

BEVEZETŐ

Az interkulturális kommunikáció kérdésköre kapcsán mindenekelőtt egy olyan dolog tisztázandó, amiről feltehetően mindenki tud, de nem tudatosult eléggé ahhoz, hogy az alábbiakban bizvást építhessünk rá. A *communicatio* latin szó, azt jelenti: *közlés, részesítés*. Egyik gyakori szókapcsolata – *communicatio sermonis* – a beszélgetésben, értekezésben való részesítést jelenti, többnyire azt, hogy *tárgyalás*. Az idők során a *kommunikáció* szó jelentése alig módosul, de a *communicatio sermonis* jogosulatlanul vált vele szinonimmá, bár némely szótárak ‘köztes’ megoldással úgy is értik: *közlés*. A megértéshez a latin a *communis* (közvetlen) szóval kapcsolatos *communico* (*közössé tesz, közismertté tesz*) szó visz közelebb.

Mindezek alapján bizonyára az a körülírás közelíti jól a szó modern értelmét, mely szerint *a kommunikáció a körülmények által ad mások tudtára információt*. Nyilvánvaló, hogy a *körülmények* sok olyan dolgot magukban foglalhatnak, amelyek alapján üzleti (vagy politikai) tárgyalások során a partnerek tudomást szereznek egymás helyzetéről, álláspontjáról, véleményéről, szándékairól, gondolatairól. Ide sorolható a szavak jelentése általi üzenet.* Továbbá a szavak háttérben meghúzódó üzenet: beszéd esetén például a hanghordozás, a szavak keresgélése, a választékos vagy ‘szimpla’ szókincs, a szakszavak megfelelő alkalmazása, valamint az üzleti levél nyelvhelyessége, külalakja, áttekinthetősége.

A kommunikáció más, a beszédhez, ‘fellépéshez’ mégis erősen kapcsolódó eleme a testbeszéd, amelynek ismeretében többet realizálhatunk az egyébként észrevétlenül maradó üzenetekből, és jobban ügyelhetünk arra, hogy mi magunk ne üzenjünk többet és főként ne mást, mint amennyi és ami érdekünkben áll.

A kommunikáció elemeinek egy további csoportjába tartoznak a külsőségek hordozta információk: az áru csomagolása, bemutatásának körülményei, a tárgyalók öltözéke, a (vállalati) gépkocsi márkája és kora, az iroda berendezése és rekvizitumai, valamint az is, hogy az iroda hol – a város mely körzetében – található.

Az óriásplakátokat, médiumok adta közléseket stb. itt figyelmen kívül hagyva nyilvánvaló, hogy tárgyalások során jutnak szerephez a kommunikációs eszköztár különböző elemei. *Üzlet kapcsán nem lehet a tárgyalást mellőzve csak a kommunikációt vizsgálni*: a kommunikáció tárgyalásokban betöltött szerepe révén mutatható be, hogy más kultúrákban kondicionálódott partnerek esetén melyek az interkulturális sajátosságok, azoknak a szavakon túl milyen nem verbális megnyilvánulásaik lehetnek. Ez lényegében egyezik más szerzők felfogásával.† Egyúttal módot ad egy tárgyalástechnikai koncepció bemutatására is. Ezzel a módszerrel lehetővé válik közvetlen alkalmazásra kerülő tanácsokat adni.‡ Azt bemutatni, hogy milyen

* Elsősorban ebben a felfogásban írtam első könyvemem – Máté, 1995. – amelyhez a Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara írt bevezetőt. (1. melléklet.)

† „A könyv... a kérdéshez két oldalról, a menedzseri kommunikáció és a kultúra szemszögéből közeledik. Először az üzleti és menedzseri kommunikáció sajátosságait tekintjük át... Majd számba vesszük, mi játszik szerepet, ha a kommunikáló felek eltérő kultúrákból származnak.” (Borgulya, 1996: 8.)

‡ Lehetővé válik ‘hal helyett hálót’ adni. „George Gendron, az INC. főszerkesztője ellenzi a kormány által javasolt programokat, melyek célja, hogy az új gazdaságban megélhetést biztosító ismereteket, szakmai fogásokat tanítsanak munkásoknak. Úgy véli, ezek az is-

forgatókönyv szerint elemezhető saját tárgyalástechnikai felkészültségünk, és az hogyan fejleszhető az interkulturális kommunikáció követelményeinek megfelelően a nemzetközi piaci stratégiák jobb előkészítésére. Más szóval: ha a – jelzett eseteket kivéve – üzleti kommunikáció nincs tárgyalás nélkül, akkor a piaci stratégiák előkészítése feltételezi a tárgyalás előkészítését. Ezért indokolt e téma kapcsán az *előkészíthető* tárgyalások szempontjainak áttekintése is.

1. ábra: (Közel) azonos kultúrájú tárgyalók kommunikálásának elvi sémája.

‘Adó’			‘Vevő’
Kigondolja, hogy érdekei, eszközei, lehetőségei alapján mit tudasson partnerével;			Kigondolja, hogy érdekei, eszközei és lehetőségei alapján az üzenet kedvező-e számára.
↓			↑
Közlendőjét szavakba és körülményekbe önti; →		a partner tudomására hozza;	→ A ‘vevő’ mérlegeli a kommunikáció tartalmát;

Az ilyen célú kutatások dimenziói áttekinthetők az üzleti tárgyalások elvi sémáján. Hazai tárgyalók esetén – az éppen beszélő felet ‘adónak’, az őt hallgató másik felet ‘vevőnek’ nevezve – a partnerek az 1. ábra mutatta lépések mentén kommunikálnak. Más kultúrákból jött partnerek esetében viszont a honi tárgyalások során bevált érvek nem feltétlenül elegendőek, ezért azokban a 1. ábrán bemutatott elvi séma csak módosítva alkalmazható (2. ábra). Ilyenkor a tárgyalók figyelembe kell vegyék saját kondicionáltságukat is, partnerükét is. „A nemzetközi üzleti és politikai életben a mindennapi kommunikációt sokkal olajozottabbá teheti, ha a szereplők figyelembe veszik a másik fél kulturális hátterét.” (Hargitai Miklós, *Skót hollandok, franciás angolok*)

Egymástól távoli kultúrákban felnőtt emberek interkulturális kommunikációt folytatnak. Ennek során a kérdés főleg az: a partner értékrendje szerint milyen megfogalmazás, milyen körülmények kihangsúlyozása vagy elrejtése *nem* torzítja az üzenetet? Sok múlik ugyanis azon, hogy partnerünk miként értelmezi az általunk kívánatosnak tartott célokat és azok elérésére tett javaslatainkat. Bármily egyszerűnek hat is ez a tanács, mégis sokszor figyelmen kívül marad például az, hogy a másik fél számára racionálisnak tűnik a saját felfogása, ezért eszébe sem jut, hogy azzal nyugtalanítja vagy bosszantja partnerét. E. T. Hall több ilyen példát is ad.*

meretek nem sokkal megtanulásuk után alkalmazás nélkül fognak elsorvadni. Szerinte a munkásoknak *üzleti* tréningre van szükségük, nem szakmaira. Így ír: ‘Mit is tesz az üzleti tréning? Egyszerűen ahhoz segíti hozzá az embereket – akiknek már van egyfajta intuitív ráérzésük az alapokra –, hogy...életük alakításában alkalmazzák az ismereteket.’ Meg kell tanuljuk ama ismereteket, melyek lehetővé teszik vállalkozásunk fennmaradását. Ha valaki megtanulja e szakmai fogásokat, képes lesz teljesíteni azt, amit az üzlet ma megkíván. Ha valaki üzleti tréningben vesz részt, képessé válik arra, hogy túlélje a holnap gazdasági viszonyait.” (Don Doman, 1995: 33.)

* „Sok amerikai túlságosan ridegnek, merevnek, kimértnek érzi a németek viselkedését. E benyomást részben az a mód is magyarázza, ahogyan a németek a székekkel bánnak. Amerikában nem bánják, ha valaki a szituációnak megfelelően változtatja széke távolságát. ... Németországban viszont súlyos modortalanságot követ el, aki elmozdítja a

2. ábra: (Sokban) különböző kultúrából jött tárgyalófelek üzleti kommunikációjának elvi sémája.

‘Adó’			‘Vevő’
Kigondolja, hogy érdekei, eszközei és lehetőségei alapján mit közöljön partnerével;			Mérlegeli, hogy érdekei, eszközei és lehetőségei alapján az üzenet kedvező-e számára.
↓			↑
Kigondolja, hogy közlendőjét a körülmények, a közvetítő nyelv és a partner eltérő kultúráját tekintve miként tálalja;			Mérlegeli, mit jelent <i>ténylegesen</i> a közlés, tekintve a körülményeket, a közvetítő nyelv sajátosságait és a partner eltérő kultúráját;
↓			↑
Közlendőjét szavakba és körülményekbe önti; →		és a partner tudomására hozza;	→ A ‘vevő’ mérlegeli, hogy partnere tudatában van-e kettejük eltérő kulturális értékrendjének;

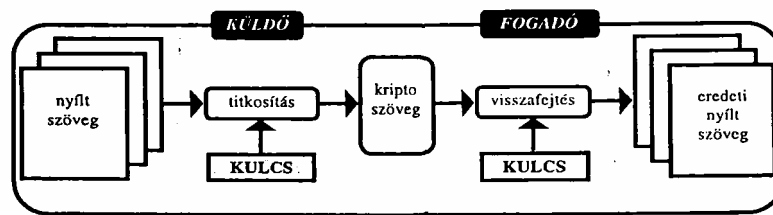
„Amerikaiak a japán *modus operandi*t leggyakrabban a ‘tétovázás’ szóval jellemzik. Egy amerikai bankár... hosszú éveket töltött Japánban, (ahol) ... számára ez a tétovázás mindig akadályozó, nehezen elviselhető tényező volt. ‘Egy régi vágású japán az embert alaposan kihozza a sodrából – panaszkolta. Egyre csak kerülgeti, kerülgeti a mondanivalóját, de soha nem jut a lényegig.’ Persze, nem vette észre, hogy a japánokat nyilván ugyanúgy zavarta az ő amerikai ragaszkodása a ‘lényegre töréshez’.” (Edward T. Hall, 1980: 205.)

A kulturális kondicionáltság gazdasági, politikai tárgyalásokra gyakorolt hatása mindmáig nem kap megfelelő figyelmet. Ez mutatkozik abban is, hogy míg több kommunikációval foglalkozó könyvben megtalálható az 1. ábra (vagy ahhoz hasonló), a 2. ábráról ez nem mondható el. Holott az utóbbival lényegében azonos elvet követ a kriptográfia (3. ábra), mely viszont mind szélesebb alkalmazást nyer a számítógép használata (például: banknak adott instrukciók, elektronikus levelezés, vásárlások) során. Ilyennek tekinthető minden olyan eset, amikor mások által hozzáférhető – úgynevezett *nyílt* – kommunikációs csatornákon továbbítanak titkosított üzeneteket. Ezek tartalmát csak a küldő és a fogadó ismerheti, miért is a küldőnek (‘adónak’) tudnia kell, hogyan dekódol majd a ‘vevő’, és fordítva. Tárgyalások során fel kellene ismerjünk, hogy miközben az üzenet ‘nyílt’, vagyis a szavak elhangzanak, aközben valójában kódolt, vagyis dekódolás nélkül félrevezető.

3. ábra: a kriptográfia főbb lépései.*

székét. Aki nem ismeri ezt a körülményt, azt már a német bútorok súlya is meghökkenti. ... A német idegenkedik a könnyű bútortól, nemcsak azért, mert törekenyebbnek tetszik, hanem mert az emberek tologatják, és ezzel felborítják a dolgok rendjét, többek között mások ‘privát szférájába’ is behatolnak.” (E. T Hall, 1980: 185. - 188.)

* Ködmön, 1999-2000: 114.



Mindezek alapján az alábbiakban először a kommunikáció ‘szűkített’ értelmében az üzleti tárgyalások elvi sémáját tekintjük át. Ezzel lehetővé válik kidolgozni a kommunikáció teljes (tág) értelmében mérlegelendő szempontokat, amelyek ré-vén a nemzetközi piaci stratégiák és az üzleti tárgyalások előkészítése szisztematikussá tehető. A mondanivaló szerkezete ennek megfelelően így alakul:

Az első fejezetekben elméleti alapvetés olvasható arról, hogy tulajdonképpen mely mozzanatok vizsgálandók a tárgyalás kérdéskörei, illetve az azokra való felkészülés kapcsán. Bemutatásra kerül továbbá néhány olyan témakör – például a partner habitusának valószínűsítése –, melyek ismeretében könnyebb meggyőzni a másik felet arról, hogy számára mi vagyunk a megfelelő partner.

A tárgyalók gyakori hibáinak áttekintése után a *Tárgyalófél szerepében* és a *Taktikák, helyzetek, technikák* fejezetek csokorba gyűjtenek néhányat a tipikus helyzetekből, bemutatják azok kezelésének lehetőségeit, köztük az interkulturális kommunikáció sajátosságainak érvényesülését ezekben a helyzetekben.

A szöveg második fele egy fiktív tárgyalás ‘forgatókönyve’; amely segít időrendben elemezni a partner kiválasztásától a személyes találkozón, az áralkun keresztül tárgyalás eredményei kiértékeléséig azokat a mozzanatok, amelyek mentén a leggyakoribb üzleti megbeszélések alakulnak. Ez lehetővé teszi egységes szempontok szerint áttekinteni a delegációk, szakértők, tanácsadók és a napi munkájuk során együttműködők – a közös vállalatban belül dolgozó partnerek – egymás közötti kapcsolatait. A megoldási változatok taglalása segíti egy-egy különösen nehéznek ígérkező tárgyalás konkrét előkészítését. Vázzuk a nyilvánosság azon aspektusait is, melyek visszahatnak tárgyalási pozícióinkra.

Az utolsó két fejezet annak kapcsán vet fel gondolatokat, hogy miként készüljünk fel a tárgyalások szüneteiben gyakran előforduló helyzetekre, mit és hogyan válasszunk vendégünk programjául, hogy az segítse tárgyalási céljaink elérését. Röviden utal továbbá az (erősen) eltérő kulturális háttér miatti problémákra, vázolja, hogy milyen szempontok szerint készülhetünk föl olyan esetekre, amikor csupán az tudható előre, hogy a miénktől nagyban különböző értékrendű tárgyalófelekkel (ugyanazon eseményre meghívott vendégekkel) találkozunk majd, de az nem, hogy pontosan kikkel.

Az összesen tizenkét részt kitevő törzsszöveget tíz melléklet és száznolcvan lábjegyzet egészíti ki, azon kettős cél megvalósításaként, hogy a szöveg elméleti része legyen egyrészt könnyen áttekinthető, másrészt megannyi adattal, részletekbe menő információkkal alátámasztott.

ELSŐ RÉSZ:

AZ ÜZLETI TÁRGYALÁS

Jelen kutatás célja: segíteni a magyar üzletembereket a ‘kulturális sokk’ leküzdésében és az üzleti tárgyalásokra való felkészülésben. Evégett a tanulmány részekre bontja az üzleti tárgyalások menetét, tágabb értelemben az interkulturális kommunikáció összetevőit, olyan módon, hogy felismerhetőek legyenek azok a pontok, amelyeknél a nem kívánt félreértések vagy tévedések létrejöhetnek, bekövetkezhetnek. E tekintetben a tanulmány a hasonló témakörű kutatásokhoz képest új szempontokat és így új lehetőségeket ad.

A PROTOKOLL ÉS A TÁRGYALÁS

Ismert, hogy a dolgok elemezhetők részeikben, fejlődésükben, funkcióikban, de más dolgokhoz való viszonyukban is. Egyik aligha teszi feleslegessé a másikat. Mégis, bármilyen kézenfekvő e megállapítás, eddig a szakirodalom csak kevéssé elemezte a protokollnak a tárgyalással való kapcsolódási pontjait, annak a tárgyalástól való különbözőségét. A merev szétválasztásra éppúgy akad példa, mint a köztük lévő különbség elvékonyítására.

Akik az egyik végletet hozzák példaként, azok az (üzleti) kommunikáció leggyakoribb területét, a tárgyalást és a protokollt két olyan mozzanatnak fogják fel, amelyeknek – úgymond – nincs közük egymáshoz, mert „amikor szünetel (véget ér) a tárgyalás, akkor kezdődik a protokoll”. Hozzáteszik – joggal –, hogy egyfelől sok olyan tárgyalás van, amelyen a protokoll jelenléte nem hangsúlyos, másfelől a protokoll nem ritkán olyan eseményeken is szerepet kap, amelyeken tárgyalásra nem kerül sor (vagy az jórészt nem hivatalos formát ölt) és a kapcsolatépítés szempontjai dominálják. Ilyenek például a vállalatok működése, intézmények fennállása kerek évfordulóin rendezett ünnepek, üzleti bankettek. E felfogás képviselői úgy vélik, hogy üzleti lehetőségeik jobb kihasználásához (elsősorban) nem a kommunikációval kapcsolatos, hanem a protokollra vonatkozó ismereteiket kell bővítsék.

Mások szerint a protokoll adja „azokat a kereteket, amelyek között az (üzleti) kommunikáció leggyakoribb területe, a tárgyalás mint tartalom megjelenik”. Ezért úgy vélik, hogy a protokoll szabályainak jobb ismerete előrelépést jelent a jobb kommunikáció felé.

Bizonyos értelemben mindkét felfogásban van igazság. A kérdés alapos vizsgálatához mindenekelőtt meg kell értsük a protokoll funkcióját, amely lényegében a partner megnyeréséhez való hozzájárulás. Ezt úgy érhetjük el, ha figyelembe vesszük, betartjuk az elfogadott (nemzetközi) normákat és formalitásokat. Ezzel erősítjük a partnerben a meggyőződést, hogy a velünk való együttműködés stabil alapokra épül, részünkről nem kell váratlan, kellemetlen meglepetésekkel számolnia. Kiszámítható partnerek vagyunk, akik egyrészt képesek, másrészt készek az elvárásoknak megfelelni. Más szóval: *a nemzetközileg elfogadott protokoll nem interkulturális tényező, hanem kultúrafeletti.*

A protokoll tehát azon érdekeinket segít érvényesíteni, melyek *tárgyalások* (üzleti kommunikáció) során realizálódnak. Ez még akkor is igaz, ha esetenként – például ünnepségek alkalmával – mind térben, mind időben elkülönül a tárgyalásoktól. Jó eredmény *e kettő közös, kapcsolódó pontjai* átgondolásával érhető el. Aligha szólhat bárki elismeréssel a mégoly körültekintően végzett protokoll munkáról, ha tárgyalásaink kudarcba fulladnak, messze alulmúlják várakozásainkat. Az előírások merev követése kihathat a tárgyalások menetére, ennek során sértheti érdekeinket, csökkentheti az egyébként elérhető eredményt. *A sematikus protokoll ellentétbe kerülhet alkalmazóinak érdekeivel.* Prioritást a tárgyalási célok kell kapjanak, ezek elérését kell segítse a protokoll a szabályok konstruktív alkalmazásával, azoknak a konkrét körülményektől függő látszólagos betartásával.

Ha a szabályok követését fogjuk fel a protokoll egyik dimenziójának, a másiknak feltétlenül a számunkra kívánatos kommunikációs elemek megnyilvánulási lehetőségeinek javítását, a tárgyalás céljainak előmozdítását kell tekintsük! Ennek módjait csak azok tudják jól kimunkálni, akik mind a protokoll, mind a kommunikáció kérdéseiben járatosak, illetve képesek a kettő kapcsolódási pontjait harmonizálni. A szakirodalom kell szolgáljon szempontokkal és példákkal arra, hogy ez hogyan oldható meg. Nem kétséges, hogy a protokollal illetve tárgyalástechnikával foglalkozó számos színvonalas, rendelkezésre álló szakkönyv dacára az ilyen értelmű kapcsolódási pontok kimunkálása még hátra van. Bizonyos, hogy a téma megvitatásától nem tekinthetünk el. Azonban az esetek egy részében – alighanem a többségében – ennél is nagyobb a feladat. A kapcsolódási pontokra ugyanis csak azok érezhetnek rá, akik a két problémakört egyaránt ismerik. Ehhez helyenként a felismerés hiányzik, másutt még a hajlandóság is.

A JÁTÉKELMÉLET ALAPDOGMÁJA ÉS AZ ‘ÜZLETI TÁRGYALÁS’ KÉRDÉSKÖRE

A tapasztalatok ‘átvételének’ problémája

„Az üzleti tárgyalás valamely (többnyire) gazdasági ügy(let) több személy általi alapos megvitatása a célból, hogy minden résztvevő számára elfogadható megegyezésre jussanak.” Az értelmező szótárak ehhez hasonló meghatározásai lényegében egyeznek azzal, amit a hétköznapi életben tárgyalás alatt értünk. E meghatározás hiányosságai akkor tűnnek szembe, amikor a felkészülés szempontjait rendszerezzük; ennek révén juthat szerep a tudatosan alkalmazott elemeknek.

A honi üzletkötés mikéntje kapcsán a tapasztalat formálta spontán érvéls, a 'gyakorlat alakította' rutin túlsúlyáról beszélhetünk. Ugyanakkor az ilyen megfogalmazás a valódinál kevésbé rossz helyzetet sejtet, mert a rutinhoz viszonyítva a a rutinná lett hibákat nincs minek alapján elemezni. A helyzetet tovább rontja, hogy tárgyalási szakirodalom kapcsán külföldi szerzők magyarra fordított munkái uralják a könyvpiacot. Ezek tartalmaznak ugyan néhány átvehető megoldást, de más szellemű társadalmakban felnőtt, más kommunikálási normákhoz és kifejezésekhez edződött emberek számára készültek.* Elhítetik, hogy az igazán jó vezetéshez és a szervezéshez egyetlen út vezet, melyet ők maguk jól ismernek.

„Elismert vállalatvezetők – pl. F. Taylor, H. Fayol, P. Drucker, M. Hammer, J. Champy és T. Petersnak – egy dologban közösek: mind azt a benyomást keltetik, ...hogy az igazán jó vezetéshez és a szervezéshez egyetlen út vezet. Ezek a feltételezések nagyon is amerikai, Fayol esetében francia lelkületűek...” (Tropenaars & Hampden-Tumer, 1997: 13.) „Ideák exportálása más országok népeihez, tekintet nélkül ama érték-kontextusokra, melyek közepette ez ideák kifejlődtek, ...nem korlátozódik csak a politikára, megfigyelhető az oktatás, kiváltképp a menedzsment és a szervezetek területén. Az USA gazdasági sikerei a II. világháborút megelőző s azt követő évtizedekben azt a hitet keltették más országokban, hogy felsőbbrendűek, s ezért átveendő a menedzsment amerikai eszméi. Elfelejtettek rákérdezni, hogy miféle az a társadalom, melyben eme ideákat kifejlesztették és alkalmazzák – ha erre, mint a könyvek állítják, valóban sor került...A menedzsment-technikákra és részletes alkalmazási instrukciókra alapozott tréningeket csaknem kizárólag az individualizmusra épült országokban dolgozták ki; olyan kulturális feltételezésekkel élnek, melyek a nem-individualizmusra épült kultúrákban nem feltétlenül állnak helyt... A individualizmus tekintetében legmagasabb indexet mutató USA fejlesztette ki a 60-as évek 'szenzitív tréning', a 70-es évek 'találkozás tréning', a 80-as évek 'tranzakció-analízis' jellegű tanfolyamait. A közösségi kultúrákban e módszerek alkalmatlanok, mert ott *inszenzitív* igyekezetnek érződnek, a napi élet tele van találkozásokkal, így e célból nem kell speciális csoportokat szervezni. Sohasem tekintették individuumok közötti 'tranzakcióknak' az emberek közti kapcsolatokat, mindenki részesül belőlük, így azok nem kalkulatív jelleggel jönnek létre... Smith feltételezte, hogy az individuális érdekeiket követő egyének törekvései egy 'láthatatlan kéz' révén a nemzet maximális gazdagságát eredményezik. A közgazdaság individuális tudomány maradt,...elméleteit a Nyugat fejlesztette ki, így valószínűtlen, hogy azok alkalmazhatók lennének olyan társadalmakra, amelyekben a csoportérdek munkál, nem az egyéni.” (Hofstede, 1991: 41.-2., 66., 71-2.)

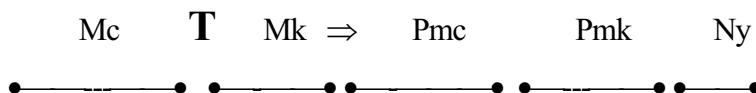
Ezért kultúraidegen és talán manipulatív szándékkal felmagasztalt sok külföldi szerző magyarra fordított munkája nálunk. Többségük aligha alkalmazható a 21. század eleji Magyarországon, ha nem tudatosítjuk, hogy *a másilyen kultúrában kondicionálódott, tárgyalástechnikáról író szerzők üzenetét az interkulturális kommunikáció szabályait figyelembe véve 'dekódolni' kell* (2. ábra).

* Ennek egyik ismert, jóllehet nem az üzleti kommunikáció kérdéskörébe tartozó példája az, hogy míg Magyarországon az autósok a reflektor (rövid) felvillantásával jelzik az elsőbbség átengedését, számos nyugat-európai országban a reflektor alkalmazása éppen ennek ellenkezőjét jelenti: 'Vigyázz! Jövök, mert nekem van elsőbbségem!'

Közös érdek – eltérő érdek

Együtműködni annyi, mint közös erőfeszítéssel megvalósítani valami olyasmit, amire külön-külön a felek egyike sem képes. Az ismert példán értelmezve: a cipész maga is eladhatná termékét, de nagyobb a haszna, ha azt a kereskedőre bízta. *Csak rosszabb hatékonysággal lenne képes értékesíteni termékét.* A kereskedő is jobban jár, ha árul, és nem cipőt készít. Ugyanígy a tárgyalók mindegyike azt feltételezi, hogy jobban jár, ha az együttműködést választja. Ez implicit módon azt is magában foglalja, hogy a felek kevesebb – de közös – munkával remélnék elérni nagyobb bevételt annál, amit együttműködés nélkül remélhetnének. Érdekeik egy része tehát közös, hiszen kapcsolatuk révén jutnak nagyobb profithoz. Érdekeik más része viszont ütközik partnerükével, mivel az előnyöket meg kell vele osztásuk. Ha ennek csak részben tennének eleget, akkor hasznukat a másik rovására is növelhetnék. Éppen ezért üzletemberek csak annyira veszik figyelembe a másik fél érdekeit, amennyire ezzel saját érdekeiket is szolgálják. Az anyagi terhekből, kockázatból minél kevesebbet, az előnyökből pedig minél többet akarnak, vagyis egyenlőtlen osztozást. Más kérdés, hogy ez tartósan csak úgy sikerülhet, ha partnerüket meggyőzik az osztozás 'fair' voltáról; a felek kölcsönös elégedettsége a partnerkapcsolat folytatódásának egyik feltétele.

Az egyszerűség kedvéért tételizzük fel, hogy egy cipész egy pár lábbelit ad el egy kereskedőnek, aki azt saját boltjában értékesíti. Felmerül a kérdés, hogy ha a bőrt a mester ajándékba kapta, a kereskedőnek pedig önkiszolgáló rendszerű boltja van, akkor tárgyalástechnikai szempontból mely fázisokat tekintjük elemzésünk tárgyának? A választás lehetőségeit a 4. ábra segít áttekinteni.



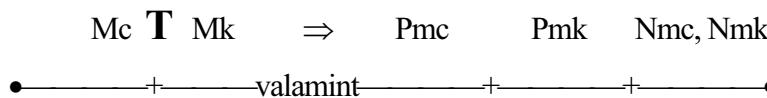
4. ábra, ahol **Mc** a **c**ipésmester által végzett munka,
Mk a **k**ereskedő által végzett munka,
T a **t**árgyalás kettejük között,
Pmc+Pmk+Ny pedig az áru értékesülése nyomán realizált bevétel,
amely fedezi a cipésmester költségeit (**Pmc**), a kereskedő költségeit
(**Pmk**), és ezeken felül nyereséget (**N**) is foglal magában.

Kérdésünkre, hogy milyen tényezők együttese volt szükséges a közös erőfeszítés megvalósulásához, több lehetséges válasz adható. Ha kizárólag a **T**-vel jelzett fázist választjuk, akkor csak a partnerek találkozásától az egyezséget megpecsételő kézfogásig lévő mozzanatok (pl. a megjelenés, a bevezető beszélgetés, az áralku, a kompromisszum, a tárgyalás lezárása stb.) elemezhetők.

E megközelítés pozitívumok mellett hátrányokkal jár. Rögtönzésekhez adhat szempontokat, de a felkészüléshez nem, így akkor is rögtönözni kényszerít, ha az kellő előzetes munkával elkerülhető lenne. Mellőzi a többi fázis vizsgálatát, így az áralkut pusztán akarati lehetőségként kell kezelje. Aki tehát csak a **T**-vel jelzett fázist vizsgálja, az elsiklik e szempontok felett, vagy eleve feltételezi, hogy a piaccgazdaságokban nevelkedett olvasók ráéreznek a megoldásokra.

E problémák egy részét küszöböli ki az **Mc** és **T** szakaszok együttes elemzése. (Ez a felismerés impliciten már benne van a marketingszemléletben.) Már az **Mc**

szakaszban elébe mehetünk a tárgyalási taktikák, helyzetek, technikák alkalmazásának, mert a lehetőségek egy része csak így érvényesíthető.* Magától értetődik: a gyártás-előkészítés szakaszában is érdemes átgondolni az értékesítés (azon belül a tárgyalás) szempontjait, nagyobb mozgásteret biztosítani az üzletkötő számára a tárgyalások során. Így pl. lehetőleg olyan technikai megoldásokat és elnevezéseket kell választani, amelyek segítik az áru bemutatását illetve reklámozását. A tárgyalás egészére alkalmazható, átfogó szemlélet azonban ennél is többet kíván.



5. ábra: az elemzés valamennyi szakaszra ki kell terjedjen.

Az jár el helyesen – lásd 5. ábra –, aki legalább felbecsüli a közös erőfeszítés majdan várható bevételét, valószínűsíti a $Pmc+Pmk+Nmc+Nmk$ együttes értékét. Tudja, hogy ez az Mc és az Mk munkák együttesével érhető el. Ebből adódik, hogy az ügylet nyereségének elosztása akkor (lenne) igazságos arányú, ha megegyezne azzal, amilyen arányban a felek részt vállaltak az ügylet megvalósulásához szükséges terhekből, munkából, költségekből. Igazságos osztozáskor a közös erőfeszítés nyomán (majd) létrejövő bevétel fedezi a cipész költségeit is ($Mc=Pmc$), a kereskedőjét is ($Mk=Pmk$), a nyereség pedig a költségek arányában kerül felosztásra: $Mc/Mk=Nmc/Nmk$. Így a cipész $Pmc+Nmc$ bevételt realizál az ő Mc hozzájárulásáért, a kereskedő pedig $Pmk+Nmk$ bevételt az ő Mk hozzájárulásáért.

Mivel a nyereségmegosztás hozzájárulás-arányos, nemcsak a bevétel, hanem az Mc és az Mk *együttese* kapcsán is figyelembe veendő az osztozás: *ki mit végezzen ezek közül?* A felek meg kell egyezzenek például arról, ki meddig felelős az áru épségéért, ki szerzi be az engedélyeket, ki biztosítja a tárolást, raktározást. A *feladatokon való* osztozás szempontjai alkalmazhatók a kooperáló cégek, az egy vállalaton belüli osztályok együttműködése elemzésében.†

„*Én vagyok a megfelelő partner az ön számára*”

Az előzőekben ismertetett arányú, igazságos osztozás a gyakorlatban igen ritka. A felek általában nem ismerik (pontosan), hogy partnerüknek mennyibe került a hozzájárulás. (Rosszabb esetben még azt sem tudják, hogy nekik maguknak mennyibe került.) Az esetek egy részében az áru majdani ellenértéke sem ismert a tárgyalás időpontjában, egy másik részében csak a kereskedő ismeri. Számít a felek erőpozíciója is.

Tudatos tárgyaló felismeri, hogy az osztozás alku eredménye, és hogy érdekelt az osztozás számára előnyös *egyenlőtlenségében* (igaz, csak olyan mértékig, hogy attól még az ügylet megvalósuljon). Mind az előzetes felkészülés során, mind ma-

* „A ma jellemző irodalmi felfogások már sokkal jobban elkülönítik a látszólag talán nem is a tárgyalási folyamathoz tartozó szakaszokat: a tárgyalást megelőző, illetve az azt követő szakaszt.” (Blahó, 1999: 23.)

† A kép tehát jóval árnyaltabb annál, amit Flemming (1992: 5.) mond, hogy ti. „a tárgyalásnak négyféle kimenetele lehet: *én nyerek – te vesztesz*, vagy *én vesztek – te nyersz*, vagy *én vesztek – te vesztesz*, vagy *mindketten nyerünk*.”

gán a tárgyaláson kutatja tehát a lehetőségeket az *egyenlőtlen osztozásra*. Egy riporter és az általa készített riport alanya között tehát nem üzleti kommunikáció (tárgyalás) zajlik, nincs olyan eredmény, amelyen osztozhatnának.

Ha mindkét fél tudatos, akkor valószínű, hogy az egyenlőtlen osztozásra való törekvés igazságos(hoz igen közeli) osztozást eredményez.* Azonban az ilyen ‘igazságosság’ megítélését erősen befolyásolja a kultúragyökerű értékrend. Fekete-Afrika legtöbb államában még a 20. század első felében is *jó ára volt az európai télikabátnak, de csak akkor, ha azt a fehér ember már viselte*. Tévedés tehát azt hinni, hogy először el kell fogadtatni az európai értékrendet, azután pedig minden részletre kiterjedően igazságosan osztozni. Azt kell, ha lehet, felmérni – mégpedig az *interkulturális kommunikáció* keretében –, hogy melyek azok a pontok, melyekről nagyobb áldozatvállalás nélkül mondhatunk le a partner javára. E tekintetben a legkönnyebben felfogható cél az lehet: meggyőzni a másik felet arról, hogy ‘én vagyok a megfelelő partner a számára’. Ez ugyanis biztonságérzetet kelt; sok üzletkötő az alacsonyabb de jelentős kockázat nélküli profitot előnyben részesíti a nagyobb rizikóval szerzett többletkezésként. Ilyenkor az ajánlat *összességében* azt a benyomást kelti a partnerben, hogy számára az osztozás javasolt konkrét módja és mértéke (mindent egybevetve) jobb annál, mint amit másokkal együttműködve várhat. Legyen bármennyire is az egyenlőtlen osztozás a cél, nem ez jön szóba, hanem az, hogy a partner így valósíthatja meg leginkább céljait! A világon mindenütt jobb eséllyel osztozik az, aki meggyőzi a másik felet, hogy az adott ügylethez ő a megfelelő, az ideális(hoz közeli) partner. (Lényegében ezen alapul az ismert ‘szlogen’, amely szerint ‘először magadat kell tudnod eladni’. Ez a szóhasználat azonban félreérthető.) Az eredményes üzletkötés ezen No 1 elve segít felismerni, hogy érveink meg kell feleljenek a partner ismereteinek, értékrendjének. Ezen a ponton az interkulturális kommunikáció és a *játékelmélet* között hasonlóság látszik, mivel az utóbbi is azt mérlegeli, hogy miként igazítsuk tetteinket annak megfelelően, hogy mi várható a másik féltől. Ugyanakkor homályban hagyjuk azt a különbséget, amely véleményünket az övétől elválasztja.† A továbbiakban ennek különböző aspektusai mentén nyer kifejtést a tárgyalás kérdésköre.

* *Mindenki másképp egyforma – A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája* című könyvében rámutat: „A játék arról szól, hogy az egyik játékos a saját (nyereségének) számát maximálni szeretné, miközben tudja, hogy ugyanezt a számot a másik minimalizálni akarja. Ugyanakkor a másik játékos a saját számát szeretné maximalizálni, miközben tudja, hogy ellenfele ugyanezt a számot minimalizálni akarja. Céljuk elérése érdekében a kevert stratégiák alkalmazásától sem riadnak vissza. A Neumann-tétel azt bizonyítja, hogy ebben az esetben mindkét játékos egyszerre elérheti célját... A racionalitási elv azt fejezi ki, hogy mindketten tisztában vagyunk azzal, hogy ellenfelünk lehet éppolyan okos, mint mi, és mindketten az ellenfél lehető legjobb játéka esetén szeretnénk a leg-többet kihozni a magunk számára... Neumann János játékelméletének alapdogmája tehát a racionalitási elv.” (Mérő, 2000: 126.)

† Ha partnerünk dohányzik, aligha hallja szívesen, hogy a nikotin rákkeltő. Nem hízelgő számára, ha kiemeljük akaraterőnk, mely – az övével ellentétben – elég erősnek bizonyult ahhoz, hogy leszokjunk a dohányzásról. Az sem az üzletember feladata, hogy partnerét mások egészségének kímélésére, a füstmentes légkörre, stb. figyelmeztesse. Könnyebb sejtetni, hogy mi vagyunk számára a megfelelő partner, ha álláspontunk, véleményünk nem szögesen ellentétes az övével. Az ő kedvéért, persze, kár lenne rászokni a dohányzásra. Választhatunk viszont valami olyan magyarázatot, amely mindkettőnknek se-

Aki gyenge vagy elővigyázatlan, az lehet ugyan eredményes, de az osztozás során minden bizonnyal kevesebb jut neki, mint amennyi az általa betöltött szerep alapján méltán járna. (Más lapra tartozik, hogy a nyertes ezt nem vallja be, a vesztes pedig ritkán ismeri fel.) A kérdés e ponton az: hogyan sikerül egyik vagy másik félnek elismertetni vagy éppen túlbecsültetni a közös ügylet érdekében általa vállalt szerep, közreműködés értékét? Ezen érték nagyságának (sőt! milyenségének) megítélésében szerepet kap a kulturális kondicionáltság: még a kezdeti tárgyalások is megszakadhatnak, ha az egyik fél követte (erkölcsi, üzlet-etikai) normák a másik számára nem elfogadhatóak.

AMIT A TÍZPARANCSOLAT NEM RÉSZLETEZETT

A hazugság és a füllentés

Tárgyalás nemigen kezdődik mással, mint (kölcsonös) tájékoztatással. Ide sorolandók a tények megállapításán kívül azok a feltételek is, melyek teljesülése érdekeltté teszi a partnereket az együttműködés folytatásában. A tájékoztatás során lehetőleg kerülni kell olyan információk átadását, amelyek birtokában a másik fél az osztozást könnyebben teheti egyenlőtlené. Ennek kapcsán a hazugság és az igazmondás fekete-fehér szembeállítását nem kínálja megfelelő osztályozási lehetőséget.

Kevés szerző veti fel, hogy korrekt-e az egymásnak adott tájékoztatás. Mások szemérmesen foglalkoznak vele: többségük szentel néhány sort a fair play fontosságának, feltételezve, hogy ettől az olvasók magukba szállnak, és a továbbiakban valamiféle 'üzletemberekbe bújó nemes lovagokként' fognak viselkedni.

Akadnak persze nyílt beszédű szerzők is.* Ők az igazságról nem mint filozófiai kategóriáról beszélnek; olyasminek tekintik, ami bíróság előtt bizonyítható, cáfolható. Úgy látják, hogy ha valamely kérdés egyenes megválaszolása számunkra kárt okozhat, akkor azt tanácsos elkerülni az igazság elhallgatásával, részleges közlésével, vagy akár hazugsággal is! (Amit, persze, gondosan meg kell jegyezni, nehogy később ellentmondásra vezessen.) Az erkölcs és az üzleti etika közötti egyezés vagy különbözőség taglalásának nyilván megvan a maga értelme, de ehelyett az alábbiak csupán annak bemutatására szorítkoznak, hogy csorbítja az összképet, ha valaki két csoportba, 'hazugok' és 'becsületesek' táborára osztja az üzleti élet résztvevőit. E tekintetben egyes dolgokat a tízparancsolat nem részletezett.†

Mindenekelőtt lehetőleg különbséget kell tenni a hazugság és a füllentés között. A hazugság, a partner félreinformálása, becsapása, az ügylettel kapcsolatos információk megmásítása hosszabb távon mindenkire káros. Akit ilyenén rajtakapnak, az hitelét veszti, esetenként büntetésre számíthat. Ugyanakkor éppen ez mutat arra, hogy vannak az életnek nem az ügylettel összefüggésben alakuló tényei is. Ilyenek

gít 'megőrizni az arcát'. Ilyen lehet például ez: „Egy nagy szerelem kedvéért szoktam le a dohányzásról. A szerelem elmúlt, de mégsem szoktam vissza.”

* Például Jónás Katalin: *TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK ÉS MÓDSZEREK*

† „A hazugságtól való tartózkodás nem egyenlő az igazság kimondásával. A kettő között van még egy sáv, amibe a megtévesztés, sejtetés, kétértelműség mind-mind beletartozik.” (Blahó, 1999: 80.)

főként azok, amelyek a privát szférához tartoznak. Füllentésnek, nem hazugságnak minősül, ezért érthető és elfogadható, ha titokban tartjuk a magánéletünkkel kapcsolatos tényeket.* Ezek – még ha esetleg ki is hatnak az ügylet alakulására – a közmegejtélés szerint nem tartoznak az üzleti partnerekre, és így az üzleti etika nem is vonatkoztatható rájuk

A sejtetés

Az olvasóra marad azt megítélni, ütközik-e az üzleti etikával, ha valaki csak akkor mondja meg az igazság egy részét, ha kérdezik felőle! A kilencvenes évek elején egy jómódú amerikai családnál vacsoravendég voltam. Hamarosan terveikről is szó esett. Megtudtam, hogy két hatalmas kocsi közül a ‘régi’ eladó, de csak a tél beálltával hirdetik majd. „Hidegben ugyanis nem nyilvánvaló, hogy a légkondicionáló fűt, de nem hűt. Persze, ha a vevő rákérdez, akkor megmondjuk az igazat.”

Sok üzletember nem lát kivetni valót az ilyen magatartásban. Szerintük az igazmondás és a hazugság között van legalább egy fokozat: a valótlan nem állító, de annak vízióját keltő *sejtetés*. ‘Pákozdi’ jellegű erődemonstrációt már a bizánciak is bemutatnak, de ilyesmire jórészt csak azok gyaníthatnak, akik hasonló turpisságnak már áldozatul estek, vagy hallottak róla. Ezért a tárgyalás résztvevői magukban kell eldöntsék, mi számít sejtetésnek valamely helyzetben, s ők maguk kívánnak-e aktívan élni a sejtetés kínálta lehetőségekkel, vagy csupán védekezni akarnak ellene. Annyi biztosnak látszik, hogy a sejtetés nem (teljesen) azonos a pókerjátékból (is) ismert ‘blöffel’, de tartalmazza annak számos fontos elemét.†

Az igazmondás és a hazugság között tehát nemcsak a füllentés és az igazság elhallgatása található. Van még legalább egy fokozat, ez pedig a valótlan nem állító, de annak vízióját keltő sejtetés. Vigyük tovább az előbbi példát. Beállt a tél, próbaútra indul a vevő és a tulajdonos. Utóbbi a fűtést erősre állítja, majd később „kapcsol” hűtésre, mondván: „Meleg van itt, hűtsünk egy kicsit.” Nem hazudott, de sejtetett. Akkor sem marad szégyenben, ha a légkondicionáló állapotára később rá-

* A vonal másik végén fecseg valaki? Nem mondhatjuk, hogy terhünkre van. Türelemet kérünk hát, „mivel a másik vonalon keresnek”. Ha a hívó két-három perc várakozás után is ott folytatja, ahol abbahagyta, az eljárás mindaddig ismételhető, amíg el nem búcsúzik. Aki válófélben van, aligha kötelezhető őszinte válaszra, ha partnere a házastársa egészsége felől érdeklődik. Nincs a világon olyan profitorientált vállalkozó vagy menedzser, aki ezt másként csinálná, hiszen a magánélet gondjai sebezhetővé tesznek, amit felesleges a partner tudomására hozni. Ez a praktikus szempont talán minden kultúrára érvényes, de olykor – kiváltképp angolszász közegben – sérti a bevett kulturális normákat is.

† „A blöffölő alaptalanul... mutat olyan viselkedésformákat, amelyek teljesen helyénvalóak lennének, ha meglenne az alapjuk... A blöff azzal éri el megtévesztő hatását, hogy a látszathoz a partner téves következtetéseket von le... Blöfföl a felkészületlen diák, ha úgy néz a tanárra, mint aki mindent tud, de az már nem blöff, hanem egyszerű hazugság, ha nyíltan azt mondja a tanárnak, hogy ő készült. A két stratégiának más is az eredménye, ha a tanár leleplezi, hogy a diák nem tud semmit... Aki sohasem blöfföl, az a nagy lehetőségeket sem fogja tudni kihasználni, mert olyankor viselkedését látva az ellenfelek azonnal megfutamodnak... A blöff olyan, mint a legtöbb vitamin: bizonyos mennyiségben nélkülözhetetlen, de nagy mennyiségben... árt... (Mérő, 2000: 98.-101.)

kérdez a vevő. (A beáramló hideg levegő bizonyítéknak vélhető majd arra, hogy a légkondicionáló kifogástalanul működik!)

