulajdonképpen élvezzi a szabadjára engedett érzelmeket.
 - B. Bizonyos mértékben örül, a konfliktus kiváltotta kihívásoknak.
 - C. Némileg aggódik a miatt, hogyan is éli meg a másik fél ezt a helyzetet.
 - D. Ijesztőnek érzi, mert tudja a konfliktus csak úgy oldható meg, hogy érzelmeiben megsért másokat
 - E. Képtelenség tenni bármit is, amivel normálisan feloldható volna a helyzet.
 - Összesen

2. Helyzet: Értékelje az alábbi állításokat a szerint, melyiket, milyen mértékben érzi jellemzőnek saját magára?
 - A Az életben azok nyerne akik győzelemre játszanak és hisznek abban, hogy képesek győzni.
 - B A konfliktusos helyzeteket végső soron egyik fél sem tudja megnyerni.
 - C Senkinek nincs végső válasza a problémákra, de mindenki rendelkezik a megoldás egy részével.
 - D Ha egy konfliktus feloldása másként nem megy “tartsd oda a másik orcádat is”.
 - E A legtöbbször nem érdemes arra törekedni, hogy megváltoztassuk egy másik ember álláspontját.
 - Összesen

3. Helyzet: Mi a legjobb/legtöbb eredmény, amelyet egy konfliktusos helyzetben elérhetünk?
 - A. A konfliktus megérteti az emberekkel, hogy az egyik álláspontnak mindig le kell győznie a másikat.
 - B, A konfliktus eredményeként az emberek elhagyják a végletes álláspontjukat és megállapodnak valahol középtájon.
 - C, A konfliktus világossá teszi a problémákat és segít olyan megoldás megtalálásában, amely mindkét fél érdekeit kielégíti.
 - D, A konfliktus meggyőzően példázza az önérdekre érvényesítésére való törekvés abszurditását. Ha ezt felismerik közelebb hozhatja az embereket egymáshoz, ha nem még távolabbra kerülnek.
 - E, A konfliktusok többnyire semmit nem oldanak meg, csak kölcsönös vádaskodásra adnak alapot.
 - Összesen

4. Helyzet: Ha Önnek egy konfliktusos helyzetben a legnagyobb a hatalma, Ön úgy viselkedik, hogy ..
- A. Világosan kifejezésre juttatja ezt a tényt és él is hatalmával.
 - B. Tárgyalások útján törekszik saját érdekeit a lehető legjobban érvényesíteni.
 - C. Figyelemmel van mások érzéseire/érdekeire és olyan megoldást javasol, amelyet mind fél számára nyújt valami lehetőséget.
 - D. Egyetértésre törekszik a másikkal, és hajlandó támogatást nyújtani addig a mértékig, amennyire ez csak lehetséges.
 - E. A konfliktust igyekszik minél személytelenebbül kezelni, mindig hivatkozva a "játékszabályokra" és azok szerint eljárva.
- Összesen
-
5. Helyzet: Ha valaki, aki az Ön számára fontos, valami meggondolatlanságot követ el, akkor Ön...
- A. Nem válogatva meg szavait, világosan értésére adja, "ezt nem kellett volna tennie".
 - B. "Finoman" igyekszik tudtára adni a másiknak, hogy nem örül annak, ami történt, de elkerülendő a közvetlen konfliktust, humorral igyekszik feloldani a helyzetet.
 - C. Felhívja a figyelmet a konfliktusra és kihasználja azt a kölcsönösen elfogadható megoldás elérésére.
 - D. Amíg csak lehet, megtartja magának rosszérzéseit és aggodalmát.
 - E. Nem szól semmit, de érdektelenséget, megbántottságot, sértődöttséget mutatva érezteti a másikkal, hogy nem ért vele egyet.
- Összesen
-
6. Helyzet: Ha Ön nagyon dühös lesz egy barátjára vagy egy kollégájára, akkor..
- A. Hagyja, hogy dűhe, megbántódottsága viszonylag akadálytalanul nyilvánuljon meg.
 - B. Igyekszik egy mulatságos történettel valahogy elsimítani az ügyet.
 - C. Kifejezi érzéseit és olyan helyzetet teremt, ahol a másiknak lehetősége legyen erre válaszolni
 - D. Igyekszik "elnyomni" haragját úgy, hogy "visszaszabályozza" érzéseit.
 - E. Kitér a konfrontáció elől, kilépve az adott szituációból, amíg el nem felejt, nem találkozik barátjával.
- Összesen