E gondolatok kapcsán előadásaim során olykor felvetődik, hogy egy tisztességes ember nem *sejtenni* akar megtanulni, hanem becsületesen tárgyalni. Valójában ahhoz nemigen van szükség magas szintű tárgyalástechnikai ismeretekre, felső fokú iskolázottságra, hogy valaki el tudja mondani, mit is kínál vagy szeretne venni, s mennyit kér vagy hajlandó adni érte. A jó áruismeret elengedhetetlen.* Csak nem elegendő.† Ezt sokszor a hallgatóság soraiból is meg erősítik azok, akik becsületes üzletelést remélve, jó ügyviteli- és áruismeretek, továbbá néhány évi tapasztalat birtokában szükségesnek látják fejleszteni tárgyalástechnikai ismereteiket.

Mint az fentebb már említést nyert: nyíltan nem az egyenlőtlen osztozásra való törekvést szokták szavakba foglalni. *A világ minden pontján jobb eséllyel osztoznak azok, akik szavai nyomán a másik fél azt sejtí, valószínűsíti, hogy az adott ügylethez jobb partnert nemigen talál. Az egyenlőtlen osztozás tehát összefügg a sejtetéssel.* Mondhatni: az egyenlő osztozás csak véletlenszerűen áll elő, a sejtetés pedig a tárgyalás minden mozzanatában jelen lehet mindkét fél részéről.‡

Két kulcsszó kínálkozik tehát: az *osztozás* és a *sejtetés*; erre figyelve vehető fel tudatos tárgyalási alapállás. Bár a gyakorlott tárgyalók fülének talán mindkettő triviálisnak hangzik, sokak számára nem (lenne) haszontalan átgondolni e két kulcsszó többoldalú alkalmazási lehetőségeit. Ez úton redukálhatóak lennének azon *súlyos* – a vállalkozói szférában is, a közélet területén is gyakran tapasztalható – *értelmezési illetve érvelési hibák*, amelyek elkövetői rontják osztozási esélyeiket, mivel áldozatul esnek a másik fél sejtetéseiének, illetve akaratlanul is negatív dolgokat sejtetnek önmagukkal, vállalkozásuk lehetőségeivel kapcsolatban.

* „Semmi sem apasztja jobban a lelkesedést, mint egy gombokkal és kapcsolókkal szerencsétlenkedő, a fejét tanácstalanul vakaró eladó. Vagyis vannak olyan üzletkötők, akik rendszeresen felkészületlenül mennek fontos megbeszélésekre, remélve, hogy majdcsak elboldogulnak valahogy.” (Gallagher-Wilson-Levinson, 1994: 29.)

† „Van egy barátom, aki mindig valami nagyszerű, pénzt érő ötlettel áll elő. Van pénze? Nincs. Mindig azt mondja: ‘Ezt és ezt kellene csinálnod. Csupán annyit kell tenned...’ Nem ismerte fel, hogy valamely ötlet nem csak úgy, önmagában nagyszerű, hanem attól az elszántságtól, hogy azt valaki meg is akarja valósítani, és attól a kemény munkától, amely az ötlet megszületésétől a kivitelezésig tart.” (Doman, 1995: 34.)

‡ Presszót vagy éttermet áruval a forgalom nagyságáról valótlant állítani: hazugság. Nem hazudik, aki – miközben a majdani vevővel a helyszínen beszélget – odaint a helységben ülő gépkocsivezetőkre, s azt mondja: „Egy idő óta a nap minden szakában tele vagyunk sofőrökkel.” Valótlan nem hangzott el, mégis téved, aki ebben ígéretet lát a jövő forgalom nagyságára. Ha a gépkocsivezetők gyakran állnak meg ott, úton pl. valamely közeli beruházáshoz, akkor az ő fogyasztásukra csak az építkezés végéig lehet számítani. Az is lehet, hogy a közelben autópálya épül, ami hamarosan elviszi innen a mindennapi átmenő forgalom jelentős részét. Bár a sejtetés nemcsak szavakkal kísérlehető meg (a kérdéses időpontban a vendégek száma a barátok jelenlétével is növelhető), leggyakrabban eszköze a fecsegés. Az „Erre magam vagyok az élő példa...” kezdetű rábeszéléssel azt sejtetik, hogy a jövő a múlt megismétlődése. Egy példa: egy alvállalkozónak a fővállalkozó nevetségesen alacsony árat kínál, de mosolyogva hozzát teszi: „Vegye figyelembe a benne rejlő lehetőséget is! Néhány éve én is így kezdtem, s mára ez az üzletág teljesen az enyém.” Nem az a kérdés, hogy hány évvel ezelőtt kezdte a dicsekvő, hanem hogy a termék életciklusának mely részében volt akkor, s melyikben van most.

Így például meglepően gyakori hiba, hogy a magyar tárgyaló ‘üzlet’-et mond, de ‘megsegítésre’ számít. Azt hiszi, hogy annál nagyobb segítségre van kilátás, minél elesettebbnek mutatja magát! Ennek során rontja saját osztozási esélyeit! Olyan hibát vét, ami valahol ‘benne van a levegőben’. A Geert Hofstede publikálta felmérés (Hofstede, 1991) nyomán életre hívott *Globe Project* adataival bizonyíthatóan *Magyarország a kultúra mélyáramlatai tekintetében a keleti értékrendű paternalizmus gyakorlatát még többé-kevésbé őrző országok közé tartozik, ahol a közösségben való gondolkodás napjainkban elsősorban az államtól illetve a másik embertől várt segítség igénylésében nyilvánul meg.*

A sejtetés ódiума és korlátai

Ha valaki nem is kíván élni a sejtetés lehetőségével, nem tudhatja, mi erről a másik fél véleménye. E dolog ugyanis sokak szemében nem számít hazugságnak, így a sejtetők nem kell tartsanak olyan (mértékű) negatív megítéléstől, mint amilyen a hazugokat sújtja. Úgy tűnik, széles körben elfogadott felfogás, hogy a hazugságment az felelős, aki mondja, a sejtetésért az, aki rosszul értelmezi a neki mondottakat.

Az etikai szempontból megkérdőjelezhető esetek többségében a külső szemlélők – akár hazaiak, akár külföldiek – ‘pozitívan’ semlegesek, amíg a látszat ezt lehetővé teszi. Vita esetén nem marasztalják el azt, aki ugyan megsértette a fair play szabályait, de ürügyet hagyott a kívülállónak tisztessége feltételezéséhez. A magyarázatot könnyű belátni: ha a kívülállók minden ilyen emberrel megszakítanak az üzletelést, akkor elesnének egy sor lehetőségtől, ami a konkurenciát erősítené.

Épp ezért – a teljesen egyértelmű eseteket kivéve – nem érdemes azzal próbálkozni, hogy tanúk segítenek majd tisztázni a sejtetés mögötti ravaszkodást. Ilyen módon nem lehet együttérzést kelteni. Bár sokan emlékeznek ‘bizonyos részletekre’, ám az esetek nagy többségében kitérnek majd az állásfoglalás elől, mivel ezt vélik alapvető érdeküknek. Az sem kizárt, hogy a dolog a kívülállók szemében is a panaszos ellen fordul, mivel felhívta a figyelmet arra, hogy őt könnyű becsapni.

* Vegyük például a törekvő gazda esetét, aki szorgalmas munkával rendezett gazdaságot teremtett a birtokán. Örömmel veszi, hogy távolról jött üzleti partnerei ezt szavakban elismerik, s így válaszol: „Ezen az isten háta mögötti helyen is megteesszük amit lehet!” Ő talán azt szeretné kiemelni, hogy jobb sorsra érdemes, több is telnék tőle külön körülmények között, tessék tehát segíteni, vásárolni, befektetni! Csakhogy a tudatos tárgyalók számára ez a megjegyzés az egyenlőtlen osztozás lehetőségét erősíti. Ugyanis, aki úgy érzi, hogy ő az ‘isten háta mögött’ él, az örülhet, hogy vele egyáltalán szóba álltak! Ügyes üzletember kihasználja az ilyen elszólásokat, s – mielőtt korábbi elképzeléseinél is szűkmarkúbb ajánlatát megtenné – elejt egy-két mondatot, például így: „Többen elnezték az önökkel kapcsolatos terveimet, minthogy egy ilyen – ahogy ön mondta – isten háta mögötti helyen, a távolság és egyéb dolgok miatt a szokásosnál nagyobb költségekkel és kockázattal kell számolni. Azt feleltem, hogy önök nyilván ezek tudatában alakítják árait.” Hasonló okokból (volt) problémás az ‘Európába akarunk menni’ kifejezés, mivel azt sejteti, hogy itt egy nemzet érzi isten háta mögöttinek magát! Egyetlen európai lakos sem nyújt könyöradományt a kapuk előtt állóknak, hanem belépődíjat szed tőlük! A tudatos tárgyaló tehát nem azt kéri, hogy engedjék be, hanem javasolja a kapu kinyitását, mondván, hogy ehhez a falon belülieknek és kívülieknek egyaránt érdekük fűződik, hiszen valamennyien közlekedni akarnak rajta.

Aki sejtetéssel tett szert előnyre, mindaddig számíthat a külső szemlélők ‘pozitív’ semlegességére, amíg hazugsággal nem vádolható.

Minden tárgyaló a saját lelkületének, emberi hibáinak szemüvegén át látja partnerét. Más szóval: a legfőbb kérdés nem az, hogy valaki milyen valójában, hanem az, hogy milyennek sejtik. Minél inkább hasonlít azokra, akiknek könnyen enged a partner, annál jobbak az esélyei. Ennek érdekében nemcsak a beszéd sejtethet, hanem számos más dolog is, mint például a hallgatás, a testbeszéd és a ‘díszletek’ (például a levelek külalakja vagy a helyiség berendezése). Ezek elemzése előtt azonban szólni kell arról, *mivel nem lehet sejtetni*.

Biztosra vehető, hogy habitus színlelésével nem érdemes próbálkozni. Semmi sem lehet ugyanis rosszabb annál, mint a nyilvánvalóan erőltetett sejtetés. Szerencsés, akinek habitusa közel egyezik azzal, amilyent a partner könnyen elfogad.

Tudatos tárgyaló *előre átgondolt szempontok alapján keresi a konkrét választ* a kérdésre, hogy mivel és hogyan sejtethet hatásosan az éppen aktuális tárgyaláson. A tévedés kockázata annál kisebb, minél jobban ismeri a partner habitusát. Ez ritkán ismert az első találkozások során, vagyis éppen az együttműködés részleteinek kimunkálásakor. Ilyenkor érdemes tanulmányozni az ő lakhelyén, külföldiek esetében a partner országában mértékadó magatartási, üzletkötési szokásokat. Ha ezekről sincs megfelelő ismerete, akkor azt *sejteti*, hogy hasonul a világpolgár üzletember normáihoz. A következő fejezetek ezeket a szempontokat taglalják.

MÁSODIK RÉSZ:

A PARTNER

A 2. fejezet azt elemzi, hogyan győzhető meg a másik fél arról, hogy 'én vagyok a megfelelő partner a számára'. Erre az egyik legjobb módszer azon szavak, viselkedési és magatartásformák elemzése, melyek felfedhetik a partner habitusát. Ezek (kellő) ismerete híján támpontokul vehetők a partner kultúrájában mérvadó megoldások, illetve az, hogy mi számít elfogadhatónak a nagy nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező tárgyalók szemében. A pszichológiából ismert csoportosításoktól eltérően a tanulmány egy mindenki által könnyen érthető besorolási módszert alkalmaz.

A PARTNER HABITUSA

Csoportképző ismérvek

Vajon milyen támpontok alapján valószínűsíthető egy-egy tárgyalás során a partner habitusa? Ennek kapcsán a habitust az érvek várható fogadtatása szempontjából vizsgáljuk; következtetéseinket a partner viselkedésére, testbeszédére, de legfőképp a szavaira alapozzuk, feltéve, hogy (többségükben) azonos irányba mutatnak. Ehhez valamiféle ismérv szerint csoportosítani kell a tulajdonságokat, amiből is nyilvánvaló, hogy ennek a módszernek az eredménye először is a csoportképző ismérvek helyes összeállításától függ.

Első lépésként meg kell válasszuk az ismérveket, hogy azután felismerhessük őket. Az előbbiben a társadalomtudományok ismerete sokat segíthet, de fel kell hívni a figyelmet arra, hogy itt végső soron nem átvett tudás alkalmazásáról van szó, hanem intuitív ráérzés megalapozásáról. *Mindenki számára annyi csoport létezik, amennyit ő maga meg tud különböztetni. Ez a feltétele annak, hogy egy-két felismert ismérv nyomán kikövetkeztessünk számos másikat, közöttük mindeneke-lőbb azokat, amelyek a pillanat tört része alatt a partner által leginkább elfogadható érvekhez segíthetnek.*

Más szóval: az itt ismertetendő módszer csupán annak bemutatását szolgálja, hogy csoportképző ismérvek miként segíthetik a helyes érvek megválasztását. Az elmélet és a gyakorlat sajnálatos távolsága abban is megnyilvánul, hogy a tárgyalástechnika fogásait többen *megtanulandó tételeknek* tekintik, s nem technikának vagy szemléletmódnak. Olyan ez, mintha valaki könyvből szeretné megtanulni,

hogy artistaként hogyan kell egy kifeszített kötélen sétálni, lovasként hogyan kell akadályt ugratni, vagy motorosként hány fokos szögben kell bedőlni egy kanyarban. *Véleményeket, történeteket érdemes ezekről hallgatnunk*, melyek azonban saját megérzéseinket nem pótolják.

Nem csak arról van szó, hogy a ‘szangvinikus’, ‘melankolikus’, ‘flegmatikus’, ‘kolerikus’ ember pszichológia feltárta ismérveit kevés üzletember tanulta, s még kevesebben emlékeznek rájuk. Fontos szempont az időigény! Tárgyalás közben a másodperc tört részével mérhető különbség is fontossá válhat. Ezért könnyen érthető, villanásnyi idő alatt átgondolható módszerre van szükség.

Ilyen például az, amely a közlekedéssel von analógiát. Ezt alkalmazva tárgyalás során arra igyekszünk ráérezni a partner szavaiból, gesztusaiból, hogy gépkocsivezetőként miként venne részt a közlekedésben. E módszer könnyen követhető, mivel mindenki közlekedik. A közlekedéssel vont analógia révén könnyen azonosíthatók – például – az ‘előzgetős’, ‘előzékeny’ és ‘szabályelvű’ vezetők szavai, viselkedése, gesztusai. Ezek szolgálhatnak támpontokként megfelelő érvek kiválasztásához, a *sejtetés* lehetőségei mérlegeléséhez, illetve az olyan érvek mellőzéséhez, amelyeket a partner habitusánál fogva bizonyára elutasít! Vagyis azt feltételezzük, hogy érveink úgy kell alkalmazkodjanak az ő habitusához, ahogy ‘előzgetős’, ‘előzékeny’ vagy ‘szabályelvű’ autóshoz alkalmazkodnak a kocsijában ülők és a közlekedés többi részvevői.

Az előzgetős

Típusából adódóan az előzgető autós – ha kell, ha nem – előzget. Valószínűleg dacot vált ki belőle, ha óvatosságra intik. Sokszor áthágja a szabályokat. Erősza-
kos. Gyakran elmulaszt elsőbbséget adni. Az előtte haladók leelőzése köti le figyelmét javát. Nem ritkán még kanyarban is előz, nem érdekli, hogy ezzel zavart okozhat mások között. Azt tartja, hogy az ő dolga a legfontosabb. Versenyző alapállású, szeret gyorsabb lenni másoknál. Kocsiját ennek megfelelően választotta. Szívesen visz társakat magával, akikkel menet közben beszélget, vitázik (olykor mindkét kézzel elengedi a volánt). Hosszú úton sem (szívesen) engedi át a volánt másoknak. Az elsősorban rá jellemző mondatok közül íme néhány: „A másik típushoz képest ez mennyivel tud többet?” „Ebben túl sok a kötöttség.” „A szabályok azért vannak, hogy legyen mit áthágni.” „Az embereim úgyis azt teszik, amit mondok.” „Vezetni tudni kell!” Érveinket ennek megfelelően kell megválogatni.

- Akinél a szó, az ‘vezeti’ a többiekét. Az ‘előzgetős’ maga akar vezetni, nincs türelme hosszú bemutatókat végighallgatni.* Rövid, célratörő érvelés kell.
- Szívesen vág be mások elé; ha sok a részlet, valószínűleg közbevág, vitázik. Néhány fontos szempont ismertetése után engedjük át neki a részletek felfedezését.

* Számítógépes programot a szaknyelv kevesek által ismert kifejezései helyett jobb demonstrációval bemutatni. A műszaki paramétereknél olykor érzékletesebb pl. arról beszélni, mennyi munkától kíméli meg a program egy nap alatt a felhasználót. Aki egy franciaágy kapcsán így érvel: „Ez egyaránt megnyerte a tetszését azoknak is, akik összeülkezve szeretnek pihenni, és azokét is, akik egyszemélyes ágyhoz szoktak”, ezzel bizonyára meggyőzőbb, mint a bútorszövet tartósságának dicséretével.

- Nehezen ismeri el, hogy mások jobb vezetők, egyes dolgokhoz nálánál jobban értenek. Többször akkor sem adja fel véleményét, ha már rájött tévedésére.
 - Az óvatosságra, biztonságra, takarékosagra, mások tiszteletére stb. utaló érvek habitusától idegenek, azokat bizonyára elutasítja!
 - Erőszakos ember számára gyenge érv, hogy valami ‘nagy ellenállásba ütközhet’. Könnyebben megérti azt, hogy ‘nincs mivel kikényszerítsük’! Nem hallja szívesen, hogy nincs más lehetősége, mint elfogadni a kialakult helyzetet! Engedjük, hogy ő jusson erre a következtetésre és hogy tetteit saját akaratának tüntesse fel.
 - Kevésbé észérvek szerint, inkább érzelmi alapon vásárol. Az „ön rászolgált egy kis pihenésre, ön megérdemli” érv könnyebben leveszi a lábáról, mint a takarékoság szempontjai. Értékrendjében nincs elől az ár. A prioritásainak megfelelő áruért alkuszik. Akkor kitartó, ha versenynek fogja fel az alkut. Könnyebben győzi meg az, akitől ‘visszhangként’ saját szavait hallja.
 - Előzgetős habitusát partnere kihasználhatja a maga javára, engedélyek beszerzésére, ügyeskedésre, a törvény ‘peremén’, a ‘szürke zónában’ való manőverezésre.
- Néhány további típusmondatot és azok magyarázatát az 2. melléklet tartalmazza.

Az előzékeny

‘Előzékeny’ partner *a többiekhez képest* az. Sok benne az empátia, de ettől még nem kijátszható. Elsősorban rá jellemző a sokakat rács mögé juttató Columbo típusmondata: „Nem tudom, kérhetném-e a segítségét abban, hogy...” (Gallagher-Wilson-Levinson, 1994: 34.) Szívesen tesz mások javára, de közben igyekszik a magáét (is) szolgálni. Örömmel vásárol másoknak, „akiknek ezáltal könnyebb az élet”. Szívesen veszi a biztatást arra, hogy az áru „tetszik majd a barátoknak”. Nemigen versenyez. Számára nem kihívás, ha leelőzik. Másoknál jobban kerül a konfliktust, sokszor még a vitát is. Fenyegette éri magát az ‘előzgetősöktől’. Aggályos. Komolyan veszi a sértést, ő maga ritkán sért, s egyúttal sértődékeny. Gyakran lemond saját elsőbbségéről is, nemcsak udvariasságból, de azért is, mert ‘bizonytalan’ helyzetekben kerül, illetve másokra hagyja a döntést. Jelszava: „Az úton társak vagyunk”. Elégedettséggel tölti el, ha gesztusaiért cserébe egy kézfelemelést, lámpavillantást kap. A vigasztalást kedveli, bár az érveket olykor sorozatosan elutasítja, szinte provokálva ezzel a további érveket vagy sajnálkozó csendet. Bár a lelke mélyén nem bíz az őszinteségben, keresi a jó kapcsolatokat. A három típus közül ő hajlamos leginkább a depresszióra. Kocsiját mások tanácsai alapján vásárolta. Motorhiba esetén nem annak okát keresi; igyekszik segítséget szerezni. Az elsősorban rá jellemző mondatok közül íme további néhány: „Kölcsönösen tekintettel kell legyünk egymás érdekeire.” „Azt mondom: jobb a békesség. A vita senkinek sem jó, nem igaz?” Érveinket ennek megfelelően kell megválogatni.

- Mivel az előzékeny mások tanácsai alapján vásárol, és – bár a lelke mélyén gyanakvó – keresi a jó kapcsolatokat; érdemes kitartóan gyözködni (így például a szülőt segíteni abban, miként indokolja észérvekkel is, ha gyermekének játékot vásárol). Megkockáztatható a személyes/baráti tónus.
- Aggályos, gyanakvó, így sürgetés esetén még abban is meginoghat a bizalma, amiben addig egyetértett. Szívesebben hallja, hogy kellő gondolkodási időt kap.

- Kérdéseiben rejti el esetleges kételyeit, mivel vonakodik kifogásait elmondani. Ezeket partnere kell kimondja. Elfogadja, hogy mások beszélnek helyette, feltéve, hogy utalnak az ő egyetértésére. A technikai zsargon szavai, a mások leelőzése, kockázatvállalás szükségességére utaló érvek idegenek a habitusától.
 - Módfellett óvatos, nem hallja szívesen, hogy valami kockázatot pedig vállalni kell. Könnyebb azzal meggyőzni, hogy a javasoltnál jóval nagyobb rizikót jelent a többi alternatíva. (Neves ügyfelek kényesek arra is, hogy csorbulhat a hírnév.) Óvatossága azzal is (másokénál) könnyebben kijátszható, ha az ő prioritásait kihangsúlyozó érveket valaki a tárgyalás során többször is megismétli!
 - Könnyen maga elé enged másokat, könnyen vállal szívességeket, esetleg olyasmit is, amit nem teljesíthet. Nem szerencsés, ha egyedül kell eljárjon olyan közös ügyben, amelyben erős konfliktus valószínű.
 - Munkahelyi konfliktusok megoldásában, elsimításában, minden érintett fél számára elfogadható kompromisszum kidolgozásában jól hasznosulhat empátiája, óvatossága és az a tulajdonsága, hogy kevesebbet beszél, többet figyel.
- Néhány további típusmondatot és azok magyarázatát a 3. melléklet tartalmazza.

A szabályelvű

A szabályelvű ember jelszava: „Ha mindenki betartaná a szabályokat, nem lennének ütközések!” Épp ezért neheztel az ‘előzgetősökre’. Nem a modernet, az új formáját, a forradalmasítót, a másokénál jobbat keresi, hanem az előírásoknak megfelelőt, a pontosabban működőt, a paramétereiben jobbat stb. Bár kerüli a versenyt, igyekszik minél jobban kihasználni a szabályok adta lehetőségeket. Ritkán előzeny, nem hagyja, hogy az útról leszorítsák, rosszabb pozícióba kényszerítsék. Többnyire egyedül utazik. Ha felvesz valakit, azzal szűkszavúan beszélget menet közben. Rendszeresen ellenőrzi kocsija műszaki állapotát, az esetleges hibákat maga akarja kijavítani. Ha szervizre szorul, akkor ‘unja’ a szerelő hosszas magyarázatát a hiba okáról. Lényegre törő érvelést vár; látni akarja a kicserélt alkatrészt, a kopást, a hiba mibenlétét. Partnerként is szabálykövető, kerüli a törvényes és a tiltott közötti ‘szürke’ zónát. Hiszi, hogy csak egy helyes út van. Tart attól, hogy lép-re csalják *érzései* révén, benyomásait jobb nem tudakolni! Fogékony a személytelen, logikus érvekre, az áru tesztelhetőségére, a hozzáértésre! Bár a többiekhez képest a szabályelvű visszafogottabb, elégedett, ha elismerik képzettségét!

A legkönnyebben olyan mondataikról ismerhetők fel, mint: „ez a dolog jól behatárolható, nem ráérzés kérdése!” „Lássuk a tényeket!” „Kiszámíthatatlan ez a dolog.” „Logikus, amit mondok?” Érveinket eszerint kell megválogatni:

- A szabályelvű ember tart attól, hogy *érzései* révén lép-re csalják, ezért jobb nem tudakolni a benyomásait! Az érvek kapcsán a személyes/baráti tónusnál szívesebben fogadja a hivatkozást ‘objektív’ tényekre vagy harmadik félre, például

* Egyesek a szabályelvűt ‘tekintélyelvűnek’ tartják. „A tekintélyelvű vevők általában nem kedvelik az üzletkötőket és bizalmatlanok velük. Az egész üzletkötési folyamatot egyfajta rászédésnek tekintik, és minden tőlük telhetőt megtesznek, hogy elkerüljék. Úgy érzik, tárgyilagosan el tudják dönteni, milyen problémáik vannak, hogy kell azokat megoldani. A veled kapcsolatban felmerülő legfőbb kérdésük: ‘Na és mik a tények?’ (Gallagher-Wilson-Levinson, 1994: 119.)

szakértőre. Egyesek szerint célszerű hivatkozni előtte a szakmaszeretetre. Leginkább a személytelen érvelésre fogékony, amely a dolog logikus voltát, az áru kipróbálhatóságát emeli ki!

- Nem a személyére, hanem a szaktudására büszke. Vélhetően nem értetlenséget, hanem szakszerűséget tételez fel a „pontosan hogyan is érthető az ön szempontjai?” kérdés mögött. A technikai zsargon szavai hallatán szaktudást *sejt*.
- Érdemes hagyni, hogy a tárgyalás időpontját, helyszínét ő jelölje ki! Érezhesse, hogy az történik, amit ő, illetve a logika diktál.
- Partnerként is szabálykövető, kerüli a törvényes és a tiltott közötti ‘szürke’ zónát. Hiszi, hogy csak egy helyes út van.
- Tulajdonságai bizonyára alkalmassá teszik katasztrófák, üzemi balesetek, súlyos kárt okozó technológiai mulasztások okainak kiderítésére, tényfeltárára.
- Konfliktus veszélye nélkül nehezen állítható párba ‘előzgetős’ kollégával, akivel viszont *megfelelően körülhatárolt feladatok esetén* jól kiegészítik egymást, mivel a ‘szabályelvű’ könnyen elhanyagolhatja a nem számszerűsíthető alternatívákat.

Néhány további típusmondatot és azok magyarázatát a 4. melléklet tartalmazza.

A szabályelvű ember fogékony a számszerűsíthetőségre is, azokat tekinti a tárgyilagosság szilárd alapjának. Ezen a ponton sebezhetőbb a többiekénél, mert másoknál jobban *kényszeríthető számokra hivatkozva*, könnyebben vezethető félre torzítás céljából (‘szakszerűen’) összeválogatott adatokkal. Ide sorolható az adatok váratlan bősége is, mert áttekintésük igen időigényes, így – legyen bár mindegyik hozzáférhető – azok ritkán használhatók a soros döntés megalapozásához.

A ‘gyereklelkű kamasz’, a ‘kioktató szülő’ és a ‘higgadt felnőtt’

A fenti csoportosítás feltételezi, hogy mindenki ült már mások vezette gépkocsiban, s így felfigyelt bizonyos stílusbeli különbségekre. Másik három csoport körvonalazása lehetséges egy feltételezett koccanásos baleset szereplőinek reagálása révén. Mivel egy létrejött kár felelősének megállapításáról és valamiféle kényszerű jövőbeni együttműködésről van szó, az alaphelyzet önmagában is, értelem szerinti tanulságai alapján is ‘üzleti’ kommunikációt feltételez.

Ha *A* és *B* gépkocsi koccannak, mindkettő vezetője sértetlen marad. Egymáshoz intézett szavaik és azok előadásának módja alapján – például – az mondható, hogy viselkedésük a ‘lélekben még kamasz’, a ‘kioktató szülő’ vagy a ‘higgadt felnőtt’ jellemzői szerint tipizálható. E példának – bár szintén közlekedéssel kapcsolatosak – nincs szükségszerű köztük az előzgetős-előzékeny-szabályelvű csoportosításhoz. A kioktató nem feltétlenül a szabályelvű megjelenítése stb.

Az *A* gépkocsi vezetője ‘lélekben még kamasznak’ minősül, ha szitkozódással kezd, és azzal megfenyegetőzik, hogy rendőrt hív. Hiányzik nála a kontroll, saját tettei helyességének megkérdőjelezése. Éretlenségre vall az is, ha a másik fél véleményének ismerete nélkül máris valamilyen felsőbbség – szülő, rendőr – segítségében reménykedik, attól várja a kialakult helyzet megoldását. Rendőrt hívni legfeljebb akkor kell, ha az ügy anélkül (kulturáltan) nem rendezhető. Aki a másikat hibáztatva, külső erőt bevonva akar magának fölényt biztosítani, azt még enyhe sokkjának leküzdésében sem igen segíti a kár megszemlélése, inkább növeli az

esetleges tettegesség kockázatát. Holott nyilvánvaló, hogy sem a tettegesség, sem a becsmérlő kifejezések nem mozdítják a megoldás felé a kialakult helyzetet.

‘Kioktató szülőre’ emlékeztet, ha az *A* gépkocsi vezetője lekezelően szól a másik félhez, kétségbe vonja annak KRESZ-ismeretét, vezetői tudását. Ez az attitűd sem a ‘talán hibáztam’ alapállásból indul. Az ilyen ember nem valamely felsőbbiséget tesz meg döntőbírónak, hanem önmagát. Közte és a ‘lélekben még kamasz’ között csak akkor jöhet létre megegyezés, ha dűlőre jutnak a tekintetben, hogy melyik autoritás veendő figyelembe. (Üzleti kommunikálás során ez jóval bonyolultabb kérdés lehet, mint egy koccanásos baleset felelősének megállapítása.) A ‘kioktató szülő’ előbb állít biztosan valamit, mintsem arról meggyőződne. Ennél is nagyobb hibája azonban, hogy megjegyzése nemigen segít a megoldás felé, sőt, felbosszanthatja a másik felet, miáltal a helyzet elmérgesedhet.

A ‘lélekben még kamasz’ és a ‘kioktató szülő’ kiadja kezéből a helyzet kulcsát. Azt akkor tarthatnák meg, ha a ‘higgadt felnőtt’ munkálkodna bennük, és olyasmivel kezdenék, hogy „Hát ezt egyikünk sem akarta! Gondolom, rendőr nélkül is meg tudunk állapodni. Jöjjön! Nézzük meg a táblákat együtt!” Ezzel a ‘higgadt felnőtt’ két tényre valószínűsít, lehiggadási lehetőséget ad mindkettőjük számára, meggyőződik a tényekről, mielőtt felelősségről beszélne, és ráirányítja a figyelmet a döntés szükségességére, vagyis olyasmivel törődik, amin még lehet változtatni.

Típusok és komplementerek

A *B* gépkocsi vezetője elvileg higgadt felnőttként, kioktató ‘szülőként’, illetve akaratos kamaszként fogadhatja a másik szavait. E stílusok eredménye eltérő. Azt hihetnénk, mindhárom típus a saját típusával alkotja a legjobb párt. Két higgadt felnőtt bizonyára hamar megtalálja a kölcsönösen elfogadható megoldást. Megszégyeníthető és sarokba szorítható viszont a ‘lélekben még kamasz’ és a ‘kioktató szülő’. Az utóbbi valódi párja az, aki hagyja magát kioktatni. Például – mintegy a felszólításnak engedelmességgel – akár el is sétálhatunk a tábláig. Ezzel nemcsak egy utólagos ellenőrzésre nyílik mód, de lehetővé teszi, hogy elkerüljük az esetleges tettegességet és időt adjunk a másik félnek, hogy lecsillapodjon.

A ‘lélekben még kamasz’ esetében is ez érvényes. Elsétálhatunk a tábláig, de explicit bírálat még akkor sem ajánlott, ha ő a hibás. „Rendben van! Én már láttam a táblát. Most ön következik.” Ha igaza van, akkor nyugtassuk meg: „Én hibáztam. Ön is meggyőződhet róla.” Ez után először a kamasz földicsérése következik – „Ön okos ember! Mit javasol, hogyan oldjuk meg a helyzetet?” Ezután azonban általános megfogalmazásba rejtett bírálat következik: „Két felnőtt ember rendőr nélkül is meg egyezhet. Ön nem így véli? Mert mi lesz, ha...?” Az ilyen kérdéssel implicit vélemény mondható a másik fél javaslatáról.

Mégis, bár talán meglepő, azt kell mondjuk: számunkra a helyzet akkor a legveszélyesebb, ha higgadt felnőttel van dolgunk. Bizonyára az ilyen ember nyeri

* Egyik középiskolai osztálytársam rendszeresen kivonta volt magát a felelés alól; valahányszor ilyen veszélyt érzett, mindig ‘szörnyű fejfájásra’ panaszkodott. ‘Inhumánus’ színbe keveredett volna az a tanár, aki mégis felszólítja. Végül egyikük megoldást talált. „Mint egy kis gyereknek, annyit fáj a fejed. Álljon föl az osztályban az, akinek a feje ilyen gyakran fáj!” Senki nem jelentkezett, s a későbbiekben a ‘panaszok’ elmaradtak.

meg a kívülállók – a szemtanúk, a többi autós stb. – szimpátiáját, s nem a másik két típus. Mi több, az ő nyugalma lehetővé teszi a körültekintő értékelést és a szá-mára legkedvezőbb megoldás megcélzását. Megeshet, hogy csak ügyel-bajjal kivédhető manipulációt állít ennek szolgálatába.*

*

Nehezen hihető, hogy valaki nem tudja saját tapasztalataiból kiegészíteni a fentieket, de – mint állítja – érti a bennük rejlő szemléletet. A lényegét itt nem megtanulni, hanem megérezni kell, és erre utalhat az, ha valaki hasonló sorokat tud írni, vagy akár vitatkozni is hajlandó, mondván, hogy ő még jobbakat tud!

A fenti két csoport bemutatása egy módszert érzékeltet, amelynek lényege: a partner tárgyalás során mutatott magatartása alapján érezzünk rá arra, milyen lelkiállással végezheti mindennapi munkáját, teendőit! Ennek nyomán valószínűsíthetjük, hogy milyen gondolat tűnhet számára a legelfogadhatóbbnak. Így igyekszünk megfelelő érveket választani, illetve változtatni érveink megfogalmazásán. E három lépést tizedmásodpercek alatt képesek befutni azok a gyakorlott tárgyalók, akik a dolog technikáját már végiggondolták.

A bemutatott tipizálás kapcsán három hiba mutatkozik. Helytelen abszolutizálni a fent vázolt sémákat, vagyis biztosra venni, hogy ha a fent ismertetett mondatok valamelyike elhangzik, akkor a következtetés ‘kézenfekvő’. Bárkitől származnak is, a mintamondatok valójában csupán feltételezésekhez adnak támpontokat. Márpedig egy feltételezés még nem elegendő, akkor sem, ha a többi jóval valószínűtlenebb! A partner mondatai, mozdulatai nem önmagukban, hanem ‘kontextusaikban’ értelmezendők. A partner megjelenéséből, mondataiból, testbeszédéből, irodájának berendezéséből kiolvasott jelekből csak akkor indokolt következtetéseket levonni, ha nagyjából azonos irányba mutatnak, erősítik egymást.

A második: a tipizálás kapcsán felvetődött, hogy vannak – nem is kevesen –, akik hangulata naponta változik, miért is ‘vezetésük’ olykor előzetes máskor előzékeny, megint máskor szabályelvű stb. Ilyen partner esetében azt kell valószínűsíteni, hogy aznap az aznapi hangulata szerint fogadja az érveket.

A harmadik, s talán leggyakoribb hiba, a csupán gondolatébresztés célzattal készült fenti tipizálást teljesnek tételezni fel. Kezdetben váratlanul ért, hogy különböző, elsősorban egy-két napos vállalati továbbképzők során nem ritkán azzal a céllal akarták lemásolni az itt a mellékletben közölt mintamondatokat, hogy azokat megtanulhassák. Erre semmi szükség. Azzal és csak azzal érthetünk egyet, ha valaki magának a szemléletnek a kialakítása során támaszkodik valamiféle példára, de csupán addig, amíg a módszer lényegét meg nem érti. Attól kezdve a habitusok felismerésére már bizonyára kialakítja saját technikáját, megsejtései pedig a konkrét helyzeten alapulnak. Eddigi tapasztalatait mindenki a maga szűrőjén át szerezte, s holnapi partnereit is azon keresztül látja majd. Ezért mindenki önmagának tudja a legjobb példákat adni. A hangsúly ezek kigondolásán van.

* Egy ismert történetben az egymásnak futott gépkocsik vezetői higgadt felnőttek módjára beszélnek egymással. Sőt! Nyugtatgatják is egymást. Egyikük előhúzza egy lapos üveget, s megkínálja a másikat. „Konyak. Jót tesz az ijedtségre.” A másik nagyot kortyol, majd megkérdi: „Ön nem ijedt meg?” Mire a válasz: „De igen, mindjárt húzok belőle én is. Csak addig várok veled, míg a rendőr befejezi a szondázást.”

*

Nemzetközi kitekintésben a típusok vonatkozásában csak a sztereotípiákra hagyatkozhatunk — jóllehet azok sem feltétlen mindenestől elvetendőek. Újabb kutatások és riportok arról számolnak be, hogy sokáig egyoldalúan, ha úgy tetszik: ‘sztereotip módon’ kezelték a sztereotípiák kérdését, ami azzal a hátránnyal járt, hogy annak csupán a téves oldalát értékelték. Valójában csak bizonyítottanak nem szabad venni egy-egy konkrét esetben ezt a fajta besorolást.

Ezek alapján a típusok tekintetében aligha nagy tévedés azt feltételezni, hogy a latin kultúrákban és az amerikaiak között az előzetes típus van többségben, a németek inkább szabályelvűek, az angolok viszont szabályelvűek. Ugyancsak szabályelvűnek vélhetők a konfucianus kultúrákban kondicionálódott üzletemberek, de esetükben olyan szabályokról van szó, amelyek jellemzői (illetve azok megsejtésének módja) csak egy külön tanulmány kereteiben lenne elemezhető.

AMI A PARTNER KULTÚRKÖRÉBEN MÉRTÉKADÓ

Nem számítva egyes, később ismertető indirekt módokat, csak személyes találkozás adhat lehetőséget a partner habitusának valószínűsítésére és ennek alapján a leghatásosabb érvek kiválasztására, megfogalmazására. Ez az első tárgyalásra készülve még nem lehetséges. Ilyenkor érdemes tanulmányozni az ő lakhelyén, külföldiek esetében a partner országában mértékadó magatartást. * „A világgazdasági ügyletek nemcsak politikai és ideológiai, de kulturális határokat is átszelnek. A kultúra... a tárgyalásokra sem marad hatástalanul. Különböző kulturális háttérrel rendelkező tárgyalók másként látják és értelmezik a tárgyalást magát, s emiatt tárgyalási taktikájuk és stílusuk is különböző lesz.” (Blahó, 1999: 227.)

A helyzet nyilván belföldön is, külföldön is idővel módosul, minden bizonnyal változik, de ez nem von le semmit azon tanács értékéből, hogy üzleti kapcsolatok kiépítésekor is igyekezzünk tájékozódni a helyi szokásokról. Ez kiváltképp külföldi partner esetén ajánlatos. † Így például:

* Ezt a gondolatot érzékelteti egy belföldi példa. Évtizedek óta stabil házasságban élő barátom egy Budapestről fél órányi autóútra lévő községből választott párt. A ‘lányos háznál’ már többször vendégeskedett, így nem érzete idegenül magát a leánykérés alkalmából; vitt néhány ajándékot a szülőknek, és néhány keresetlen szó kíséretében megkérte a leányuk kezét. Csaknem elutasították. Később tudta meg, hogy helyi szokás szerint meg kellett volna hívja jövendőbelije apját a kocsmába, és ott hozni szóba a leánykérést derekas poharazgatás után.

† „Egyes kultúrákban az érvelés – különösen a hangos – kerülendő. Japán jó példa erre. Kínában viszont a tárgyalók érzéseiket szabadon, minden gátlás nélkül fejezik ki. A latin-amerikaiak viszont taktikailag kerülnek a vitát, az ausztrálok gyakran lakonikusok és cinikusak, s nyíltan tesznek a tárgyalási helyzetet bíráló megjegyzéseket. A keleti kultúrák többsége nagyon ügyel arra, hogy érzelmeit tárgyalás közben is elrejtse. Az amerikaiak és az európaiak, főleg az előbbieket, viszont szabadon engedik emóciójukat tárgyalás közben, ami többnyire nem erősíti helyzetüket.” (Blahó, 1999: 24.)

- készüljünk fel, mi illik, mi nem, nehogy – a legjobb szándék ellenére – elidegenítse a partnert valami olyasmi, amit az ő országában illetlennek tartanak.*
- azonos feltételek mellett is eltérő módon reagál a ‘hideg, kimért’ északi és a ‘forróbb vérű’ dél-európai (akire kevésbé jellemző az angolos „understatement”).†
- közös nyelvük ellenére is másképp tanácsos kezelni a németeket, az osztrákokat és a svájciakat, illetve az angolokat, skótokat, íreket, walesieket.‡ A portugálok bizonyára megsértődnének, ha valaki spanyolnak nézné őket stb.)
- valamikori európai gyökereik ellenére ausztrál és az amerikai partnereink nagy meglepetéseket okozhatnak még az ‘öreg kontinensen’ már gyakorlatot szerzett tárgyalóknak is.§

* Ártatlannak hitt dolgok illetlenség számba mehetnek. Ausztriában illik a feleségeket is a férjük rangján szólítani. Finnországban a mi ‘persze’ szavunk jelentése káromkodás. Kanadában tanácsos hamar a tárgyra térni! A rövid, udvariaskodó bevezető beszélgetés ne érintse a politikát és családot! Ha tárgyalás közben valaki az órájára néz, azt Észak-Amerikában megértik, a Közel-Keleten, ahol viszont talán izgága ember benyomását kelti. Arab ember házában nem illik körbejárni, szemügyre venni a berendezési tárgyakat (még akkor sem, ha csak dicsérni szeretnénk a ház urának ízlését). Illetlenség telefonálni 14.00-16.00 között és úgy ülni, hogy látszódik a cipő talpa! Arábiában nem illik visszautasítani a kávé vagy üdítőt, letenni a kávéscsészét. Ha már ittunk belőle, adjuk vissza annak, aki kínálta. Nem illik (sem az arab, sem a távol-keleti országokban) sürgetni a döntéshozatalt! Csak ott szabad fényképezni, ahol megengedett! Beszéd közben jobb nem mutogatni a partneredre; egyes kéz és ujjtartásoknak meghatározott jelentésűek. Iszlám országokban (Indiában is!) jobb kézzel vesznek az ételből, mert a bal kéz tisztátalannak minősül! A török egyszerre büszke és kritikus. Olykor amire büszke, azt is bírálja. Ne csatlakozzunk hozzá, ha az sértheti (nemzeti) önértését! Bármiről beszélhetünk Szingapúrban, kivéve az időjárást és a családot. Mellőzendő a személyre szóló bók, mely – így szól a hagyomány – balszerencsét hoz. A japán közfelfogásban a fekete, a fehér és a sötétkék szerencsét jelent, ellenkezőjét a világoskék, a sötétzöld.

† Az észak-európaiaktól nagy önuralmat igényel a déliek folytonos közbeszólása, és az, hogy a tolatódó vevőt szolgálják ki hamarabb, függetlenül attól, mikor érkezett. Érveinket is az adott ország kulturális és üzleti hagyományai szerint kell megválogatni. Így például olasz partnereink sok évszázados tapasztalatból tudják, hogy a központi államhatalom kevésbé képes az egyén érdekeit megvédeni. Ezért a kisebb közösségek védelmére, illetve a saját találékonyaságukra hagyatkoznak. Erőtlen tehát a legtöbb olyan érv, amelyből hiányzik a kellő találékonyaság a fennmaradáshoz.

‡ Nagy-Britannia lakossága etnikailag nem mutat egységes képet. A hagyománytisztélet, az önálló nemzettudat ápolása féltőn őrzi az olykor lényeges különbségeket az angolok, skótok, walesiek és írek, valamint a közelmúltban bevándoroltak szokásaiban. Nem veszik jó néven, ha összetévesztik őket egymással. Velük tárgyalva népvükön illik őket szólítani! Nem tudni, hogy saját különállásuk elfogadtatása vagy más ok miatt, de tény, hogy bizonyos korlátok között megértően fogadják a ‘másságot’, tolerálják a különködést. Érzelmileg visszafogottan, természetes, de nem fesztelen udvariassággal, a partner véleményét rendszeresen tudakolva, a kategorikus véleménynyilvánítást és a mimikát mellőzve célszerű tárgyalni. Az alázatosságnak még a látszata is kerülendő! Minden más tekintetben valószínűleg méltányolják az ő mértéküktől esetenként eltérő viselkedést, kiváltképp, ha kiemelés nyer, hogy ebben ‘a sajátos magyar karakter’ fejeződik ki.

§ Az USA kontinensnyi ország, rövid jellemzése az általánosítások általánosítása. A keleti partvidéki és a Nagy Tavak környéki ‘átlagamerikai’ legalább annyira különbözik az ‘átlag-kaliforniaitól’, mint a Balti-tenger partvidékének lakói különböznek a dél-európai-

– egyes szavak, jelek, tettek bizonyos kultúrkörben más-más jelentéssel bírnak. Erre az egyik legismertebb példa a bolgárok fejcsóválása, miközben azt mondják: ‘Igen.’ Talán kevesebben tudják, hogy – különösen keleten – sokan kerülik az egyértelmű ‘nem’ kimondását. Negatív válaszukat az érvelés mikéntjéből kell megérezni, illetve abból, hogy a feltett kérdésekre kerülik a direkt választ.*

A ‘VILÁGPOLGÁR’ ÜZLETEMBER

A partner kultúrkörében vegyük tekintetbe annak főbb jellemzőit, szokásait!† Aligha reális célkitűzés azonban minden ország, régió főbb jellemzőit, szokásait külön-külön memorizálni.‡ Személyes találkozás adta tapasztalatok, a partner lakhelyén mértékadó viselkedési normák ismerete hiányában alkalmazható a nemzetközi üzletember standardja. Egyes szerzők nyíltan ezt tanácsolják mindenkinek előtt és

aktól. Az általánosítások itt még inkább óvatosan kezelendők. Legkevésbé az téved, aki a hagyományok hiányából indulunk ki. A legtöbb amerikai nehezen követi az emberek viselkedését, ha azt nem teljesen a pénzszerzés motiválja, hanem pl. a hierarchikus társadalmi berendezkedés. Amerikában nem nemesi kiváltságok révén halmozódtak fel vagyonok, hanem a mindenki számára elérhetőnek tartott, mindenki által a maga javára kiaknázott lehetőségekből. Ezek felismerése és megragadása az értékrend alapja: a rang vagy az iskolázottság nem ad tekintélyt, a kezdeményezés igen. „A gazdagság forrása a teljesítmény, aminek előfeltétele az aktivitás.” E gondolat jegyében az egyén önállóságát és önerőből történő anyagi felemelkedését tekintik nagy erénynek. A módosuló feltételekhez igyekeznek jól alkalmazkodni; foglalkozásukat, munkahelyüket könnyen változtatják nagyobb jövedelem reményében. Jórészt ennek alárendeltek az emberi kapcsolatok; inkább felületesesek, nem tipikusak a tartós, mély barátságok. Így aztán kerülniük kell a rászorultságot másokra. Szemben a hierarchikus viszonyokhoz sokféleképpen alkalmazkodott európai gondolkodásmóddal, az amerikai embernek már az ükapja is abban a szellemben nevelkedett, hogy nincs, aki megmondja, mi a teendő, azt magának kell kitárlnia. Ezért döntési helyzetben kész magához ragadni a kezdeményezést. Mivel iskolázottság nélkül is nagy pénz kereshető, az iskolázottság önmagában nem jelent státust, sokszor visszatetszést szülnek az összetett mondatok, a bonyolultabb kifejezések. A szavak köznapit értelmét veszik, nem kutatják, lehet-e másképpen is érteni azokat.

* A kétpólusú világ utolsó éveiben Kanadában egy kínaival folytattunk tárgyalásokat; a harmadik nap váratlanul vissza kellett mennünk az irodájába. Kérdésünkre, hogy láthatnánk-e a főnököt, a titkárság vezetője – akivel az előző két napon már találkoztunk – így felelt: „Igen, egy órája távozott.” Rövidesen sikerült tisztázni, hogy ő sohasem mond ‘nem’-et semmire, „mert az igen udvariatlanul hangzik”. Van olyan magyarázat is, mely szerint a japánok az „igen”-t, az „Aha, értem, tehát erről van szó” helyett mondják.

† „Az amerikai televízió világért sem használja az ‘old age’ kifejezést: ‘logeviti’ – hosszú élet – a kötelező szóhasználat...Míg az angolban például az osztályhelyzetet főleg a kiejtés jelzi, a japánban a szókincs, sőt a nyelvtan is aszerint változik, hogy ‘felette’ vagy ‘alatta’ állóhoz szól-e a beszélő. A társadalmi hierarchiát a szóhasználat híven tükrözi; udvarias ember önmagát mindig e létra eggyel alacsonyabb fokára helyezi.” (Lomb, 1979, 105, 120.)

‡ Erre enciklopédikus művek adnak módot, pl. az E. G. Hinkelman szerkesztette *AZ ÜZLETI KULTÚRA ENCIKLOPÉDIÁJA*, vagy R. Lewis tollából a *WHEN CULTURES COLLIDE – A Global Guide*.

fölött.* Holott ez a kérdés jóval árnyaltabb megközelítést igényel. Elvileg két véglet van. Aki semmivel sem utal a világpolgár üzletember normáira, az bizalmatlanságot válthat ki. Aki nagy igyekezettel próbál azonosulni a világpolgár üzletkötő fair play díjassá idealizált alakjával, az bizonyosan olyan mértékben válik kiismerhetővé, ami számára már nem kedvező.

Egyáltalán milyen a 'világpolgár' tárgyaló? Nehéz tárgyilagos véleményt mondani, átfogót még kevésbé. Az iparilag legfejlettebb országok üzleti világa alakította mentalitása, magatartása egyre nagyobb teret nyer, egyre többen fogadják el mintának, hovatovább a nemzetközi standard rangjára emelkedik.

A 'világpolgár' üzletember elsősorban nem a munka, hanem az eredmény örömeért dolgozik. A hírnevet, az elismertséget, a társadalmi kapcsolatokat tartja lényegesnek. Ezt szolgálja az életszemlélete, s nem fordítva. Érzelmét is ennek rendeli alá. Mellőzi az egyes mediterrán országokban gyakori gesztikulálást és emócióktól fűtött hangot, hiszen azok bepillantást engednek lelkébe, azaz segíthetik ellenfelét. Vallja, hogy az idő pénz; nem jellemzi őt az egyes muszlim országokban tapasztalható türelmes-kényelmes hozzáállás. Nemigen gurul dűhbe, mert azért seholy sem fizetnek, felháborodnia pedig nem akkor ajánlott, amikor felháborító dolgok történnek, hanem az olyan ritka alkalmakkor, amikor abból üzleti előny kovácsolható! Ugyanezen okból magatartását a céljaihoz igazodó ésszerűség jellemzi, s nem az érzelmek. A tegnapi vetélytárs mára partnere lehet (és fordítva).†

Nagy az önuralma. Józanul mérlegel stresszhelyzetekben is. Következetes. Ha partnere az övéhez hasonló elveket vall, akkor annak ügyetlensége, akadékoskodása mögött nem bosszantást, csipkelődést vél; némileg segíti, amit befektetésnek tekint, de 'emberszeretnek' nevez. Keresi a közös megoldást, mert ha egyedül is boldogulna, akkor már régen nem vesztegetné az idejét együttműködésre.

A világpolgár üzletember elsősorban anyagi jólétre tör, de olykor más megfontolások (is) vezetnek. Hangoztatja, hogy az a világ rendje, hogy az emberek nagy többsége dicsőséget hajszol, menekül a szegénytől, képes a józan ész határain túl is dolgozni, szenvedni, szolgálni álmait, rögeszméit, hiúságát.‡ Mindenkit tesz-tel, hogy vannak-e ilyen emberi gyengéi.

* Egyedüli helyes megoldásnak „az internacionális szemlélet” érvényesítését látja Roger Benett, a *HOGYAN KERESKEDJÜNK A NYUGATTAL?* egyik szerzője, aki szerint az üzleti életben nincs helye nemzeti érzelmeknek, mások szemlélete megkérdőjelezésének.

† *A KESELYŰ HÁROM NAPJA* nálunk is nagy sikerű amerikai filmben Robert Redfordot na-pokig hajszolja egy bérgyilkos, olykor csaknem sikerrel. A film vége felé váratlanul találkoznak. Robert védtelen, de a bérgyilkos sietve megnyugtatja: „Időközben elvették tőlem ezt az ügyet, már nem akarom megölni magát! Nem volna kedve társulni velem? Maga remekül kiismeri magát az ilyen helyzetekben. Jól megértenénk egymást.”

‡ Jól példázza ezt Mark Twain regényalakja, Tom Sawyer, akinek – büntetésként – a tűző napon állva kell bemeszelnie egy deszkakerítést. A munka nemcsak nyűg, de szegényteli is, hiszen a társai szemében bizonyíték arra, hogy az ő idejével nagynénje rendelkezik. Mások hiúságára számítva kovácsol előnyt a hátrányból. Elkezd serényen meszelni, s az arra járó társaitól elnézést kér: nem figyelhet rájuk, ritka feladatot kapott „amit ezer, vagy akár kétezer fiú közül” is csak egyre lehet rábízni. Minden arra járó fiú meszelni akar. Tom pedig 'fizetséget' (golyókat, horgokat stb.) kér cserében azért, hogy másokat hagy maga helyett (!) dolgozni. Téved, aki azt hiszi, hogy ez csupán írói képzelet! A kilencvenes évek elején Magyarországon némely nyugati cég reklámjait a magyar üzlet-

Mivel milliók törnek nap mint nap a fejüket haszon reményében, neki olyan lehetőséget kell észrevennie, amely mellett mások elmentek. Kitartó a megoldások keresésében, 'nem' helyett inkább mond 'talán'-t, 'talán' helyett 'igen'-t. Humorával nem a társaságot akarja 'feldobni', hanem így bizonyítja, hogy mindig látja az élet napos oldalát. Barátságos modora vagy optimizmusára utal, vagy arra, hogy megfogadta Theodore Roosevelttel tanácsát: „Szelíden szóljatok, de mindig legyen nálatok egy jókora furkósbot, így sokra vihetitek.” Inkább gondolatai elrejtésére beszél cirkalmas körmondatokban, nem önszeretetből. Ha az utcán megkérdik tőle az utat a város valamely más pontjára, rövid, célirányos választ ad. Így például a távolságot nem kilométerben, hanem az odasétáláshoz szükséges időben adja meg, hanem a taxi viteldíjában: „Milyen messze van? Mintegy ennyi és ennyi dollár!”

ÖNMAGUKAT BETELJESÍTŐ JÓSLATOK

A partner számára tehát – valószínűleg – aszerint hangzik meggyőzően valamely érv, hogy az hogyan viszonyul az ő habitusához. Ez utóbbival bizonyos fokig talán összefüggnek, mégis inkább szerzett, mintsem öröklött tényezők a félelmek és a remények. Ezek kapcsán itt nem mondható több, mint hogy korlátlan érvényesülésük esetén mindkettő egyfajta önmagát beteljesítő jóslatként működhet, miért is saját félelmeink és reményeink ellenőrzés alatt tartandók, partnerünké viszont érdekeinknek megfelelően erősítendő vagy gyengítendő.*

Félelmek, kockázat túlbecsülése

Félelmet nemcsak valós üzleti kockázat szülhet! A félelem képes önmagát igazolni, ezért leküzdése nem bátorság dolga. Többet segít a félelem 'arcának' megrajzolása, okainak feltárása.† Az elhatalmasodó aggályok ellen nem az hatásos, ha valaki a kockázat vállalásának szükségességéről győzködi magát, hanem az, ha körvonalazza, megismeri félelmei okait.‡ Számba veendő tehát mi minden áll ren-

emberek ingyen helyezték el az ingatlanjukon. Egyesek díszítőelemnek tekintették, mások azért nem kértek pénzt, mert ígéretet (!) kaptak, hogy a kihelyező cég az árut (történetesen üdítőitalt) a megadott ütemezésben, késedelem nélkül szállítja majd.

* „Különösen fontos a tárgyalásban részt vevő személyek ismerete. Tudni illik és kell, hogy partnerünk milyen származású, mi érdekl, melyek a személyes aspirációi és gondjai, értékelve. A személyes érdekeken túl mi az, ami partnerünket leginkább mozgatja? Milyen reményekkel, kétségekkel, igényekkel tárgyalnak? Melyek a mi oldalunk hasonló igényei?” (Blahó, 1999: 16.)

† A krimik két nagy csoportja közötti különbség jól érzékelteti a félelem természetét. Az egyikbe sorolhatók az 'ismert' nyomozók (Columbo, Derrick) történetei: tudjuk, ki követte el a gyilkosságot, s tanúi vagyunk annak, amint a rendőrség egyre közelebb jut a tettes leleplezéséhez. A másik típus a hangtalanul lépkedő, arc nélküli, sötét alakról ismert, aki a kamerának háttal állva fojtogatja áldozatát. Az ilyen filmek azért zaklatják fel a nézőt, mert az anonim elkövetőben mindenki saját szorongásai okát látja megtestesülni. Ez a feszültség csak akkor csökken, ha a gyilkos arca láthatóvá válik.

‡ „A...találomra megejtett első üzleti látogatást angolul 'cold call'-nak, 'hideg látogatás-nak' hívják, ...mert...amikor elindulsz, a hideg futkos a hátadon. A legtöbb üzletkötő ... irtózik tőle: félnek az ismeretlentől. A vevők jobb megismerése magabiztosabbá tesz, az információ gyógyír a félelemre.” (Gallagher-Wilson-Levinson, 1994: 23., 25.)

delkezésünkre – beleértve a *feláldozott lehetőségeket* is – ahhoz, hogy egy-egy konkrét veszélyhelyzeten úrrá lehessünk.*

A partnernek is vannak félelmei. Ha sikerül erre akár csak hozzávetőlegesen ráérezni, az segít megválogatni érveinket! És fordítva: fel kell figyelni arra, ha a partner nagyon is rátapintott valamely félelmünkre.

Remények, kockázat alábecsülése

A reményekről jórészt ugyanazok mondhatók el, mint a félelmekről. Bár a *világpolgár üzletember* motiválói között kiemelt szerepe van a pénznek, léteznek más indítékok is. Racionálisnak feltüntetett ‘érdekeink’ mögött sokszor irracionális vágyaink állnak.[†] Vajon melyek ezek a partner esetében? Mik az ő fő mozgatói? Az ezeket közvetlenül segítő ajánlataink váltják majd ki a legnagyobb érdeklődését, erős sérelmük a legnagyobb ellenállását. És fordítva: nem szerencsés, ha kérdéseink elárulják elvárásainkat, reményeinket. A „Jó volna, ha az önök által kínált be rendezés három hétig is működne teljes terhelés mellett, szerviz nélkül” helyett célszerűbb a „Tegyük fel, hogy három hétig működtetjük teljes terhelés mellett. Mít jelentene ez szerviz szempontjából?”

A partner reményei nemcsak azok kihasználása végett veendő figyelembe, de azért is, mert kárt okozhatunk magunknak, ha bizonyos rejtett elvárásoknak, reményeknek nem (teljesen) felelünk meg. „Időnként egy rejtett rítus akkor bukkan elő,

* Ha úgy tetszik: készítsünk próbamérleget! Például:

– Nehezítő körülmények: „Félek, hogy a partnernek nagyobb gyakorlata van, s tőkeerősebb nálam, könnyebben vállal kockázatot s mindezzel fölém keveredhet. Mi több, ő anyanyelvüként beszéli a tárgyalás nyelvét, nekem pedig volna még mit pótolnom e téren is. Ezért ez a tárgyalás felér egy sötétben végrehajtott ugrással.”

– Könnyítő körülmények: „Mégsem lehet nagy baj, mert éppen a nyelvi nehézségeimre hivatkozva fogom többször is újrafogalmaztatni vele mondatait, amivel megnehezítem majd neki, hogy eldugjon valamit az árnyalt megfogalmazások mögé. Én csak ésszerű kockázatot vállalhatok. Ezt ő is tudta, amikor a kapcsolat szélesítése mellett döntött. Tehát: túlzott elvárásai aligha lehetnek. Arra pedig időt fogok kéni, hogy a szerződés szövegét a tárgyalás után – de az aláírás előtt – jobban tanulmányozhassam (s ebbe be tudom majd vonni a különböző reszortokért felelős munkatársaimat is).”

[†] Triviális, mégis rá kell mutatni: közösségek életét – kis- és nagyközösségeket egyaránt – egymást befolyásoló gazdasági és nem-gazdasági döntések sorozata alakítja. Egy részük racionális, más részük nem. A kultúrák közti kommunikációt kutatók – helyesen! – eljutottak a gondolatig, hogy a nem-nyugati kultúrák tagjai nem csak racionális döntéseket hoznak. Felismerik – helyesen! – ezek kutatásra érdemes voltát. Törekcsenek – helyesen! – leírásukra is. De csak ennyi, ami általános érvennyel bízást mondható. Nem merül föl bennük a gyanú, hogy ugyanilyen irracionális szemlélet a Nyugaton is előfordulhat, esetleg éppen magukat a kutatási módszereket is befolyásolja. „Fontos, hogy értsük a szokás és szerepe adta problémát...Bármely tudományos vizsgálat kizárja az egyes csoportok más-más módon való vizsgálgát... (Ám) magát az embert vizsgálva...a társadalomtudományok (olyan) distinkciókkal helyettesítik az egyik helyi variáns, a nyugati civilizáció vizsgálgátát, mint pl. ‘mi és a primitív népek’, ‘mi és a barbárok’, ‘mi és a pogányok’.” (Ruth Benedict *PATTERNS OF CULTURE*) Nem vetődik föl az sem, hogy a nem-csak-racionális és nem-csak-gazdasági döntések eredményezte társadalmi valóság nem terelhető kizárólag a ráción alapuló gazdasági döntésekkel a kívánt mederbe.

amikor a partner arra számít, hogy a valóságosnál többet tudunk. Például a főnök véleményünket kéri valamiről, mert azt feltételezi, hogy ismerjük az ő véleményét és egyetértünk vele. Ha valaki nem számít e rejtett rítusra, talán olyan véleményt mond, ami ellentétes a feljebbvaló elvárásával. Ilyen esetben később megboszulhatja magát, olykor talán azon nyomban.” (Koch, 1988: 383.)

HARMADIK RÉSZ:

HIBÁK, ERÉNYEK

Sikeres nemzetközi üzleti stratégiák kialakítása feltételezi, hogy képesek vagyunk mondanivalónkat a másik fél kulturális programozottságának megfelelően megfogalmazni. Ehhez azonban előbb meg kell ismerjünk saját ilyen értelmű korlátjainkat és leggyakrabban kihagyott lehetőségeinket, különös tekintettel arra, hogy tárgyalások során az indokoltnál gyakrabban fordulnak elő bizonyos hibák. Ezeket tekinti át harmadik rész, amely így nemcsak tanít, de rávezet hibáink áttekintésére is.

A TÁRGYALÓK ÖT LEGGYAKORIBB HIBÁJA

A tárgyalástechnikai felkészültség kapcsán is igaz: a hibák ismerete felszámolásuk előfeltétele. Olykor apróbb ügyetlenségek is sokat árthatnak érdekeinknek, máskor a nagyobbak is baj nélkül elkövethetők. Ha mindezek ellenére hibáink mégis rangsorolhatók, akkor az első néhány között bizonyára az alábbiak találhatók.

Ne mondjunk rosszat a hazai viszonyokról!

A vásárló döntésére nemcsak valamely termék imázsa hat, de az országé is, amelyben előállították. Sokunknak természetes a „Védd honfitársaid, régiód, nemzeted, mert ezzel önmagad is véded!” szemlélet, de még nem kellően elterjedt. Mi több, egyesek szívesen beszélnek külföldiek előtt lehetőségeink leggyengébb láncszemeiről.* Pedig aki ilyen bevezető után kezd tárgyalni, az rontja a pozícióit. Nem helyes rosszat állítani még a (hazai) versenytársakról sem! Ők ugyanannak a kultúrának, szállítási fegyelemnek stb. részei! A pozitívumokat kell kiemelni.†

* Volt olyan honfitársunk, aki két hazai vállalat közös küldöttségében megjegyzést tett kollégái pontatlanságára, hogy ‘realitásérzékéről és lojalitásáról’ biztosítsa a külföldit.

† Ritkán megkérdezhetjük meg külföldi partnerünket, tudja-e, ki találta fel a gőzgépet, a gőzhajót? Az izzólámpát? A telefont? Ki készítette a Duna-völgy első gőzhajóját? Ki találta fel a telefonközpontot? A transzformátort? A kriptonégót? A holográfiát? Jedlik Ányos, Bernhard Antal, Puskás Tivadar, Bláthy, Déri, Zipernowsky, Bródy Imre, Gábor Dénes és a többi, a technikai haladásért sokat tett magyar nevét kevesen ismerik. A legfőbb ok bizonyára bennünk keresendő. Valamiért azt hisszük, hogy egy dolog kigondolásával, előállításával már ‘minden lényeges’ megtörtént. Bolyai Farkas kiadta össze-

Mit várhat mástól az, aki önmagáról gyatra bizonyítványt állít ki? Vajon milyen osztózásra számíthat, aki olyasmit mond, hogy „isten háta mögötti hely, ahol mi élünk...?” Objektív és pejoratív tartalom nélküli, ha arról informáljuk a másik felet, hogy „kocsival alig néhány óra alatt érünk Budapestre”. A nagyobb területű országokban az ilyen távolság azt jelenti: nagyon is benne vagyunk a világ gazdasági, turisztikai, stb. vérkeringésében.

Az üzleti életben erősnek akar látszani a gyenge is, felértékeli saját, kollégái és belföldi szállítói kvalitásait.* Ennek révén formálja a hazájáról alkotott imázst. Ezért mindig pozitív képet kell adni hazai viszonyainkról, tartózkodva nyilvánvaló túlzásoktól.† Nemcsak a gazdasági teljesítmények mérhetők. Akik összehasonlítják Magyarországot más európai országokkal, azok gyakran elfeledkeznek arról, hogy a magyar nép jóval számarányán felül járult hozzá a tudomány fejlődéséhez, az egyetemes kultúra gazdagításához! Ez bizonyítható magyar (Nobel-díjas) tudósok, művészek, sportolók, katonák itthoni és külföldi teljesítményével. Nemcsak tárgyalástechnikai szempontból helytelen azt mondani, hogy ‘elmaradtunk Európától’.

foglaló jellegű matematikai munkáját. Ez tartalmazta számos felfedezését, melyeket viszont elmulasztott nemzetközileg publikálni, így azokat ma mások eredményeként tartja számon a tudomány. Jedlik Ányos a világelsőként készített elektromágneses villanymotort, de találmányát nem hozta nyilvánosságra: nem hitte, hogy első lehet!

* „Fiatal holland mérnökként egyszer megpályáztam egy... állást egy amerikai... vállalatnál, amely nemrég telepedett le Flandriában... Úgy éreztem, jól felkészült vagyok, az ország egyik patinás egyetemén szereztem diplomát, jó minősítésűt, és közreműködtem a diák-szervezetek programjaiban is... Behívtak személyes beszélgetésre... Udvariasan és szerényen viselkedtem... és vártam, hogy kérdéseket kapok... (Hamarosan) az utcán találtam magam... Évekkel később én voltam a felvételiztető, és láttam amerikai és holland jelentkezőket... Ekkor értettem meg, hogy első alkalommal mi volt a baj. Holland szemmel nézve az amerikai jelentkezők túlértékelték magukat. Szuperlatívuszokban írták önéletrajzaikat, felsoroltak minden fokozatot és érdemjegyet, kiténtetést... Magabiztosan viselkedtek, megígérték olyan dolgokat, amelyek aligha voltak teljesíthetők – például azt, hogy néhány hónap alatt megtanulják a helyi nyelvet. A hollandok viszont alulértékelték magukat. Szerény és rendszerint rövid önéletrajzokat írtak, arra várva, hogy a felvételiztető majd kérdez...” (Hofstede, 1991: 79.)

† A britek nem beszélnek saját hibáikról! Tűrőképesebbek a hazai termékeik iránt, mint az importált árukkal szemben. Kétféle mércevel mérnek, s kerülik honfitársaik bírálatát. Első angliai utam idején, 1973-ban, a brit sajtó arról cikkezett, hogy ázsiai turistákat áruház-zi lopáson értek. Nincs ok feltételezni, hogy csak a külföldiek követtek el ilyesmit. A hírekben sem állítottak effélét, azok tálalása mégis ezt sugallta. Szóltak a problémáról, felkészítettek az ellenlépésekre, de önmagukról nem mondtak ítéletet! 1985-ben Belgiumban tartották a Liverpool – Juventus mérkőzést, melyen 38 olasz szurkoló életét veszítette az angol huligánok hibájából. Nick Hornby szerint azonban a külföldieknek kellett volna tanulmányozniuk az angol emberek viselkedését, és – úgymond – az olasz szurkolóknak Belgiumban angol mérce szerint kellett volna viselkedniük. *FOCILÁZ* c. könyvében így ír: „Kétlem, hogy...kényszerít éreztem volna, hogy bocsánatot kérjek újra és újra ...A tragédiát ártatlan dolog okozta... A Juventus szurkolóinak...nem voltak...beható is-mereteik az angol tömegek viselkedéséről... A később letartóztatott Liverpool-szurkoló(nak)... bizonyos értelemben csak az volt a bűnük, hogy angolok.” (Sic!)

Ne legyünk destruktívok!

Önmagát beteljesítő jóslat kelt destruktív magatartást, amely megmutatkozik az arcon, az érvelésen, s így visszafogottá teszi a másik felet. Hamarosan két vonakodó ember ül majd egymással szemben, így a lehetőségek nagy része kihasználatlan marad, s az eredmény az önmagát beteljesítő jóslatot igazolja. A „Figyelj csak, milyen rossz dolog történt velem...” kezdetű élménybeszámolókat károsak.

Meglehet, a borúlátás ama hibás szemléletből adódik, amely összetéveszti az információt a következtetéssel. „A különbség a pesszimista és az optimista között az, hogy – így szól a viccnek szánt ‘antibiznisz’ – a pesszimista jobban informált”. Holott a makrogazdasági folyamatok alakulásával szöges ellentétben is változhat valamely vállalkozás helyzete. Ehhez kell a mikénteket megtalálni!

Sokszor a beszélő nem is tudja, hogy érvei negatívnak minősülnek. Így például azt emeli ki, hogy versenytársai nálánál rosszabbak, holott úgy érti, hogy ő jobb náluk. *Pozitív* érv kell ahhoz, hogy valakit a versenytársai közül kiválasszanak. Aki mégis valamilyen oknál fogva riválisai lejáratásának gondolata mellett dönt, az jobban teszi, ha enyhe kifejezéseket használ, vagy némi szarkazmussal dicsér!†

Ne induljunk ki egy feltételezésből!

Ez a tanács a teljes gyanakvás és a teljes bizalom ellen hat. Célja, hogy különböző feltételezések nyomán mérlegelésre és esetleg utánajárássra kerüljön sor. Nem hiba, hanem a felkészülés része, ha valaki igyekszik a különböző eshetőségeket előre átgondolni. Csak ne feledjük: az így magunknak adott válaszok nem tények! Ha például a másik fél szemlátomást jól szituált, akkor az első kérdés nem az, hogyan használhatnánk fel ezeket az együttműködés során, hanem inkább az, hogy ha ténylegesen tükrözik a partner anyagi stabilitását, akkor mi következik ebből szükségszerűen. Az erő látszata sokszor gyengeséget takar! Messze nem evidens, hogy egy arannyal vastagon díszített, luxusvillában élő, nagy nyaralójú, luxuskocsin járó stb. partner könnyen vállal anyagi kockázatot. Ha ez az egyik feltételezés, akkor álljon ott a másik, hogy ti. túlkölthette magát, jelzálog van az ingatlanokon stb. A gazdaságilag fejlett országokban sokan *sejtetnek* azzal, hogy erejükön felül költenek a látszatra, így leplezve, hogy ingatag anyagi helyzetükből éppen a külsőségek szülte bizalom révén akarnak kikerülni.

* Kellér Dezső egyik humoreszkje egy csőrepedésről szól. „Felhívtam a szerelőt, aki megígérte, hogy jön. Jött is időre. Szerszámait magával hozta.” Kellér partnere minden mondat után valami rosszat akart hallani: „Nem vették fel a telefont?” „A szerelő ígérte, de nem jött?” „Jött, de nem hozta a szükséges szerszámokat magával?” stb. A csattanó az volt, hogy a negatív tapasztalatokra éhes ‘másik’ pofont ígért Kellémnek arra az eset-re, ha a történet szerencsésen végződik.

† Nem: „Ők mutatós külsővel lejárt szavatosságú élelmiszert hoznak forgalomba!”, ha-nem: „Hamarosan a mi termékünk is szép csomagolásban jelenik meg. Addig is elmondható, hogy mi sohasem hozunk forgalomba lejárt szavatosságú terméket.” Partnerünk is-meri a piacot, tehát így is tudja, mire utalunk. A „Hazudik valahányszor a száját kinyitja!” – helyett több eredmény érhető el azzal, hogy: „Igazán ügyes ember, bár abban a hírben áll, hogy nem feltétlenül mond mindig igazat.”

Óvatosság indokolt a feltűnő olcsóság, a nagy árengedmények kapcsán is. Nem világos miért ennyire kedvező az ár a többi (helyettesítő) termékhez képest. Nemcsak az joggal feltételezhető, hogy műszakilag hibás vagy eredetét tekintve az áru nem teljesen törvényes, de az is, hogy a gyanakvó kérdések megválaszolására az eladó jó előre felkészült. Az áru minősége más kérdéseket is felvet. Egy frissen vakolt, eladó ház esetében plauzibilis és azonnali a magyarázat, miszerint 'egészen mostanáig' a tulajdonos azt tervezte, hogy megtartja, és ezért gondosan tataroztatta. Nem kizárt azonban, hogy a munkák egy részét kontárok végezték, szakszerűtlenül. Az is lehet, hogy a friss vakolatot éppen valamilyen konstrukciós hiba elrejtésére vitték fel.

Ne bízzunk teljesen a partnerben!

„Júdás kora óta megengedett a kérdés: kire lehet valóban számítani? Ez a kérdés, cinizmust félretéve, az emberi természet megértéséig jut. Gyakori, hogy az árulás nem az áruló valódi karakterében van. A normális viselkedéstől való eltávolodást talán az illető legbecesebb értékeit lebíró nagy nyomás okozza.” (Koch, 1988: 305.) Ritka kivételektől eltekintve még aki körültekintően építi és tartja kapcsolatait, az sem találhat végső biztosítékot sem a „megnyugtató körülményekben”, sem az „idők próbájában”, sem a zálogokban. Sem a partner képzettsége, sem megjelenése, sem modora, sem nemzetisége nem teljes biztosíték.*

– A közismert, ún. 'nagy' nevek sem abszolút garanciák.[†] Nem biztos, hogy a zálog lefoglalatható, még ha a szerződés jogot is adna rá.[‡] A foglaló, a zálog nem

* „Az amerikaiak csináltak néhány filmet, amelyben, mintegy mellékesen, előadták a maguk megfigyeléseit az angol nemzeti jellemről. Az egyik egy vígjáték címe: 'Ez egy bolond, bolond, bolond világ' (melyben) kincsvadászok indulnak egy láda arany felkutatására, s mulatságos véletlenek során különböző nemzetiségű utasok, turisták, kalandorok csapódnak hozzájuk, amíg végül, a finisben, több csoportban, egymással versengve tartanak a kincs rejtékhelye felé. Az egyik kincsvadász angol...Ez a pepita nadrágos, nyírott bajuszú férfiú esetlen, szinte gyámoltalanul udvarias mindenkivel. Még vízbe lökötten is csupa 'please' és 'uram, asszonyom' a beszéde. De amikor az utolsó fordulóhoz érnek, megmentőjét, az amerikai sofőrt belöki egy szakadékba s amint az megpróbál kimászni, a mi szertartásosan udvarias angolunk szeges bakancsral tapos a szakadék peremébe kapaszkodó amerikai kezére, úgy rúgja vissza.” (Patkó, 1971: 21.)

[†] Az Európai Disneyland 1992. évi átadása előtt az amerikaiak minőségi kifogásokra hivatkozva késleltették a francia beszállítók számláinak kifizetését. A tényleges ok az volt, hogy a Disney-birodalomnak elfogyott a pénze!

[‡] „**X úr** egy napon elhatározta, hogy hitelt vesz fel, fedezeteként a saját házáat jelöli meg. Beballagott a területileg illetékes földhivatalba, megtekintette ingatlanának tulajdoni lapját. Először nem hitt a szemének: ...lassan tudatosult benne az, amit feketén-fehéren látott: az ingatlanra jelzálogot vezettek be, és nem is akármilyet, hanem egyből 20 millió forintot és annak kamatait. **X úr** enyhén kábult állapotban hagyta el a földhivatalt, majd ellátogatott ügyvéd ismerősének irodájába, hogy segítséget kérjen annak kiderítéséhez, mi is történt valójában. Egyet azonban már biztosan érzett: a hitel felvételének esélye a minimálisra csökkent. • **Y úr** megtakarított pénzét gyümölcsöztetvén, azt investálta egy tőkebefektetési iroda tőkebefektetési szerződésébe, havi 10%-os kamatozással. Az ajánlat...előnyösnek tűnt: ingatlanfedezet nyújtása az adós részéről, azzal a kikötéssel, hogy ha az adós nem fizet, az ingatlan tulajdonjoga automatikusan **Y úr**ra száll át, minden to-vábbi

feleslegesek, de alkalmazásuk, kikötésük valami könnyed, magától értetődő módon kell történiük, helyes arányt találva a túlzott aprólékosság és az extravagáns nagyvonalúság között. Ígérni mindenki tud. Egyesek betartják, mások képtelenek rá. Vannak, akik nem is akarják. A kérdés mindenekelőtt az, hogy ezek kockázata arányos-e a remélt haszonnal? Más ügyeinket is közelről érintő vagy igen nagy értékű ügylet, kockázatos fizetési feltételek stb. esetén tanácsos a biztosítékot ellenőrizni, informálódni a partner anyagi helyzetéről, üzleti kapcsolatairól stb.

- Legyenek bár felsőfokú végzettség nélkül, akik kijárták az élet iskoláját, azok olykor azért kerekednek felül, mert tárgyalófelük lebecsüli őket. Ezt némely tanult üzletember észrevette, és szándékosan 'egyszerűnek' mutatja magát. Nagy meglepetések érhetik azokat, akik partnerüket (csak) annak iskolai végzettsége alapján ítélik meg. Ez különösen áll a moszlim világ és a délkelet-ázsiai üzletemberekre.
- Aki „igazán meggyőző”, az tapasztalatból tudja önmagáról, hogy ilyen! Miért ne akarná kihasználni ennek előnyeit minél többször, akár velünk szemben is?
- Még ha valaki mindig becsületes ember volt is, körülményei váratlan dolgokra kényszeríthetik, így még a kipróbált, régi ügyfelek sem teljesen megbízhatók.*

Ha jóhiszeműségünkön kívül más ok nincs rá, nincs igazi okunk teljesen bízni abban, hogy a partner hátsó gondolat nélküli. Lees & Thorne a következő szempontokat sorolják könyvükben (*English on Business – Ten Rules For Negotiating*; 68.):

- 1.) Derítsd ki, hány napirendi pont kerül(jön) megvitatásra;
- 2.) (Számodra) szélsőséges(en kedvező) kiindulópontot válassz;
- 3.) Nyilvánvaló(nak mondd), hogy a partner engedményt kell tegyen;
- 4.) Nem adj engedményt, hacsak valamit cserébe nem kapsz;
- 5.) Soha ne add ajándékba azt, amiért pénzt kaphatsz;
- 6.) Túlozd az általad adott engedményt, kicsinyeld a partnerét;

jogügylet nélkül, az eredeti szerződés alapján. A befektető-irodában megmutatták az ingatlan 'hiteles' tulajdoni lapját (hogy ne kelljen elfáradnia a földhivatalba), amely szerint az ingatlan az adós tulajdonában van, tehermentesen. Sőt, megadták az ingatlan címét is, és így Y úr a saját szemével győződhetett meg arról, hogy a ránézésre legalább 20 millió forintot érő ingatlan milyen nagyszerű fedezet az általa nyújtott 2 millió forintos hitelre. A szerződésben foglalt határidő lejártával Y úr beadta a szerződés nála lévő példányát a földhivatalba, a tulajdonjog változását azonban nem vezették át, mert, – úgymond – 'egykét' hiányosságot tapasztaltak, úgymint: (1) az ingatlan csak fele részben az adós tulajdona, (2) ezt a részt is özvegyi jog terheli, (3) még 1988-ban...terhelési tilalmat jegyeztetett be rá az egyik pénzintézet, valamint (4) Y úr előtt már három személy is megpróbált tulajdonváltást átvezettetni, hasonló szerződés alapján. •A 'bom-baüzlet' pillanatok alatt nagyon rossz befektetéssé változott át, így Y úr fogta magát, és elsétált a legközelebbi rendőrkapitányságra. Ott aztán azt is megtudta, hogy nem ő az első, akit ilyen módon szabadítottak meg felesleges pénzétől.” (*Az ingatlan-nyilvántartás rejtelmek. VILÁGGAZDASÁG Jogi Melléklet, 1995. január.*)

* Egy arab sejk megbízott egyszer valakit egy márvány fürdőkád kifaragásával. A teljes árat előre kifizette, a munka elkészült, pontos elszámolás követte. Ilyen korrekt ember újabb megbízásokat érdemel, az elkövetkezőkben egyre nagyobb értékű munkák irányítását bízták rá. Évek múltán már több mint egymillió dollár 'készenléti pénz' kapott, az-zal is hiánytalanul elszámolt. A következő összeg csaknem tízmillió dollár volt. Sem ez, sem a megbízott nem került elő soha többet!

- 7.) Ha a másik fél ‘alapelvekhez’ ragaszkodik, kérj valamit cserébe;
- 8.) Csak fenyegetőzz azzal, (csak azzal fenyegetőzz), aminek végrehajtására felkészültél;
- 9.) Tanúsíts tiszteletet ellenfeled iránt;
- 10.) Még ha elégedett vagy is, akkor se kiált fel, hogy ‘Győztem!’

Mindezek dacára hiba lenne a felfűtött gyanakvás. Az élet számtalan veszélyei közül az egyik az, ha valaki állandóan ezek bekövetkezésétől retteg. Aki minden lépésben maximális biztonságra tör, az nehezíti az együttműködést. A ‘szolid’ rászedések elkerülése még nagy gondosság mellett sem garantált. Elég azt átgondolni, hogy mi történhet, ha a partner visszaél valamely lehetőséggel.

Ne mondjunk kategorikus ‘nem’-et!

Javaslat, kérés, „Ezt el kell mondanom!” történet nyílt visszautasítása olyan, mint becsukni a garázsajtót egy éppen beindított gépkocsi előtt. Látszatra nem történik semmi baj, mégis megromlik a légkör, ‘revansvágy’ ébred a visszautasítottban stb. Érdeemes hagyni, hogy a másik fél kibeszélje magát, elmondja elképzeléseit. Ezekből olykor ötletek meríthetők. Ha az ötlet, a történet már ismert, akkor sem helyes a kategorikus elutasítás. Célszerűbb kitérni az állásfoglalás elől, mivel „át kell gondolni a javaslatot”! Megrekedhetünk egyes szavak értelmének pontosításában is, például, hogy mi értendő ‘hosszabb távon’, ‘rövid távon’ stb. Nem sértődhet meg a partner, ha az ő ‘egyébként jó’ javaslatát azért nem fogadhatjuk el, mert „mi ‘más időtávokban’” gondolkodunk, és abban sem vagyunk biztosak, hogy a feltételezett trendek érvényesülnek majd. Például: „a jelenleg ígéretes profitkilátások a térség alacsony árviszonyaira épülnek, de utóbbiak várhatóan gyorsan utolérnek majd az országos, illetve világszintet.” Az ilyen közbevetések többnyire nem érdemi, inkább kifogásjellegűek. A burkolt visszautasítás szempontjából elég, ha a kérdés függőben marad. Mivel a javaslattevő minden jel szerint nem érdemi ellenvetésekbe ütközött, jobban teszi, ha megelégszik annak megerősítésével, hogy a függőben maradt kérdésre később vissza kíván térni. „Talán a következő alkalommal visszatérhetünk erre. Addig mindkettőn átgondolhatjuk a dolgot.”

A *ne mondjunk kategorikus ‘nem’-et* tanács értelemszerű folytatása a *simulékonyan kezeljük a javaslatokat és a tudjunk hallgatni!*

A TÁRGYALÓK ÖT LEGISMERTEBB ERÉNYE

Időzítsük javaslatainkat, simulékonyan kezeljük másokét!

Sok jó ötletet utasítanak el pusztán azért, mert kiötlőjük – fellelkesülve az előrelépés lehetőségétől – nem veszi figyelembe, hogy nem minden időpont és alkalom felel meg javaslattételre. Ritka ugyanis, ha a másik fél nem akar ‘kemény’ tárgyalófélnek látszani. A többséget nyugtalanítja az a tudat, hogy talán olyasmire kérnek egyetértést, aminek minden fontosabb következményét első megfogalmazásra nem tudja áttekinteni. Ezért könnyebben mond ‘nem’-et mint igent egy túl korán szóba hozott javaslatra. Így valamely gondolat rosszul időzített ‘bedobása’ nemcsak rövid távon fordulhat a visszájára, hanem hosszabb távon is. Sokan ugyanis

még később is ragaszkodnak a korábban kimondott ‘nem’-hez. Még ha időközben változtattak is a véleményükön, nem merik azt nyíltan bevallani, nehogy ezáltal állhatatlannak, befolyásolhatónak vagy meggondolatlanak hassanak.

Ezért egy javaslat hirtelen ‘bedobása’ helyett talán célszerűbb azt előbb fokozatosan körülméni. Ha személyre (vállalatra) lebontható anyagi előny nem várható, akkor az sem baj, ha az indítványt a partner ötleteként adjuk elő; a világpolgár üzletembert nem a büszkeség vezeti, hanem a profitszemponatok.

Ugyanez okból simulékonyan kezeljük mások kéréseit, javaslatait. Elég kitérni az állásfoglalás elől, „mert a dolgot át kell gondolni!” Ha e téma később ismét felmerül, mondható, hogy már foglalkoztunk vele, de a mélyebb átgondoláshoz nem volt elég idő, bizonyos, nem teljesen világos aspektusok még kimunkálандók. Az ötlet, persze, *amúgy, általában jó, de talán nem egészen az adott feltételeknek megfelelő*. Ha valamely probléma túldimenzionálásáról van szó, vitához vezethet a veszély lekicsinylése. Inkább kérjünk javaslatot a megoldásra és finanszírozás-*ra!* Aki aggályoskodik, az fizessen többet javaslata megvalósításáért.

Nyílt elutasítás helyett többnyire az is jelzés értékű, ha halogatjuk a partner által kért bizalmas információ átadását. A legtöbben ebből is értenek.

Ha a partner olyan megoldásokat javasol, amelyek eredményesek az ő országában, de erősen problémásak azon kívül, akkor magyarázat helyett talán célszerűbb hangosan gondolkodni. „Lássuk csak: ha ezt így csinálom, akkor nyilván önök ezt...” Ilyenkor a másik fél kell korigálja saját ötletét.

Tudjunk hallgatni!

A javaslatok simulékony kezelésének egyik feltétele: tudunk hallgatni. „Egyesek uralják a beszélgetéseket. Szeretnek a figyelem középpontjában lenni. (E helyett inkább) próbáljunk meg szóhoz juttatni másokat.” (Doman, 1995: 51.) Aki közlékeny, az könnyen feltárja magát és gyenge pontjait, ellenszolgáltatás nélkül kínálja fel ötleteit másoknak. Ezért a profik csak akkor beszélnek, ha a szótlanságot nem engedhetik meg maguknak.

A feladat messze nem az, hogy legyünk szótlanak; az ilyen hallgatás inkább fenyegetés, mint egyetértés. Engedjük a partnert beszélni! Csak akkor szóljunk közbe, ha felmerül a gyanú, hogy húzza az időt! Az emberek szeretik meggyőzni a másikat, szeretnek egyedinek, egyéniségnek látszani. Nem attól érznek valakit „jó társalgónak”, hogy új ismereteket, híreket kapnak tőle, hanem attól, mert tud érdeklődő arccal hallgatni, bólogat szavaikra, s időnként közbekérdezve felad egy könnyen megválaszolható kérdést. Aki feltételezi, hogy tekintélyt szerezhet, érdekesnek tűnhet különiségével, annak szüksége van közönségre, s hálás a figyelemért. Olykor néhány ‘igen’ és ‘nem’ közbevetésével sokáig hallgathatunk. Végül bizonyára egy elégedett, (és engedékeny) partner ül velünk szemben, aki úgy érzi, hogy jót ‘beszélgettünk’.