7. Helyzet: Ha egy fontos kérdésben Önnek erősen eltér a véleménye másokétól, akkor Ön...
- A. Kiáll saját meggyőződése mellett és megvédi saját álláspontjait.
 - B. A logikára és észérvekre hivatkozva igyekszik meggyőzni a többséget arról, hogy ebben a kérdésben Önnek van igaza.
 - C. Világosan feltárja az egyetértés és a véleményeltérés okait, olyan megoldásokat keres, amely mindenkinek az álláspontját valamennyire tekintetbe veszi.
 - D. Nem ad hangot eltérő nézeteinek, követi a többségi véleményt, még ha nem is ért azzal egyet.
 - E. Igyekszik távol tartania magát a vitától, de a döntéseket sem tekinti magára nézve kötelezőnek.
 - Összesen

8. Helyzet: Ha a csoportjának egy tagja tudatosan szembehelyezkedik a többiek véleményével, Ön...
- A. Nyilvánosan hangot ad annak a meggyőződésének, hogy ez a fajta viselkedés hátráltatja a csoport munkáját, ezért az ilyen személyt ki kell zárni a csoportból, ha nem változtat a viselkedésén.
 - B. Törekszik arra, hogy kommunikációt kezdeményezzen az érintettek között, annak érdekében, hogy kompromisszumos megoldást lehessen találni.
 - C. Megkísérli feltárni, mi lehet az oka, hogy az adott személy eltérő nézetet vall, annak érdekében, hogy mindegyik félnek lehetővé tegye esetleg újragondolni saját korábbi pozícióját.
 - D. Igyekszik meggyőzni a csoporttagokat, hogy halasszák későbbre a túl sok konfliktust kiváltó témát és tárgyaljanak inkább a könnyebben megoldható kérdésekről.
 - E. Csendben marad, mert nem akarja, hogy belesodródjon a bizonytalan kimenetelű vitába.
 - Összesen
9. Helyzet: Ha azt látja, hogy csoportjában egy kérdésben konfliktus alakul ki, akkor Ön...
- A. Arra törekszik, hogy akár formális megoldásokkal elejét vegye a konfliktus kifejlődésének és csak a csoport előtt álló feladatok megoldására összpontosítsanak.
 - B. Igyekszik elejét venni az élesebb konfliktus kitörésének, azáltal, hogy a vitát valamiféle közbülső megoldás felé tereli.
 - C. Megosztja a csoporttal a helyzet kialakulásával kapcsolatos véleményét, annak érdekében, hogy a fenyegető konfliktust még időben meg lehessen oldani.
 - D. Megelőzni törekszik a konfliktus eszkalálódását, humorral enyhítve a feszültséget
 - E. Igyekszik kívül maradni a konfliktuson, mindaddig, amíg közvetlenül nem érinti Önt.
 - Összesen
10. Helyzet: Amikor konfliktusos helyzet keletkezik saját csoportja és egy másik csoport között, Ön ...
- A. Igyekszik előrejelezni a küzdelem területeit és felkészül, hogyan tudná érvényesíteni a saját csoport érdekeit.
 - B. Arra ösztönzi csoportjának tagjait, hogy képesek legyenek azonosítani a lehetséges kompromisszumok területeit.
 - C. Azt képviseli, hogy a konfliktus alapján véve természetes dolog és közreműködik a kölcsönös érdeklődésre számot tartó témák, illetve a problémák lehetséges megoldásainak felkutatásában.
 - D. A megegyezést támogatja azon az alapon, hogy a konfliktusok egyedüli eredménye, hogy lerombolják az együttműködési készséget és a baráti viszonyt a csoportok között.
 - E. Úgy gondolja, hogy a csoportnak egy külső, pártatlan félhez kell fordulnia, aki megoldja a konfliktust.
 - Összesen

11. Helyzet: Kiválasztva egy személyt, aki csoportját egy másik csoporttal való konfliktusának megoldásáról szóló tárgyaláson fogja képviselni, Ön olyan embert választana, aki...
- A. Világosan tisztában van a csoport érdekeivel és hajlandó azért keményen küzdeni.
 - B. Törekszik arra, hogy a csoport minden érdeke megtárgyalásra kerüljön anélkül, hogy elidegenítene a másik csoportot.
 - C. A legobjektívebben képes képviselni a csoport véleményét, hajlandó tekintetbe venni a másik csoport szempontjait és képes arra, hogy közösen megoldják az adott problémákat.
 - D. a legjobb interperszonális képességekkel rendelkezik, együttműködőkész és empátia-készséggel is rendelkezik így a lehető legkevesebb fájdalom árán meg tudja oldani a konfliktust.
 - E. Aki képes arra, hogy pontosan bemutassa a saját csoport álláspontját, de nem fogad el olyan megállapodást, amely a csoportot saját álláspontjának jelentős megváltoztatására kényszeríti.
 - Összesen

12. Helyzet: Véleménye szerint, mi lehet az oka annak, hogy egy csoport képtelenné válik együttműködni egy másikkal?
- A. A csoport álláspontja világos megfogalmazásának hiánya és/vagy a csoport nem egységes ennek az álláspontnak a támogatásában.
 - B. A csoportok belső tendenciája, amely arra kényszeríti vezetőiket, hogy kitartsanak a korábbi döntések mellett, ahelyett, hogy inkább a rugalmasságot tanúsítva a megegyezést támogatnák.
 - C. A csoportoknak az a belső tendenciája, hogy a tárgyalásokhoz "Én nyerek – Te veszítesz" stratégiával közelednek.
 - D. A csoportoknak azok a rossz beidegződései, amelyek megakadályozzák, hogy békében éljenek más csoportokkal.
 - E. A vezetőknek az a felelőtlen viselkedése, hogy többnyire az vezeti őket: megőrizték saját vezető pozícióikat, ahelyett, hogy a terítéken lévő problémákat oldják meg.
 - Összesen

A kérdőív kiértékelése:

Olvassa végig figyelmesen a kérdőívet és töltsse ki a megadott útmutatások illetve minta szerint. Végül az egyes betűkre kapott válaszokat írja be az alábbi táblázatba.

Szituáció	A	B válasz	C válasz	D válasz	E válasz	A z összpo nt
1						10
2						10
3						10
4						10
5						10
6						10
7						10
8						10
9						10
10						10
11						10
12						10
Összesen						120

3. Az egyes oszlopok jelentését az alábbi táblázat mutatja:

		Az Ön pontjainak száma
C oszlop	=	Együtműködő/problémamegoldó
B oszlop	=	Kompromisszumkereső
D oszlop	=	Alkalmazkodó/engedékeny
A oszlop	=	Kényszerítő/erőszakos
E oszlop	=	Kitérő/érdektelen

A fenti táblázat mutatja az Ön konfliktus kezelési stílus-profilját.

Elfogadja-e ezt a kérdőív sugallta képet?

Hol tér el ez a kép attól, amit Önmagáról gondolt?

Elégedett-e ezzel a képpel?

Hol volna szüksége változtatásra és miért?