Hallgatással leplezhető, ha pillanatnyilag nincs jobb elgondolásunk. Ötletgazdagságát fitogtató partner javaslatai sajátként tálalhatók. Sok megoldás legfőbb része az ötlet, de ritkán kell érte fizetni! Sok ‘közösnek’ nyilvánított ötlet alapja az, hogy a felek egyike javasol, a másik pedig időről-időre egyetértéséről biztosítja.

Válasszunk megfelelő hangnemet!

Közhely, hogy „minden emberrel a maga nyelvén kell beszélni.” Én magam az elmúlt negyedszázad során különböző közép- és felsővezetői beosztásokban szerezttem ez ügyben is személyes tapasztalatokat, és úgy találtam, hogy ez a törekvés csak akkor jár több haszonnal, mint kárral, *ha nem idegen attól, aki mondja*.

- *A közvetlen hangnem* általában jobb légkört teremt, beszélni is könnyebb. Ha náluk tökeerősebb partner közvetlen hangot üt meg, sokan megtisztelve érzik magukat, holott ez aligha nekik szól. Kiváltképpen nem utal arra, hogy a beszélő baráti érzelmekkel viseltetik a másik fél iránt. Érdemes felvenni ugyanezt a stílust, különben azt sejtjük, hogy nem érezzük egyenrangú félnek magunkat. Az amerikaiakkal megszokott közvetlen hangnemet csak nagyon indokolt esetben tanácsos moszlim vagy kelet-ázsiai partner felé alkalmazni.
- Egyes külföldi szerzők szerint a (tőke)erő felhasználható a másik fél irányítására. Ezt a célt szolgálja a *nevelő hangnem*. Ezt a tanácsot nyilván nem a mi viszonyainkra írták. Az esetek jó részében csakugyan könnyebb a gazdaságilag fejlettebb országokból jött üzletemberek helyzete a szabványok, a pénzügyi tranzakciók, a biztosítás stb. szakkifejezéseinek értelmezésében. Némelyikük tudása jórészt ezekből áll, plusz valamiféle, a piacorientált társadalmi környezet által bennük kifejlesztett ‘szimatból’. Legtöbbjüket a magyarok irántuk megnyilvánuló bizalma teszi eleve sikeressé. A mi szabályaink (mind az írottak, mind az íratlanok) sokkal bonyolultabbak az általuk ismerteknél. Abszolút mérték szerint a magyar üzletember legalább olyan ügyes, mint külföldi ‘oktatói’. Belső tartásunk meg kell férjen azzal, hogy ‘érdeklődve’ tőrjünk a ‘nevelést’, annak újdonságot jelentő és triviális részleteit egyaránt. Nem ez a helye az önérzet kimutatásának.
- *Tekintélyt követelő hangnem*. A saját tekintélyét eleve elfogadottnak vevő, az erő pozícióját önmagának kisajátító tárgyalóról írja Joseph Kirschner: „(Az ilyen ember)...a tekintély képviselőjének szerepét ölti magára...Azonnal a vádló szerepében lép fel, és a vádlott szerepébe akar minket kényszeríteni. Ha sikerül neki, a konfrontáció általában az ismert módon végződik...Ahhoz persze, hogy ez...elképzelési szerint működjék, nekünk eleve el kell ismernünk a hatalmukat, a tekintélyüket, félnünk kell tőlük, tisztelnünk kell őket...Mi viszont fogadjuk ezt a próbálkozást olyan módon, ami eltér a szokásos sablonviselkedéstől...Ne vádlottként lépünk fel vele szemben! Az ellenfél... (így)...egy nem várt szituációval találkozik a számára rutinnak tűnő manipulációs játszmában.” (Kirschner, 1995: 106.) Ez a hangnem tekintélyérveket is involvál. Bár ezek viszonylag könnyen felismerhetők, érdemes felkészülni ‘fogadásukra’ is, alkalmazásukra is.* (Tekintélyérvekre és a lehetséges ellenérveikre példák találhatóak az 5. mellékletben.)

* Hatásosak lehetnek a felkészületlen tárgyalóval szemben, és (G. Hofstede *Cultures' Consequences* című munkája nyomán több kolléga szerint) azok szemében is, akik •hierarchikus társadalmakban élnek, •a kockázatvállalást, az individualizmust mellőzik, valamint •a pénzben, rangban mért sikert nem sorolják az élet legfontosabb értékmérői közé. Sokan erre számítva döntenek el, *milyen hangnemben beszéljenek*. Mások szerint a poszt-indusztriális társadalmak adatbázisait, nagynevű cégeit, médiumait helytelen kihagyni a társadalom tekintélypiramisának megrajzolásakor.

- Az udvariasságnak legalább három fokozatát érdemes ismerni! Helyes arányok kellenek! Partnerünkhöz legfeljebb egy fokkal tanácsos udvariasabbnak lenni, mint ő hozzánk. Egy barátságos, segítőkész, a partner iránt előzékeny üzletembernek sokkal nehezebb nemet mondani. Apróbb szívességekért cserébe hasonlóak kérhetők, ‘hiszen magától értetődő’, hogy a partnerek lehetőleg segítik egymást! Általában az jár jól, aki maga választja meg, miben segít ő, és miben kér segítséget; szívességet jobb nem elfogadni, mert nagyon megkérhetik majd az árát!
- A hangulatot oldó, *bátorító hangnemet* a szakirodalom egyes szerzői hasznosnak ítélik. Talán igazuk van, bár rutinos üzletemberek nemigen szorulnak rá, a(z Európán kívüli) keletiek pedig többnyire elvárják az áralkut. Bátorító stílusú partnernek éppoly nehéz nemet mondani, mint az udvariasnak. Könnyen lehet, hogy a ‘bátorítás’ csak egy tárgyalási fogás, amiért cserébe engedményt várnak.
- Ritkán imponál, aki túlzottan *magabiztos*. Mégis sokan ilyenek. „Nincs olyan, amit meg ne oldanánk!” – jelentik ki. „Mi nem ismerünk lehetetlent!” A partner ettől vagy óvatosabbá válik, vagy arra következtet, hogy a ‘magabiztos’ embernek kivételes érdeke fűződhet ehhez az üzlethez, ha ennyi törődést vállal. A magabiztos kijelentés rontja érdekérvényesítési esélyeinket, mert nehézségek leküzdésének ígéretét kompromisszum kellene megelőzze; a közös ügyben a partner helyett is végzendő munkáért kapni kellene cserébe valamit.
- *Sejtelmes hangnemben* beszél, aki így fogalmaz. „Ha ön ehhez ragaszkodik, akkor ezt figyelembe kell vennem. No, persze, a labda gömbölyű...” Vagy: „Ilyesmire aligha szánám rá magam. No, persze, mindennek ellen tudok állni, kivéve a kísértést.” Ha a partner akar sejtetni, kérjük őt, fogalmazzon pontosabban.

Úgy beszéljünk, hogy figyelhessenek ránk!

Ez a tanács felhívja a figyelmet, hogy nem minden témához fűződik a felek egyformán erős érdeke; a másik felet olykor túlzottan lefoglalják saját gondolatai.* Ez olyan mértékű lehet, hogy – mielőtt választ nem kapott az őt leginkább foglalkoztató kérdésekre – esetenként nem is tud figyelni ránk. Ilyenkor valamilyen ügyes szófordulattal fel kell kelteni a figyelmét. Szavaink talán el sem jutnak a tudatáig, amíg a neki fájó témák terítékre nem kerülnek. Ha valamely cég új termékkel akar piacra jönni, amihez kölcsönt igényel, hitelezői talán érdeklődnek a technika, az új termékben rejlő lehetőségek iránt is, de először meg kell nyugtatni őket, hogy a vállalat kellő biztosítékokat tud nyújtani.

Az érdemi megbeszélés minden résztvevő koncentrált figyelmét igényli, amivel gazdálkodni kell. Jó eszű, a dolgokat a maguk összetettségében felfogó ember képes félretenni belső sokszínűségét, és tisztán, lényegre törően, egyszerűen fogalmazni. Körmondatokkal, részletes magyarázatokkal aligha nyerhető bármi is. A gondolatmenet legyen könnyen belátható. Az előadás kétféleképp is színesíthető:

- az elbeszélő stílusnál hatásosabb mintegy „szó szerint” idézni másokat;

* Vajon melyek ezek! Félelem a szállítási határidő be nem tartásától? Alkatrészhianytól? Üzemzavartól? Szervizgondoktól? Magas üzemeltetési költségektől? Hirtelen kereslet-ingadozástól? Az effajta félelmek oka olykor sztereotip. Kanadában általában panaszkodnak a magyar ügyfelek laza szállítási fegyelmére. A múltból beszélve sokszor a jövőt illető félelmeiknek adnak hangot (ti. hogy a magyar partnerek talán mind ilyenek).

– a múlt idejű dolgok is elmondhatók jelen időben, mintha épp most történnének.

A szakmai zsargont szükség szerint, de nem túlzott gyakorisággal alkalmazzuk. Bankokban például a: „Kellene egy kis pénz, mert különben leállunk” – helyett a megfelelő szövegezés: „Rövid lejáratú kölcsönre van szükségünk, hogy kötelezettségeinknek eleget tehesünk.” Akit csupán a befektetés megtérülése érdekel, s a részleteket a szakemberekre bízva, az ilyen tárgyalásokra lehetőleg vigyen magával egy olyan kollégát, aki ismeri a szakkifejezéseket.

Segítsük partnerünket imázsa javításában!

Ha időben vagy pénzben nem jelent (nagy) áldozatot, diszkréten segíthetjük a partnert abban (is), hogy megfelelhessen főnöke elvárásainak. Ezért talán kérhető viszonzásul valami, de ha nem, akkor is érdemes segíteni, hiszen ez erősíti a kapcsolatot, a partner imázsán pedig úgyszemint osztozhatunk. Tárgyalással megbízott munkatársaiknak a munkahelyi vezetők annak tudatában adjanak feladatokat a partner jelenlétében, hogy ez munkatársuk és a másik fél között olyan együttműködést is lehetővé tesz, amelyben a feladat címzettje lekötelezettjévé válik partnerének.

NEGYEDIK RÉSZ:

TAKTIKÁK, TECHNIKÁK

Nemzetközi üzleti stratégiák tekintetében a taktikák és technikák úgy is jellemezhetők, mint résztervek és kivitelezésük módjai. A tanulmány ötöt tekint át a leginkább fontos társalgásirányítási technikák közül, kiemeli azok előnyeit és hátrányait, alkalmazásuk feltételeit. Ezek külön-külön nem feltétlenül képeznek újdonságot, de együttes felsorolásuk hozzásegít a szemléletnek az 1. fejezetben említett tudatos alakításához és így az esetleges hibaforrások feltárásához.

TAKTIKÁK

Akik sikeresen kerülnek a legnagyobb hibákat és szem előtt tartják a legfontosabb tárgyalói erényeket, azok végső soron képesek a sok szempontra kiterjedő tárgyalások lefolytatására is. ‘Csupán’ azért nem ér itt véget az üzleti kommunikációval kapcsolatos ismeretek taglalása, mert az osztozás kapcsán már említett lehetőségek kiaknázása a legfontosabb erényeknél több és más ismeretet is feltételeznek, közöttük a kommunikáció nem verbális megnyilvánulásainak szerepét.

Nyilvánvaló, hogy a tárgyalás gördülékenyen haladhat mindaddig, amíg a felek úgy érzik, hogy minden számukra kívánatos (reális) lehetőség megvalósul. Mégis, előbb-utóbb szinte minden tárgyalás menete némiképp más irányt vesz; és minél gyakorlottabb valaki, annál előbb veszi ezt észre. Ilyenkor eljön az idő a különböző taktikák alkalmazására, illetve azok kivédésére. Az alábbiakban a legfontosabb taktikai fogások közül tekintünk át néhányat.

Mennyire legyünk együtt érzők?

Ha ilyen általánosításnak egyáltalán van reális alapja, akkor az mondható, hogy a taktikai fogások alkalmazása kapcsán a magyar tárgyalók szocialista időkben kialakult beidegződései csak lassan változnak. A 90-es évek végén Kovács Judit és Kovács Zoltán, a Kossuth Lajos T.E. munkatársai. „arra kerestek választ, van-e különbség a magyar és az osztrák felnőttek gazdasági viselkedése között. A piaccgazdaságban a kölcsönösségi norma a viselkedés alapvető jellemzője, a... ‘szemet

szemért’,...a szocializmusra ellenben sokkal inkább az egyenlőség, az egyenlősdi elve jellemző.” (Bővebben lásd: *Lélektani lelemények* ÉLET ÉS TUDOMÁNY, 1999/8) Ez más szóval azt jelenti, hogy ilyenkor ‘rámenősség’ tekintetében (nagy) különbség mutatkozik még a velünk szomszédos Ausztria üzletemberei és a magyar tárgyalók között. A piaci verseny törvényei nem engedik, hogy mások együttérzéssel legyenek valaki iránt annak szorult helyzete miatt. Ez nagy tanulság kell legyen azon honfitársainknak, akik abban a reményben teregetik ki gazdasági védtelenségük részleteit mások előtt, hogy ezzel együttérzést keltsenek bennük. *A szavak viszont* együttérzést kell kifejezzenek, de ez nem változtat azon, hogy az osztozás az alapja minden tényleges együttműködésnek, melynek során többet kér, aki a közös ügyletért többet tesz. Érdekeink szerint kell együtt érzők legyünk! Azért működünk együtt, mert az ügyletet külön-külön nem tudnánk realizálni. Partnerünk nehézségei áttételesen a mi esélyeinket is rontják. Ez, bár sajnálkozhatunk felette, nem ok arra, hogy az ő számára kedvezőbbé tegyük az osztozási feltételeket.

Mennyire legyünk kiismerhetők? Miben segít a nem várt reagálás?

Mint oly sok más dologban, a kiismerhetőség kapcsán is két véglet látszik. Aki teljesen kiszámíthatatlan, azzal nem lehet együttműködni. Aki mindig kiszámítható, az lehetővé teszi, hogy alapelvei, határidői, anyagi lehetőségei, értékrendje ismeretében válaszaira a partner előre felkészüljön. Akaratlanul is segíti partnerét – abban, hogy őt kiismerje – az, aki ilyesmiket mond:

- „Egy férfi állja a szavát!” – „Hű maradtam a cégemhez, pedig jó lehetőség kínálkozott volna!” – „Jobb meggyőződéseim ellenére is teljesítettem feletteseim instrukcióit!” – „Jogrend nélkül nincs modern állam!”

Azt az embert fogják ritkábban kész helyzet elé állítani vagy *kényszeríteni*, aki nem szeszélyes, de enyhén kiszámíthatatlan. A játékelméletben lényegében ennek felel meg a ‘kevert stratégia’. Ugyanezen okból a nyugati partnerek többsége sem szeret teljesen kiszámíthatónak mutatkozni! Valahányszor közülük valaki meg akarja velünk osztani titkát, tegyük fel magunkban a kérdést, mennyibe fog ez nekünk kerülni! A kelet-ázsiaiak – közöttük mindenekelőtt a kínaiak – viszont több-nyire csak ismerősök ajánlásai alapján folytatnak érdemi kapcsolatot, ezzel kívánják elejét venni minden, számukra nem kívánatos váratlan magatartásnak.

Leginkább az tesz valakit kiismerhetetlenné partnere szemében, ha

- kitér a közös ügyek részletes elemzése elől;
- nem árulja el, hogy milyen kapcsolatban áll, milyen tapasztalatokat szerzett az illető versenytársaival;
- összekötetései jók, de rejtettek. Sejteti, hogy szükség esetén vannak kapcsolatai „a megfelelő helyekre”, de ne mondja, hogy kik és hol;
- nem nyilvánít őszinte érzelmet a partnerrel való együttműködés kapcsán;
- nem árulja el, hogy mennyire érzi a partner munkáját hatékonyak. Aki olyan fogásokat tanul a partnertől, amelyek nálunk is hasznosíthatóak, az ügyes. Aki ezt meg is mondja a partnernek, az elárulja, hogy több haszna van az együttműködésből, mint azt a partner eddig feltételezte.
- nem adja jelét sem elégedettségének, sem bosszúságának;

- nem árulja el, hogyan érte el sikereit (melyekre egyébként büszke);
- nem tárja fel napi programját. Mindaddig, míg időbeosztásunkat a partner nem ismeri, azt vélelmezi, hogy keményen dolgozunk, jól szervezzük az időnket, és ha nem kínál megfelelő feltételeket, könnyen találunk mást helyette;

Többnyire előre elképzeljük magatartásunk fogadtatását: haragra haragot, gúnyra gúnyt, sértésre sértést, tekintélyre tiszteletet, vádaskodásra védekezést stb. várunk. Mindenkit kizökkent, ha partnere nem várt módon reagál. A frappáns visszavágás képessége inkább adottság, mintsem tanult tudás kérdése, mégis jó tudni, hogy támadásra nem tanácsos a várható védekezéssel reagálni.* Felvethető más téma is, de a magunkra mért büntetés is jó válasz, ha mellénk állítja a nyilvánosságot, és ezen keresztül kényszeríti a partnert.† Erre történelmi példa is akad.‡

Nem várt reagálásnak fogható fel az is, ha a partner beszéde közben – szóval vagy *testbeszéddel* – olyasmit jelzünk, ami nincs összhangban az ő várakozásával.

Hogyan ölhető az idő? Hogyan tartható magunknál a szó?

Számos ok lehet kényszerszünet előidézésére. Ilyen például az, ha több idő kellene valamely kérdés átgondolásához, konzultálni kellene valamelyik kollégával, vagy a megbeszélés vitába csapott át, amely kezd elmérgesedni. Ilyenkor tanácsos időt kérni a gondolkodáshoz, mások (a tárgyaláson részt nem vevő kollégák) véleménye megismeréséhez, vagy egyszerűen ahhoz, hogy a feleknek legyen módjuk lehiggadni. Igazi profik azt is megszervezik, hogy – adott jelre – a szünetet kollégájuk idézze elő. Kétségtelen, hogy a jó ötletek mindig helyzetfüggőek.

Adódhat, hogy a kényszerszünetre a megbeszélés kései szakaszában van szükség, például azért, hogy ne kelljen állást foglalni bizonyos kérdésekben. Időt kérni ilyenkor túl nyilvánvaló, miért is gyakorlott tárgyalók ‘ölni’ kezdik az időt.

* „A vendég lecövekelt a zenész mellett, és kihívóan lecsapta a zongora fedelét. Aztán felemelte ökölbe szorított kezét, és a zongorista képébe üvöltötte: ‘Te vagy a legnagyobb hülye, akit életemben láttam zongora mellett ülni.’...A zenész...nyugodtan ülve maradt, megértően nevetett, aztán barátságosan megkérdezte: ‘Ön szerint tehát egy nagy hülye vagyok. Kérem. És akkor mi van?’ Aztán felnyitotta a zongora fedelét, és klimpírozni kezdett, mintha mi sem történt volna (pedig) szívesen végignéztem volna egy jó kis bunyót...A vendégek fuldoklottak a nevetéstől. Még olyanok is voltak, akik tapsoltak...A támadó először nem tudta, hogyan viselkedjék, ...aztán úgy döntött, még egy whiskit rendel...Mi is történt valójában? A zongorista az ellenkezőjét tette annak, amit ellenfele várt, és ezzel teljesen kibillentette őt az egyensúlyából.” (Kirschner, 1995: 44.)

† Jó példa erre a válasz, amit Zorbász kapott, a görög. Sürgette partnerét („Fönök! Így kellene ezt csinálni! Ezt egy öreg töröktől tanultam!”), mire az a témán kívüli kérdéssel vágott vissza: „Mióta hisz egy görög egy töröknek?” A témaváltás mint tárgyalási ‘fogás’ mutatkozik az ismert viccben, amelyben két ország fiai vitatkoznak arról, hogy melyikük országában vannak nagyobb erdők. „Nálunk akkora erdők vannak – mondja az egyik – hogy gépkocsival napokig haladhatunk bennük anélkül, hogy kiérnénk belőlük.” „Sajnos, ti győztetek – mondja a másik csapatból valaki –, nekünk ilyen kocsink nincs.”

‡ A nem várt reagálás erejét látjuk az ismert történetben: 1077. telén IV. Henrik német-római császár szörcsuhát öltött, és vezeklés gyanánt mezítláb zarándokolt Canossa várához, így kényszerítve VII. Gergelyt, hogy feloldozza őt a kiátkozás alól. Sikeres fogás! A pápát ugyanis aligha lehetett volna bármilyen más eszközzel kényszerlépésre bírni.

- Megragadnak valamely adathoz, és firtatni kezdik nagyságát, tartalmát illetve azt, hogy miként befolyásolhatja annak alakulása a közös terveket.
- Felkéri partnerüket, hogy ismétlje meg, illetve foglalja össze az addigi érveit.
- Megpróbálják ‘tartani a labdát’, azaz folyamatosan beszélni a partnerhez, nem hagyván őt szóhoz jutni! Ennek kapcsán merül föl a *Hogyan tartjuk magunknál a szót?* illetve a *Hogyan vágunk a partner szavába?* kérdésköre.

Tárgyalás során olykor szívesen átengedjük a szót a másik félnek, például azért, mert (meggondolatlanul) túl sok információt közöl magáról vagy olyan dolgokról, amelyek ismerete számunkra fontos lehet. Ilyenkor hagyjuk, hadd vegye át a szót, bárhol tartunk is mondanivalónkkal. Más esetekben viszont éppen ennek ellenkezőjét tartjuk fontosnak, nevezetesen azt, hogy bizonyos információ a partner tudomására jusson, például azért, mert ezzel valamely jövőbeni lépések, intézkedések megtételének felelősségét visszavonhatatlanul viselnie kell.

Annak érdekében, hogy a közölni kívánt információ a maga teljes egészében átadható legyen, a szó átvételekor – az egyik célszerű módszer szerint – a témát azzal célszerű felvezetni, hogy mondanivalónk hány (legfeljebb öt) pontból áll. Ezzel implicite a partner értésére adtuk, hogy udvariatlan lenne, ha nem várná végig, míg mindegyiket befejezzük. Ha mégis közbeszól, emlékeztethetjük őt: „Mint már említettem, több kérdés még hátra van.” Ha ennek dacára magához akarja ragadni a szót, akkor – ha erős érdekünk fűződik a gondolat befejezéséhez – az éppen kimondott szót addig ismétljük, amíg a másik fél fel nem adja közbe-szólási szándékát! Ez azonban magában hordja a légkör megromlásának kockázatát, ami néha elkerülhetetlen, de többször nem az, és sérti azt az alapelvet, hogy érdekünk nem a társalgás, hanem az osztozás irányítása, befolyásolása.

Érződik szavaink ritmusán, ha beszéd közben próbáljuk gondolatainkat rendezni. Ilyenkor még a jóhiszemű, türelmes partner is úgy vélheti, hogy azt kommunikáljuk felé, hogy átveheti a szót. Jelezzük neki az ellenkezőjét például töltelékszavakkal: hovatovább ..., tulajdonképpen..., mindamellelt..., mindent egybevetve..., a helyzet az, hogy..., egyébiránt..., hogy-is-hívják..., hogy-is-mondjam ...stb. Ha ezek közül többet már említettünk a mondatban, akkor megnyújthatók egyes szavak: hogggyö..., mmert ..., bbbááár..., mááár...,aaaa... stb.* Lehetőségünk van arra is, hogy egy-egy gondolat kifejtése során a hangsúlyt ne vigyük le a mondatok végén, és szünetet se ott tartsunk, hanem a következő mondat közepén. Az ilyen technikák alkalmazása nem elegáns, és – például – angolul inkább elfogadott, mint magyarul. A legfontosabb kérdés mégis az: célravezető-e ezek a technikák. A közelmúltban egyes magyar képviselők csaknem művészi tökélyre fejlesztették azon képességüket, hogy maguknál tartsák a szót. Ez azonban egy idő után negatív színben tüntette fel őket, ami rontotta munkásságuk egészének megítélését is.

* „Gyakrabban szerepelnek a töltelékszavak: ‘hát’, ‘persze’, ‘még’, ‘csak’, ‘is’...E hígtóknak csúfolt kifejezések elsajátítását és használatát egyébként nem tudom eléggé ajánlani az idegen nyelvet tanulóknak.” (Lomb, 1979: 110.)

Hogyan vegyük át a partnertől a szót?

Az, hogy egyáltalán szabad-e a partner szavába vágni, nagyban függ az ő habitusától, tágabb értelemben az ő kultúrkörében, országában mértékadó magatartási normáktól. A magyarok, a latinok, az arabok könnyebben vágnak más szavába, mint a nyugatiak. Ott ez csak kivételes alkalmakkor helyénvaló, például akkor, ha félreértették valakinek a szavát. Mediterrán milióból vagy Latin-Amerikából jött tárgyalófelek is egyre gyakrabban követik a *világpolgár üzletember* magatartását. Hozájuk látogatva mégis messze más fogadtatásra számíthatunk, mint a nyugati országokban, főleg az angolszász vidékeken. Utóbbiakban nagyon lényegre törően fogalmaznak, az idejüket gondosan beosztják. Ebben bízva a tárgyalók úgy tartják, hogy minden fontos lehet, amit a partner érdemesnek tart arra, hogy beszéljen róla. Az ilyen partnernek is lehet oka ölni az időt, ezért a közbeszólás vele szemben sem zárható ki teljesen, de igen udvarias formát kell találni hozzá, és indokolni.

Ha mindezek figyelembevételével mégis tanácsosnak látszik átvenni a partnertől a szót, alkalmazható a manipuláció egyik bevett fogása, a *nem várt reagálás*. Ilyenkor, mint már említést nyert, szóval vagy testbeszéddel olyasmit jelzünk, ami nincs összhangban a másik fél várakozásával. Így például bólinthatunk, miközben azt mondjuk: „Igaz! Igazán nem értem, hogyan is kapcsolható ez az alapkérdéshez?” Más esetben könnyed mozdulat kíséretében így szólunk: „Ez az! Ez az, ami az én helyemről másként látszik.” Vagy: „Érdekes! Érdekes, hogy ugyanazon adatokból mennyire más következtetésekre jutottunk.” A partner mindegyik esetben egyetértést feltételez, és egy pillanatra elhallgat, amikor is átvehető tőle a szó.

Egyetértés helyett sejtethetjük azt is, hogy korábbi szavainkat módosítani kívánjuk! Ilyen indításnak érződik: „Erről jut eszembe...”, vagy: „Mellesleg...” vagy: „Ehhez hadd tegyem hozzá...” A hozzátett rövid gondolat után viszont „elfelejtjük” visszaadni a szót. A partnert aligha töltik el jó érzéssel az ilyen apró trükkök, de ne feledjük: a nyílt félbeszakítási szándékot jelző „Közbe kell szólnom!” váltja ki valószínűleg a legnagyobb ellenállást.

KÉNYSZERÍTÉSEK

Bár a meggyőzésen alapuló módszerek látszatra körülményesebbek és nem igazán jó megoldásokat eredményeznek, valójában kevés alternatívájuk van. Az álláshirdetésekből gyakorta keresnek ‘agresszív’ munkatársakat ‘jól fizető’ munkakörbe. Így nem csoda, hogy az üzleti sikert sokan a ‘rámenős’ fellépésnek tudják be, és erős késztetésük van nyomást gyakorolni a partnerre. Lehetne szólni e kérdés morális szempontjairól, de az alábbiak pusztán a kényszerítés azon aspektusait taglalják, amelyek a morálra nemigen adó üzletemberek érdeklődését is felkelthetik.

Kényszerítés közös alapelvekre és a partner értékrendjére hivatkozva

Az alapelvekre való hivatkozás során lényegében azt *sejtetjük* a partnerrel, hogy általa korábban már elfogadott szempontok figyelembevételéről van szó. Nincs ugyanis kényszerítő erő az olyan elvekben, amelyek az érzelmi alapon állást foglaló, indulatos, gyanakvó partnert tovább ingerelhetik. Ilyen esetben a „Higgadjon le! Addig nem tárgyalok magával amíg ilyen hangot üt meg!” – alighanem csak olaj

a tűzre. Célszerűbb lehet visszatérni a közös alapelvekhez, mert az erre való felszólítás mentesíti a másik felet a 'behódolás' látszatától. Ilyenek például: „Igen, ön pozitív szándékkal közelíti meg a problémát... (ez remélhetően megnyugtatóan hat, nyilván nem vádaskodás következik)... Az ön által említett adatok korrektek, de vannak újabbak. Megegyeztünk, hogy mindig a legújabb adatokra támaszkodunk!” „Talán nem volt teljesen világos, amit mondtam. Megállapodtunk, hogy a közös célt együtt határozzuk meg, és nem kételkedünk egymás szándékaiban. Most, hogy új tények álltak elő az én területemen, megoldást kell találnunk, és javaslatot nyilván nekem kell tennem. Gondolom, mindezzel ön is egyetért...”

Mindenki tart az olyan látszattól, mintha ellentétbe kerülne a saját vagy az általa képviselt csoport értékrendjével. Ez különösen a nyilvánosság bevonása esetén kap hangsúlyt. Politikusi körökhöz közel álló, vagy üzletember mivoltán felül szorosan a közülethez kötődő partner el kell vesse azokat az elképzeléseket, melyek megvalósítása „antidemokratikus eszközöket” feltételez. Hívó keresztény nem lehet könyörtelenül rámenős, edző nem lehet sportszerűtlen, természetvédő nem lehet környezetkárosító, pedáns ember nem okozhat másoknál sem zűrzavart, sem késedelmet, művész nem nézheti le a publikumot, a hatóság megbízottja nem élhet vissza a reá ruházott jogokkal, orvos nem veszélyeztetheti a közegészséget stb. Először talán célszerűbb az enyhe célzás arra, hogy mi, amennyire lehet, figyelembe vesszük ezeket az értékszempontokat. A kényszerítés kicsit erősebb, ha *nem vádoljuk* ezzel a másik felet, de aggodalmunkat fejezzük ki amiatt, hátha mások igen. Az értékrend kapcsán legvaskosabb kényszer a műfelháborodás: „Ha ön ezzel nem ért egyet, akkor kételkedik a mi értékrendünkben.”

Kényszerítés számokra hivatkozva

Kételkedünk a következtetéseinkben, amelyekre a partner a maga készítette táblázat nyomán jutott? Még ha így is van, kerüljük ennek nyílt kimondását! Az elutasítás ne a másik félre, ne az ő munkájára vonatkozzék. Nem állítjuk tehát, hogy meg akar téveszteni, csupán „valószínűnek tartjuk, hogy nem volt ideje ellenőrizni az adatokat.” Megkérdezhetjük, hogy „a többféle csoportosítás közül ön miért éppen ezt választotta?”, de ha bíráljuk a számok közötti összefüggések partner által adott értékelését, az könnyen oda vezet, hogy ki-ki a maga igazát kezdi bizonygatni. Inkább más kifogásokat kell találni. Íme néhány megoldás:

Megkérdezhetjük, „ki adta az induló adatokat?”, és hangot adhatunk azon gyanúknak, hogy a partner – tudtán kívül – nem megfelelő forrásból szerezte azokat. Ha az adatok különböző forrásból származnak, akkor felvethetjük, hogy nem pontosan ugyanarra vonatkoznak, így „összevetésük jogossága a jó szándék ellenére kétséges”. Ha a partner a forrás (vagy a kalkulációért felelősök) megnevezése nélkül hivatkozik adatokra, akkor kérhetjük azok ellenőrzését. Kérhetjük, hogy tényadatokból kiindulva vázolja a számítás módszerét! Udvariasan félretolható az adathalmaz „tekintettel a számokkal ki nem fejezhető összefüggésekre”! Fenntartások jelezhetők az egymástól eltérő értékek, szaktanácsok stb. kapcsán!

És fordítva: a nekünk kedvező számokról mondhatjuk, hogy azokat „a számítógép adta... valahonnan az Internetről!” Adathalmazzal elárasztott partnernek félajánlhatjuk, hogy 'időhiányra' tekintettel átugorhatjuk a számítás részleteit, ha elfo-

gadja a végeredményt! „Itt vannak a diagramok, grafikonok és statisztikai táblák. Vagy végig kell rájuk magunkat rajtuk, vagy elfogadni a következtetést.”

Kényszerítés „kész tények” és sürgetés révén

Olykor a ‘kész tények’ figyelmen kívül hagyása szóba sem jöhet.* Az esetek nagyobb részében azonban a ‘kész tények’ a nyilvánosság előtti állásfoglalási kényszerből erednek. Ha például a közös ügylet kapcsán a felek egyike anélkül hív össze sajtótájékoztatót, hogy arról partnerét *előzetesen* értesítene, akkor kényszerhelyzetet idézhet elő, ha ennek során partnerét olyan kérdésben is nyilvános állásfoglalásra kényszeríti, amiben csak később akartak dönteni.†

A sürgetés egy további magyarázata lehet, hogy az egyik fél azért szorítja a másikat tömörségre, hogy az ne tudjon hatásosan érvelni, és így javaslata könnyebben elutasítható legyen. Ha ilyen gyanú felmerül, akkor a sürgetés elől kitérhetünk, mondván: nem akarunk hiányosan tájékoztatni!

Lépéskényszeret sürgetés is előidézhet. Olykor maga a sürgető van idő szűkében; sürgeti mások választát, mert annak ismeretében kell döntést hozzon. Károsulhat, ha a másik fél válasza késik. Szorult helyzetét partnere kihasználhatja az osztózás feltételeinek megváltoztatására. Épp ezért – sem szavakkal, sem gyakori pillantásokkal óráinkra, sem más módon – nem tanácsos elárulni, hogy sietnünk kell! Az effajta sürgetés azonban enyhébb elbírálás alá esik az Egyesült Államokban, mint Kelet-Ázsiában.

Egyoldalú előnyök reményében is sürgethet valaki, például arra hivatkozva, hogy „nem szeretné vesztegetni partnere idejét részletekkel.” Hivatkozzon bármire – hatósági rendeletekre vagy az általa a külföldi cégekkel szemben alkalmazott egységes gyakorlatra –, az üzleti életben a sürgetést mindig fenntartással kell kezelni. Előfordulhat, hogy még mielőtt valaki megismerné a lehetőségeket, aláírását kéri, hogy ezek némelyikéről lemond. Szerződés vagy kötelező állásfoglalás esetén aligha vannak jelentéktelen részletek.‡

* A rendszerváltás előtt korlátozott választék áll turistáink rendelkezésére, és előfordult, hogy – közös számítógépes nyilvántartás híján – ugyanazt a tengerparti csoportot két különböző megyében is értékesítették. Történt egyszer, hogy a dolog röviddel indulás előtt derült ki, de a hiba korrigálása nagy presztízs- és bevételvesztést jelentett volna az iroda számára. Mindkét csoport repülőre ült, a partner előzetesen még figyelmeztetést sem kapott. A kényszerhelyzetbe került szállásadók néhány órai megfeszített munkával megoldották a helyzetet, az ügy kapcsán még hivatalos tiltakozásra sem került sor.

† A 90-es évek elején egy pilisi településen ünnepélyesen lefektették egy nyugati segítséggel épülő egészségügyi létesítmény alapkövét. Politikai pártok képviselőiben is megjelent néhány ember. Egyikük örömet fejezte ki, majd hozzátette: „A kapacitás felét tehát a helyi lakosoknak tartják majd fönn.” Soha ilyen ígéret el nem hangzott, és a beruházó nagy lélekjelenlétére vall, hogy kényszermosolyos bólintás vagy kategorikus elutasítás helyett csak annyit mondott: „Az ez irányú tervek még kialakítás alatt állnak”.

‡ Az ezredforduló táján kérte segítségemet egy magyar vállalkozó. Évekkel korábban három hónap alatt felmondható szerződést kötött egy külföldi céggel határozatlan időre. Időközben lehetővé vált, hogy az elszámolás alapjává az Eurót válasszák. A könnyed csevegés közben elébe tett új szerződést a magyar fél bizalommal aláírta. Csak jóval ké-

KONFLIKTUSOK

Fenyegetés, ütközés

Fenyegetni, ezzel ütközés kockázatát vállalni akkor érdemes, ha

- annak eredményeként az osztozás, a közös teherviselés számunkra pozitívan változtatható, vagy
- így megakadályozhatjuk a partner törekvését az osztozás módosítására, vagy
- abban vagyunk érdekeltek, hogy a szerződés felbontását a másik fél mondja ki, pedig annak teljesítésére mi nem vagyunk képesek.

Minden más esetben kerülendő az ütközés, mert a viszony elmérgesedése mindkét félnek káros, függetlenül attól, ki volt, aki dobta a kesztyűt és ki volt, aki csak felvette. „Jól kipakolni”, méregből másokat önérzetükben sérteni értelmetlen, mivel semmi sem nyerhető vele, csupán egy törlesztésre vágyó ellenség. Az esetek nagy többségében aki a vitában felülkerekedik, alulmarad a meggyőzésben!

Bármiféle fenyegetés az esetek túlnyomó részében ellenállást indukál, és a kapcsolat megromlását eredményezi. Még ama ritka esetekben is, amikor okkal hihető, hogy az ilyen érdekérvényesítés célra vezet, formailag mindig az udvariasság határain belül kell maradni, kemény ‘külső kényszerre’ hivatkozni. „Nem szabad a fenyegetéssel csak úgy vaktában vagdalózni. Mint minden tárgyalási részlemnek, ennek is hihetőnek kell lennie...” (Blahó, 1999: 91)

A fenyegetés kapcsán két szempont mindenképp kiemelendő: Ritka kivételtől eltekintve nem célszerű ‘teljesen a falhoz szögezni’, feltételekkel, követelésekkel ‘bekeríteni’ a partnert. Angolszász országokban erre mondják: “A cornered dog jumps the wall” („Sarokba szorított kutya átugorja a falat”). Akit nagyon megszorogatnak, az védekezésül akár ritka teljesítményekre is képes, meglepi partnerét, és talán ő kerül ki kisebb veszteséggel a konfliktusból. Nem győzni kell, hanem úgy rendezni a dolgokat, hogy főbb érdekeink érvényesüljenek. Aligha érvényesíthető minden érdekünk.

Ha (gondos) mérlegelés után mégis a fenyegetés mellett döntünk, ne feledjük:

- a nem teljesen körvonalazott következmények nyugtalanítóbbak a pontosan megnevezetteknél, *sejtelmések*, félelmeket keltenek, s nagyobb mozgásteret adnak a fenyegetőzőnek, ha be kell váltania ígértét;
- nemcsak szavakkal lehet fenyegetni, de hallgatással is. A hallgatás a ‘csendes’ kényszerítés eszköze is lehet. Vagdalkozó, időhúzó, a lényegtől tartósan eltérő partner felé nyomatékos jelzés arra, hogy változtasson magatartásán;
- a fenyegető arra kell hivatkozzon, hogy kényszerből cselekszik: lépéskényszerben van, sürgetik a hitelezői, meg kell felelnie a választók elvárásainak stb.

sőbb, amikor a szerződést felmondta, akkor vette észre, hogy partnere a szerződés más pontjait is módosította, közöttük a felmondási határidőt három hónapról két évre.

(Csaknem) váratlan támadás

A fenyegetés explicit formája, ha váratlanul felbukkan a szállítónk, a hitelezőnk, a legnagyobb vevőnk, a munkáltató vagy a szakszervezet megbízottja, és olyasmit követel, aminek jogossága a kívülálló – a nyilvánosság – szemében igazoltnak tűntethető fel. Ez – többnyire formálisan is – agresszív fellépés, végső soron támadás, amelyet a másik fél esetleg többedmagával hajt végre. Ilyen tette olyasvalaki ragadtatja magát, aki számít arra, hogy az üzleti életben meglehetősen otrombának ható akció ellenére sem fogjuk (azonnal) megszakítani vele a kapcsolatot.

A váratlan támadás elkövetője minden bizonnyal előre elképzelte reagálásunkat, s így feltételezhetően arra is felkészült, hogyan törje le az esetleges ellenállást. Éppen ezért a visszatámadást valószínűleg háritani tudja, miért is tanácsosabb élni *a nem várt magatartás* lehetőségeivel. Tiltakozás, heves elutasítás helyett jobb barátságosan bólintani, és annyit mondani: „Beszéljünk róla, ... de ne itt.”, vagy „Kis türelmet kérek, hogy lemondhassam a nemsokára kezdődő megbeszélésemet!”

Ez után *‘öljük’ az időt*, részben azért, hogy a támadó lendületét veszítse, részben pedig azért, mert a kérdést jobban ismerő kollégánknak időre van szüksége, hogy a helyszínre érjen. A támadót (és társait) a tárgyalás új, a teátrális megnyilvánulások szempontjából kevésbé kényes helyére invitáljuk, ahol egyfajta ‘háromszöget’ alkothatunk a támadó(k)val és a kérdést jobban ismerő, időközben megérkezett kollégánkkal. A megtámadott szerepéből így átlendülhetünk a döntőbíróéba; aki szeretné ‘tisztán látni’, mi is a probléma. A megtámadott fél szerepét engedjük át a témát közelebbről ismerő kollégánknak; tegyük fel kérdéseket neki is, a ‘támadóknak’ is, időről időre pedig vonjuk meg az addig elhangzottak mérlegét. Sikeres tárgyalás végén magunknak tulajdoníthatjuk a dicsőséget, a kudarcért mások hibáztathatók.

Ha a követelés egyszerű, akkor az a kérdés, miként állt elő a jelenlegi helyzet. Hangsúlyozottan törekedjünk az írásbeliségre, jegyzetelésre, mert az később a követelőzők ellen fordítható! Ezt ők is tudják, vagyis valószínű, hogy az eddigi támadó hangnem visszafogottabbá válik, kevesebb lesz a vagdalkozás.

Igyekezzünk *nézetkülönbséget előidézni a támadók delegációjában* (lásd alább külön címszó alatt), összeveszíteni őket afelett, hogy melyikük mit mondjon, és az fontosabb-e, mint a többiek véleménye. A főbb pontok feljegyzésének semmi lényeges következménye nincs, de csitítja a hangulatot annak elismerése, hogy „e dologban csakugyan tenni kell valamit!” Nem célszerű alapos kivizsgálásnál többet ígérni. Halasszuk másnapra az intézkedések megtételét!

Könnyebb a dolog, ha a ‘támadás’ nem személyesen, hanem telefonon történik. Ekkor a hívó rendszeresen félbeszakítható azzal, hogy „egy újabb hívás vár a másik vonalon” (ami nemcsak őt zökkenti ki ritmusából, de kiemeli a mi fontosságunkat is). Továbbá „éppen folyamatban lévő tárgyalásra” vagy más objektív körülményre hivatkozva visszahívásban egyezünk meg – aminek teljesítését lehetőleg a kérdést jobban ismerő kollégánkra bizzuk. Mellőzzük a konkrét ígéreteket, kivéve azt, hogy „a legrövidebb időn belül, írásban” megküldjük a választ.

A ‘váratlan támadás’ ilyen háritása nagy lélekjelenlétet igényel, olyasmit, ami nem tanulható, kiváltképp nem tanítható. Csakhogy ilyen támadás nem ér *teljesen* váratlanul felkészült tárgyalókat, akik a kapcsolat addigi alakulásából már érzik ezt

az eshetőséget, miért is a nagy lélekjelenlét szerepének egy részét átveheti a felkészülés, például az lehetőségek szerinti optimális helyszín kiválasztása, a vállalati jogtanácsos tartózkodási helyének figyelemmel kísérése stb.

Mit tegyen, akit megsértenek?

„A magyarok könnyen sértődnek!” Ezt a külföldiek által tett megállapítást olyan magyar emigránsok idézték, akiknek a származását környezetük nem ismerte. A dolog nyitja az, hogy bennünk még olyankor is van emberi érzés, büszkeség, amikor ez anyagi veszteséget okoz. Ez ellentétes azzal, hogy *a világpolgár üzletember* nem önérzeteskedik, hanem haszonra tör. A kérdés nem az, hogyan vegyen elégtételt, hanem az, hogyan kovácsoljon a sértésből előnyt.

Ha sértés történt, az első kérdés az: hideg fejjel tették-e? Ha hevességből, akkor milyen (rész)téma kapcsán reagált így a partner? Ez rámutathat jelleme vagy tárgyalási pozíciója gyenge pontjaira. Így például talán azért lesz ingerült valaki retorziók említésére, mert tart bevezetésüktől. Erről árulkodik a felkészületlen tárgyaló, amikor jól körvonalazható fenyegetését sértéssel tetézi, majd ingerülten hozzáteszi: „Ezt akkor is megteesszük, ha önök szankcionálják!”

Aki viszont hideg fejjel sérteget, az nyilván félelmet vagy haragot akar ébreszteni másokban, vagyis ki akarja őket zökkenteni a nyugodt mérlegelésből. Ez a szándék tehát nem akkor hiúsul meg, ha a sértést sértés vagy felháborodás követi, hanem akkor, ha a sértett megőrzi nyugalmát, továbbra is tisztán, logikusan gondolkodik; legfeljebb azzal sérti a másik felet, hogy erre felhívja figyelmét. A konfliktust kerülve még ez is elhagyható. ‘Gyanútlan’ ember fel sem tételez sértést. Közömbös, mint aki nem érti a kifejezést. Ez a dolog legsimább ‘elintézés-se’. Semleges ürügygel, nem a sértésre hivatkozva javasolható (*kényszer*)szünet.