Használt autó eladás

Ön használt autójának eladására készül. Az eladásról, a helyi újságban az alábbi hirdetést jelentette meg:

Eladó egy 1992-es, piros színű, öt ajtós, 1.6-os OPEL Astra
Beépített riasztó, központi zár és egy Sony gyártmányú rádió/magnó. A kocsi
25.400 km-t tett meg és jó állapotban van. Érdeklődni lehet: 3 475 751

A kocsi valóban viszonylag jól karbantartott állapotban van, mivel Ön a cége kocsiját használta így keveset és óvatosan vezetette.

A gumikat még nem cserélték.

Túl van az első szervizen.

A kocsi 7 liter benzint fogyaszt 100 km-enként.

Megfelelően védve van rozsdásodás ellen.

Alig észrevehető horpadás a jobb oldali ajtón és egy koccanás nyoma a lökhárítón.

Biztosított és fél évre ki van fizetve.

A mechanikai rendszer tökéletes de a kipufogót valószínűleg ki kell cserélni 10.000 km-en belül (kb. 10.000 Ft).

A használt-autó katalógusban egy azonos paraméterekkel rendelkező autó ára: 710 000 Ft. Az autópiacon 580 és 900 ezer Ft között kínálják a hasonló típusokat.

Mivel nincsen sok ideje, szeretné viszonylag gyorsan lebonyolítani az adásvételt, ugyanakkor nem akarja elkótyavetyélni az autót.

Használt autó vásárlás

Ön egy használt autót kíván vásárolni. A helyi újságban látott egy hirdetést:

Eladó egy 1992-es, piros színű, öt ajtós, 1.6-os OPEL Astra

Beépített riasztó, központi zár és egy Sony gyártmányú rádió/magnó. A kocsi

25.400 km-t tett meg és jó állapotban van. Érdeklődni lehet: 3 475 751

Ön felhívta a megadott címet és miközben megbeszélték a találkozást további információkat tudott meg a kocsiról.

A kocsi igen jól karbantartott állapotban van mert az eddigi tulajdonos nagyon keveset és óvatosan vezetett.

A gumikat még nem cserélték.

Túl van az első szervizen.

A kocsi 7 liter benzint fogyaszt 100 km-enként országúton.

Megfelelően védve van rozsdásodás ellen, de ez ma már természetes.

A tulajdonosnak volt két kisebb balesete, ennek nyomán egy karcolás látható a jobb oldali ajtón és egy koccanásból eredő horpadás a lökhárítón.

A kipufogót valószínűleg ki kell cserélni 10.000 km-en belül (kb. 12.000 Ft).

Biztosítása 6 hónap múlva jár le.

A használt-autó katalógusban egy azonos paraméterekkel rendelkező autó ára: 710 000 Ft. Az autópiacon 580 és 900 ezer Ft között kínálják a hasonló típusokat.

A tulajdonosnak, aki Borsodban lakik, nem volt garázsa, így a kocsi télen is a szabadban állt.

A vásárlásra maximum 820.000 Ft-ot tervezett, ugyanakkor keményen alkúdni kíván az árról és a fizetési feltétekről.

Autóvásárlási szerződés

Ár:

A fizetés feltételei, módja és ütemezése:

.....
.....
.....

A vétellel kapcsolatos egyéb speciális feltételek:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

.....
Eladó

.....
Vevő

Tárgyalási esetjáték: Vegyünk kapust

Bizalmas információk Kovács Lajos (Bubu) képviselője számára.

Ön - mint régi sportoló - sport-pályafutását befejezve, ügyvédként sportolók képviselőjét látja el. Tegnap reggel hívta fel Kovács Lajos, jöjjön el hozzá, mert ajánlatot kapott az UTE labdarugó csapatától. A beszélgetés eredményeként megbízta Önt, hogy tárgyaljon a nevében és felhatalmazta: megfelelő feltételek esetén állapodjon meg a nevében a csapattal. A lefolytatott megbeszélés során Ön az alábbiakat tudta meg:

Kovács Lajos (Bubu) tizennégy évvel ezelőtt lett labdarugó. Nyolc évig a Győr csapatában játszott, mint az első kapus. Két évvel ezelőtt azonban több sérülés érte és egy térdoperáción esett át, így az idény nagy részét a kispadon töltötte. Tavalý már készen állt a játéokra, de nem tudott megegyezni a Győr csapatával.