Ugyanakkor aki sorozatosan ‘gyanútlan’ a sértő megjegyzések elhangzásakor, azt bizonyára nagy érdekek fűzik az ügylet megkötéséhez, vagyis nyilván kevesebb is megelégszik az osztozás során. Ezért valahogy elejét kell venni az ismételt sértegetésnek, például azzal, hogy mások is tanúi legyenek. Olykor a *harmadik fél* pusztá jelenléte is korlátozó erejű. Csipkelődést nem kell visszavágás nélkül eltűnőni, de még a sértő viccelődést sem helyes sértéssel viszonzni!*

Elegáns riposzt a sértésre (ön)íroniával válaszolni. „Ön jobban ismeri a tárgyalás nyelvét, hogy’ is írják azt a szót, amit épp most mondott? Lejegyezném.” Bizarr lenne, ha a sértő türelmesen betűzné saját szavait. Valószínűleg visszafogja magát. Mert ha nem, mondatai visszajuthatóak főnökéhez, a róla korábban referenciát adókhöz, átadhatók a sajtónak, per indítható stb. Mindez olyasmért, ami semmit sem vitte előre a sértegető ügyét, jó *osztózáshoz* fűződő érdekét. Jobb, ha mindkét fél megőrzi türelmét, vagy ha mégis elveszti, akkor elnézést kér. Érdemes megbocsátani; akiben van tartás, és ‘mégis’ elnéző, annak erősödik tárgyalási pozíciója.

* Churchill egyszer azt kérdezte egyik férfikollégája domborodó hasára célozva: „Mi lesz a bébi neve?” A válasz nem volt kitérő, sem meghunyászkodó, sem durva. „Ha fiú, John lesz a neve. Ha lány, akkor Marynek nevezzük majd. Ha pedig, amint gyanítom, ez egy szél, akkor így hívjuk majd: Winston.” Churchill állítólag jót nevetett a válaszon.

Mit tegyen, aki megsértette a partnerét?

Sértéskor az első kérdés az: hevessegből vagy hideg fejjel tették-e. Az *ütközések* kapcsán már említést nyert, hogy ritkán ugyan, de mégis érdekeltek lehetünk abban, hogy a szerződés felbontását a másik fél mondja ki, holott annak teljesítésére mi nem vagyunk képesek. Az ilyen célból elkövetett sértés hideg mérlegelés eredménye, az alábbiakban nem ilyen sértéseket veszünk vizsgálat alá.

A sértegető mindenekelőtt azt kell átgondolja, milyen téma kapcsán reagált hevesen, mert ez jó nyom lehet gyenge pontjai megtalálásához. Mi késztetett erre? A sarokba szorítottság érzése? Elfogytak a jó érveik? Nem volt elég türelmes? Elapadt az önfegyelme? Ezek a valóban fontos kérdések, nem pedig az, hogy mi volt a végszó, amely a sértést kiváltotta belőlünk.

A következő kérdés: ha a sértés már megtörtént, van-e realitása a tárgyalás folytatásának harmadik személy bevonása nélkül? A sértést a Nyugaton sem díjazták, de ott a 'rámenősség', a gyors célratörés közbeni konfrontáció nem terheli meg annyira a kapcsolatot, mint a Keleten. A keleti ember 'arcát' (önérzetét, méltóságát) sem nyilvánosan, sem négy szemközt megsérteni nem tanácsos.

Komoly sértés nem feltétlenül jelenti két vállalat (kiváltképp nem két gyáregység vagy egyazon vállalat két osztálya) együttműködésének végét. Ahhoz azonban nagyon nyomós érvek kellene, hogy a tárgyalásokat a továbbiakban ugyanazon emberekre bízzák, akik között a komoly sértés előfordult. Logikusnak hangzik, hogy kettőjük közül a helyett küldjenek valaki mást, aki a sértést elkövette. Ennek szabályként való kimondása azonban nemkívánatos bizonyításokkal és a probléma megoldása helyett inkább annak eszkalálódásával járhat. Célszerűbbnek látszik az adott tárgyalás szintjénél magasabb szintű vezetők kölcsönös megegyezése alapján más feladatot adni a sértőnek is, a sértettnek is – talán az eddigiekkel (közel) azonos természetű tárgyalásokat, de mindenképp más partnerekkel.

KOMPROMISSZUM

Mitől kölcsönös az egyezés?

Kölcsönös egyezésben a meghatározott teljesítmény ugyanilyen viszonzást kap. Nincs viszonzás, ha csak az egyik fél ajánlott körülhatárolt teljesítményt. Ekkor ennek értéke befektetési kockázatnak is tekinthető, ami annál nagyobb, minél rövidebb ideig marad funkcióban az ígérő, mert – legyen bár szándéka valóban töretlen – kérdéses, lesz-e lehetősége állni a szavát (pl. újraválasztás, tartós kiküldetés, áthelyezés stb.). Ha a körülmények engedik, csak feltételesen helyezzünk kilátásba valódi, vagyis értékében is kölcsönös engedményt! Az informális úton létrejött, működtetett kapcsolatok ritkán vezetnek kölcsönösségre.*

* Sokszor a megfoghatatlan is konkrétum látszatát kelti. Szavunkat veszik valamely konkrét ügyletre, cserébe pedig ígéretet kapunk „egy találkozóra ön és a bank igazgatója között”. Mások tartós védelmet, rendszeresen kiszivároztatott információkat stb. ígérnek konkrét vállalat viszonzásaként. Megint mások kihagyják a vállalat részleteit. Kedvező ajánlatot kapnak valakitől minőség, mennyiség és ár tekintetében, mire azt mondják: „Ön

Kompromisszum elfogadása, elutasítása

Sokan azt tartják, hogy a kompromisszum: ‘engedmény’, holott az kölcsönös engedményeken alapuló kölcsönös egyezés.* Olyasmi, ami ritkán érhető el ad hoc felvetéssel. Egy adott vitapont kapcsán kétféle valós kompromisszum lehetséges:

- ugyanabban a kérdésben mindkét fél enged eredeti álláspontjából;
- az egyik fél egy pontban adott engedményét partnere egy másikban viszonozza.

A kompromisszum tehát nagyban érinti az *osztás* mértékét, vagyis létrejötté méltányosság kérdése is, erőpróba is. Ebben alulmaradni pedig az erő(pozíció) hiányának beismerése. Ezért ha már valaki kompromisszumra tett javaslatot, akkor nem vonulhat vissza üres kézzel. Ilyenkor a nyílt visszautasítás sértés erejű lehet, miért is ehelyett gyakoribb, hogy az erősebb partner látszatengedményt ajánl. A gyengébb pedig jobban teszi, ha azt elfogadja. Ilyen ‘érv’ lehet például:

- „Ennek átgondolásához idő kell, most nem tudok dönteni.”
- „Ez a javaslat bizonyára jó, de ebben a formájában nem eléggé egzakt. Elfogadásához meg kell találjuk a kellő bizonyítékokat!”
- „Addig nem tudok állást foglalni, amíg a társam véleményét nem ismerem.”

az én emberem! Régóta keresek valakit, aki pont olyan, mint ön. Már küldheti is az első szállítmányt.” Ilyenkor a körülhatárolt teljesítménnyel szemben nem áll vállalás.

* „Alaszkában a tapasztalatlan kereskedő...elejt egy rénszarvast. Alig, hogy...szánjára vonszolja ...és elindul tábora felé, egy farkas kezdi követni...A messziről jött ember ijedten gondolkodik, ...majd hirtelen ötlettől vezérelve lekanyarít egy darabot a rénszar-vasból, és odaveti a farkasnak...Gondolja, neki még így is rengeteg hús megmarad... A farkas új erőre kapva ismét utoléri, most már egy éhesebb társával együtt. A kereskedő ...most két adagot kanyarít le,...és azt veti oda. Hamarosan már egy csapat farkas üldözi. Az utolsó pillanatban ér be a táborába, amikor már az egész szarvast odalökte a farkasoknak...Társai tudták, hogy az ötletes kereskedő most tanította be a farkasokat arra, hogy kutyaszánról táplálkozzanak.” (Csáky, *Tárgyalástechnika*: 58.)

ÖTÖDIK RÉSZ:

ÚJ ÜZLETI KAPCSOLAT

Hasonló tárgyú munkákkal ellentétben a tanulmány felveti az új üzleti kapcsolat indokoltsága és a partner kiválasztása kérdését, mert gyakran a ráfordítás-arányos nyereséget tekintve háromszor-négyszer kevesebbe kerül a már meglévő kapcsolatok jobb kihasználása, mint újak kiépítése. A magyar export piaci elhelyezése feltételeinek elemzésekor a piaci stratégia elsődleges az interkulturális kommunikáció szempontjaihoz képest. De a célország kiválasztása után a nemzetközi piaci stratégiák peremfeltételeit az interkulturális kommunikáció szempontjai képezik, közöttük a kapcsolatfelvétel módja, a reklámok hangneme és vizuális tartalma.

KAPCSOLATFELVÉTEL ELŐTT

(Új célok, prioritások miatt) kell-e az új kapcsolat?

Új kapcsolat felvételét mérlegelve szem előtt kell tartani, hogy általában kevesebbe kerül a már meglévő vásárlókkal kibővíteni a kapcsolatokat, mint új vevőkört kialakítani.* Más szóval: érdemes átgondolni, mi lehet az oka annak, hogy a jelenlegi partnerekkel a forgalom nem nagyobb? Hátha vannak még tartalékok. *Ki kell értékelni* a velük folytatott tárgyalások tapasztalatait.

Ha valóban kellene új kapcsolatok, tanácsos explicit megfogalmazni az elérendő célokat. Mire van szükség? Olcsóbb, jobb minőségű alapanyagra? 'Több lábbon' kellene álljon a vállalkozás? Új piacokra kellene betörni? Személyes okok (például gyakori hivatalos külföldi utak)? Annál nehezebb a feladat, minél több a

* „A gerilla (üzletkötő)k eredményesek, mert egymást követő üzletekért harcolnak, maximumisan a már meglévő vevőikre koncentrálva. Üzletkötési kampányaikat egyszerre három fronton folytatják: a mindenség, a lehetséges vevők és a már meglévő vevők körében. Úgy vetik be erőforrásaikat, hogy elsősorban a harmadik csoportra összpontosítsanak...Idejük és energiájuk 60%-át annak szentelik, hogy meglévő vevőiknek újra eladhassanak...Valószínű, hogy ezek a vevők fognak minket másoknak is ajánlani, de lehetőséget jelentenek az ismételt üzletkötésre is.” (Gallagher-Wilson-Levinson, 1994: 23, 25.)

cél, mert azok sokszor gyengítik, esetleg ki is zárják egymást; kettőnél több aligha reális. Végső soron az ún. ‘opportunity cost’-nál, a használdozati költségnél, a feláldozott lehetőségnél több hasznot kell elérni. Ezért olyan korlátok ismeretében keressünk új partnert, melyek (majd) úgymint figyelembe veendő az *áralku* során.

A megcélzott ország – információszerzés

A desztináció kiválasztása során a „küldjünk ki néhány levelet, majd meglátjuk, ki válaszol” alapú kezdést, az égtájak szerinti tájékozódást fel kell váltssa a jövedelmezőség szerinti.* Szabad-e régiókban gondolkodni? Ez nyitott kérdés.† Elképzeléseink összevethetők a célszámot, körzetet ismerők véleményével és a területi statisztika adataival. Ennek során

- magunk is összeállíthatunk idevágó statisztikákat;
- elemezhetők az ottani beszerzési lehetőségekről, az adott ország(ok)ban honos fogyasztási szokásokról és magatartásról készült piackutatási eredmények;

* Jankovics Marcell Kossuth-díjas filmrendező aszerint „kettős kötés hordozói vagyunk. Napjainkban tagadhatatlanok a Nyugat hanyatlásának jelei...Keletről viszont mintha ismét jönne fény. A távol-keleti országoknak...óriási jövőjük van. Nem szabad elfelednünk, hogy ők úgy tekintenek bennünkre, magyarokat, mint előretolt helyőrségüket...tőlünk keletre a mi kultúránk magától értetődő. Eközben *Az ember tragédiáját* hiába ajánlom a nyugati partnereknek. Azt mondják, nagyon magyar, holott Madách egyetemesen európai alkotott. Nyugat tehát a kultúránkat sem igazán akarja, Kelet pedig nagyon fogadókész...A realitás azt diktálja, hogy a gazdaságban és a kultúrában e kettős kötődést meg kell őriznünk...” (*HÉTILAP- ÉS FOLYÓIRATSZEMLE* Kossuth Rádió 1995. 4. 29.)

† Vegyük például a Földközi-tenger medencéjét. Egyes szerzők szerint ez a világ ‘hetedik földrésze’. Van abban valami, hogy „egy izmiri török és egy Marseille-i francia nem különböznek egymástól annyira, mint az előbbi egy ankaraitól, az utóbbi egy párizsitól.” A ‘hetedik’ kontinenshez való tartozás dacára még a térségbeli arab országok között is jelentős különbségek vannak, amelyek a nemzeti sajátosságokból és a gyarmati múlt különbségeiből adódnak, és sok esetben ország-specifikusak. Tunéziában például francia befolyás érezteti hatását mind a közigazgatási ügyek intézésében, mind az üzleti gyakorlatban. Ebből azonban nem következik, hogy franciaországi tapasztalatok alapján ott sikeres üzletkötésre számíthatunk; mediterrán-arab ügyletek ismerete kell. Az így szerzett tapasztalatokat viszont – bár ott is erős a muszlim vallás – nehéz Indonéziában kamatoztatni (ahol egyébként nem köszönnek feltétlenül vissza a Távol-Kelet más régióiban szerzett ismeretek sem). Szingapúrban a partnerek talán szívósabbak, mint a térség más országaiban. A jól kiépített infrastruktúra és kommunikációs hálózat modern kirkata mögött a mindennapi életet – benne az üzleti szokásokat is – áthatja a konfucianus gondolkodásmód és etika, miközben a látszólagos simulékonyág ellenére kemény mentalitásba ütközhetünk. Ettől eltérő módon keverednek az indiai és az arab sajátosságok a pakisztáni mentalitásában, ezért ott, bár átvettek számos szokást az angoloktól, váratlan fordulatok sem zárhatók ki. (Előfordulhat például, hogy magyarzat nélkül megszakad a levelezés, a reklamációs ügyekkel nem foglalkoznak stb. A cégalapításnak sem szakmai, sem pénzügyi előfeltételei nincsenek, vállalatot bármikor fel lehet számolni jogutód nélkül.) Az USA-ban a Nagy-tavak környékén élők és a déliek között legalább akkorák a különbségek, mint ‘öreg’ kontinensünkön a skandinávok és a dél-európaiak között. Kanada nemcsak politikai, de gazdasági értelemben is önálló egység, nem része az Egyesült Államoknak, s ez a piaci tervek alakításában is figyelembe veendő.

- felhasználhatjuk az Internetről gyűjthető írásos információkat;
- információközvetítő cégek („information broker”) a nyugat-európai országok telekommunikációs együttműködése révén széles körű információkat szerezhetnek be az Európai Unió tagországi termelési és fogyasztási adatairól.

A megfelelő informáltság nem az üzleti kommunikáció része, hanem annak egyik előfeltétele. Magától értetődő, mégis rá kell mutatni: a kommunikáció nem a kommunikálással kezdődik, hanem a kommunikáló ember tájékozottságának megteremtésével. Erről a szempontból a szakirodalom gyakran elfeledkezik.

A célországot a fentieknek megfelelően válasszuk ki, de fontos, hogy ez ne belső meggyőződésünk ellenére történjen, mert e nélkül csak rutinszerűen lehet dolgozni. A sikerbe vetett hit kisugárzik, hiányát a partner úgyis sejti, érzi majd. Most kell megismerni, *mi a mértékadó a partner országában*, most kell érezni, milyen igényekre tudunk építeni. Mind többen ismerik fel, hogy az interkulturális kommunikáció témaköre nem szűkíthető le pusztán a tárgyalás aktusára, hanem komoly figyelmet érdemelnek az ‘elő’- és az ‘utómunkálatok’ is.

A megcélzott piac – információadás: hirdetés, reklám

A reklám kérdéskörét számos szakkönyv bő terjedelemben tárgyalja. Itt elég felhívni a figyelmet arra, hogy a hirdetések szabályozásában minden ország saját törvényeit alkalmazza. Közöttük azonban egyre több az azonos vagy hasonló. Tiltják a félrevezetést, a tisztességtelen versenyt, de eltérnek egymástól például abban, hogy engedik-e a félelmet vagy agressziót kiváltó reklámokat, valamint hogy engedik-e olyan kifejezések használatát, amelyek összehasonlítják a rivális termékeket.

A célországba szánt *prospektusok, katalógusok* sokféle szempontnak kell megfeleljenek. A külföldi nemcsak más nyelvet beszél, de mások anyagi lehetőségei, prioritásai, szokásai. *Magyarul írt, idegen nyelvre lefordított prospektussal ritkán aknázhatók ki jól a lehetőségek, mert célországtól függően a termék más-más jellemzőit érdemes hangsúlyozni.* A fejlett államokban fontos, de nem meghatározó az ár. Készek jó árat fizetni, ha a termék megfelel az igényeknek is, az előírás-soknak is. (Németországban például ilyenek a vonatkozó szabványok és környezetvédelmi előírások, valamint a garancia arra, hogy a gyártó folyamatosan modernizálja a terméket.) A világ kevésbé fejlett régióiban az ár és az üzembiztos működés kap nagy figyelmet. A tartósság csak ez után következik.

A ‘rábeszélő’ szövegezés egyesek szerint ‘csak’ megfelelő szlogen kérdése, mások viszont kételkednek ebben. Abban egyetértés van, hogy bőséges információ (működési leírás, magyarázat stb.) nélkül a rábeszélés nem lehet hatásos.

A képi megfogalmazás már megvan? Gondoljuk át a szóbeli ismertetés lehetőségeit! Készítsünk rajzokat, többnyelvű alkatrészjegyzéket!* Valószínű, hogy angol és/vagy német (egyes arab országokban, így Tunéziában, Szíriában francia) nyelvű prospektusok, katalógusok célt érnek. Kivételek e tekintetben is akadnak:

* Kínában nemritkán kezdő mérnökök vállalják a fordítást angolra, illetve angolról (egyes szakszavakat németül is ismernek). Szakmai tudásuk általában jobb, mint nyelvismeretük. Értelmetlen azon mérgelődni, miért nem küldtek felkészültebb tolmácsot. Többet ér itthon összeállított műszaki mini szótárral (félszáz, a termék szakszerű leírásához szükséges kifejezés angol, német fordításával), magyarázó rajzokkal érkezni a helyszínre.

Törökországban például a termék technikai dokumentációját törökül kérik.) Hollandiától Tunéziáig, Szíriától Kínáig igaz viszont, hogy az anyanyelvén kíván tájékozódni a nagyközönség. Kevés szöveget igényel, az ábrák legyenek túlsúlyban.

KAPCSOLATFELVÉTEL

A kapcsolatfelvételre készülve szembesülünk számos olyan részkérdéssel, amely később a kommunikáció során szerephez juthat. Első lépésként kellő információk kellenek a partner kiválasztásához. Sokféleképpen tájékozódhatunk a profilba illő cégek címéről – a lehetséges módok egy részét a 6. melléklet foglalja össze.

A személyes tájékozódás kapcsán a legfontosabb nem a már kidolgozott módszer, hanem a szándék a megfelelő információk felkutatására.* Több legyen bennünk, mint kötelező érdeklődés! Enyhe expanziós törekvéssel előttünk már sokan jártak ott. Rutinná lett az átlagudvariasság, az átlagigyekezet, az átlagprofitra való törekvés, az átlagsiker (illetve sikertelenség). Ehhez tényleg elég az átlagos megközelítés. Ha valaki így fog neki, elégedjen meg azzal, amit az előtte járók meghagytak! Ritka szerencse, ha éppen most nyílik valamilyen teljesen új lehetőség.

Kivel kell tárgyalni – és milyen rangban?

A döntési folyamat ismeretében könnyebb kiválasztani a partnert.† Ha erre támpont nincs, akkor kételkedjünk abban a felfogásban, mely szerint „a fejhez kell menni nem a lábhoz.” Minél magasabb a döntés szintje, annál hatásosabb az átfogó (gazdasági) szempontokra hivatkozni, egyszersmind annál nehezebb meggyőzni valakit a részletek, főleg a műszaki szempontok felől. Egy vállalati felső vezető és egy fejlesztőmérnök – szívükben más-más feladatokkal – ritkán értik jól egymást.‡

* Informálódhatunk a telephely környéki kocsmákban. A jövődó partner ‘pletykáló’ dolgozóitól megtudható részletek segíthetnek felismerni a vállalat belső és/vagy külső problémáit. Az olcsóbb éttermekben, falatozóknál valószínűleg megtalálhatók a szállítók fuvarozói. Tőlük is kérhető vélemény. „(A gerilla üzletkötő) mivel bizonytalan, hol is kezdje, elhajt a gyárnegyedbe, hogy felmérje a piacot. Beszélget az ügyfélfogadókkal. Beszél azokkal, akik lerakodnak a kamionokról. Eltársalog a fűvön ebédelő munkásokkal. Mindenkiel beszélget. Rengeteg kérdést tesz fel: Mivel foglalkozik a cég? Mit gyártanak? És mennyit? Ki foglalkozik az összeszereléssel? És miért? Mi a beszerzési forrásuk? Kik a vevőik? Hogy megy az üzlet? Milyen problémáik vannak? Kivel lehet ez ügyben beszélni?...Állíts oda reggel fél hétkor a rakodó területhez kávéval és friss fánkkal, és beszéljess el a sofőrökkel. Ők majd elmondják neked, mi került beszerzésre, mennyi, honnan, mikor és milyen áron.” (Gallagher-Wilson-Levinson, 1994: 9., 44.)

† Kanadában például a döntési folyamat nagyvállalatnál alulról felfelé halad, kicsiknél és közepeseknél fordítva. Ugyanakkor a japán partner döntései a ‘mindenki ismerje meg és értsen vele egyet’ mechanizmus jegyében születnek, tehát időigényesek.

‡ Egy hazai elektronikai üzem gyártmányában átadás közben meghibásodott a vezérlőkártya. A mérnökök lázasan keresték a hibát az átvevő jelenlétében, aki komoran méregette őket, mígnem kávézni hívták a büfébe. A főmérnök tudakolta, melyik a hibás egység, megragadta azt, s az emeletről az udvarra hajította. „Látják? Szállítás közben eltört! Bontsák ki a tartalékdobozt, új vezérlőkártyát a régi helyére!” A műszakiak tudták, hogy sok túlórájukba kerül majd utólag valószínűsíteni, mi volt a hiba. A főmérnök tudta, hogy nem lesz érdemes kideríteni a hiba okát, ha a partner bizalmát elveszítik.

Középvezetők talán jobban átlátják a részleteket, *lobbizhatnak* érdekünkben, ha érveink az ő tolmácsolásukban kerülhetnek a döntéshozók elé.

A kapcsolatfelvételt előkészítve érdemes átgondolni, milyen rangot adjunk magunknak; ezt nyilván fel kell tüntessük aláírásunk alatt. Elsősorban középvezetők vehetik fontolóra, követik-e azt a gyakorlatot, amely mindenkit magasabb beosztásúnak tüntet fel, mint honi titulusa, az osztályvezetőt ‘főosztályvezető’-nek stb. Bizonyos, hogy olykor hasznos erősnek mutatkozni, mégis kérdés, nem bírnánk-e kisebb ranggal nagyobb mozgásteret? Gyorsan intézkedhet, aki döntésképes, de akkor ezt el is várják tőle; nehezen nyer időt, *utasít el kompromisszumot burkoltan*. Holott néha kényelmes mentség arra hivatkozni, hogy „ilyen dolgokat az igazgatói tanács hagy jóvá”, illetve az, hogy „bár ésszerűnek látszik a partner álláspontja, de ‘a végső döntéshez’ a másik ‘társelnök’ egyetértése is kell, nélküle bizonyos döntések nem hozhatók meg”. Egyes – magán jellegű – információk szerint nem példa nélküli, hogy tengerentúli vállalkozók ‘párba’ állnak. Bár önálló vállalkozók, saját cégükben ‘csak’ alelnökök. Elnökként kölcsönösen a másikat jelölik meg.

A ‘választott’ rang alapján elkészíthetjük névjegyünket – természetesen a partner országában szokásos tartalmi és formai elvárásokra figyelemmel.*

Kapcsolatfelvétel levél útján

A kapcsolatfelvétel formája feleljen meg a célországban honos gyakorlatnak. Számos országban (pl. Líbiában, Szíriában, Törökországban) a kapcsolatfelvétel szokásos módja az ajánlás, közvetítés vagy a személyes bemutatkozás (vásárokon, a régióban tett utazás alkalmával). Könnyen olvasatlan marad a bemutatkozó levél Olaszországban is, ahol viszont minél messzebb megyünk délre, annál fontosabb a fellépésünk keltette benyomás. Az országok többségében azonban bemutatkozó levéllel kezdeményezik az együttműködést.† A nemzetközi üzleti levelezés nyelve többnyire az angol (túlsúlyban az amerikai szóhasználat), de szép számban vannak kivételek. Európában a németet is jól beszélik. A volt francia gyarmatokon máig is a francia a nemzetközi kereskedelem nyelve. A FÁK országaiban az orosz nyelv az általánosan elfogadott.

Az első levél tartalmi és formai jegyei több tekintetben is támpontokat adnak rólunk. Egy külalakjában szerény, nyelvezetében kifogásolható, címzését, megszólítását tekintve a helyi és a nemzetközi szokásoktól eltérő levél azt *sejteti*, hogy

* Japánban fontosnak vélik, hogy valaki a hierarchia mely lépcsőfokán áll, így a névjegy a rangot, beosztást is tartalmazza (talán jobban érdeklők a japán partnert, mint az eredményes tárgyalási kilátások). Pakisztánban, Latin-Amerikában (utóbbiban a spanyol hatás eredményeként) igen szeretik a címeket és rangokat: tüntessük fel hát azokat a névjegyben, nevezzük meg bemutatkozásunkkor! Líbiában jó benyomást tesz, ha beosztásunk, vállalatunk központjának címe arabul is olvasható. Kanadában a névjegy egyik oldalán angolul, a másikon franciául áll a felirat. Németországban feltűnik a névjegyben a beosztás, az iskolai végzettség, a tudományos cím, fokozat és a vállalat neve, címe. Észak-Amerikában a címeknél, rangoknál fontosabb szempont a rendszerezhetőség. (A szabványos tok 8.9 x 5.1 cm-es névjegyvet tart! A szokásosnál nagyobb méretűtől egyesek azt remélik, hogy sokáig a partner asztalán marad, s nevük észrevétlenül megjegyződik.)

† Ilyenek például Csehország, Finnország, Hollandia, Dánia, Nagy-Britannia, Németország, Tunézia, Kanada, Indonézia.

kezdő keres külföldi kapcsolatot. Érdemes átnézni egy-két speciálisan ezzel (és az éppen aktuális desztinációval) foglalkozó szakkönyvet. A 7. melléklet a stílusok kapcsán hívja fel a figyelmet néhány komoly hibára.

Először az tisztázandó, kinek illik küldeni a bemutatkozó levelet.* Majd a megfelelő titulus.† A stílári követelményekhez is igazodni kell.‡ A partner levelünk első pillantásra áttekinthető jegyeiről vonja le az első következtetést.§

Az első levél ismertesse a javasolt együttműködést! A második győzze meg a partnert, hogy nemcsak az ügylet, de a cégünk is figyelemre érdemes! Utaljon arra, kinek az ajánlására jelentkezőnk és kiktől – például a partner valamely honfitársától vagy egy vele azonos körzetben, esetleg a hagyományos partnerországok egyikében működő nem versenytárs cégtől – kérhető ajánlás rólunk.**

* Nem mindegy, kinek írunk. A nyelvtanilag korrekt levelet ‘a vállalat igazgatójának’ kell címezni, ha Hollandiában vagy Dániában kézbesítik, konkrét személyhez, ha a finnnek, Olaszországba vagy Németországba küldjük (utóbbiban talán nem a vezér-, hanem a kereskedelmi igazgatónak). Kanadában személy szerint a tulajdonos kapja.

† Észak-Amerikában és Ausztráliában – az egyházi személyiségeket kivéve – nincs hagyománya a címek feltüntetésének. Ha az üzletember férfi, egyszerűen ‘mister’-nek szólítják, ha nő, akkor ‘miz’-nek, (mely új kifejezés mind a házasságban, mind az ilyen köteteléken kívül élő nők esetében alkalmazható). Csak a belgyógyász orvosokat és a fogorvosokat szólítják doktornak. Személyes találkozáskor az angol sebészek megszólítása is: ‘Mister X’. Európa számos országában igen sokat adnak a címekre, ezért a helyes megszólításra gondot kell fordítanod. A címek és tudományos fokozatok feltüntetése például imponál Olaszországban, Németországban. Az előbbiben minden egyetemet végzett embernek ‘Dottore’ megszólítás jár. Az utóbbiban – hozzászámítva Ausztriát is – ha valakinek két doktorátusa van, a helyes megszólítás ‘Herr Doctor Doctor X’. Ausztriában sokan a sírköveken is feltüntetik a címeket.

‡ Nagy-Britanniában szűkszavú, lényegre törő stílus ajánlható, Dániában (a személytelen címzés és a levél tömörsége ellenére) nem nyerő a túlzott formalitás. Üzleti levélben ne írjunk a lapok hátoldalára, vagy ha mégis, akkor erre a szöveg félreérthetetlenül utaljon!

§ Az új vállalkozók közül sokan gyakorlatlanok a külföldi kapcsolatok kiépítésében. Úgy hiszik ‘bürokráciamentes üzleteléshez elegendő egy tiszta lap’, rajta név, cím és pecsét, ‘és máris mozdul a partner, akit szintén csak a bevétel érdekel’. Holott sok példa utal arra, hogy az áru minősége kevesebbet számít, mint a csomagolásé, illetve a különböző díszleteké. Ezek közé sorolható a levelek külalakja. Céges papír használata ajánlott, fejlécét grafikus tervezze, vagy legalább tanácsot adjon! (A mai irodatechnika lehetővé tesz nyomdai minőségű ‘házi’ kivitelezést is.) Az üzleti levelek fejlécének fontos tartozéka 2004 május 1.-je után a vállalati tőke nagyságának jelzése.

** Különböző feltevések vannak arról, hogy Japán cégekkel nehezebb-e a kapcsolatépítés, mint bármely más fejlett piacgazdaságú ország vállalataival. Több magyar vállalkozó szerint elég egy apróbb hiba (az, ha nem a megfelelő személynek címezzük a levelet, vagy ha tevékenységünk leírásából nem derül ki kellő mélységig, hogy a javasolt együttműködés milyen előnyöket ígér), s a bemutatkozó levél válasz nélkül marad. Aligha hátrány a személyes ajánlás; a Japán fél üzleti szokásai szerint ez felér azzal, hogy az ajánló felelősséget vállal az ajánlott cégért. Az ajánlat a személyes találkozásra további lehetőséget kínál a bizalmat megszilárdítani; ez Japánban jóval fontosabb, mint Európában.

Kapcsolatfelvétel telefonon

Levelünk külalakja, stílusa adta rólunk (cégünkről) az első benyomást, a másodikat üzenetrögzítőnk 'jelentkezése'. Nem kell új szöveget kitalálni, még kevésbé magyarból fordítani. Más odaillő minta híján értelemszerű módosításokkal átvehető a partner üzenetrögzítőjének szövege. Legyen udvariasan rövid, érthető. 'Native speaker' (pl. egy született angol vagy német stb.) olvassa fel. Ez *sejtet* profi céget!

Tárcsázzuk a partner számát. Amikor ott felveszik a kagylót, először is jelezzük, hogy külföldről beszélünk. Így a titkárnő nem várakoztat meg, s – remélhetően – ügyelni fog kiejtésére. Az első híváskor betűzzük a magunk és cégünk nevét!

Legalább öt különböző esetben lehet szükségünk telefonálni:

- 1.) Kérdezzünk rá, hogy a találkozót levélben jelzett időpontja változatlan-e?
- 2.) Tisztázhatók a tervezett személyes találkozás körülményei:
 - A repülőtérre, pályaudvarra érkező azt kell tudja, miről ismerik meg egymást a partnerrel az első találkozáskor. Ez a látszatra triviális mozzanat nagyon is meghatározhatja a találkozó későbbi hangulatát. A vállalatok (legalább A4 méretű) emblémája csupán néhány méteren belül látszik jól. Távolabbról, illetve nagy tömegben egy magasba nyúló zászlót könnyebb észrevenni.
 - Gépkocsival közlekedők sok időt veszíthetnek a partnerhez vezető út, utca keresésével. Ezt jobb elkerülni. Ha az útbaigazítást tőlünk kérik, azt a partner nemzeti sajátosságaira figyelemmel tanácsos megadni.*
- 3.) Hazaérés után, megköszönve a szíves fogadtatást.
- 4.) Valamely menet közben felmerült probléma rendezése érdekében.
- 5.) A kapcsolat ápolása végett! Főleg alkalmi illetve szezonális együttműködés esetén a felek esetleg hónapokig nem hallanak egymásról. Ne legyen a pauza három hónapnál hosszabb, de a sűrűbb kapcsolatfelvétel csak akkor nem zaklatás, ha a munka megkívánja! A túl gyakori hívások levelezéssel ritkíthatók.

Ne feledjük: a telefonon folytatott beszélgetés alatt a partner nem láthatja arcunkat, vagyis tanácsos időről időre szavakkal jelezni, hogy figyelünk arra, amit mond.*

* Magyarországon Budapest központú, Franciaországban Párizs (és néhány nagyváros) központú, csillag alakú közlekedési rendszer, amelyben „kisebb területre lehet egy se-reg tevékenységet összpontosítani: a lakó-, bevásárló-, piac-, üzleti és szórakozó-negyedek határai a középpontokba fűthetnek össze, ahonnan valamennyien könnyen megközelíthetők. A csillag alakú rendszer a francia élet hihetetlenül sok vonatkozásában érvényesül. Mintha egész kultúrájuk erre a szerkesztési elvre épült volna...Egy francia hivatal vezetője általában az épület középpontjában található; beosztottjai, mint a bolygók, vagy mint a főnöktől szétsugárzó hurok, körös-körül helyezkednek el.” (E. T. Hall, 1980: 200.) Az USA városainak központjában rácshálósan futnak az utcák. Aki ilyen településen nő fel, az otthonosan mozog minden más amerikai városban, viszont jóval nehezebben tájékozódik a nem ilyen tervek alapján készült európai városokban. Mi azon útvonalak nevét adjuk meg, amelyek végighaladva a célpont elérhető. A rácshálós rendszerben viszont két út és találkozási pontjaik megjelölése szükséges. A Felkelő Nap Országában sem az útvonalakra ügyelnek, hanem a keresztezési pontokra. Csak az útkereszteződéseknak adnak nevet, s házaikat azok építésének ideje szerint sorszámozzák.

A TÁRGYALÁS IDŐPONTJA

A tárgyalás időpontjának célszerű megválasztásához át kell tekinteni, hogy mely témákra kell sor kerülni, megvitatásuk mennyi időt vehet igénybe! Ennyit mindenképp biztosítson a helyi „munkarend szerinti hasznos” időalap, sőt! Bízvást számolhatunk kieső napokkal, órákkal! Így például:

- Repülőjegy-foglalásakor a napszakot is eldöntjük, nemcsak a tárgyalás napját.[†]
- A munkaidőt kevés kivétellel mindenütt betartják, de annak olykor csak egy részét hajlandók tárgyalás céljára előjegyezni.[‡]
- Az iparosodott régiókban a péntek délután hallgatólagosan a hétvége kezdete.
- Egyes országokban, ha vasárnapra esik valamely ünnep, az azt követő hétfő a munkaszüneti nap!
- A célszág munkaszüneti napjai a fejlett régiókban többnyire ‘kirajzást’ indukálnak a városokból, vagyis az ilyen alkalmakat közvetlenül megelőző és követő napok nem feltétlenül alkalmasak üzleti megbeszélésre.
- A szabadságolások heteire csak nyomós ok alapján időzítünk megbeszélést.[§]

A lanyhuló figyelme ember könnyen vét hibát. Számolni kell tehát a három óránál nagyobb időeltolódás, az ún. ‘jet lag’ hatásával; a megbeszélés lehetőleg ne essék a magyarországi éjszaka idejére. Ha mégis, akkor nem tanácsos emiatt panaszkodni, mert ezzel csak felhívjuk gyengeségünkre a partner figyelmét! *Kifogásként* viszont hivatkozhatunk erre (például a találkozó időpontjának megválasztásakor), és ez bizonyára mindenki által elfogadható.

* „Telefonszólóknál a (japán) beszélő... nem ‘hallót’ mond, hanem moshi-moshit. Jelentése: ‘Ha...’, ‘Amennyiben...’. Amíg a másik beszél, állandó cuppogással illik jelezni, hogy jelen vagyunk és csupa fül vagyunk. Míg más országokban neveltlenség a beszélőt félbeszakítani, itt elvárják a szüntelen közbeszúrásokat: ‘Naruhodo’ – ‘hát persze’; ‘So desu ne’...– szóval így van. A partner ezzel bizonyítja feszült érdeklődését.” (Lomb, 1979: 105.)

† Ide kívánczik Eddi első üzleti ‘törvénye’: „Sohase tárgyalj reggel 10.00 előtt vagy 16.00 után, mert vagy mohónak tűnsz, vagy kétségbeesettnek.” A partner ugyanis a túl korai vagy késői időpont megválasztása kapcsán ráérezhet gyenge pontjainkra. Így például nem alkudhat keményen, aki siet!

‡ Törökországban akár már reggel 8.00-kor fogadnak, Finnországban 9.00 - 12.00 és 14.00 - 16.00, Hollandiában 9.30 - 11.00 és 14.00 - 16.00 között. Szingapúrban a hivatali órák 9.00 - 17.00-ig tartanak, de belvárosi vállalatoknál 10.30 előtt nemigen fogadnak üzleti megbeszélésre. Zimbabwében gyakorlatilag a titkár illetve titkárnő eldöntheti, hogy mikor fogadjanak, de ritkán alkalmas a hétfő kora reggel és a péntek délután. Kínában az év minden szakában tabu az ebédidő (11.45 és 13.30 között), munkaidőn túl nemigen folytatnak hivatalos megbeszélést.

§ A muszlim országok többségében munkaszüneti nap a péntek (ha ez ünnepnap, akkor a szombat a munkaszünet). A negyvennapos Ramadán-bőjt utolsó harmadában az emberek tűrőképessége csökken, ingerültebbek, nő a közúti balesetek száma. Augusztusban szinte egész Olaszország, Franciaország szabadságon van. Indonéziában júniustól szeptemberig veszik ki a szabadságok zömét. Holdújév előtt és után két héttel ne tárgyaljunk Kínában, mert tavaszvárás van! (A kantoni vásárról viszont nem tanácsos egy-két nap után elutazni, ha valaki elvárja, hogy komolyan vegyék.)

Ha üzleti körúton vagyunk, az nem feltétlenül titok. Arról azonban nem mindig szerencsés tájékoztatni a partnert, hogy nem ő az első, akit ennek során felkeresünk. Profi üzletember kívül marad a világ feszültségócai keltette vitákon, azokban még üzleti kapcsolatokkal sem foglal állást. Végző soron ugyanez vonatkozik az országok (országrészek) közötti esetleges rivalizálásra is. * Kivételt az olyan esetek képezhetnek, amelyekben tárgyalási pozíciónkat erősíthetjük azt sejtetve, hogy 'az önök ügyét érzem igazságosnak'.

* Kanadában oldottabb légkör vesz majd körül, ha előbb érkezünk oda, s az USA-t nem, vagy csak látogatás második állomásaként keressük fel. Kanadán belül az egyes tartományok bizonyos fokú önállósága kapcsán is tapasztalható rivalizálás. Szerencsésebb, ha egy québeci megbeszélésre nem Torontón keresztül érkezünk.

HATODIK RÉSZ:

FELKÉSZÜLÉS, TALÁLKOZÁS

A jövőre vonatkozó információk gyűjtése hasznos, és a modern tömegkommunikációs eszközök révén lehetséges is. A személyes találkozás kapcsán a tanulmány az interkulturális kommunikáció feltételei szerinti célszerűség szempontjait a merev öltözködési előírások elé helyezi. Bevezeti a 'nulladik perc' fogalmát, új csoportosításban elemzi a testbeszéd aspektusait és a tárgyalás helyszínének, az iroda berendezésének jel-lemzőit.

A SZEMÉLYES TALÁLKOZÁSRA KÉSZÜLVE

Ami a találkozó előtt tudható

A személyes találkozó előtt érdemes átnézni a legutóbbi tárgyalás óta váltott valamennyi – küldött és kapott – levelet! Lehet, hogy a megbeszélés során elénk teszik majd őket, s akkor könnyebb lesz eligazodni azon részletekben, melyeket kollégáink intéztek. Velük előzetesen nemcsak az esetleges nyitott kérdések nézhetők át, de a partner cégével szerzett tapasztalatok is! Kérjük véleményüket arról is, milyen kérdések megvitatását javasolják. (Az előző tárgyalás eredményeit *értékeljük ki!*)

Aki eddig részese volt a kapcsolat építésének, az bizonyos jelekből már a találkozás előtt sejtheti, távolságtartó-e a partner és mennyire.* A közvetlenség mértékére vonatkozó legkisebb kétely esetén tartózkodó legyen leveleink hangvétele.

* Egy ausztrál partnerrel a második levélváltáskor már elhagytuk beosztásunkat, de kézjegyük alá még odagépeltük teljes nevünket. A következő ausztrál levél címzésében a nevem mellett már nem állt ott a beosztásom, s attól kezdve a küldő sem gépelte kézjegye alá a saját nevét. Találkozásunkkor régi ismerősként üdvözlöttük egymást.

A megbeszélést előkészítendő

- ismét igénybe vehetők a banki, üzleti, baráti kapcsolatok. Korábban a majdani partner tőkeerejéről, piaci pozíciójáról kérdeztük őket, most inkább a ‘gyengéit’ tudakoljuk (pl. milyen ajándéknak örülne);
- ki kell kidolgozni javaslatunkat a napirend kialakítására;
- egyes szerződések tervezete előre elkészíthető (esetleg előre megküldhető);
- a nagy horderejű döntések véglegesítése során az jár el körültekintően, aki saját szakértőt (jogi tanácsadót, konzulenszt) alkalmaz. Profi tárgyalók nem a probléma felbukkanása után kezdenek szakértőt keresni, mert az nagy(obb) idővesztéssel, illetve azzal járhat, hogy valaki kénytelen-kelletlen el kell fogadja a másik fél által javasolt személyt, aki talán részrehajló. Épp ezért – érezve, hogy a tárgyalás ilyen fordulatot vehet – még a megbeszélések előtt ‘állítsuk telefonközelbe’ azt, akitől tanács kérhető. A legrosszabb, ami történhet, hogy nem vesszük igénybe;
- rossz benyomást tehet partnerére az, aki nem ismeri a témához tartozó legfrissebb (világ)kereskedelmi statisztikákat, piaci információkat, mert ezek a *bevezető beszélgetés* során szóba kerülhetnek;

AZ ÖLTÖZKÖDÉS

A bemutatkozást szűk értelemben a találkozás első mondataival azonosítják. Tágabban véve viszont az első benyomások szerzéséről beszélhetünk, ami megteremt a tárgyalás első perceinek hangulatát. Az alábbi szempontok mérlegelendők:

A világ számos országában az üzletemberek szokott viselete a többitől eltér.* Ezt tanácsos figyelembe venni az útipoggyász összeállításánál! E tekintetben is időről időre frissíteni kell az ide vonatkozó információkat. Található a szakirodalomban olyan állítás, hogy van egyedül helyes megoldás az öltözet kapcsán is! Ha nem is értünk egyet a merev szabályokkal, néhány következtetés megkockáztatható. Így például ha megjelenésünk nagy fontosságot kaphat, a megfelelő összehát mellett ügyeljünk a részletekre is! Az öltöny, a nyakkendő és a zsebkendő színe; a nyakkendőű, az óra és a toll értéke stb. legyenek összhangban! A ‘nett’ azt jelenti: minden részletében az. (Egyesek szerint a magyar üzletember ügyel zakójára, nadrágjára, de kevésbé a cipőjére.) Ne elégedjünk meg a decens külsővel: *ruházatunk a kommunikációs eszköztár része*, tehát azt is kifejezésre kell juttassa, hogy tudjuk és be is tartjuk, mi az adott országban a helyénvaló.

* Csehországban a rendezett, nem kirívó ruha az általánosan elfogadott. Dániában kötetlenség, hanyag elegancia a jellemző (esőre mindig számítsunk), csakúgy mint Hollandiában, estére viszont legalábbis sötét ruha elvárt. Finnországban öltöny, illetve kosztüm ajánlható! Olaszországban nagy gondot fordítunk megjelenésünkre, mert ott a máshol figyelmen kívül hagyott részleteknek is nagy jelentőséget tulajdonítanak! A ruházat szolid, alkalomhoz illő, mégis követő kell legyen, azaz ne színeivel vonzza a tekintetet, hanem szabásával, utóbbi pedig inkább önnön formájával, semmint azzal, amit láttat! Angliai tárgyalásokon urak öltönyt, hölgyek ruhát, kosztümöt hordanak. Meghívás esetén a meghívón feltüntetik az elvárt öltözéket. Kanada keleti részén a londoni City normái találhatók, nyugati tájain kevésbé formális, ‘amerikaibb’ ruházatot viselnek. Az iszlám országokban hölgyeknek szolid ruházat ajánlott, sem a rövid, sem a mélyen dekoltált ruha

Főleg a műszaki, illetve termelői-gazdálkodói munkakörben dolgozó szakmabeliek nem a magyar partner eleganciája, hanem felszerelése, műszerei és szaktudása alapján alkotnak véleményt. Vajon *mit sejtet, mit kommunikál, ha valaki gazdag megjelenésű, de erkölcsileg és fizikailag kopott műszerekkel dolgozik?*

A NULLADIK PERC

A 'nulladik perc' és a házigazda esélye

Aki késve érkezik, nem kifogásolhatja, ha megváratták! Még az indokolt késés is rontja a hangulatot. Aki bevallja, hogy önhibájából késett, az őszinte, egyszersmind rosszul szervezett ember benyomását kelti. Tegyük lehetővé, hogy a partner kerülje a túlzott engedékenységet látszatát, vagyis 'objektív külső okokra tekintettel' bocsásson meg! A mentséget, vagy annak látszatát, a konkrét körülmények kell adják; sztereotip a 'helyismeret hiánya' és – számos országban, például Japánban – a közlekedési problémák okozta késés.

A pontosan érkező látogatónak a nulladik perc nem a kézfogással kezdődik, hanem azzal, miként reagál arra, ha szándékosan megvárakoztatják. Ravasz házigazdák így sejtetnek dominanciát; fontosabb személyiségnek tüntetik fel magukat már a találkozás kezdetén. Aki megilletődve látogat a 'befolyásos', 'tőkeerős', 'tapasztalt' stb. profihoz, és szemet huny a megvárattatás fölött, az már a kézfogás előtt számára kedvezőtlen *osztózásra* számíthat. Ez a nulladik perc a házigazda oldaláról.

Visszavágni nem könnyű, mert az ilyen házigazda faképnél nem hagyható, és ha 'csak' tiltakozunk is, megfagy a légkör már a tárgyalás kezdetén. Megvárattatásra

nem elfogadott. Európai üzletember iránt elvárás, hogy elegáns legyen. A muszlim férfiak öltözködése általában egyszerre igyekszik tükrözni pozíciójukat, vagyoni helyze-tüket, s ugyanakkor alkalmazkodni a klímához. Pakisztánban például a férfiak könnyű zakót és világos, egyszínű inget viselnek nyakkendővel. A trópusokon a szafari öltözet csaknem mindenütt elfogadott. Próbáljunk szerencsés középutat találni a klíma (párás, forró) és a valószínűleg légkondicionált irodák világa között (pl. rövid ujjú ing nyakken-dővel)! Tunéziában a partner rangjával egyenes arányban nő a formalitások iránti érzé-kenysége; szolid, hagyományos öltözet ajánlott. A konzervativizmus Zimbabwében el-fogadott, míg a Távol-Kelet egyes országaiban mindinkább kimegy a divatból. Kínában egyszerű, rendezett viselet a megszokott, melyen nincs semmi feltűnő. A tekintélytiszte-lő Japánban a látogató ruházata a partner iránti tiszteletet is kifejezi. Hölgyek ne öltöz-zenek kihívóan, férfiak ne viseljenek szokatlan nyakkendőt! Ügyeljünk a színválasztékra is. Mint az fent már említést nyert: a japán közfelfogás szerint szerencsét jelent a fekete, a fehér és a sötétkék! Baljós jelentése van viszont a világoskéknek és a sötétzöldnek.

* Roger Benett a *HOGYAN KERESKEDJÜNK A NYUGATTAL?* már idézett szerzője egyedüli helyes megoldásként javasolja a konzervatív stílusú öltözést. Kár, hogy nem lehetünk tanúi egy vitának közte és a *GERILLA ÜZLETKÖTÉS* társszerzői között, akik így írnak: „Egy ausztrál, (aki)...évente több, mint egymillió dolláros jutalékra tesz szert, ...szandálban és csak úgy strandos öltözetben bemegy egy irodába...Az új gerilla (üzletkötő) komoly megrendelés-sel távozhatott, olyan ügyfelet szerezve, aki végül többszáz ezer dollárt ért a Miller cégnek. Ma Bob Miller vállalata a robotoktól kezdve a lézerekig mindennel foglalkozik. Még mindig farmerban bonyolítja üzleti látogatásait, és soha nincs nála aktatáska, de még toll sem.” (Gallagher-Wilson-Levinson, 1994: 14., 28.)

profi felelet a megváratás. Kezdjük gépelni vagy számolni – notebook vagy kalkulátor biztosan van kéznél – és akkor se hagyjuk abba, amikor a ‘profi’ már fogadókész. ‘Dolgozzunk’ a megváratás idejétől függően fél, vagy akár egy perccel tovább; most már nincs mit egymás szemére vetni. Hasonló tárgyalástechnikai fogás alkalmazható, ha jelenlétünkben a partner más feladatai miatt többször megszakítja a tárgyalást, például ismételtlen fogad telefonhívásokat, azokat nem zárja rövidre. És fordítva: ha tesztelni akarjuk partnerünket, várakoztassuk meg. Reagálásából valószínűleg kiérződik majd, hogy fontos-e számára a megegyezés.

A ‘nulladik perc’ és a látogató esélye

A látogató esélye a nulladik perc kapcsán az, hogy tapasztalatokat, benyomásokat szerezhessen a partner cég anyagi helyzetének, szervezettségének bizonyos oldalairól. Látja az épületek, a gyárudvar állapotát. Ha csak útbaigazítást kap a portán (esetenként még azt sem!), ‘eltévedhet’, vagyis olyan épületrészekbe (például műhelyekbe, raktárakba) is betérhet, amelyeket egyébként talán rejtve tartanának a szemelől. Van olyan felfogás, amely szerint profi tárgyalók igyekeznek megteremteni maguk számára az ilyen lehetőségeket, ezért nem néhány perccel, hanem akár fél órával korábban érkeznek. Ahol kong a raktár vagy az üzemcsarnok, ott kihasználhatlanok a kapacitások, aminek tudatában a megrendelést adó fél keményebb feltételeket szabhat az *osztóáshoz*.^{*}

Az ilyen törekvéseket a házigazda akkor tudja hártani, ha

- a portást előre értesíti arról, hogy látogatót várnak, és szigorú (egyedei) utasításokat ad arra, hogy ha az illető megérkezett, kit kell értesíteni, kinek a társaságában léphet a látogató a vállalat területére. Jól szervezett vállalatnál a portás két-három szót tud mondani (ha másképp nem, hát előre legépel papírról) a tárgyalás nyelvére: „Kérem, várjon! Azonnal jönnek!” stb.
- a látogatót a tárgyalás nyelvét jól beszélő munkatárs (referens, tolmács, titkárnő) kísérelje a portától a tárgyalás színhelyéig (irodáig). Teheti ezt maga a magyar partner, de ilyesmit jórészt az indokol, ha korábban már közvetlenebbé vált a kapcsolat a látogatóval. Máskülönben túlzott gesztusnak minősül, olyasminek, ami a házigazda (illetve cége) szokottnál nagyobb mértékű érdekeltségét *sejteti*.
- *sejtet*, vagyis a látogatás időtartamára megváltoztatja a látszatot (például feltölti valamivel a raktárt vagy látszattevékenységet végeztet az üzemcsarnokban).

^{*} Itt mondjuk el – bár a helyiség berendezéséhez tartozhat –, hogy ‘pangó’ üzletre utal a letakarított főnöki íróasztal, kezdődő zűrzavarra az iratokkal vastagon halmozott. Aki próbált már iratok szétszórásával mesterkélten kelteni összevisszaságot és ezzel serény munka látszatát, az tudja, hogy az ilyesmi mindig különbözik valahol a munkavégzés természetes menete során képződött ‘felfordulástól’. Aki egyetlen megrendelőjét várja, az is töltsön valamennyi időt íróasztalánál, hogy az ‘a munka hangulatát árassza’.

SZEMÉLYES TALÁLKOZÁS

Üdvözlés, bemutatkozás

Triviális, mégis meg kell említeni: üzleti tárgyalófelek nem kell köszöntő beszédet tartsanak. Az üdvözlés egy-két szóból áll. Ezt nyilván mindenki tudja, de ha így van, akkor miért, hogy oly sok üzletember még e néhány szót sem hajlandó megtanulni a partner anyanyelvén, talán még a tárgyalás nyelvén sem.

Szintén könnyen belátható, hogy nagy hiba a partner nevét nem tudni, még súlyosabb rosszul tudni, például Stephen-nek ‘Stephan’-t, Karl-nak ‘Charles’-t mondani. Ha a nevét a kézfogás pillanatában ismerjük meg, mondjuk úgy a sajátunkat, hogy közben hallhassuk az övét! Ha nem sikerült megjegyezni, olvassuk le a névjegyéről. (Az átvett névjegyet ráérünk később kartotékolni; egyelőre maradjon előttünk az asztalon, hogy bármikor elolvashassuk.) Nem árt tudni: a japánok, hozzánk hasonlóan, a vezetéknevüket mondják először, utónevüket az után.

Először a családnevünket, azután az utónevünket és a családnevünket együtt mondjuk. Szükségtelen hozzátenni annak megfelelőjét angolul, németül, franciául! Nem igazán udvarias partner, aki *Johm*-nak szólít, mert nem jegyzi meg a *Jánost*. Büszkeségünk ezen a ponton a nemzeti büszkeség része. Nem kap tisztelet az, aki lemond róla.* Más kérdés, hogy – kiváltképp az idegen fülnek szokatlan hangzá-sú nevek (pl. Csilla, Győző, Zsombor) esetén – jobb elfogadni a partner kiejtését, mint hosszan tanítgatni a helyes hangsúlyra, bebizonyítva neki, hogy botfűlű! (A magyar nyelvben nem létező hangok kimondása nekünk is gondot okoz.) Rutino-san ‘betűzzük’ nevünket a tárgyalás nyelvén, még akkor is, ha *névjegyet* adunk.

Kézfogás, megszólítás

A kézfogás testbeszéd, *a kommunikációs eszköztár része*: sejtethet, el is árulhat.[†]

- Aki kezet csókol vélhetően nagyobb feltűnést kelt, mintha nem tenné. (Ez alól, talán csak Lengyelország kivétel.)
- A partner alkatát is figyelembe vevő, erős kézfogás dominanciát, határozottságot sejtet, a túl erős viszont belső bizonytalanságot. „Legyező átadása” távolságtartásra, a rokonszenv hiányára utal. Egyforma termetűek közül az érződik magasabbnak, aki saját csuklóját kézfogás közben kissé megdönti (partnere lefelé mutató ujjait vízszintesre állítja). Ennek ellenkezőjét teszi az, aki alacsonyabb partnerében az egyenrangúság érzését igyekszik erősíteni.

* Számos külföldre szakadt hazánkfia ‘lefordította’ utónevét a befogadó ország nyelvére. Ebből – tudomásom szerint – nem származott sem hátrány, sem előny.

[†] Szabó István filmjében a Mephistót játszó színészt (Klaus Maria Brandauer alakította) az előadás szünetében magához kéri a tábornagy-miniszterelnök, s kézfogás közben ezt mondja: „Gratulálok! Tökéletes a maszkija, a megtestesült Rossz, a Szent Rossz! Pedig a tekintete milyen szelíd így, közelről. És milyen puha a kézfogása! Érdekes, talán ez is a színészeti titkai közé tartozik, nem? Erőt és észet mutatni, holott valójában gyenge az ember.”... „Rájöttem, mi a titka, Mephisto! A meglepetésre épít, a váratlan hatásra!”

– Mint annyi minden másé, a kézfogás jelentősége is országonként, földrészenként különböző.* Ha a helybeliek számára idegen szokás kezdet fogni a látogatóval; akkor valószínű, hogy a nyugati embert szokatlan módon köszöntik.

Elsősorban a hierarchikus társadalmakban érezteti hatását – főleg a hangnemben és némileg az attitűdben –, hogy fontosnak tartják a címeket, rangokat, beosztásokat. Tegyük tehát azokat a megszólítás részévé!†

A Nyugat közvetlen stílusa, a tegeződés, a közvetlen hangnem nem azt jelenti, hogy barátságos a partner. Tegeződés kezdeményezésére az illem szabályai mérvadóak. Ha azok nem nyújtanak megfelelő eligazítást, akkor se siessük el a döntést! Aligha veszítünk azzal, hogy ezt a lépést átengedjük a partnernek. Többnyire nem kell sokáig várni, vagy ha igen, akkor jobb is, hogy nem sürgöttük.‡

Ajándékozás

A partner ajándékát a helyi szokások szerint illik átadni.§ Erre a világ különböző pontjain a kapcsolatépítés, illetve a látogatás más-más szakaszában kerül sor.*

* ‘Öreg’ kontinensünk latin nyelvű országaiban a kézfogást mindig köszöntés és megszólítás is kíséri: „Buon giorno Dottore”, „Bon jour messieur”, „Boa tard senhor”, „Buenos dias senorita”. Az angolszász országokban kézfogásra általában a bemutatkozáskor, ritkábban a távozáskor kerül sor. Arábiában is elmaradhat távozáskor a kézfogás. Csak a férfakkal szokás kezdet fogni Pakisztánban; ha ez alól mégis van kivétel, akkor is meg kell várni, hogy a nő nyújtson kezdet a férfinak. Indiában a nők nem fognak kezdet (talán be sem mutatják őket). Aki virágfüzért kap, addig kell viselje, amíg szállása, illetve a re-pülőgép belsejébe nem lép. A köszönés: a két tenyér összeillesztése ujjakkal felfelé. Azt mondják közben: ‘namaszte’ (jó reggelt, jó napot, jó estét). Enyhe meghajlással viszo-nozható. Üdvözlésnél a kézfogás európai szokás: hagyjuk, hogy a partner kezdeményezze. Igen erős a rang és a kor tisztelete. A külföldinek kezdet nyújtanak a japánok, s talán tőle el is várják a kézrázást, de ők maguk nem fognak kezdet egymással, hanem három-szor meghajolnak. A tisztelet jele a meghajlás. Elhagyása – és helyettesítése kézfogással – nem tiszteletlenség, csak alkalmazkodás a nemzetközi gyakorlathoz. Várjuk meg, hogy a partner melyiket választja! Sok magyart mosolyra fakaszt a merev háttal hajlongó japánok látványa. Ez nem a kinevetés, inkább a furcsaságnak szól, mégis félreérthető.

† Németországban a megszólításhoz tegyük hozzá: ‘Professzor Úr!’, ‘Mémök Úr!’, ‘Doktor Úr!’. Norvégiában a címekre, megszólításokra, társadalmi helyzetre jórészt a formális, hivatali udvariasság keretében adnak. Japánban ügyeljünk, nehogy eltévesszük a megszólítást! (Nem árt kitenni a kapott névjegyeket magunk elé az asztalra úgy, hogy azok az ültetési sorrendet tükrözzék.) Dániában vidám hangulatú, hivataloskodást mellőző, kötetlen, közvetlen, mégis nehéz tárgyalásra számíthatunk, még akkor is, ha személyes szimpátia alakul ki házigazda és vendég között. (Nem ragaszkodnak ahhoz, hogy az ő gondolkodásmódjukat vegye át a külföldi. Sajnos, ez néhány ‘nagy’ nemzet üzletembereiről nem mindig mondható el.)

‡ Könnyen lehet, hogy a kanadai, az ausztrál partner mindjárt a megbeszélés kezdetén javasolja, hogy utónevén szólítsuk. Ez azonban nem jelenti, hogy engedékeny.

§ Az ajándékozásnak – amire például Kanadában csak különleges alkalmakkor (pl. szerződés aláírásakor) kerül sor – nincs hagyománya sem Németországban, sem a briteknél. (Talán éppen ezért érheti őket kellemes meglepetésként a mi ajándékunk.) Finn partnert az ő magyarországi látogatásakor ajándékozzunk meg, a közös ebéd során! Olasz üzletembernek az együttműködés kezdetén kisebb értékű magyaros jellegű ajándék ajánlott! Átadása a tárgyalás eredményes befejeztekor aktuális. Ha a kapcsolat már nem új, és el-

Általános szabály, hogy ne ajándékozzunk olyasmit, aminek átadásával rosszabb helyzetbe hozzuk magunkat, mintha semmit sem vinnénk. A túl drága ajándékot megvesztegetési kísérletnek foghatják fel, a túl olcsót lekezelésnek!

Az ajándék kiválasztásakor legyünk tekintettel a fogadó ország vallási előírásaira, társadalmi szokásaira![†] A partner ‘gyengéit’ (ti. mit szeret kapni) már tudjuk a közös ismerősöktől. Magyaros jellegű ajándékot érdemes adni, mivel ez támogatja a hazai gazdaságot, iparunk, kultúránk hírét is öregbíti, *a bevezető beszélgetés* egyik témája lehet és olyasmi, amit a partner máshonnan nem tud beszerezni.[‡]

Üzleti látogatáskor virágot ajándékozni nem mindenütt szokásos! Szingapúrban virágot csak beteg és halott kap; virágkoszorút kap az új vállalat tulajdonosa az üzlet megnyitásakor a meghívottaktól. Másutt, főleg ha a tárgyalópartner nő, talán szívesen fogad virágot. A főnök nagyobb csokrot vigyen, mint beosztottja, és a virágok színe, mérete tükrözze, hogy üzleti tárgyalás résztvevői közötti tisztelet jelképei. A partner delegációjában több hölgy is van? Vagy mindegyikük kapjon virágot – ekkor a legszebb csokrot a főnöknő kapja –, vagy egyikük se!

A TÁRGYALÓTÉR ÉS KIHASZNÁLÁSA

Zajszint, berendezés, ültetés

Kártyavárszerű belső falaik miatt nagy áthalláshoz szoktak a japánok és az amerikaiak; ugyanakkora zajszint az európaiaknál kevésbé zavarja őket. A németek és a

beszélés vagy személyes találkozás alapján a partner családját már ismerjük, a gyerekeknek vitt kisebb értékű játékok erősíthetik a kapcsolatot. Tunéziában az ajándék átnyújtása az első látogatás alkalmából helyénvaló. (Az ügyletben érintett alacsonyabb beosztású vezetőkről se feledkezzünk meg, bár az természetes, hogy az ajándékok értéke tükrözi a megajándékozott rangját.) Zimbabwében egy tárgyalás lezárásakor szokás ajándékozni, mert ilyen módon elkerülhető a félreértésnek még a látszata is. Kínában üzletkötőnek ne adjunk drága ajándékot – gyakori viszont a küldöttség kollektív megajándékozása.

* Delegációk vezetőinek mind gyakrabban ajándékoznak emlékként a főesemény (illetve a fakultatív programok) során készült videofelvételeket. A vágatlanul átadott képsorok őrizhetnek valami spontán bájít, autentikus amatőrizmust, ugyanakkor a felesleges képsorok miatt a rendezvény utólag esetleg vontatott benyomást kelthet. A videofelvétel megvágásához több idő kell, mint a fotók elkészítéséhez. A ‘vágást’ érdemes szakemberre bízni, ezért olykor az videofelvételt nem a vendég kezébe adjuk, hanem utólag küldjük meg neki. Fotók esetén a nagy számban készült felvételek közül válasszuk ki azt a néhányat, amely feltehetően a legkellemesebb emlékeket kelti a partnerben.

† Muszlim országban ne ajándékozzunk alkoholos italt (főleg égetett szeszt!), szobrot, élőlényt ábrázoló festményt! Pakisztánban – állami és magáncégnél is – elfogadják a nem nagy értékű, de nem is szóró-ajándékszerű, személyes jellegű ajándékot. Szingapúrban az ajándék (főleg édesség és italféleség) mindig páros számú legyen (pl. két üveg ital); vágószerszámok (zsebkés, vadászkés, borotva), valamint óra ajándékozása kerülden-dő. A sárga, a rózsaszín és a piros szerencsét jelent, a többivel jobb óvatosnak lenni. Az ajándékot Japánban a találkozó kezdetén adjuk át. (Viszont-ajándék búcsúzáskor.)

‡ Németországban ajándék lehet egy-két üveg bor vagy ‘füttyülős barack’, hímzés vagy magyar szerző műve CD-n. Líbiában kedvelik a porcelánt, a hangfelvételeket, szötteket. Japánban nagy szokás ajándékot adni, lehetőleg olyat, mely egy távoli kultúrát szimbolizál, esetünkben például valami jellegzetesen magyar italt, (a borosüvegre ragasztott címke álljon vízszintesen!), szöttest, faragást! Kedvelik a hangfelvételeket is.

hollandok dupla vagy hangszigetelt ajtóit, vastag falai zárják ki a zajokat. A gondosan megválasztott, magas tandíjú iskolákba járt angolok kiejtése elüt még honfitársaikétól is; számukra zavaró – ezáltal *kényszerítő* – körülmény, ha hanglejtésük érvényesülését akadályozza a terem akusztikája, a környezeti zaj.

Ne legyen irodánkban olyan (jelkép), ami (talán) sérti a vendéget. Utaljon valami a partnerrel ‘azonos hullámhosszra’, megbízhatóságunkra.* Aki számos gyerekről, idősebb szülőkről, szép családi környezet fenntartásáról kell gondoskodjék, az ritkán könnyelmű. Erre utalnak családszerető emberek íróasztalának sarkán a ‘körülöttem szeretteim’ fényképek. Ebben az esetben a fénykép a kommunikációs eszköztár része, *sejtető* kellék, rekvizitum. Ebből adódóan célszerű lehet, ha gyermektelen üzletemberek távoli rokonaikkal vagy közeli szomszédaikkal közös fotót tartanak asztalukon. (És ahhoz is joguk van, hogy a firtató kérdésekre ne adjanak egyenes választ. A család, mint már említést nyert, számos országban ‘tabu’ téma, és kitérő választ adni róla *nem hazugság, hanem füllentés.*) A hagyományközeli kultúrákból érkezők számára egy további pozitív jel, ha a képen idős emberek – ‘nyilván’ a nagyszülők – a többiektől körülveve láthatók. Továbbá: némely üzletembert elképesztően ellágyít, ha a képen (kis vagy nagy testű) ‘öleb’, macska, papagáj stb. is látható. (Vigyázat! A muszlimok általában nem a kutyát szeretik, hanem a macskát, amelynek eredeti élettere a Közép-Keleten volt.)

Ha a képet megfelelően helyeztük el, az jól látható a helyről, ahová a látogatót ültettük! A *bevezető beszélgetés* során helyes némi időt hagyni a látogatónak arra, hogy ‘érezze’ a helyiséget, vagyis hassanak rá a külsőségek!

Méltóságteljes, aki széken hátradől; erre ritkán van szüksége annak, aki elad. Felállás után a partner nem teszi helyére a székét? Hagyjuk azt úgy a tárgyalás teljes időtartamára; ez valószínűleg hozzájárul a látogató komfortérzetéhez. Tágasnak érződik a helyiség, ha a székén ‘hátra-hintázó’ vendég nem éri el a falat. Ülés közben növeli komfortérzetünket, ha talpunk érzi a padlót; ezt – ha a partner alacsony növésű – csak állítható magasságú szék teszi lehetővé. Ülhetünk úgy is, hogy ‘elkerülhetetlen’ felállásaink (telefonálás, a titkárnő eligazítása stb.) során be-leláthatassunk a partner jegyzeteibe, firkálásaiba.† Ha a nagyóra a partner mögött van, *sürgetés* látszata nélkül ellenőrizhetjük az idő múlását. Egyetlen világításban (pl. árnyék, reklámok fénye stb.) lehetőleg a partner arca legyen jobban látható. (A különböző alakú tárgyalóasztalok előnyei lásd később a *delegációknál.*)

A tér kihasználása

A tér kihasználásán alapuló sejtetés jóval több lehetőséget rejt, mint a takarékoságét.‡ Az iroda ‘összhatása’ a kommunikációs eszköztár része, amely *sejteti*, hogy

* Jó szándékát bizonyítandó az egyik damaszkuszi üzlet tulajdonosa alkudozás közben feltúrta az inge ujját, s megmutatta nekünk az oda tetovált keresztet.

† A partner következtethet a rajzokból. Nyugati pszichológusok szerint lombos, magasba törő koronájú fa rajza magabiztosságra, ambícióra, a világra való nyitottságra utal. Felülről lapított korona beletörődést, lendülethiányt, a törzs mentén lefelé induló korona belső nyugtalanságot, alárendeltséghez szokott viselkedést, döntéskerülést sejtet.

‡ Így például nagy tőkeerőt sejtet, ha az iroda (kiemelt) belvárosi környezetben van. Az ilyen környezetben fenntartott kis iroda és a valamely külvárosi, jóval igénytelenebb

lakója mely eszmékre, életszemléletre hajlik könnyen, milyen érvekre lehet fogékony. Ahol minden ‘nett’, ahol minden könyv üveg mögött van, ahol az írókészlet, az irattartó pontosan egyenlő távolságra van az asztal széleitől, ahol ‘saját’ széke, helye van mindenkinek, ott bizonyára ragaszkodnak hagyományokhoz, a korábban elfogadott *napirendhez*, elutasítják a spontán ötleteket, kevésbé könnyen fogadják az újat, a ‘felforgatót’, valószínűleg szabályelvűek, áthatja őket a hagyományos értékrend. Aki nagy rendet tart maga körül, az bizonyára pontosan tartja majd a határidőket; az ilyen partner többnyire igen óvatos, leperreg róla az érv, hogy „márpedig egy üzletembernek vállalnia kell egy kis kockázatot.”!

Valószínűleg minden az irodánkba látogató vendégünkben felmerül a kérdés: „Tudnék-e én itt dolgozni?” Ha úgy érzi, hogy igen, az erősíti meggyőződését, hogy mi vagyunk számára a megfelelő partner. Ez az érzés nagyban függ attól, milyen terekhez szokott gyermekkorában.* Függ továbbá attól is, mekkorára becsüli azt az (intellektuális, mozgási) energiát, mely irodánkban a munkavégzéshez szükséges. Ismert például, hogy a legtöbb ember ritkábban emeli le a polcra az üveg mögött tartott könyveket, mert (tudat alatt?) mérlegeli, hogy ahhoz az üveget félre kell tolni. Akinek csak a kezét kell kinyújtania a hallgatóért, az többet telefonál, mint az, aki a másik asztalhoz kell menjen érte.

A TESTBESZÉD ASPEKTUSAI

A testbeszéd a kommunikációs eszköztár része. A szakirodalomban számos olyan könyv van, amely ezt a kérdéskört úgy mutatja be, hogy abból jórészt csak egy aspektus látszik, de a figyelmesebb olvasók azért kettőt – sőt, hármat – is kivehetnek. Holott ez utóbbi szolgálja leginkább a tudatos felkészülést a(z) interkulturális kommunikáció szempontból.

A testbeszéd első aspektusa

A telefonáló ember sem mellőzi a testbeszédet, holott nyilvánvaló, hogy azt nem láthatja a másik fél. Ez – kommunikálás tekintetében nem kellően képzett tárgyalófelek esetében – arra enged következtetni, hogy az egymás jelenlétében gesztikuláló partnerek sem tudják, hogy jeleket küldenek. Az adja a testbeszéd első aspek-

környezetben folyó valódi tevékenység általában együtt jár. Ebben egyesek helyes takarékságot, mások ügyes *sejtetést* látnak. A fenntartások azonban aligha akkorák, mint amekkorát az ezredforduló táján tapasztaltam, amikor meghívtak egy olyan lehetséges partnerhez, akinek nem publikus, hol van a háza, de ‘irodájában’ – egy külvárosi panelház hatodik emeletén, az egyik oldalfolyosóban – felkereshető. A földszinti kapuhoz együtt értem egy lakóval, aki beengedett. Az oldalfolyosó szintén zárva volt, az ott lévő lakások mindegyikébe be lehetett csengetni, kivéve az ‘irodát’. Aki tehát idáig eljutott az ‘üzletember’ tudta nélkül, annak vissza kellett térnie a földszintre, kimenni az épületből, onnan kaputelefonon felszólítani, hogy megérkezett, majd az egész utat újra kezdeni, ami így 2-3 percet hagyott az ‘üzletembernek’ felkészülni a találkozóra. Bizonyára hasznos és szükséges óvintézkedés. Mindazonáltal a kapcsolatépítéstől elálltam.

* „A gazdag középosztálybeli arab otthon a mi fogalmaink szerint ijesztően tágas; a belső válaszfalak szinte teljesen hiányoznak, mert az arab ember nem szeret egyedül lenni.” (E. T. Hall, 1975: 213.)

tusát, hogy nem tudatosak az ilyen közlések, és így ‘bepillantást’ adhatnak a partner egyes rejtett, vagy legalábbis ki nem mondott gondolataiba. Így például hasznos lehet tudni, hogy a hallgató akkor néz gyakrabban a beszélőre, ha jobban meg akarja érteni szavait, vagy azt, mint vélekedik maga a beszélő az adott témáról. Vajon miért az épp most elhangzott néhány mondat alatt nézett gyakrabban ránk? A partner testtartása, keze, lába helyzete, mozdulatai, tekintete, gyakori közbeszólásai utalnak arra, hogy mennyire követi a tárgyalás menetét. Ha ugyanaz az érv másodszor, harmadszor is hasonló testbeszédet vált ki a hallgatóságban, akkor alighanem igaznak tartják a levonható következtetést.

Egyesek tudni vélik, hogy német ügyvédek tárgyalás közben következtetnek a bíró, illetve az ellenfél ügyvédjének véleményére annak testtartásából. Ezt olyan komolyan veszik, hogy némelyikük többször is konzultál pszichológusokkal. Íme néhány az utóbbiak megállapításai közül: „Az orr gyakori megérintése zavar, tanácsstalanság jele. Az összefont karok, szék alá húzott lábak belső merevségről, zárkózottságról, a kitárt, enyhén hajlított karok segítőkészségről, az összeérintett ujjak és a lazán kinyújtott végtagok rugalmas hozzáállásról, ismételt pillantás az óránkra türelmetlenségről, illetve érdektelenségről tudósítanak.” Alkudozás közben gyakorta hallani: „Ez az utolsó ajánlatom.” Ha eközben a beszélő megdörzsöli az orrát vagy az állát, végighúzza szemén a kezét, akkor – Flemming szerint – nem igaz, amit mond. (Vö. Flemming, 1992: 42.)

A beszélő kinyújtott ujjai és ‘sima’ tenyere úgy mozdul, mint egy pingpongütő: „Ezt végre kell hajtani, nem gondolkodni rajta!” Ebben kihasználható lehetőség van számunkra. Ha elfogadjuk, hogy a premisszáktól és a rájuk alapozott következtetésektől függ az érvelés, az valószínű, hogy akkor sújt a tenyér, amikor a premissza elhangzik. Más szavakkal: a beszélő számára ez kiindulópont, nem pedig következtetés! Ő maga arra számít, hogy ez mindenki számára evidencia, nem igazán felkészült e pont mellett érvelni. Ha ezt megtámadjuk, buktathatók az erre alapozott következtetései is, melyeket egyébként a tenyér két mozdulata – a függőlegesből kb. 45 fokos dőlésig, majd vissza – illusztrál.

Ha valaki a székén hátradőlve figyel, majd pozitúrát vált (lábaait keresztezi, előredől), vélhető, hogy amikor vált, akkor nem ért egyet, vagy nem érdekelt. Aki társaságban elsőként vesz fel egy testhelyzetet, az a többiek számára mintát ad. Ha eközben beszél, és hallgatói szintén azt a testhelyzetet veszik fel, vélhető, hogy így jelzik figyelmüket és egyetértésüket. Ez felhasználható *sejtetésre* is. A partner talán gyanakodva fogadná a dicséretet szóban – de testbeszédben aligha!

A profik mellőzik a szembeszökő testbeszédet, így nem árulnak el magukról olyan dolgokat, amelyeket titokban szeretnének tartani. Az ilyen visszafogottság azonban a testbeszédnek csak az egyik (ha úgy tetszik: az első) aspektusa.

A testbeszéd második aspektusa

Az egymás jelenlétében gesztikuláló partnerek – ha kommunikálás tekintetében nem kellően képzettek – nemcsak azt nem tudják, hogy jeleket küldenek, de azt sem, hogy a leadott jelek a másik fél elméjében végbemenő nem tudatos értékelésekhez vezetnek. Nyilvánvaló, hogy nemcsak mi ‘foghatjuk’ a partner jeleit, de ő is az általunk adottakat. Aki tudatosan kommunikál, az – számítva arra, hogy jel-zései egy része anélkül hat majd, hogy az tudatosulna a partnerben – *egyfelől nem jelel*

olyasmit, ami elárulhatná, másfelől viszont nagyon is jeleli azt, amivel szubtilis módon meggyőzheti partnerét. Átgondoltan törekszik arra, hogy olyasmit és úgy jeleljen, hogy azzal partnerét olyan gondolatársításokra vezesse, melyek ‘születési’ körülményeiről az illető nem is tud. (Például: könnyebben barátkoznak össze azok, akikre a másik testbeszéde pozitív hatást gyakorol.) Így meggyőzőbbé tehető a mondanivaló, könnyebben érvényesíthetők a célok.*

Törekedjünk tehát tudatosan irányítani testbeszédünket, de vigyázva, nehogy eközben túldimenzionáljuk testbeszédünket; a túl sok mozdulat – ha nem közvetít érdemi jelentéseket – éretlen ember benyomását kelti. Profi tárgyaló akkor mozdul, ha oka van rá. Mozdulatai pedig célszerűséget tükröznek. A testbeszéd három aspektusa közül ez a második.

A testbeszéd harmadik aspektusa

Legkevésbé talán a testbeszéd közötti *kölcsönhatás* áll a figyelem középpontjában. Vajon milyen lehetőségek aknázhatók ki ennek révén? Ez a harmadik aspektusa. Tudható ugyanis, hogy „ha két ember igen jó benyomást akar tenni a másikra, ...egyszerűen leutánozzák... egymás testhelyzetét, mozdulatait... Az ilyen magatartás jelentősen befolyásolhatja a tárgyalás kimenetelét, még akkor is, ha nem tudatos! Ezért, ha a tárgyalás légköre nagyon hideg, és szeretnénk, ha a másik fél felengedne kicsit, hasznos segítségnek bizonyulhat, ha megpróbáljuk tükrözni, utánozni testhelyzetét, mozdulatait.” (Flemming, 1992: 43.)

Ha valaki nem beszél, és mégis utánozzák, ebben bizonyára dominancia mutatkozik. A többiek testtartása következtetni enged arra, mennyire figyelnek az éppen beszélőre, vagy az éppen érkezőre.

*

A testbeszéddel kapcsolatos néhány további tipikus mozdulat leírását és azok magyarázatát a 8. melléklet tartalmazza. Megjegyezzük ugyanakkor, hogy ezek csupán azt célozhatják, hogy az olvasót segítsék saját technikája kidolgozásában, illetve a testbeszéd mögöttesének valószínűsítésében.

Értelmezési hibák

Szót kell ejtsünk azokról a hibákról, amelyekhez a testbeszéd jeleinek helytelen, illetve túlértékelése vezethet. Nem árt itt megismételni azt, amit fentebb a partner mondatainak mérlegelése kapcsán már említettünk: felismeréseink, következtetéseink akkor lehetnek megalapozottak, ha azokat ‘kontextusaikban’ értelmezzük, tehát soha nem önmagukban, hanem mindig a konkrét körülményekre aktualizáltan. Egyetlen testtartás sem jelent semmit önmagában. Így például igaz ugyan, hogy az orr gyakori megérintése általában zavart, tanácsstalanságot jelez, ugyanakkor ismertem olyan kollégát, aki azért érintette rendszeresen, mert orropolipja volt. Továbbá: a testbeszéd származás, társadalmi réteg, országok szerint is változik.

* Ez is indokolja a tévékamerák előtti beszélgetéseket, bár az rádiós műfaj. Egy színházi alakítás attól is élményt nyújt, hogy a szavak jelentését testbeszéd támasztja alá. Elsősorban ezért jár a taps – mint tudjuk –, nem a szöveg megtanulásáért!

Minél kevésbé iskolázott valaki, annál árulkodóbbak a jelei, és annál valószínűbb, hogy azokat tudatosan irányítja. (És fordítva!)

Olykor nem a következtetések megbízhatóságát vitatják, hanem a „mire jutok vele?” kérdést vetik fel: „Mire jutok azzal, ha joggal gyanítom, hogy – például – a partner előrevetett feje agresszivitást, merev, egyenes testtartása igen erős ego-t jelez?” A példánál maradva: a partner előrevetett feje bizonyára ‘előzgetős’ habitust jelez, vagyis ennek megfelelően célszerű érvelni. Az érvek mérlegelésében segít, ha tudjuk, hogy a partner merev, egyenes testtartása igen erős ego-t jelez, olyan embert, aki nem rendül meg, nemigen tévovázik.

BEVEZETŐ BESZÉLGETÉS

Udvariatlanság azonnal a tárgyra témi; feszült viszonyra, illetve arra utal, hogy valaki *siet*, időzavarban van! Holott inkább az ellenkezőjét kellene *sejtenni*.

Bár eredeti jelentése „közömbös, mindennapi dolgokról folytatott társalgás”, a bevezető beszélgetés – az ún. „small talk” – nem valami udvarias helybenjárás. Ennek során szereznek a felek benyomást egymás habitusáról, gyöngéiről. Most egy-egy villanás elárulja, figyelembe veszik-e a másik habitusát, elvárásait, alkalmazkodtak-e *a partner országában elfogadott* normákhoz; erősödik illetve gyengül az abba vetett bizalom, hogy a várt eredményt hozza majd az együttműködés.

Egyes témák kerülendők. Ilyen például az, ha rivalizálás, netán ellenségeskedés feszül a meglátogatott ország és szomszédai, illetve az országon belül egyes körzetek között! Tájékozatlan, aki nem tud az ilyen konfliktusokról, de felesleges dolgokat *sejten*, aki azok mély összefüggéseit is ismeri! Nemhogy állást foglalni nem ajánlott, de akár csak beszélni is arról, mint utaztunk ott, hogyan fogadtak!

További ilyen, kerülendő téma a személyünkkel (magánélet, hivatali gondok) és az általunk képviselt céggel, régióval, országgal kapcsolatos minden olyan negatív hír, ami nem tartozik a partnerre, vagyis nincs közvetlen összefüggésben az *osztás* feltételeinek alakulásával. Nem egyszerűen arról van szó, hogy ezek elzárhatók a partner elől; kerülni kell még a látszatát is annak, hogy ilyenek egyáltalán létezhetnek. Márpedig közel jár ehhez az, aki a „No, mi újság nálatok?” kérdésre semmitmondó választ ad: „Minden a régi.”, vagy: „Semmi különös.”, vagy: „Mi lenne? Rójuk a köröket.” Még a rutin jellegű elhárító válaszban is kell legyen valami pozitív: „Problémák mindig vannak, de nem panaszkodhatunk, jól megvagyunk.” Lendületes üzletet kínáló partner körül mindig kell legyen valami újság! Aki naponta új helyzetekkel küzd meg, az találékony, érdemes meghallgatni.

Gondoljuk át, volt-e említésre méltó dolog az elmúlt időben. A partnerhez utazva menet közben a tájat, a szállodában az ételeket és a szolgáltatásokat abból a

* A briteknél a családi élet, a vagyon, a vagyontárgyak, a jövedelem ‘tabu’ téma. Ezekre helytelen rákérdezni; saját dolgaink kapcsán se hozzuk szóba. Jobb nem véleményt mondani az észak-írországi helyzetről. A németeknél kerülendő téma az ország nyugati és keleti felének összehasonlítása, a vendégmunkások helyzete! Törökországban Irak-ban, Iránban kényes témának számít a kurd-kérdés. Arab országban kerülendő a közel-keleti politikai helyzet alakulásának kérdése, az összefüggések elemzése. A legfontosabb eseményekről elég annyit tudni, amennyit a sajtó aznap leköszölt.

szempontból is érdemes nézni, hogy valami „dicsérhető élményt” találjunk! (Így például az odautaztunkban látott balesetről legfeljebb akkor tegyünk említést, ha annak szerencsés volt a kimenetele.) Ezeken felüli téma csak a partner, illetve országa ismeretében javasolható.

Fogadó félként feltehetünk néhány szokványos kérdést: Hogy' utazott? Járt már Magyarországon? (Ne kérdezzük, hogy tetszik-e neki nálunk! Aligha válaszolhat mást, mint udvarias általánosságokat.) Kérdezhetjük a közös ismerősök felől (pl. azokról, akik révén létrejött a kapcsolat), illetve arról, hogyan szerzett egyáltalán tudomást létezésünkről? Reklámhordozóból? Mi volt az? Ajánlottak? Kicsoda? Ez segítheti a marketinget, de támpontot adhat arra is, hogy mennyi és milyen informális értesülése lehet. (Ha a kapcsolat a mi kezdeményezésünkre indul, készüljünk fel a partner ez irányú kérdéseire!)

Olyan partnerrel kívánunk együttműködni, aki erre maga is komolyan motivált? Akkor nincs kivetni való abban a kérdésben, mely érdekek vezetnek erre, mivel indokolja a választást. Ezek a kérdések átvezetnek a tények ismertetésére.

HETEDIK RÉSZ:

TÁRGYALÁS

Ez a fejezet is újat hoz: egy fiktív tárgyalás forgatókönyvét feltételezve sorolja fel és elemzi a szokványos üzleti megbeszélések menetét, főbb ismérveit. E módszernek a ‘bármely szempont bárhol felvethető’ szerkesztésű munkákkal szembeni előnye, hogy – a napirendek összeállításáról az elvégzett és a folyamatban lévő ügyek értékeléséig, a tárgyalás lezárásától a szerződés sine qua non feltételeiig – az olvasó könnyen rátalál az éppen őt foglalkoztató helyzetek ismérveire. A tanulmány újat hoz az áralku téves felfogásának elemzésével és azzal, hogy szempontokat ad a kommunikáció egyes elemei és a gazdaságossági számítások kombinálásához.

A NAPIREND

Az első és a további napirendek kialakítása, feszessége

„...A napirendi pontok sorrendjét ügyesen határozzuk meg...(és ettől) csak indokolt esetben lehet eltérni...általában a könnyebb kérdésektől a nehezebbek felé haladva (folyik a tárgyalás)...A feltételezés e mögött az, hogy az első napirendi pontokban történő megállapodás megeremti a bizalmat...ami visszahat a nehezebb kérdések oldottabb tárgyalására is. A napirendi pontok sorrendiségének megállapításában is versengnek a szereplők. Mindegyikük igazolni akarja, hogy az általa javasolt sorrend az egyedül üdvözítő és célravezető. Természetesen a partnerek erőviszonya dönt, (de sokszor)...itt is kompromisszum jön...” (Blahó, 1999: 67.)

Közös (vagy al-)vállalkozás esetén az első találkozáskor rögzíthető:

- az alapvető cél;
- miként kell mérni a teljesítmény sikerét;
- melyik félnek mi a feladata;
- miben dönt önállóan egyik vagy másik fél;
- a feladat (a határidők) vállalásához milyen természetű információk kellenek;
- melyek a kapcsolódási pontok, miben kell közös döntés;

* Ha nem közös (vagy al-)vállalkozásról, hanem valamilyen egyszeri vagy folyamatos kereskedelmi együttműködésről van szó, a fenti pontok értelem szerint változnak.

- ki koordinálja a közös vállalatban az intézkedéseket a problémák elhárítására;
- melyek az ellenőrzési pontok, ki ellenőrizzé átfogó módon a műveleteket;
- mekkorák a szükséges erőforrások és azokat az egyik illetve a másik fél milyen mértékben kell rendelkezésre bocsássa.

A kialakított első napirend valamennyi azt követő tárgyalásra kihathat. A kellően feszes napirend a kölcsönösen érdekelt feleket precíz és célirányos munkára bírja.

Minden bonyolultabb, számos témára kiterjedő tárgyalás kezdetén érdemes írásban rögzíteni az aktuális napirendi pontokat. Így például:

- kikkel kerüljön sor találkozásra, melyek halaszthatók máskorra;
- mely témák megvitatása kívánatos;
- ki vezesse a jegyzőkönyvet.