Bubu alig várja, hogy az idény ismét a pályára léphessen, de nem ment semmire azokkal a csapatokkal, amelyek a téli és tavaszi alapozó időszakban érdeklődtek utána. Már majdnem beletörődött, hogy a mostani idényben sem játszhat, amikor az UTE csapata megkereste a múlt héten. Reménykedik abban, hogy megfelelő ajánlatot kap.

Kovács nagyon szeretne visszatérni szülővárosába Budapestre. Még 3-4 évet akar játszani és "nyugalomba vonulása" előtt még szeretne első osztályú csapatban szerepelni. Mivel úgy véli, hogy sportolói pályafutása néhány szezontól kezdve befejeződik, szeretne reflektorfénybe kerülni, mert úgy véli, ez segíti sportriporter pályafutását.

A győri ETO-val korábban folytatott tárgyalásokon sokáig kitartott a magasabb fizetés mellett és részben emiatt hiúsult meg a szerződéskötése. Most azonban már legalább ilyen fontos számára, hogy az első csapatban szerepelhessen.

Kovács is és Ön is tisztában van azzal, hogy a csapatok a játékosok "megnyerésére" egy ún. "csomagot" határoznak meg, amelyben a bér, a jutalom, az autó, lakáshozjutás és még sok egyéb tényező szerepel. Bubu azt is elmondta Önnek, hogy fizetése két évvel ezelőtt bruttó 150 ezer Ft/hó volt és az idény tudomása szerint egy játékos átlagosan 250 ezer Ft/hó bruttó fizetést kap.

Az ön feladata, hogy lefolytassa a tárgyalást a csapat képviselőjével és a lehető legkedvezőbb ajánlatot érje le megbízója számára.

Tárgyalási esetjáték: Vegyünk kapust

Bizalmas információk az UTE képviselője számára.

Őn évek óta dolgozik a budapesti UTE sportegyesületnek. Már több sikeres tárgyalást folytatott le a labdarugó szakosztály számára új játékosok megszerzésében. Az UTE az elmúlt idényt - a sok fiatal játékos ellenére - igen sikeresen, az 5. helyen zárta és úgy érezték a csapatban több is van. Az új idény azonban nagyon szerencsétlenül indult. A csapat megbízható kapusát autóbaleset érte. A hír még nem szívargott ki. A szakosztály vezetése azonban tisztában van azzal, hogy az idény legalább felében a kapus biztos nem játszhat. A tartalék kapus nincs felkészülve arra, hogy teljes játékidőben helyt álljon. Az utánpótlás csapat kapusai sem nem érettek arra, hogy a felnőtt csapatban játszanak.

A klub elnöke és a vezetőedző közölték Önnel, hogy a csapatnak új, még hozzá tapasztalt kapusra van szüksége. Előzetes tájékozódásuk szerint Kovács Lajos alkalmas lehetne.

Kovács Lajos már két éve nem játszott sérülései miatt. Úgy hírlík azonban, e sérülések helyrejöttek és biztatóan szerepelt az edzéseken. Már nagyon készülődik arra hogy visszatérjen. A csapatnak nagy szüksége van egy biztos kapusra, és Bubu korábbi pályafutása alatt ismert volt megbízhatóságáról. Kovács jól ismeri a bajnokság játékosait és erre az UTE-nek, amely fiatal játékosokból áll igen nagy szüksége van. Ám már két éve nem játszott és ez kockázatot jelent. Kovácsnak igen jó a sajtója - amit részben mint sportújságíró szerzett - és a csapat számára ez sem elhanyagolható.