Mi nem szerepelhet a napirenden? * Mi (és milyen megfogalmazásban) szerepeljen? Szavakban az, amelyik mederben tartja a tárgyalásokat. Ténylegesen pedig az, amelyik nagyobb manőverezési lehetőséget biztosít számunkra, mint a partnernek. Egyes kérdések szóba hozásuk percéig titokban tarthatók, majd ügyes szófordulattal beemelhetők a napirendek közé. (Pl.: „Ez magában foglal még egy dolgot...” vagy: „Ez az a pont, ahol nem tudunk tovább lépni anélkül, hogy...” stb.) E módszer előnye, hogy a tárgyalás alakulásától függően menet közben dönthető el, egyáltalán szükséges-e szóba hozni azt a kérdést. Egyezkedések – *kompromisszum* – lehetősége is előre vetül, mivel a partner is élhet ilyen ‘fogással’. Érdemes magunknak jó előre feltenni a kérdést: vajon miről akar majd feltétlenül hallani a másik fél? Japán partner például valószínűleg elvárja üzleti terveink részletes feltárását, javaslatot tesz majd ilyen napirendi pontra. Kérhető-e valami cserébe?

A partner olykor – tartalmi és sorrendi tekintetben is – saját elképzelését erőlteti a napirend kialakításakor. Ha javaslata jelentősen eltér a miénktől, minimális vizsgázként az általunk szükségesnek ítélt valamennyi pontnak szerepelnie kell! A sorrend lehet alku tárgya, de ‘csomagként’ ne kerüljenek a lista legvégére, mert időhiány esetén ezek megvitatása elmaradhat, vagy óhatatlanul elnagyolt lesz. És fordítva: kevésbé gyakorlott partnerre így talán nyomás gyakorolható.

A napirend kialakításakor a partner országában bevett gyakorlatot is vegyük figyelembe. Egybehangzó vélemények szerint a Magyarországra látogató japánok örömmel vesznek részt mind szakmai bemutatókon, mind szabadidős programokon, például közös városnézésen. Az ilyesmitől talán az amerikaiak sem zárkóznak el, de ők feszebb időbeosztáshoz szoktak. A németeket az amerikaiaknál kevésbé szorítja az idő, és emberi kapcsolataik is mélyebbek.† A kialakított napirendtől azonban csak nyomós ok miatt térnek el.

* Az angol kormány a Falkland-(Malvin)-sziget hovatartozása kapcsán folyt háborút követően nyilvánvalóvá tette, hogy az Argentínával folytatott tárgyalásokon a sziget szuverenitásának kérdése még napirendi pontként sem szerepelhet.

† „Az európaiak kevesebb eseményt ütemeznek be egy adott intervallumba, mint az amerikaiak; ...az európai embert kevésbé ‘szorongatja’ az idő, mint az amerikaiat. Több időt szentelnek szinte mindennek, amiben fontos emberi kapcsolatok játszanak közre... Európában az emberi kapcsolatok fontosak, Amerikában viszont az időbeosztás.” (Hall, 1975: 181.)

‘Jegyzetelni pedig kell’

Sokan átengedik a jegyzetelést a partnernek, a kész, tömörített jegyzőkönyvre várnak, holott a tömörítő hangsúlyeltolásokkal, szóhasználattal a saját szempontjait juttathatja érvényre. (Orwell szerint: „Aki ellenőrzi a múltat, az ellenőrzi a jövőt.”) Egyáltalán, ki tömörít majd? Ha a magyar fél titkárnője nem beszéli a tárgyalás nyelvét, nincs, aki vezesse a jegyzőkönyvet. Helyette emlékeztető készül? Talán még ez is jobb, mint amikor csak a külföldi partner titkárnője jegyzetel.

Jegyzőkönyv vezetéséhez kevés szó kell, csak a főbb gondolatok. Ha magyarul írjuk, a partner nem ellenőrizheti a szeme sarkából, hogy szerintünk mi a lényeg, viszont nehezebb az ő szóhasználatát később visszaidézni. *Delegációk* tagjai kölcsönösen összevehetik jegyzeteiket a partnerral közös jegyzőkönyv aláírása előtt!

Egyes szakírók (pl. Flemming, 1992: 60.) szerint mutassuk meg jegyzeteinket a partnernek később hivatkozási alapként. Ez is mutatja: *óvatosan kezelendők az importált tárgyalástechnikai tanácsok. Az angol szerző e javaslata kiszolgáltatja partnerüknek a nem angol anyanyelvűeket, akiket sebezhetővé tesz, ha kiderül, hogy nyelvtudásuk nem végsőkig kifinomult. E tanács követése azért is kérdéses, mert felfedheti, hogy a jegyzetet készített fél számára mely pontok hangsúlyosak.*

Néhány nyomós ok azonban a jegyzetelés szükséges voltára mutat.

- Segíti válaszaink megfogalmazását, ha felidézzük a partner szóhasználatát.
- A partner által mondott nevek, címek nem merülhetnek feledésbe; azokat a tárgyalás után a partnerrel tanácsos egyeztetni, lehetőleg írásban, pl. egy utólag megküldött emlékeztetővel.
- Volt partnereim egyikének véleménye szerint – amelyet a nyugati gyakorlatot jól ismerő szakemberek nyilván megerősíthetnek – a jegyzetelés időpontja (így például a tintában bekövetkezett vegyi elváltozások kimutatásával) megfelelő tudományos módszerekkel bizonyítható. Ebből adódik, hogy nagy értékű ügyletek utólagos vitája esetén a jegyzetek bizonyítékként terjeszthetők be.

A ‘TÉNYEK’ ISMERTETÉSE

A kell-e az új kapcsolat és a kapcsolatfelvétel témakörének elemzésekor már szó esett az együttműködés kezdetét megelőző kölcsönös tájékozódásról. Kevésbé formális módon ez megismétlődik a felek találkozásakor, mintegy a javaslat felvevésétésként. Érdekes tömörnek, lényegre törőnek lenni. Olykor szükség lehet ennél többre.* Az alábbiakban „a tényszerű ismertető” két típusát különböztetjük meg, ami még akkor is célszerű, ha elsősorban a könnyebb áttekinthetőséget szolgálja, és a gyakorlatban számos ‘köztes’, illetve némileg eltérő változat is előfordul.

* E fejezet további részei kapcsán a vélemények egymással ellentétesek. Az egyik elébe kíván menni a külföldi érdekeinek, tárgyalási módszereinek. Azt tartja, hogy a jelenlegi helyzetet igen röviden és célratorón kell ismertetni, jórészt a partner kérdéseire adott válaszok formájában. Ennek előnye, hogy nem hoz szóba olyasmit, amire nem kíváncsi a potenciális partner. Hátránya viszont (s a másik csoportba tartozók véleménye ezt emeli ki), hogy ‘a kérdező’ és ‘a felelő’ szerepe könnyen megzavarhatja az egyenrangúság érzését. (Utóbbit talán könnyebb megőrizni a ‘tájékoztató’ szerepkörében.)

Ha külföldi partner keres Magyarországon befektetési lehetőséget, akkor a két említett típus egyikébe tartoznak azon esetek, amikor a magyar tárgyaló fél az államapparátusban dolgozik, vagy valamely önkormányzat alkalmazásában áll, illetve az egyik cég által felkért *harmadik fél*. Ilyenkor a magyar tárgyaló először tájékozódik a külföldi szándékai felől, majd azokról képet alkotva vázolja a lehetőségeket. *Mintegy 'átül' partnere székébe* a tárgyalás során, az ügylet érdekében olyan érveket hoz fel, amelyeket maga is szívesen hallana a partner helyében. Érdekel az ügylet létrejöttében, de nincs munkaviszonyban az érintett céggel. *Bizonyára tárgyalagosabb a privatizálás, a külföldi beruházás kapcsán személyükben is érintetteknel, viszont nem ismeri a helyzetet 'belülről'*.

A másik típust az olyan megbeszélések jellemzik, amelyek során leendő munkatársak ülnek egymással szemben. Az előbbi példánál maradva: a külföldi vevővel szemben most a privatizálás alatt álló cég egyik vezetője ül. Talán nem teljesen elfogulatlan az őt alkalmazó cég ügyeiben, de 'belülről' ismeri a vállalatot, munkájuk alapján annak vezetőit, szakembereit. Tudja, mire képesek. Ismeri a magyar piacot, a hazai adottságokat. Nem mellékes, hogy együttműködő, törekvő, konstruktív, hozzáértő, gyakorlatot szerzett ember. A külföldi partneri olyasmit szeretne hallani tőle, aminek alapján e tulajdonságaira következtethet, mert talán vele kell majd dolgozzon. Érdemes felkészülni annak összegzésére, milyen lépéseket tett a cég a jövedelmezőség fenntartása vagy visszaállítása érdekében. Beszéljünk a jelenlegi helyzet főbb jellemzőiről és a cég jövőjének (pozitív) megítéléséről! A realitásérzéklet optimizmus és az elkötelezettség egészítse ki! Nincs vállalkozás problémák nélkül – de azok nyilván leküzdhetők! Merjünk róluk beszélni. *Nem destruktív, nem mond rosszat a hazai viszonyokról* az, aki a reálisan megvalósítható megoldás várható akadályait is vázolja. A vállalkozás főbb jellemzőiről beszélve tömören összegezhetők a gazdálkodásra vonatkozó fontosabb adatok!

Ilyen tájékoztatásra felkészülni nem azt jelenti, hogy valaki idegen nyelven is elő tudja adni, amit magyar partnereinek szokott. A kérdés az, mi szükséges a külföldinek ahhoz, hogy az általunk kívánt döntést meghozza? Mit kérdeznénk az ő helyében, mi nyugtalanítana, miről szeretnénk mielőbb megbizonyosodni? Az a közös nevező, amire ő már kíváncsi és amit mi még hajlandók vagyunk elárulni a cégről. Nem biztos, hogy az összes partner felé ugyanazt kell kiemelni.

A lehetőségek ritkán óriásiak! Kerülendő a másik szélsőség is! Új vállalkozás vezetőjeként se mondjuk magunkról, hogy kezdők vagyunk. Ilyenkor „a korábbi munkahelyünkön szerzett tapasztalatokat hasznosítjuk”, vagy családunk stb. praxisát folytatjuk. Aki pályája elején áll, úgy nem kezdő, mint ahogyan nincs 13. számú szoba egyes szállodákban. Nem ez az első kapcsolatfelvétele külföldi cégekkel. (Tudjunk megnevezni két-három külföldi vállalkozót.) A partner bizonyára a vállalkozás helyzetét kívülről befolyásoló viszonyokra is rákérdez, amivel tesztelheti tájékozottságunkat az ágazat kilátásai, a konkurencia helyzetét illetően. Talán érveket szeretne hallani a lehetőségekről, tájékozódni a magyar cég vagyoni helyzetéről, tevékenységéről. Célszerű tehát, mint az fentebb már említést nyert, napra készen ismerni a legfontosabb valuták átváltási kurzusát, a témához tartozó legfrissebb (világ)kereskedelmi statisztikákat, piaci információkat.

Ha a látogató a témához nem tartozó dolgokat firtat, a beszélgetés kényes fordulatokat vehet; jobb az ilyen a témát kirekeszteni. A szemrehányás felesleges;

talán maga a kérdező sem tudja, hogy a téma tabu. Tegyük lehetővé könnyű visszavonulását!

Magunkról beszélve azt emeljük ki, ami a partner országában érdem. Németországban például célozhatunk arra, hogy tudományos (doktori) fokozatunk elérése számunkra mintegy kötelező, mivel családjunkban több diplomás ember is volt, közülük néhányat kitüntettek stb. Már gyermekkorunk óta a nyomdokaikba akarunk lépni. Amerikában viszont az pozitív, aki mindig is (jórészt) a maga erejére támaszkodott. ‘Lent’ kezdtük, mások – ha egyáltalán voltak – a cég érdekében adtak segítséget, miután némely sikeres akciónk felhívta ránk a figyelmüket.

AZ EDDIGI EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉRTÉKELÉSE

Nem új keletű ismeretség esetén csak lazább (pl. vevő-eladó) kapcsolat nem indokolja az utolsó találkozás óta eltelt időszak értékelését. (Ez akkor is szükséges, ha a felek *közös vállalatban* dolgoznak.) Ilyenkor is *úgy beszéljünk, hogy figyelhesse nek ránk.* A másik felet valószínűleg (további) bizalommal tölti el, ha biztosítjuk afelől, hogy vállalkozásunk helyzete szilárd, piaci pozíciója jó, folyamatos a kapcsolat több (külföldi) céggel, pl. a rólunk a partnernek elsőként referenciát adókkal.

A találkozó érdemi részéhez jó légkört teremt a rövid elismerés: ‘Megkaptuk’, ‘Köszönjük...’, stb. Szóba kerülhetnek az időközben tett intézkedések is; Mutassuk ki, hogy ‘a közös érdeket’ szolgálják, így a partner helyeselheti azokat.

Ha kölcsönösen van mit egymás szemére vetni, két út kínálkozik.

- Elébe kell menni a panaszoknak, mert a kétségtelen hibát felesleges tagadni; fél megbocsátás jár annak, aki belátja és elnézést kér érte. Lecsillapítja a partnert az ígéret a jövőbeni ismétlődés elkerülésére, a felelősök megbüntetésére.*
- Mérlegelni kell, mennyit tud a partner, hogyan értelmezi, amit tud, és mindezekből mennyit vethet fel. Ezért – mondják – meg kell várni, amíg a partner felveti összes kifogását. (Az *előzékenyek* talán csak a legkirívóbb hibákat teszik szóvá, vagyis kevesebbet, mint amennyire lehetőségük lenne.)

Nem örvendetes, ha a partner reklamál. Ha kártérítést vagy szerződés módosítást is kér; ezt sem elfogadni, sem elutasítani nem kell azonnal. Hallgassuk végig! Ne bizonygassuk, hogy téved! Figyelmünket mutatja *testbeszédünk* és a látszatra odaillő, de általános megjegyzések: „nálunk ritkán fordul elő ilyesmi”! Azok – pl. a partner javasolta alvállalkozók – mulasztására hivatkozunk, akikért közvetlenül mások felelősek!† Ha kifejti, hogy szerinte hogyan lett volna jobb, tegyünk célzást az általa vázolt út kockázataira. Ha az ő hibájából nekünk is voltak veszteségeink, kérjünk kölcsönös beszámítást, nem feledve, hogy az eddigi együttműködést értékelve nem érdemes minden sérelmet szóba hozni. A kritika nem mérgező, ha enyhíti valamely bizakodó kijelentés arról, hogy a jövőben ilyen probléma nem

* Egyszer egy étterem tulajdonosa a szakánt vendégnek felajánlotta, hogy kirúgja a szakácsot, „de azonnal!” A vendég sohasem találkozott a szakáccsal, és bármennyire haragudott is rá, az engedékenységgel láttán haragja megenyhült. A szakács a helyén maradt.

† Szabadságunk, üzleti útjaink stb. idejére gondoskodnunk kell helyettesítésünkről. Amit munkatársaink ilyenkor helyettünk tesznek, azért mi felelünk. Ezért az eddigi kooperáció akadozására nem magyarázat a külföldön tett utazás, de még esetleges betegségeink sem.

merül fel! Ellenkező esetben az együttműködés feltételein a még oly érthető indulat is ronthat, elvonja a figyelmet a lényegről, ürügyet ad visszavágni.

AZ ÁRALKU

Egyesek szerint az áralku olyasmi, ami kulturspecifikus módon vagy benne van egy ország közgondolkodásában, vagy nincs. *Számos régióban, országban – például a Földközi-tenger partvidékén, így Törökországban és az arab országokban de Olaszországban is – ‘kötelező’ az alku; aki mellőzi, az nem nagyvonalú, hanem ostoba ember benyomását kelti.** Másutt a gyengeség jelének tekinthetik nyomás hatására engedni az árból. Tudni kell tehát, mennyire része az alku az adott ország üzleti szokásainak; ez azonban csak fokozatbeli, intenzitásbeli különbségeket tár fel; gazdasági – és igen sok esetben politikai – tárgyalások velejárója az alku, amely üzleti tárgyalások során tipikusan az ár kapcsán mutatkozik.

Nem lenne szerencsés megpróbálni elmosni a különbséget egy bolti eladó és egy nemzetközi ügyletet bonyolító kereskedő között, aki tárgyalások révén ad el nagy tömegű árut partnereinek. Ugyanakkor a két különböző feladat között hasonlóság is van, amely azon alapul, hogy bizonyos, a vevők szívéhez szóló érvek mindkét esetben hatásosak. Hallgassunk az árról mindaddig, amíg valami kedvezőt nem mondtunk az árurol! A vevő elégedettséget akar vásárolni, nem terméket.† Segítsük őt abban, hogy önmagának megmagyarázza, miért a mi termékünk kell neki! Ne a költségeink, hanem az ő haszna és az áru ára alapján közelítsünk! Egyes gyenge kifogások az eladó által is felvethetők, ha nyomban cáfolhatók.

Az ár és a piaci igények

A piaci igények oldaláról az a kérdés, hogy a vevő döntési szempontjai között mennyire domináns az ár. Egybehangzó vélemények szerint Németországban az árendménynél fontosabb alkalmazkodni a piac változásaihoz. Németországtól Finnorszáig, Kanadától Hollandiáig a minőség, a tartósság, a jó szervizfeltételek teszik versenyképessé árut, ami ezen felül a formatervezett és mutatósan csomagolt is kell legyen. Aki ezekkel elégedett, ritkán sokallja az indokolható árat.

Ahol – például Közép-Európa számos országában, a közepesnél kisebb magánvállalatok esetében – a presztízsszempontok nem annyira erősek, mint Nyugaton, a korszerűség iránti követelmények kisebbek. Ha egy berendezés zavartalan működése, alkatrész- és szervizellátása még néhány évig biztosított, akkor az ár a prioritások között többnyire az első helyen áll.

* „Az alkuszi képesség nem volt mindig dicséretes jellemvonás. Ma sem része minden kultúrának, civilizációnak: másokban viszont szinte alapértéknek tekintik, pl. az arab világban. A magyar közírásban már Széchenyi is panaszkodott a ‘kufárság’ magyarhoz nem illő voltáról, keservesen tapasztalva meg az említett képességek hiánya okozta károk hatását.” (Blahó, 1999: 31.)

† Tárgy helyett érzést, hangulatot adjunk el! Aki gitárt vesz, az nemcsak egy hangszerrel vásárol, de a táborfű mellett dalolva töltött estét is. Aki gépkocsit vesz, az nemcsak „több lóerő” felett uralkodhat, hanem hamarabb találkozhat szeretteivel is.

Az üzletemberek gondolkodására országuk gazdasági ereje is hat. Például: a kanadai piac óvatosabb kockázatvállalást indukál, jobban hasonlít az európaihoz, mint az Egyesült Államokéhoz. Amerikában nem olyan nehéz meggyőzni a vevőt, mint Európában. Öreg földrészünk lakói könnyen megneheztelnek, ha valaki helyettük akar gondolkodni. Amerikához viszonyítva Európában nehezebb ráérezni arra, mi a vevő konkrét vásárlási készletése, miért is több kérdésre és kevesebb rábeszélésre lehet számítani.

Mikor eredményes az áralku?

Az *osztózás* egyik – alighanem legfőbb – mozzanata az áralku. Ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy a legfőbb tényező az ár! Aki ‘nagy üzletet’ remél, az olykor a számok bővületébe kerül. A tudatos tárgyaló viszont kalkulál, vagy legalább előzetes becsléssel valószínűsíti a közös erőfeszítéssel (majd) elérhető bevétel nagyságát, a $P_{mc}+P_{mk}+N_{mc}+N_{mk}$ együttes értékét. A bevételből a cipész költségei (munkája, M) is meg kell térüljenek ($M_c=P_{mc}$), a kereskedő ($M_k=P_{mk}$) is. A nyereségen (N) való osztózás akkor (lenne) igazságos, ha az $M_c/M_k=N_{mc}/N_{mk}$ arányú lenne, vagyis megfelel(ne) annak, amilyen arányban a felek kivették részüket az ügylet megvalósulásához szükséges terhekből (munkából, költségekből).

Az ár tehát nem az egyedüli tényező; osztozni nemcsak a bevételen (a nyereségen) lehet és kell, hanem a közös terheken is; *ki mit vállaljon ezek közül?* Ezért az áralku eredményességét nem az elért ár abszolút nagysága, hanem az erőfeszítéshez képesti aránya mutatja. Aki nem a hozzájáruláshoz (ráfordított munkához) viszonyít, az magas ár mellett is rosszul járhat, és fordítva. Kivételt képezhetnek azok az ügyletek – például a nyersolaj adás-vétele –, amelyek feltételeinek és árának alakításában viszonylag jól ismert tényezők behatárolják az alku lehetőségeit.

Kivételek mindig akadnak. Általában viszont az mondható, hogy a tárgyalás (a ‘ T ’ fázis) időpontjában a termelő ‘cipész’ (az árut továbbadó) legfeljebb a részéről szükséges munka (költségek) nagyságát ismeri pontosan, igyekszik viszont ráérezni arra, mennyi pénze van egyáltalán a vevőnek, és abból mennyit hajlandó fizetni az adott időpontban és helyszínen. (Erre ad példát a 9. melléklet) A ‘kereskedő’ vevő (felhasználó) pedig valószínűsíti a várható bevétel és a saját hozzájárulásának mértékét. Ezek birtokában mindkét fél a számára kedvezőbb (egyenlőtlen) osztózásra törekszik. Igyekszik

- az általuk végzett munkát (saját hozzájárulásukat) minél nagyobbnak feltüntetni;
- áthárítani bizonyos terheket (elvégzendő feladatokat);
- ráérezni arra, hogy mekkora árbevételt remél a másik fél.

Árrendmény

Az eredményes áralku tehát feltételezi a partnerről addig szerzett ismeretek gondos mérlegelését, vagyis jóval többet jelent elszánt hozzáállásnál. A tapasztalatok azt mutatják, hogy azon magyar üzletkötők, akik ‘elszántan’ fognak az áralkuhoz, leginkább három ‘fegyvert’ használnak:

- eltökéltséget, „kemény elhatározást”,
- rögtönzést;

– „tizenöt-húsz százalék rátartást” a partner által mondott első árra.*

Az első kettő a nélkülözhetetlen ráérzések körébe tartozik. Nélkülük nincs eredményes tárgyalás, ugyanakkor nem taníthatók, sőt, talán még utólag sem foglalhatóak szavakba. A „tizenöt-húsz százalék rátartás” pedig passzív alapállást jelent, ami nem lehet objektív szempont sem az áralkura való felkészülésben, sem a tárgyalás eredményei kiértékelésében.

Ha a (világ)piaci ár ismert, nemigen érdemes a majdani engedményre gondolva túl messziről indítani. Az ár ugyanis kalkuláció eredménye, amelyben (elvileg) csupán átlagos árrés jelenik meg. Ebből sokat engedni komolytalan piaci magatartást vagy szorult helyzetet *sejtet*. A szokott mértékű – vagyis mások által már elért – engedményhez viszont indokolt ragaszkodni. Nézzük át a külföldi szakfolyóiratok hirdetéseit, kínált-e a kiszemelt cég másoknak árengedményt, mennyit, miért? Az áralku kapcsán a *sejtetések* egyike: szokványos engedményt rendkívülinek mondani, *kompromisszumnak* tüntetni fel, és cserébe valamit kérni, holott olyasmiről van szó, amit más anélkül kapott meg, hogy kompenzálta volna.

Nagyobb mennyiség vagy egyedi körülmények indokolhatnak kedvezményt, de komoly árengedmény felkeltheti a partner gyanakvását, az áru minőségét és/vagy az eladó (cég) helyzetét, realitásérzékét illetően; ‘puhán’ alkuszik, aki

– csökközelben van;

– a feltételeket a saját képzelgéseivel kiegészítette;

– ‘beleszeretett’ az áruba az ár megismerése előtt;

– egyéb oka is van megválni az árutól (pl. megszűnt telephely vagy romló közbiztonság miatt valamely ingatlantól, környezetszennyező volta miatt valamely vegyi technológiától, szakismerte hiánya miatt a megörökölt borospincétől, bélyeggyűjteménytől stb. Egy tönkrement házasság, egy megromlott partnerkapcsolat közös szerzeményétől sokan áron alul megszabadulnak.)

Ígéretes az áralku az ún. ‘járulékos’ szolgáltatások kapcsán; kiaknázása nagyban függ többek között a számunkra és a partner számára adott cselekvési lehetőségek ismeretétől.

A feláldozott lehetőségek

A feláldozott lehetőség ismert fogalma értelem szerűen alkalmazandó a megtehető lépések értékelésére. Feltehető a kérdés: ha nem az adott piacon, az adott partnertől stb. vásárolunk, akkor másokkal (más piacokon) milyen eredményre számíthatunk.[†] Ez egyfajta iránymutató lehet az ajánlat ésszerűsége tekintetében.

Iránymutató az időkorlát is: milyen előnyöket/hátrányokat ad számunkra és a partner számára, ha bizonyos időn belül az alku tárgyát képező termék nem cserél gazdát? Ha alapanyag, akkor annak hiányában szüneteltetni kell majd a gyártást.

* „A partner eladási ára száz? Azt mondom rá: nyolcvan! Az én termékemért százat akar adni? Azt mondom: százhusz! Aztán a kettő között valahol megegyezünk.”

† „A tárgyalás sikere az én szempontomból azon is lemérhető, hogy sikertelenség esetén milyen feltételek között távozom, helyzetem romlik-e...Fontos, hogy a felek mindegyike dolgozza ki saját alternatíva-csomagját...” (Blahó, 1999: 18.)

Ha késztermék, akkor a viszonteladótól elpártolhatnak a vevői. Nemcsak a forgalomkiesés, de az új vevőkör megszerzésének költsége is kiszámítható.

Ugyanez az áru (vagy helyettesítője) más partnertől mennyiért lenne beszerezhető? A (világ)piaci ár mindig konkretizálódó a felhasználás helyére és idejére; többé-kevésbé összehasonlítható adatok még akkor is nyerhetők, ha nehéz elkülöníteni a szerviz, pótalkatrész, klímaturés stb. egyedi igény szerinti költségeket. Próbavásárlások előzetesen tesztelhetik, mekkora árengedmény érhető el!

A kérdés: milyen az éppen aktuális üzlet jövedelmezősége a fedezettség alapján.* (Vagyis nem az, milyen árat értünk el korábban más relációban egy másik partnerrel.) Ez a szempont a feláldozott lehetőségek közé kívánkozik: a jelenlegi ár behatárolhatja jövőbeni ajánlataink nagyságát illetve azok elfogadását.

A felesleges lehetőségek

Profi tárgyalókat ritkán szédítenek meg az áru kínálta lehetőségek. A felhasználónak csak azok a lehetőségek, az áru ama tulajdonságai pénzt érők, amelyekkel tud 'mihez kezdeni'. Át kell tehát gondolni számos kérdést; íme közülük néhány.

- Valóban szükség van-e a beígért teljesítményre? Például: valóban pénzt ér, hogy egy videomagnó évekre előre beprogramozható?
- A megszerzett jog meddig érvényesíthető?†
- Valamely alkatrész kiválósága miként viszonylik a termék egészéhez?‡
- Az engedmény összege hogyan aránylik a raktározási stb. költségekhez?
- Még ha olcsón adják is, kell-e az áru az adott mennyiségben?§

* A végső korlát rövid távon nem feltétlenül a nulla nyereség, mivel az imázs megtartása, javítása, az új piacon való megjelenés, a cserében nyert információk stb. hatása alighanem csak hosszabb távon fizetődik ki.

† Két rivális cég ajánlata közül az egyik azért drágább, mert ötven év garanciát ad, a másikat viszont csak tízet. Ez plauzibilis magyarázatnak tűnik, de kérdés, mi garantálja, hogy egy cég fél évszázad múlva még működik?

‡ A 80-as évek elején „30.000 órás garancia” jelmonddal hirdették egy magnetofon felvevőfeje élettartamát. A gép mechanikája fele annyit sem bírt.

§ Az Angliába szakadt hazánkfia, (újság)író és kritikus Mikes György írja: „Némelyek nagy tételben vásárolnak, mert így olcsóbb. Időnként az új-zélandi galamb 3 pennyvel kevesebbe kerül, ha egy fél tonnányit vásárolsz belőle, az emberek tehát gyorsan vesznek egy mélyhűtőt. Később jönnek rá, hogy az túl kicsi...Ismertem egyszer egy házaspárt, akik nem tudtak ellenállni annak, hogy nagy tömegben cukrot ne vegyenek. Azt gondolták, ez egy nagyszerű, kihagyhatatlan alkalmi vétel, és egész életükre, sőt, gyermekeik és unokáik egész életére elegendő cukrot vásároltak. Amikor a cukor megérkezett, nem volt hol tárolják, végül eszükbe ötlött, hogy tágas vécéjük van. A cukrot ott halmozták fel. Nem csak vendégeik érezték magukat elég furán, valahányszor cukrot kínáltak nekik kávéjukhoz, de a vécé is ragacsossá vált.” (Mikes, 1983: 36.)

A HATÁRIDŐK ÉS A TÁRGYALÁS LEZÁRÁSA

Határidők

A megegyezés tartalma parttalan határidő nélkül. Bár bejelenthető egyoldalúan is, többnyire alkuban formálódik. Mégsem mindegy, ki tesz rá javaslatot és hogyan. Ha lehet, tüntessük fel úgy az általunk megjelölt határidőt, mint ami rajtunk kívül álló, objektív dolgok függvénye, a partner által javasoltat viszont úgy, mint amit akkor fogadhatunk el, ha cserében valamilyen engedményt kapunk.

Elfogadhatatlan időpont esetén a konkrét helyzettől függően lehetünk nyíltan elzárkózók vagy tartózkodók! Utóbbi esetben mondhatunk valami semlegest – „Tehát ön azt mondja, legkésőbb eddig?” – mielőtt átgördülnénk a többi eldöntésre váró kérdésre! Később kiderülhet, hogy a határidőt amúgy sem lehet tartani.

Ha a partner nem a dolgok logikája miatt ad szoros határidőt – pl. a tárgyalást ‘kemény kézben’ akarja tartani, késéstől tart stb. –, akkor nem tiltakozni kell, hanem véleményét kérni, miként kezelné a helyünkben az olyan külső ‘feltételeket’, melyek akadályoznak minket a szoros határidő tartásában. Bizonyára kimutatható, hogy az általa javasolt megoldás rossz.

Ha a partner nem önkényesen jelölte ki az időpontot, akkor talán könnyebb neki minket segíteni a határidő tartásában, mint megváltoztatni a külső feltételeket. Ilyen esetben azonban visszautasíthatjuk az *osztozás* módosítására tett javaslatát, minthogy „a közös ügy érdekében közösen teszünk”.

Összefoglalás és a további ötletek

Egyesek a tárgyalás során időről időre összefoglalják azon kérdéseket, amelyekben addig már megegyezés született. Mások szerint a már lezárt kérdéseket legfeljebb akkor tanácsos megint szóba hozni, ha újabb mozzanat kapcsolódik hozzájuk. A gyakoribb visszatérés felkeltheti a partner gyanúját, hogy az adott ponthoz különleges érdekünk fűződik, amit ő nem vett észre.

Az áttekintés viszont feltétlenül indokolt a tárgyalások végén; biztosítja, hogy a határidők, fizetési garanciák és feltételek (nettó ár?), minőség és ellenőrzése stb. kapcsán addig felvetődött változatok közül mindkét fél ugyanarra az egyre gondol. A feleket fokozott várakozással tölti el, ha hosszú tárgyalások nyomán a megegyezés már karnyújtásnyira van. Ilyenkor, percekkel a befejezés előtt, még egy feltételt szabni nem sportszerű, de többnyire eredményes. A megegyezést követő ötletek magukban hordják annak lehetőségét, hogy a partner az új szempont alapján visszatér a már lezárt kérdésekre. Nem ajánlott sem a *sürgetés*, sem az, hogy sok idő maradjon a szerződés aláírásáig.

A partner összegzését türelemmel hallgassuk végig, jelölve saját jegyzeteinkben az eltéréseket. Most sem tanácsos a szavába vágni. Az emberek gyakran keverednek ellentmondásba önmagukkal; egyik nap ígérenk valamit, a másik nap szívesen elfeledkeznek róla. Ennek számos oka lehet, ezért csak akkor tegyünk ellenvetést, ha feltétlenül szükséges. A „Nem erről volt szó!” helyett mindkét félnek könnyebb visszavonulási lehetőséget kínál a „Talán tévedek, de úgy emlékszem...”

A győzelem érzésén nem lehet osztozni, ezért az átengedhető a partnernek! Elismerő szavainkat – megadó mosoly, kézmozdulat (*testbeszéd*) kíséretében – egészsítsük ki azzal, hogy úgy érezzük, saját érdekeit képviselve keményen megdolgoztatott minket! Számos okunk van hosszú távon együttműködni. Ilyen például az azonos *értékrend*, hit, hobby (horgászat, vadászat, műpártolás) stb. Politikai körökhöz közel álló (vagy üzletember mivoltán felül szorosan a közülethez kötődő) partner szívesen elhiszi, hogy a másik fél szolid haszonnal is megelégszik, pusztán azért, mert ugyanazokat az értékeket tartja fontosnak. Szóba hozható a két ország közös múltja, jelene, a közös érdekek is.

Kiértékelés, archiválás

Egy sikeres tárgyalásnak csupán egyik mutatója lehet az elért anyagi haszon; az *áralku* eredménye nem feltétlenül mutatja az osztozás mértékét. Kiderülhet később, hogy egyes lehetőségek kihasználatlanok maradtak. (Ez talán bosszantó, az viszont baj, ha végképp elkerüli figyelmünket.) Az ilyen ‘felfedezéseket’ azok nem bízzák a véletlenre, akik kielemezik a tárgyalás eredményét vagy kudarcát! A kiértékelés fel kell öleljen számos – a jövőben ugyanennél a partnernél és/vagy másoknál figyelembe veendő – mozzanatot, tanulságot. Ilyenek lehetnek például:

- Kora (hozzávetőleg). •Családi körülményei: felesége, gyermekei neve, foglalkozása. •Titkárnője (és annak gyermekének) neve, esetleges hobbjia. •A legutolsó tárgyalás, kapcsolatfelvétel (telefonhívás) ideje.
- Milyen nyel(ek)en beszél? •Milyen habitusú? •Milyen érvekre fogékony? Melyek a félelmei, reményei? •Követ-e alapelveket (szakmai illemlkódexet)? •Miről beszél szívesen a bevezető társalgás során? Van-e hobbjia, kedvenc témája?
- Ki ajánlotta őt nekünk, minket ki ajánlott neki? •Kikkel tart kapcsolatot, kiktől tájékozódhatunk a partner ügyei alakulásáról? •Elárulta-e, mely konkurens cégekkel áll kapcsolatban? •Ha üzleti körúton volt, honnan jött, hová utazott tovább (lehetséges versenytársaink?), mely bankokra, megrendelőire hivatkozott?
- Tartja-e magát a napirendhez? •Milyen prioritásokat követ, kiismerhető-e? •Az alku során milyen prioritásai vannak? •A kompromisszumban ki miről mondott le? •Van-e a tőlünk vett árunak rejtett hibája, amit később észrevehet? •Tett-e ‘csúnya’ lépést? (Sértett-e, próbálkozott-e valótlan sejtetésével, kényszerítéssel stb.) •Volt-e egyik vagy másik oldalon elutasított javaslat? És ha igen, mi?
- Hogy’ fogadta az ajándékot? Mit kapott? (Legközelebb mást adunk.) •Hol ebédeltettük? (Legközelebb máshová vigyünk?) •Mivel töltötte szívesen a szüneteit, mely programokról maradt le? (Ezek a következő látogatásakor bepótolhatók.)

Különösen kudarc esetén veendő sorra az egyes fázisok, mérlegelve, mi javítható. „Ha egy üzletet sikerül egy versenytársnak elhalászni előlünk, azonnal felderítik ennek okát.” (Gallagher-Wilson-Levinson: 1994; 19.) Ez nem mentségkeresés, nem önvádaskodás, mások ravaszágának kimutatása. Üzletember leírja a veszteséget, majd – megértve, mit rontott el, számba véve, mi nem vezett el – munkához lát.

* „Ha minden kudarcra úgy tekintek, mint ami egy próbálkozás a sok egymást követő próbálkozás-láncolatban, amely elengedhetetlen, hogy megvalósítsak egy célt, akkor ezt fogom mondani: ‘Rendben. Ez nem sikerült. Most végiggondolom, mik voltak a kudarc

(Előtte akár pihen egyet, feltéve, hogy eközben nem a múlton rágódik). Ha az eddigi tevékenység nem folytatható, s nincs igazán jónak ígérkező új, akkor belekezd valami kevésbé ígéretesbe, nem kárhoztatja magát tétlenségre. Tudja, hogy labda nélkül is futni kell a pályán, mert akkor valószínűbb, hogy játékba hozza magát. Ápolja belső tartását! Kudarcait nem tartja egy pechsorozat részeinek. Ezek a sikerhez vezető út állomásai. Akit sok kudarc ér, az közelebb jut annak megértéséhez, hol rontotta el eddig, mit kell másként tегyen a jövőben.

A rövid kiértékelő feljegyzésekkel együtt lerakandók a partner prospektusai, a vállalatáról szóló sajtócikkek, ‘akciós’ (árengedményes) hirdetése, névjegye.*

A SZERZŐDÉS EGYES SZEMPONTJAI

Mikor jön létre a szerződés?

Életünkben a törvények és szabályzók mindenütt jelen vannak, de azokat alaposan jórészt csak a jogászok ismerik. Olykor ajánlott, esetenként nélkülözhetetlen a cég jogtanácsosának (*harmadik személynek*) a jelenléte a tárgyalás egy szakaszában. Ha anyagi vagy időbeni megfontolások miatt tőle nem kérhető segítség, a döntések – elsősorban a szerződés – jogi aspektusai többször is átgondolandók!

A kérdés, hogy mikor jön létre szerződés, bonyolultabb, mint első pillantásra látszik. Szerződést nem kell feltétlenül írásba foglalni.[†] *Számos országban a tőzsdén kívül is kötnek szerződést szóban*, mely érvényes, függetlenül attól, hogy a feltételeket mikor rögzítik írásban.[‡] Így aki (bizonyítani is tudja, hogy) szerződésre utaló magatartást tanúsít, hivatkozhat arra, hogy a munkát egy szóban már létrejött megállapodás alapján kezdte meg. A félreértés, visszaélés lehetőségének kizárására az

okai. Azokkal a tapasztalatokkal, amelyeket egy ilyen elemzés nyújt, újból nekilátok’...” (Kirschner, 1995: 80.)

* „(Ha) összegyűjtötted az információt, ne hagyd szétszóródni s elveszni. Rendszerezd, hogy nyomon tudd követni a vevőköröd alakulását...Kapcsold a kapott névjegykártyát egy 8x12 cm-es rendszerező kártyához, tedd a kártyákat egy kartotékrendező dobozba. Különítsd el a kártyákat kartonlapokkal időpontok szerint...Helyezd el a havonkénti kártyákat időrendi sorrendben a visszahívások esedékessége szerint...Minden napod egy maroknyi kártyával kezdődik.” (Gallagher-Wilson-Levinson, 1994, 39.)

† A tőzsdei ügyletek sem írásban köttetnek. A partnerek állják szavukat, sőt, már egy ujj felmutatása is felér egy szerződéssel. A londoni tőzsdén a MY WORD IS MY BOND (a The Stock Exchange címerében álló szavakkal: „Dictum meum pactum”) jelmondat nem véletlenül utal arra, hogy az adott szó kötelez.

‡ Hollandiában a szerződést jóhiszeműséget feltételezve fogalmazzák: szelleme, nem betűje mértékadó. Írásbeliségtől a partner talán eltekint, (mégis helyes informálódni fizetőképességéről, írásban rögzíteni az átutalás esetleges késéséért járó kamat nagyságát stb.)! Német partner szóbeli ígéretét követheti írott visszaigazolás, de többnyire időt veszít, aki erre várva halogatja teendőit. Az adott szó önmagában is kötelez Finnországban, ahol csak a könnyebb visszakeresés, ill. a félreértések elkerülése érdekében készítenek jegyzőkönyvet. Japánban könnyen a bizalmatlanság jeleként értékelhetik, ha a tárgyalás korai szakaszában ügyvéd is jelen van; a nemzetközileg bevált üzletkötési eljáráshoz igazodnak az írásos szerződéssel, de nem tekintik azt a tárgyalás megkoronázásának.

előkészítő levelezés egyértelműen utaljon arra, mikortól vehető létrejötnék a szerződés, vállalhatók költségek, kezdődhet a munka. Alkalmazható a „szerződés szerint” szakszerű kifejezés is (németül: „Vereinbarungsgemäß”, angolul: „Subject to contract”), bár ezt az angol jogban honos, a németben is használatos fogalmat ritkán ismerik el más jogrendszerek. *Ajánlott tehát az írott, a helyi szokásoknak megfelelő, szakértő által is megvizsgált szerződés.**

Egyes országokban az eltérő kulturális háttér, nem a partner ártó szándéka okozhat meglepetést.† Vannak olyan országok is, ahol a fair play szabályait sokan csak látszatra tisztelik: szavukat nem tagadják, de annak utólag más értelmet adnak. Nehezen érhetők tetten, mert ráutaló magatartással *sejtenek*. Az így keletkezett kárért viszont a kívülállók többnyire a kárvallottat hibáztatják.

Csak aki otthonos az ügyletre vonatkozó jogszabályokban, az törekedhet tömörségre. Ha ismereteink e téren kiegészítésre szorulnak, próbáljuk a szándékot kétféle megfogalmazással egyértelműbbé tenni! Sohase elégedjünk meg olyan ‘általános’ kitételrel, hogy: „Az eddigiek értelemszerű alkalmazásával!” Kötelező érvényűnek csak a ténylegesen szereplő szavak vehetők. Fontos részletek nem bízhatók az emlékezetre, főleg nem a partnerére! Szerződés hivatkozási alapját képező szóbeli tájékoztatások szövegét a szerződéssel egy időben rögzítsük írásban, és tegyük a szerződés mellékletévé!

* Nagy-Britanniában a tárgyalás végén írásban rögzítik a megállapodást; csak akkor célszerű a részleteket mellőzni, ha biztos, hogy minden pontot teljes mértékben lefed a helyileg érvényes kereskedelmi jog. Az árnyalt megfogalmazások gondosan mérlegelendők! Célszerű bevonni az angol üzleti jogrendszert jól ismerő *harmadik személyt* is. Ha az illető helybeli, akkor külön gond, hogy valóban pártatlan-e. Törökországban a tárgyalás végén jegyzőkönyv készül (angolul vagy németül), amely részletes, különösen a fizetési feltételek minden eshetőségre kidolgozva. Kanadában mindkét fél ügyvéd segítségével véglegesít. Az előzetes megállapodást mindig követi a szerződés formális aláírása. Részletesen rögzítik, mi a teendő a határidők be nem tartásakor.

† Indonéziában akad példa a muszlim és a buddhista-hindu etika ötvöződésére, de elkülönülésére is. Az ország jogrendszere másoktól igen eltérő; tanácsos az üzleti kapcsolat különböző fázisaiba helyi közvetítőket, szakembereket bevonni. (Tolmácsot is, mivel sok vállalkozó gyengén beszél idegen nyelvet.) A szilárd jogszabály viszonylag kevés. Az állami előírásokat nem annyira azok szó szerinti megfogalmazása, hanem a mögöttes lévő szándék alapján értelmezik. A *szerződést*, legyen bár írásos, nem feltétlenül tartják kötelező érvényűnek. Mivel az ilyen ügyek tisztázására a levelezés olykor túl lassú és körülményes, fontos a személyes kapcsolattartás. Hasonló eltérésekről számol be Blahó András is: „A kulturális eltérés a szerződések szövegezésében is megfigyelhető. A nyugati kultúrák általában kimerítő, lehetőleg minden részletre kiterjedő szerződéseket írnak. Más kultúrák, például a kínai, inkább csak általános alapelvek írásba foglalását kéri, nem részletező előírásokat. Szerintük ugyanis a kialakult kapcsolat létrehozta a bizalmat, s ekkor már nem kell a részleteket írásban rögzíteni...A kínaiak előnyben részesítik az általános alapelvekből induló s bizonyos részletekig eljutó tárgyalást, míg az amerikaiak fordítva: egyezzzünk meg a részletekben, azután vonjuk le az általánosságokat...A létrejött egyezmény (betartása) ...szintén kulturálisan kondicionált. A Nyugaton ehhez bíróságokat, arbitrázs mechanizmusokat, s végső esetben az államot használják fel. Az ázsiaiak ezt ellenzik: ők baráti megbeszélésen, közvetítésen keresztül óhajtják a vitás kérdéseket rendezni. A partnerek viszonya ebben a felfogásban nem tartozik másra, bíróságokra különösen nem. Ezzel tisztelik meg a kapcsolatukat s önmagukat.” (Blahó, 1999: 227.)

*A minden részletre kiterjedő írásos szerződés talán csak Kelet-Ázsiában mel-
lőzhető, mert ott általában úgy fogják fel, hogy az ügylet a felek kölcsönös bizal-
mából jött létre, nem látható előre minden nehézség, ezért azokat a felek menet
közbeni konzultációi, belátó hozzáállása alapján kell megoldani.*

Milyen jog hatálya alatt? Milyen megfogalmazásban?