A csapat vezetőivel beszélve megpróbálták felvázolni egy elfogadható "csomagot". Ez a fizetést, a jutalmakat, esetleg az autóból, a lakáshozjutás támogatását és sok egyéb tényezőt tartalmaz. Végül is a tárgyalásokhoz Ön szabad kezet kapott. Ám a lelkére kötötték, legyen óvatos az ajánlatokkal. Bizonyos határokat - bár ezt nem határozták pontosan meg - nem léphet túl. A csapat fő szponzora nem híve a feltételek nélküli osztogatásoknak. Vegye figyelembe, hogy a játékos már pályája leszálló ágában van. Tudtára adták, hogy ebben az évben a játékosok átlagfizetése 250 ezer Ft/hó lesz. A jelenlegi kapusnak 320 ezer Ft/hó volt a fizetése. Míg Bubu 150 ezer Ft/ hó fizetést kapott két éve.

Feladata, hogy folytassa le a tárgyalást a Kovács Lajost képviselő ügyvéddel és állapodjanak meg a szerződés - a klub számára optimális - feltételeiben.

Tárgyalási stílus kérdőív

Az alábbiakban egy sor, az alkukötéssel és a tárgyalásokkal kapcsolatos állításra kell válaszolnia. Fontoljon meg minden választ gondosan. Próbálja eldönteni, jórészt egyetért vagy inkább nem ért egyet a megfogalmazott állításokkal. Véleményét röviden írja le.

1. Egy alku lényege, hogy a lehető legtöbbet nyerjünk, és minél kevesebbet kelljen engedni.

Az ok:

.....
.....

2. A legfontosabb dolog egy tárgyalás/alku során, hogy a hatalmi helyzet ismeretében bátran támaszkodjunk hatalmunkra.

Az ok:

.....
.....

3. A következő legfontosabb dolog a tárgyalás/alku során, hogy tisztában legyünk azokkal a tényekkel, amelyek a mi álláspontunkat támogatják.

Az ok:

.....
.....

4. Amikor meghatározzuk egy tárgyaláson elérhető céljainkat az a legjobb, ha minél rugalmasabbak vagyunk.

Az ok:

.....
.....

5. Az alkut legjobb olyan témával kezdeni, amelyben könnyűnek látszik a megegyezés. Ha valami előrehaladást már elértünk, akkor kell belevágni a nehezebb kérdések tárgyalásába.

Az ok:

.....
.....

6. Az együttműködést és a megegyezést segíti, ha rögtön az elején kiterítjük minden kártyánkat az asztalra, és bepillantást engedünk partnerünknek tényleges helyzetünkbe.

Az ok:

.....
.....

7. Nem szabad megengedni, hogy a másik fél, ha a mi szempontunkból jól haladnak a tárgyalások és sarokba szorítottuk őt, időt kérve felálljon az asztaltól.

Az ok:

.....
.....

8. Célszerű nyomást gyakorolni partneredre annak érdekében, hogy egy előre kialakított menetrend szerint minden ponton végighaladva kell megegyezni és, csak ha egy kérdésben megállapodtunk, akkor lehet továbblépni a következőre.

Az ok:

.....
.....

9. Amikor külső fél kérdez az előrehaladásról, célszerű a saját álláspontot támogató, határozottságot és rendíthetlenséget tükröző kijelentéseket tenni, hogy ezzel is nyomás alatt tartsuk partnerünket.

Az ok:

.....
.....

10. Tedd világossá partnered számára rögtön az első percben, hogy “tudod mire megy ki a játék”, világosan kifejezve, milyen lépéseket fogysz tenni, ha ők nem tesznek engedményeket.

Az ok:

.....
.....

11. Ha egy másik fél jelentős engedményt tett pillanatnyi gyengesége miatt, meg kell ragadni az alkalmat, és törekedni kell minél jobban kihasználni a helyzetet.

Az ok:

.....
.....

12. Ha úgy érzed, hogy jó eredményt értél el, erősítsd meg a jövőbeli tárgyalási pozíciót azzal, hogy mindenkinek tudtára adod, milyen előnyös pozíciót harcoltál ki.

Az ok:

.....
.....