Adásvételkor (is) számolni kell azzal, hogy érvényes szerződés csak a hatályos
jogszabályoknak megfelelően köthető, s az esetleges vitás kérdésekben a vevő cég
bejegyzési helye szerint illetékes bíróság dönt! Ha a munkaszerződés nem kon-
form az adott ország törvényével, akkor lehet, hogy a munkaadót megbüntetik,
érvénytelen a szerződés, vagy annak a törvényt figyelmen kívül hagyó részei a
munkavállaló számára kedvező elbírálást nyernek. Az egyes országok törvényei és
jogrendszerei pedig még Európában is eltérnek egymástól. Tanácsos tehát a szer-
ződés részleteit írásban rögzíteni. Magának e dokumentumnak a megléte vagy
hiánya a partner országában honos szokástól függően mást-mást jelenthet, mivel az
adott szó sok helyen önmagában is kötelez.

Szakemberek nyilván ismerik a szakmájukban jónak tartott szerződések típusa-
it. Ha valamely ügylet nem minden része rutinjellegű, akkor indokolt arra szakoso-
dott jogászt bevonni, és már az előkészítés során gondolni arra, hogy a szerződés
feltehetően jóval több kérdésre kell kitérjen, mint ahány a megbeszélés során szó-
ba került. Így például:

1. Ügyeljünk arra, hogy a szerződésben egyértelmű megfogalmazást nyerjen, mi-
lyen jogviszony létesítéséről van szó! 'Ügynök' (azaz 'agent', 'Vertreter') az, aki
jutalék ellenében kapcsolatot hoz létre a szállítóképes vagy fizetőképes partner és
köztünk. Független vállalkozó, ún. 'forgalmazó' (azaz 'distributor') az, aki a vi-
szonteladás előtt ténylegesen megvásárolja az árut.
2. Ha a megállapodás technológia-transzferrel kapcsolatos, akkor
 - tanácsos bevenni a licenchnaszálat engedélyezését, minthogy a partner által re-
ánk átruházott berendezés és know-how Magyarországon bejegyzett szabadalmi
jog hatálya alá esik;
 - valószínű, hogy a számunkra átadott technológiát a partner továbbfejleszti majd.
Célszerű kikötni, hogy a partner tegye lehetővé majd az időközben kifejlesztett új
technológia átvételét (lehetőleg) költségáron, haszon hozzáadása nélkül;
 - esetleg külön megállapodás rögzítheti, hogy az új berendezés szállítása előtt kell
sor kerüljön a magyar kezelők kiképzésére.
3. Alapos szerződés rendelkezik a nem teljesítés esetén követendő lépésekről is.
Nem elég kikötni a fizetési határidőt. Tisztázandó, hogy mi legyen elmaradás,
vagy minőségi kifogás esetén. Ki döntse el, kinek van igaza? Az egyik fél hibás
teljesítése esetén a másik visszatartat-e alkatrészt, felfüggeszthet-e szolgáltatást?

Hibás teljesítés és a szerződés felbontása

A teljesítés elmulasztása vagy hibás teljesítése a vétkesnek is kínos, a másik félnek
is, mivel kemény fellépése megronthatja a kapcsolatot, engedékenysége pedig pre-
cedenst teremthet. Az ilyen esetek többnyire megelőzhetőek a sablonszövegek mel-

lőzésével, a partner helyzetének jobb megismerésével. (Egyesek például tudni vélik, hogy Olaszországban általános szokás a hónap végén fizetni. Inkább ez szerepeljen a fizetési megállapodásban; a reklamálás felesleges és kapcsolatrontó.)

Még akkor is, ha bizonyíthatóan a partner a hibás, nem az igazságot, hanem érdekeinket kell követni. Az esetleges vitát egy peres eljárás aligha rendezheti céljainknak megfelelően. Ez csak végső eszközként jöhet szóba, hatékonysága pedig kétséges. Észak-Európától Kínáig mindenütt szívesebben veszik a hatóságok „úriemberek megegyezését” a törvény kényszere nélkül.

Ha a megállapodás nem teljesül maradéktalanul, többnyire csak az egyik fél ismeri annak okát, amely éppúgy lehet vis maior, mint tisztességtelen szándék. Terhessé válhat a szerződés teljesítése a felek egyikének (éppen valamely neki magának felróható ok, például fizetési nehézségei miatt). Ezt rejtve tartandó a szerződés felbontásához ürügyként hozható fel a másik fél valamely ballépése, kiprovokálható a szerződés felbontása. Ilyenkor jobb nem felvenni a kesztyűt, hanem odavetni a magunkét! Például: mindkét fél tudja, hogy valamely állítás valótlan, de a dolog nemigen bizonyítható. ‘Rosszhiszeműnek’ minősülünk, ha bizonyíték nélkül vádoljuk a másik felet, megrontjuk a légkört. Nincs viszont mit szemünkre vetni, ha valami anyagilag harmadrendű, ámde ‘bizalomrombolónak érzett’ dolog kapcsán hangot adhatunk az együttműködés kilátásait illető kételyeinknek.

*

Az eddigiek az egy-egy fő részvételével zajló tárgyalások elvi aspektusairól és gyakorlati mozzanatairól adtak áttekintést. A következők azt vizsgálják, hogyan alkalmazhatók, módosíthatók a legáltalánosabb szempontok a nem négyszemközt zajló tárgyalások során, amikor is a bevontak körétől függően beszélhetünk

- delegációk megbeszéléseiről;
- szakértők (ún. „harmadik fél”) közreműködéséről;
- a nyilvánosság bevonásáról.

NYOLCADIK RÉSZ:

NEM NÉGYSZEMKÖZT...

A tanulmány – számos hasonló témájú munkával szemben – figyelmet fordít a nyugati és a keleti delegációk összeállításának, munkájának kommunikációs szempontjaira (delegálás, ‘rang’, korösszetétel, lobbizás komp-romisszum stb.). Pro és kontra érveket tekint át a szakértő bevonása, ál-láspontjának értelmezése kapcsán. Ugyanezt teszi a tolmács szereplésének kívánatos és nem kívánatos elemei kapcsán, rávilágít azok kommunikáció-ció vonatkozásaira.

DELEGÁCIÓ

Egy delegáció tagjának lenni annyi, mint nyíltan elismerni, hogy az ügylet terheiből és hasznából való részesedésben valaki érdekei – legalábbis részben – egybeesnek az egyik fél érdekeivel. Az alábbiakban abból indulunk ki, hogy életszerűtlen a teljes érdekazonosság. Ez implicite azt is jelenti, hogy egy tárgyalófél egyszerre erősödik is azzal, hogy delegációvá bővül, ugyanakkor sebezhetőbbé is válik, mivel a kisebb-nagyobb érdekeltek a másik fél számára felkínálják a lehetőséget, hogy egyenetlenség keltésével növelje osztozási esélyeit.

E szabály alól talán csak a kelet-ázsiai országok képeznek kivételt. Az ottani (például a japán, a kínai, a koreai, a vietnami) közösségi szellemből adódóan a delegációk és nem az egyének tárgyalása számít bevett gyakorlatnak, és a tagok közötti nagy hatalmi távolság és tisztelet jórészt elejét veszi a széthúzásnak is.

Kikből áll(jon)?

A delegációtagek közös érdekeit érvényesítik a valós érvek, de akár az elfogult vélemények, sőt, bizonyos személyek pusztá jelenléte is. (Ha például valamely bank ‘megfigyelővel’ képviselteti magát az egyik fél csapatában, az olyan feltételezést kelthet, hogy „már biztos a pénzügyi fedezet”). Ezért indokolt átgondolni, lehetséges *sejtetés* abban, hogy kikből áll a partner delegációja. Kérjünk ilyen értelmű előzetes tájékoztatást, hivatkozva arra, hogy azonos képzettségű, ugyanarra szakosodott kollégáink kell előkészítsék álláspontunkat. És fordítva: mérlegeljük, *sejtethetünk-e* a saját delegációnk összetételével, és előnyt jelent-e, ha partnerünk csak a tárgyalás kezdetén tudja meg, kikből áll csapatunk.

Delegációk tagjainak kiválasztásakor a legkülönbözőbb szakmai és nem szakmai szempontok hatnak, nemritkán olyanok is, melyeket a kívülállók legfeljebb csak gyanítanak. Érdemes mindig szakmai szempontokat *sejteni*. Ilyen például a szakszerűség. Ilyen a delegálási készség.* Az utóbbi azonban jórészt akkor hihető, ha rövid mondatok utalnak rá delegáción belül. Ilyen továbbá az ‘építkezés’, a vállalkozás zökkenőmentes viteléhez szükséges vezetői kontinuitás kimunkálása.† A tapasztaltságot társítja friss lendülettel az, aki magával viszi fiatal munkatársát vagy a szakmát folytató gyermekeit.‡

Minél számosabb a másik fél delegációja, annál összetettebb benyomást kelt. A ‘főnök’ még a kevésbé tiszta szándékú csapatban is többnyire mértékadó úriembernek tűnik – ki nyeri meg mások bizalmát, ha nem ő? –, de kénytelen valódi céljai szerint megválogatni ‘kollégáit’. Vajon miért éppen őket választotta?§ Miért tölti el őket az öltöny-ing-nyakkendő viselése idegen érzéssel? Ez többnyire a küldöttségek azon tagjainál fordul elő, akik speciális ismereteik miatt vesznek részt; ők – némely szigorúan formális megjelenést igénylő esemény (pl. fogadás) kivételével – inkább olyan öltözetet viseljenek, amelyekben otthonosan mozognak!

* Jó vezető csak a legfontosabb kérdések eldöntését tartja fenn magának, nem érölködik specializált tudást igénylő részletek elmagyarázásán. Kollégái nem jutalomból vesznek részt a tárgyalásokon, hanem mert közvetlenül érintettek napi munkájukban és / vagy azért, mert véleményüket a tárgyalás során ki akarja kérni. Ha csak jelentéktelen kérdésekben dönthetnek, akkor rossz a vezetőjük, túl sok kérdésben dönt nap mint nap, előbb-utóbb eltemeti majd az elvégzetlen munka, következésképpen nem ígéretes partner.

† A rendszerváltást követő években egy vegyes-vállalat elnök-vezérigazgatója személyi titkáráként ismétlődő tárgyalásokon vettem részt. Ezek során az amerikai partnert elő-ször egy ember képviselte, később egy három fős delegáció, amelyet egy ötvenes éveiben járó tapasztalt főnök vezetett, a két tag egyike pedig a főnök tőle mintegy tíz évvel fiatalabb helyettese és egy harmincas éveiben járó munkatárs volt. Velük szemben ült a magyar oldalon a harmincas éveiben járó elnök-vezérigazgató, jómagam (akkor negyvenes éveim végén) és egy hetven éves fölülű, nagy szakmai múltú kolléga. Önma-gában a delegációk összetétele és ‘párokba’ állítása egy sor következtetésre vezethetett.

‡ A vállalkozói, üzletkötői gyakorlat: előny! Akinek helyét tervei szerint visszavonulása után gyermeke veszi át, az vigye őt magával minél több tárgyalásra már kiskamasz korától, hogy passzív résztvevőként mielőbb ember- és helyzetismeretet szerezhessen. Oktatásunk magas szakmai követelmények eléréséhez köti a tudás elismerését, és még az iparilag fejlett országok képzési színvonalával is messze versenyképes, de nem tud (nem is tudhat) üzletkötési légkört teremteni. A közép- és a felsőfokú képzésből kikerülő fiatalok többsége keveset ért, még kevesebbet alkalmaz a tárgyalási fogásokból, márpedig ezek elhagyása elmulasztott lehetőség!

§ „Tanuljuk meg, hogyan találhatók meg az apró, nyomra vezető jelek. Tegyük fel eze-ket a kérdéseket magunknak: • Milyen emberekkel szeret a partner együttműködni? • Milyenek a partner rokonai és barátai? • Milyen apró útbaigazításokat olvashatok ki abból, hogy tudom, milyen iskolába, klubokba, szervezetekbe jár(t) a partner, mi a hobbi-ja? • Kik csodálják őt és miért? • Milyen a környezete? Milyen az irodája, • Milyen az öltözete: konzervatív? Avagy szorosan követi a divatot? Tiszta? Avagy nemtörődöm? • Milyenek a beosztottjai? Megfélemlítettek? Alázatosak? Önállóak? • Mi jellemzi őket: hatalom-orientáltak? Avagy ember-orientáltak? Avagy politikai / társadalmi ügyre orientáltak? • Van-e bennük figyelem a minőségre?” (Koch, 1988: 397.)

Arra, hogy a partner intim kapcsolatban áll-e delegációja valamely tagjával, talán csak apróbb jelek mutatnak. Ezek is értékesek. Bizalmaskodásnak nincs helye. Dicsérhető viszont – taktikusan, óvatosan – a barát vagy barátnő szakmai felkészültsége, ügyessége; így talán rávehető, hogy érdekünkben *lobbizzon*.

Abból, hogy ki, mikor, milyen hosszan szól a partner delegációjában, az ő társai közötti súlyára következtethetünk. Olykor egy ideig a cégtulajdonos látszik a vendégek vezetőjének, de a tárgyalás során érzékelhető, hogy döntéseit valójában egy, az adott témában profi alkalmazottja tanácsai szerint hozza. Ilyenkor jobban jár, aki továbbra is a formális döntéshozói szintek szerint udvariaskodik, de igyekszik megnyerni a tényleges döntéshozót, aki *lobbítás* végett számba vehető.

Bemutatkozás, ültetés

Négyszemközi tárgyalások során nem, delegációk találkozásakor viszont felmerül a kérdés: ki kinek mutatkozzon be először, milyen sorrendben üdvözljük a másik csapat tagjait. Az esetek nagy részében a sorrend adott: a vezetők mennek kollégáik előtt. Ha valamely okból ez mégsem követhető, érdemes tapasztaltabb kollégáink vagy a partnerek *testbeszéde* alapján dönteni, illetve előzetesen tájékozódni. *Szingapúrban például mindig a kínai származású partner üdvözlendő elsőként.*

Delegációk ültetése szempontjából két különböző felfogás létezik. Az egyik a partnerek közötti párbeszéd lehetőségeire figyel, a másik ezen kívül az egyazon delegáció egyes tagjai közötti jelváltás lehetőségeire is, ami a kommunikációs eszköztár része. Akik szerint nagyobb érdek fűződik a delegáción belüli jelcseréhez, mint a partner beszéd közbeni megfigyeléséhez, azok kívánatosnak tartják, hogy kollégáik tárgyalás közben közelebb legyenek egymáshoz, mint a partnerekhez, jobban láthassák egymást, küldhessenek mimikát, legyen lehetőségük egymásnak tompított hangon rövid kérdéseket feltenni és azokra válaszolni.

A nem verbális jelzések akkor ‘foghatók’ jól, ha két ember legalább fél, de legfeljebb háromnegyed méter távolságban van egymástól. Ez az ún. ‘személyes-közeli’ távolság.* A nem verbális jelzések kiegészítik, ezért meggyőzőbbé teszik a verbálisakat, miért is a ‘személyes-közeli’ távolságban ülők többet és gyakrabban beszélgetnek egymással, mint a távolabb elhelyezkedőkkel.†

* A testi érintés lehetősége, a beszéd hangereje, a másik fél arcán kivehető részletek stb. szempontjából osztályozva a beszélgetők egymás közti távolságát • a fél méternél kisebb ‘bizalmasnak’, • a fél- és háromnegyed méter közötti ‘személyes-közelinek’, • a 0.75 - 1.25 méter közötti ‘személyes-távolinak’, • az 1.25 - 3.5 méter közötti ‘társaságinak’, • a 3.5 méter feletti ‘nyilvánosnak’ jellemezhető. (Vö. Neményiné Gyimesi Ilona: *HOGYAN KOMMUNIKÁLJUNK TÁRGYALÁS KÖZBEN*) Ugyanakkor „...az amerikaiak...az arab szemmel bizonytalanul ítélte távolságból, vagyis a 120-220 cm-es ún. társasági-konzultatív távolságból kezdeményeznek beszélgetést.” (E. T. Hall, 1975: 217.)

† Egy 180 x 90 cm-es asztal körül hat szék van. Jelöljük a bal oldalt *B* a jobboldalt *J*, a bal felsőt *BF*, a jobb felsőt *JF*, a két alsót pedig *BA*, illetve *JA* betűk. A körülötte ülő hat személy között minden tíz párbeszédből • hat a *B* vagy a *J* és a hozzájuk közelebb ülő *F* illetve *A*, • három a két felső között, illetve a két alsó között, • egy pedig a *JF* és a *JA* székeken ülők között jött létre, vagyis azok vettek rész bennük, akik ‘személyes-közeli’ távolságban voltak egymástól. (lásd bővebben: E. T. Hall, 1975: 155.)

Mindezekre – a protokoll szempontjain felül – érdemes figyelemmel lenni az asztal formája és az ülésrend megválasztása során. Így például:

- téglalap alakú asztalnál a protokoll szabályai szerint a delegációk a hosszú oldal mentén, egymással szemben foglalnak helyet, vezetőik középen. Utóbbiak tehát közelebb vannak egymáshoz, mint kollégáikhoz, jól megfigyelhetik a másik mimikáját. Ugyanezen okból viszont körülményes az egymással való kapcsolat-tartás, mivel a szemben ülők egymás arcának legkisebb rezdülését, a legapróbb kézmozdulatot is észreveszik. Pedig számos olyan mozzanat adódhat, amelynek kapcsán egyetértést vagy nemtetszést kifejező jelzéseket akarunk egymásnak adni, vagy kollégánktól kapni, méghozzá úgy, hogy arról a partnernek ne legyen tudomása.* Az említett ülésrend azonban ezt nemigen teszi lehetővé. Csak a szomszédos munkatársak látják egymás arcát (ehhez is fejfördítés kell), s hangjuk tompításával nem tudják kizárni a másik csoporthoz tartozókat.
- Mindez jórészt az ellenkezőjére fordul, ha a vezetők az asztal két végére ülnek, jobb és bal oldalukon kollégáik. Ilyenkor a vezetők a közelükben ülő kollégáik arcának azt az oldalát látják, amelyet a partner nem. Ez lehetővé teszi egyirányú jelzések adását a partner tudta nélkül. Előfordulhat, hogy egymás mellé kerül a két fél egy-egy kollégája, ami adott esetben könnyítheti *kompromisszum* keresését. Kellemesebb körülmények között kínálja ugyanezeket a lehetőségeket, ha a delegációk nagy, ovális asztal két ‘végén’ foglalnak helyet. A kis ívek köré ülő csapat tagjai látják is, hallják is egymást.
- Nagy, kerek asztalnál ülők valamivel nehezebben tehetik meg ugyanezt, viszont tompított hangon egymás közti megbeszélést is folytathatnak. A partner delegáció tagjainak mindkét esetben hasonló lehetőségei vannak.
- Nehezebben metakommunikálnak a partner kollégái, ha egy vonalban ültetjük őket egy T alakú tárgyalóasztal ‘felső száránál’, a mi csapatunk viszont a T betű szárának legalján, ‘karéjban’ helyezkedik el. Hasonló a helyzet a háromszögletű és a harang alakú asztaloknál.

Tágasnak érződik a helyiség, ha a székén ‘hátra-hintázó’ vendég nem éri el a falat, és nem kell utat engedjen a helyiségből távozó vagy visszatérő kollégáinak. *A szorosan ültetett tárgyalók könnyen megérintik egymást; ehhez a Nyugati emberek egymás beleegyezését kérik. Az arab ember számára nem idegen mások testének érintése, úgy véli, hogy ‘ego’-ja a test mélységeiben lakik. Szavakra érzékeny, nem érintésre. Számos kultúrában – az arabban és a japánban – az emberek nem bánják, ha körülöttük nyüzsögnek, nincs szavuk a nyugati értelemben vett ‘egyedülletre’. Kertjeik, házaik belseje mutatják: a japánok takarékosan használják a teret. A sarkokat üresen hagyva mindent szobáik közepén helyeznek el; tágasnak érzékelik a szobák közepét szabadon hagyó európai nappalikat.* (Vö.: Hall, 1975: 206, 213.)

* Kollégánk nem szólhat mások előtt, hogy felfigyelt valamire, hogy figyelmeztetni akar – ezért lett a delegáció tagja. Adódhat továbbá, hogy beszéd közben kifogyunk az érvekből, rendezni kívánjuk gondolatainkat, s jelezni kívánnánk kollégánknak, hogy át kellene veyge a szót. Egymást bevonva könnyebben lehet *ölni az időt* stb.

Nézetkülönbségek

Ritkán van delegáción belüli teljes nézetazonosság. Több megoldás közül még a napi kapcsolatban álló kollégák sem választják ugyanazt. Az előnyök és hátrányok nyílt összevetésétől nem tekinthetünk el. Mégis kerülendő az egymás közti vita a partner jelenlétében. „(Delegációk) tárgyalásánál időt és energiát kell fordítani arra, hogy az előkészítő szakaszban a résztvevők konkrét feladatait...meghatározzák...A delegáción *belül* minden fajta nézetet meg kell engedni, azon kívül viszont nagyon is korlátozni kell, hogy ki, mikor s mit mondhat.” (Blahó, 1999: 146., 188.)

Ha az állásfoglalás elkerülhetetlen – például azért, mert a partner egyértelmű kérdésre válaszolni kell –, akkor a legszerencsésebb talán a nyitott, vagyis olyan válasz, amely a kijelentések érvényét más szempontoktól teszi függővé: „A részletesebb kimunkálás előtt persze döntést igényel.” „Ha olyan döntés születik, hogy ...” Ez lehetőséget hagy arra, hogy ugyanazon delegáció más tagjai akár egyetértésüket is hangoztassák, mielőtt eltérő véleményük mondanak.

Kollégák közötti véleménykülönbségnek van egy ésszerű határa. Ha azt valamelyikük meghaladja, akkor felmerül a kérdés, mi lehet ennek az oka? Talán ajánlatot tett neki a partner valamiféle együttműködésre e tárgyaláson, illetve a jelenlegi szereposztáson kívül? *Soha ne bízzunk meg teljesen* senkiben sem!

Adódhat, hogy a partner csapatában egyenrangú felek más-más álláspontra helyezkednek. Tulajdonostársak, házastársak, testvérek, barátok stb. sokszor homlokegyenest ellenkező elképzeléseket akarnak érvényesíteni. Ha vitájuk valódi, akkor ez lehetővé teszi, hogy őket összevesztve az *osztózást* számunkra kedvező irányban befolyásoljuk.

Nem kizárt azonban az sem, hogy egymás közti nézetkülönbségük csupán látszat. Nehezebben összpontosít valaki, ha partnerei közül az egyik optimista az üzlet előnyeit illetően, a többi pedig szkeptikusnak mutatja magát. Ez taktikai fogás is lehet; az egyetértő (a ‘pozitív hozzáállású’), engedékenynek mutatkozó személyek könnyebben bírják rá a másik felet tényleges engedményekre.*

Csapatmunka

Delegációk tagjainak elemi érdekük szüneteltetni az esetleges egymás közti versengést, segíteni egymást. Így például ha egyikük nehezen fejezi be a megkezdett mondatot, még ‘segítségképpen’ sem tanácsos megmutatni, hogy nálánál jobban beszéljük a tárgyalás nyelvét; nagy belső konfliktusok nemritkán ilyen ‘apróság’ nyomán keletkeznek. Egy közbevetőleg feltett rövid kérdés viszont lehetővé teszi számára a bonyolult mondat félbehagyását, a szó ugyanakkor mégis nála marad. Ez nemcsak a pillanatnyi helyzetet oldja meg, de jó csapatszellemet is kialakíthat.

* Úgy tudni, Henry Kissinger, aki Le Duc Thóval Nobel-díjat kapott a vietnami háború befejezésének előkészítéséért, a Kínához való közeledés nyitányát jelentő, ún. ‘ping-pong-diplomácia’ során azzal érvelt, hogy ő jóval engedékenyebb, mint Nixon elnök, ha tehát Peking nem fogadja el az ő ajánlatait, akkor csak keményebbekre számíthat.

Hiba, ha valamely delegációtag szaktudását csillogtatva *harmadik fél* szerepébe csúszik.* Egyéni erőnyeket villogtatni csak a közös érdek szolgálatában indokolt. Aki ezen túlmenően ‘vállal’ szerepet, az méltán kelti fel a gyanút, hogy esetleg különalkut akar kötni a partnerrel. (Pl. kiválási szándékból, hogy önállóan, jelenlegi kollégái konkurenseként magával vigye a partnerrel kiépített kapcsolatot.)

A szünet előnyökkel jár: lazíthatunk, rendezhetjük a gondolatok stb. Ha ezeket csak magunknak akarjuk biztosítani, akkor a szó munkatársainknak átadható, akik részletes magyarázat vagy technikai demonstráció ürügyén lekötik a partnert!

Kompromisszum a szárnyakon

Aki ritkán szól (és ő választja meg, hogy mikor), az összegezheti az elhangzottak tanulságait anélkül, hogy maga színt vallana. Nem kell véleménye kialakításakor figyelmét másról elvonnia, nem érzi találva magát a cáfolatoktól, az esetleges éles megjegyzésektől. A tartósan hallgató ember megfigyel, nem tárgyal. Könnyebben kiismerhető, ha megpróbáljuk bevonni, szóra bírni. Ezzel megadható neki a fontosság érzése is. (Akit bőbeszédű kollégája szorít háttérbe, az titokban talán hálás, ha szóhoz juttatják.) A partner kollégáit beszélgetve felszínre hozhatók a delegációjukon belüli nézetkülönbségek, személyes ambícióik. *Kompromisszum* kidolgozásához is könnyebb partnert találni. Amikor ugyanis a delegációk vezetői nehezen engednek, a ‘szárnyakon’ ülő kollégáik informális megbeszélései közelebb vihetnek a megoldáshoz. A tárgyalás szüneteiben vázolhatnak egymás előtt olyan megoldásokat, amelyeket a formális megbeszélések során fel sem vetnének. És fordítva: a formális keretek között zajló megbeszélések során kisebb a késztetés egymás szavába vágni, miáltal könnyebb tartani az eredeti *napirendet*.

TOLMÁCS

Azt, hogy igénybe vegyük-e tolmács közreműködését, olykor nem olyan egyszerű eldönteni, mint sokan gondolnák. Egyesek ‘biztosan tudják’, hogy tolmács bevonását kerülni kell, mert károkat okozhat a szakkifejezések rossz fordításával, szerepkörének túllépésével. Mások szerint épp ellenkezőleg: még akkor is érdemes tolmácsot alkalmazni, ha a delegáció minden tagja beszél a tárgyalás nyelvét.

Érvek tolmács alkalmazása mellett

Sok nyugati partner – az angolszászokat ide nem számítva – könnyen tanul több nyelvet! A magyar viszont rossz ugródeszka a világnyelvek felé. Gyenge nyelvtudás esetén tolmács alkalmazásának nemigen van alternatívája. De mi a teendő erős középszintű nyelvtudás birtokában? Mely érvek szólnak még tolmács alkalmazása mellett? A presztízs önmagában aligha. A tárgyalás nyelvét nehezen beszélők kevésbé árnyaltan fejezik ki magukat, nehezebben rejtik el gondolataikat. *Jegyzőköny-*

* Három ember várja kivégzését. Az első fejét a guillotine alá hajtják, a lefelé eső penge azonban megszorul, az elítélt kegyelmet kap. Ugyanez történik a másodikkal, mire megszólal a harmadik. „Higgyenek nekem, én értek hozzá! Látom, hol van a hiba! Akarják, hogy megmondjam?”

vek szövegezése során könnyebb elfogadtatni velük a partnernek kedvezőbb szóhasználatot. Olykor a biztos nyelvtudás dacára is érdemes tolmácsot hívni. „Hosszú ideig úgy véltük, hogy a biztos idegennyelv-tudás egyenlő a zavartalan kommunikálással... Ez csak részben állja meg a helyét... A beszélgetés helyesen megválasztott tartalma...azonban nem kevésbé fontos, már csak azért is, mert a különböző kultúrák kifejező(szokás)rendszere nem azonos. Sőt, a jó nyelvtudás a partnerben várakozást kelthet, hogy a nyelv használója ismeri az eltérő kulturális hátteret is, és kommunikációja elemeit e háttérhez igazítja.” (Borgulya, 1996: 71.)

Hibás, szóhasználatában pontatlan, akadozva előadott mondataink többféle kárt okozhatnak, miért is megtévesztő a ‘szívélyes’ biztatás középhaladó szintű nyelvtudás ‘bátor’ alkalmazására tárgyalás során! A gyakorlásra nem ez a jó alkalom.* Célszerűbb megfelelő nyelvtudású embert tolmácsnak felkérni. Így lehetővé lesz mondanivalónk átgondolt, árnyalt kifejezése. Döntésünk indoka, persze, nem a ‘még szerény nyelvtudás’, hanem az, hogy ‘a beszéd nem megy könnyen’. Vagyis: ettől még a szakirodalom még eredménnyel forgatható. (Nem árt előre tájékozódni a vonatkozó szaklapokról. Azok részletes ismerete hasznos, de pozitív benyomás kelthető többnyire már azzal is, ha tudjuk a címüket és a legfrissebb cikkek címét. „Szakcikket fordítani, szakkifejezéseket megérteni egyébként sokkal könnyebb, mint irodalmi szövegeket vagy köznapit szavakat.” (Lomb, 1979: 54.) Apró dolgokkal *sejtethető*, hogy nyelvtudásunk mélyebb, mint mutatjuk.†

A tolmács jelenléte tárgyalási pozíciónkat kell erősítse például azzal, hogy

- időt ad a menet közben eldöntendő kérdések jobb átgondolásához;
- megnehezíti, hogy kiismerjenek.

Amikor kellő körületekintés nélkül ömlik valakiből a szó, egy jó tolmács valószínűleg korigál. Így például:

- az elhangzottakat más (‘pozitív’) hangulati aspektussal fordítja. Az „X-ben nem bízom, inkább Z-t javaslom” megfogalmazást így fordítja: „X-nél jobban bízom Z-ben”.
- A mondat értelme helyett a gondolat értelmét fordítja. Sokan ugyanolyan lezser nemtörődomséggel akarják a tárgyalás nyelvét beszélni, mint anyanyelvüket, és nehézségeik jórészt erre vezethetők vissza.‡

* Alighanem tévednek, akik „előbb a nyelvtan és a jó beszéd-készség, csak később a szaknyelv” felkiáltással lebecsülik a szűk szakmai nyelv alkalmazásának lehetőségeit. Minden alkalmat meg kell ragadni nyelvtudásunk gyarapítására, gyakorlására. Minden alkalmat, kivéve, ha az *osztás* feltételeit ez hátrányosan érinti.

† Középhaladó szinten már nem okozhat gondot a gyakoribb szakkifejezések kigyűjtése, az ez irányú szókincs állandó bővítése. Ha a beszéd nem is megy gördülékenyen, bizonyára észrevesszük, • ha a tolmács nem a megfelelő szót választja (ami többnyire megbocsátható; a tolmács nem feltétlenül szakmabeli). Ilyenkor rövid, halk megjegyzéssel (mint aki maga is restelli, hogy közbe kell szóljon) adjuk meg a helyes kifejezést; • ha a partner valamely esemény (pl. találkozó, levél dátuma) időpontja iránt érdeklődik. Ilyenkor nem kell várni a fordításra, azonnal válaszolhatunk (akár magyarul is, a tolmácsnak).

‡ Íme néhány példa a rádiók híradásaiból: • „Ezzel várunk, amíg döntéshozatal nem születik.” (A döntést hozzák, a döntés születik, de a döntéshozatal nem születik, arra sor kerül.) • „Mindent megteszünk az egyensúlytalan állapot helyreállítására.” (Remélhetően a

A tárgyalás előtt érdemes néhány dolgot megbeszélni a tolmáccsal. Tudnunk kell, mennyire ismeri az üzletkötés nyelvét, a téma szakkifejezéseit. Ha műszaki részletek taglalása is várható, akkor vázoljuk számára ezek főbb elveit, szempontjait, mutassuk meg *prospektusainkat*, magyarázó rajzainkat! Ne kisegítőnek tekintjük őt, hanem szövetségesnek, aki talán jobban ismeri a partner nemzeti karakterét! Gyakorlott tolmács tanácsát még a tárgyalás előtt érdemes kikérni.

A 'ravasz' fogalmazás nem segíti a tolmácsot! Nem tudható, megbirkózik-e a kimondatlan (de belemagyarázható) fordulatokkal. A rejtett értelmek fordításban aligha adhatók vissza. Mondathínár akkor sem ajánlott, ha a honi gyakorlatban eddig esetleg bevált. A tárgyalás nyelve valószínűleg kiveti magából a szövevényes mondatokat, a keréketört nyelvtan pedig hiányos (szak)ismeretet sejtet. Kerüljük a bonyolult birtokviszonyt, a tagadás tagadását! Tizenöt-húsz másodpercnél többet ne beszéljünk megállás nélkül konzekutív tolmácsolás esetén, és türelemmel várjuk meg, míg visszaadják a szót! Ha a tolmács hangja nem magabiztos, akkor fogalmazzuk át a magyarázatot! A fontosabb gondolatokat főmondatokba foglaljuk! A közöttük tartott szünetek jelezzék, hogy ezeket teljes terjedelmükben kell fordítani. A tárgyalás többi részében nem baj, ha a tolmács tömörítve fordít.

Amikor nem alkalmazzunk tolmácsot

Ritkán lehetünk biztosak abban, hogy a tolmács jól érti majd a szakma nyelvét magyarul. Ezen túlmenően nyelvtudásunk használata mellett más érvek is szólnak. Egy üzletkötő számára a nyelv jóval több, mint a kommunikálás eszköze: *sejteti* nemzetközi üzletkötései gyakoriságát, azokban való jártasságát. *Sejteti* szaktudása mélységét is; kellően mély nyelvtudás hiányában az idegen nyelvű szakirodalom csak fordításban – késve és választékában szűkítve – ismerhető meg.

A nyelvtudás nem cél, hanem eszköz. Nem azért beszéljük jól a partner nyelvét, hogy ezért megdicsérjen. Aki anyanyelvét beszélő külföldivel tárgyal, az nyelvi értelemben ne törekedjen 'egyenrangúságra', de ne is húzza össze magát a másik fél akkurátus mondatai hallatán. Inkább gondolja át, érdemes-e visszakérdezni, kérni a számára nehezen érthető mondat más megfogalmazását! Közömbös, hogy miért hadar a partner, vagy miért alkalmaz túl sok szakkifejezést. Talán *kényszerítés* végett, talán másért. Hamar leszokik erről, ha ismételten megkérjük, kezdje előlről. Ilyen közbevetések idő adnak a gondolkodásra, illetve egyértelműsége kényszerítik a másik felet.

Akik tanulták a tárgyalás nyelvét, azok szívesebben választják az egyszerűbb szerkezeteket, főmondatokat. Írásban a főmondatok többnyire udvariassággal hatnak, sietségre vagy igénytelenségre utalnak. Beszédben ez nem így áll.

Akár anyanyelvét beszéli a partner, akár nem, tartsuk szem előtt, hogy a kevesebb talán több. Valószínűleg az jár jobban, aki

– árnyalt gondolatok megfogalmazása helyett csak és kizárólag a lényegről beszél;

megszüntetésére.) • „E szilárd alapok erők forrásai.” (Az alapok nem források, azokra építhetünk.) • „E látogatás mély nyomot hagyott bennünk, amiből sokáig táplálkozunk.” (No comment) • „Eldőlt a miniszter utóda.” (No comment) • „A könyvre fordítható pénztárcák tartalma dönti majd el, mennyit olvasunk.” (No comment)

- bár ismeri a szakkifejezéseket, azokból nem használ többet, mint amennyi feltétlenül szükséges;
- nem használ bonyolult mondatokat, komplikált nyelvtani szerkezeteket, a szavakat egymással való összefüggéseikben alkalmazza.* Az aktív és a passzív igeidők megfelelő használata és két-három tőmondat egybefűzése célravezető. Ritka kivételtől eltekintve a nyelvtanárok nem tárgyalástechnikát tanítanak, ezért azt nem is tükrözhetik tanácsaik a nyelvtudás ‘megmutatására’, választékosságra;
- egy fontosabb gondolatot kétféleképpen is megfogalmaz vagy példát ad rá. Aki véletlenül „105%-ra nőtt” helyett azt mondja, hogy „105%-kal nőtt”, az hibázik, de mindjárt javítja magát, ha hozzáteszi a bázis és a tárgyévi számokat.

A SZAKÉRTŐ

Bevonásának szempontjai

Új üzleti kapcsolatba kezdve szükség lehet szakértőkre. Ez pénz- és időigényes, de az így felmerülő költségek bizonyára alulmúlják a megfelelő előkészítés elmulasztásából adódó esetleges veszteségeket. Így például hivatalos becslésre kerülhet sor, ha természetbeni hozzájárulással lesz részese a vállalat tőkéjének a felek egyike vagy mindegyike. A technológiatranszfer, a vagyoni apport, a szakképzett munkakerő stb. értéke nehezen fejezhető ki számokban, és fennáll az elfogultság veszélye.

Más, járulékos előnyök is említhetők. Így például a szakértő – miként minden más ‘harmadik fél’ bevonása (olykor akár passzív) – jelenléte korlátozza a felek vagdalkozását, vagyis segít a tárgyalást mederben tartani, az esetleges bosszantó előzmények keltette ingerültséget nem engedi *sértésben* megnyilvánulni.

Szakértő bevonása történhet titokban, a tárgyaláson kívül, vagy nyíltan – ilyenkor általában a bevonás költségeit is közösen fedezik. Tárgyaláson kívüli szakértői véleményt ismerni előny, mert az információ hatalom, még akkor is, ha nem ismerjük a partner keresztkérdéseit, amelyek megvilágíthatják az esetleges elfogultságot. Ezért a négy szemközti megbeszélés gondos felkészülést igényel. Mivel tisztán kell látnunk, ne akarjuk őt befolyásolni. De az sem engedhető meg – és erre a tapasztalt szakértők ügyelnek is –, hogy helyettünk hozzon döntéseket. Ezt is szolgálhatja ha alternatív javaslatokat kérünk. Legfőképpen arra érezzünk rá, nem involvál-e részrehajlást, szakmai vakságot, büszkeséget a tárgyilagosságnak mondott szakvélemény.

Kiválasztása, informálása

A két fél egyet kell értsen abban, hogy szakértői vélemény nyomán remélhetően közös megegyezés születik. Azonban legalább ilyen fontos abban dönteni, hogy

* Lomb Kató jó példát ír erre: „Pozsonyi turisták közé keveredtünk: olyan tökéletesen kétnyelvűek voltak, hogy talán maguk sem vették észre, mikor beszélnek magyarul és mikor szlovákul. A várakozás unalmában elkezdtem kérdezgetni őket: hogy mondják ezt vagy azt a szót szlovákul. Hümmögtek, hámmogtak, a fogukat szívták. Maga a magyar szó nem ‘hívta le’ szlovák megfelelőjét: az összefüggés vivőanyagából kiszakítva alig tudtak válaszolni a kérdéseimre.” (Lomb, 1979: 10.)

személy szerint ki legyen a szakértő, a teljesítményét miben kell mérni, és hogy azért ki mennyit fizessen. Felesleges ‘gavallérnak’ mutatkozni, különösen, ha a partner is aprólékos (pl. kamatok, mennyiséggel, minőséggel kapcsolatos kedvezmények, kötbér stb. tekintetében).

A tárgyalásba bevont szakértő szakmai hozzáértése és pártatlansága is fontos. Sokba kerülhet egy objektívnek hitt, ám a partner iránt részrehajló szakvélemény. Épp ezért személyére javaslatot egymástól csak végső esetben fogadnak el a partnerek. Ennél jobb megoldás, ha a felek külön-külön felkérnek valakit, és az így kiválasztott két ember egyezik meg egy semlegesnek tartott szakértő személyében.

Nem mindegy, hogy a szakértővel melyik fél ismerteti azon együttműködés céljait, amelynek kapcsán döntő lehet az ő szakvéleménye. Gondoljuk át, tudhatja-e, hogy milyen véleményt várunk tőle mi, illetve partnerünk! Ügyeljünk, hogy ne a vitában vegyen részt, hanem a feladatára szorítkozzon! Könnyebb elejét venni annak, hogy objektivitását veszítse, mint bebizonyítani, hogy véleménye elfogult.

Véleménye

A szakértő az esetek többségében ‘véleményt’ mond. Ennek objektivitására hivatkozhat az a fél, amelyiknek ez kedvező, a másik fél pedig épp ellenkezőleg. Ha számunkra kedvező a véleménye, akkor az azt alátámasztó érvek elmondása után minél előbb távozzék. A partner keresztkérdéseinek egy részét így sem kerülheti el, de ha túllépi a szerepkörét (válaszai nem tömörek, anekdotázik, van jelöltje az alvállalkozók személyére stb.), időt ad még több kérdés feltételére. A kérdésekre adott válaszait célszerű ‘objektív’ szempontokkal, visszafogott stílusban megtárgyalni. Ez nehezíti partnerünk szakmai kifogásait; könnyebb bírálnia a már messze járó harmadik fél szakértelmét, mint kétségbe vonnia a miénket.

Még az elfogadhatatlan véleményt sem tanácsos kategorikusan visszautasítani. Hagyjunk egy ‘fügefalevelet’, amely mögé a szakértő elrejtőzhet! Ha véleménye számunkra kedvezőtlen, szorítsuk vissza őt az általánosságok szintjére; annak kapcsán álláspontját később könnyebb elvetni a konkrét körülményekre hivatkozva.

Mivel a szakértő (remélhetően) kívülálló, pártatlan vélemény várható tőle. Maga is erre törekedne, ha nem tartaná szem előtt, hogy elégedetté kell tegye jelenlegi meg-bízóit ahhoz, hogy másoknak is ajánlják ‘szaktudását’, szolgálatait. Ezért árnyalt megfogalmazásaival egyfelől objektivitást *sejtet*, másfelől lehetőséget kínál mind-két fél számára a mondottak értelmezéséhez, így hagyva a maga számára nyitva azt a lehetőséget, hogy később az esetleges kudarcért a felelősséget magáról elhá-ríthassa.* A szakértő ilyen törekvése érthető, ugyanakkor tennünk kell valamit,

*A megfogalmazásba vetíthető különféle értelmek ismert példája az a szöveg, amelyet a Gertrúd királynő megölésére készülők kérdésére az esztergomi érsek válaszként írt: ‘A királynét megölni nem kell félnetek jó lesz ha mindnyájan belelegyeztek én nem ellenzem.’ • ‘Korrekt’ fogalmazású szöveg is értelmezhető többféleképp. A Xerxes hadainak támadásától tartó Themistokles Pythia jóslatát kérte, aki – többek között – ezt felelte: „Palánkok alkotta falak nyújtanak majd neked egyedüli menedéket.” Athén védői között voltak, aki e jóslat nyomán cölöpkerítést akartak építeni, Themistokles viszont úgy vélte, a ‘palánkok alkotta falak’ a hajók oldalai. Neki lett igaza: akik a fellegvárban maradtak, azok elestek, de akik visszavonultak a hajókra, azok legyőzték a perzsa hajóhadat. • A

ha a *sejtelős* megfogalmazás partnerünknek előnyös. Az egyik bevett módszer a szá-munkra kedvezőtlen interpretáció eltúlzott megfogalmazása, hozzátevé, hogy „Bizonyára nem ezt akarja mondani! Ilyen véleményt megfontolt szakértő nem mond!” A *testbeszéd* – például a tétován-lekicsinylő mosoly – itt félreérthetetlenül azt jelzi, hogy a dolognak nincs agresszív éle, valószínűtlennek tartjuk az egészet.

A partner iránt elfogult harmadik felet akkor érdemes részrehajlással vádolni, ha ezzel ő még álláspontja megváltoztatására bírható. Ha nem, akkor jobb szó nél-kül várni, amíg távozik, és a bírálatot, elutasító álláspontot csak az után megfogalmazni. Tanácsos, hogy a bírálat hangvétele mindig visszafogott legyen.

Szakértő szerepében

Tárgyalástechnikában (is) jártas szakértő még a munka elején tisztázza, hogy a két fél közül ki fizet és milyen feltételekkel.* Kiemeli, hogy semleges minőségben van jelen; mindkét féltől egyenlő távolságot tart, amit igyekszik azzal is kifejezésre juttatni, hogy lehetőleg a köztes, a két fél közötti ‘semleges’ zónában ül. Nem vitá-zik egyik féllel sem, arra hivatkozik, hogy szakvéleményt mond.

Talán csak nálunk nem természetes a honi cégek pártolása; mindenütt másutt tudják, hogy ez közös érdek. Tudják ugyanakkor azt is, hogy annak eszköze ugyan nem az elfogultság nyílt megfogalmazása, de mégis többről van szó, mint arról, hogy *nem mondunk rosszat a hazai viszonyokról*. Minden bizonyítható hiba feltá-randó, bármelyik fél érdekeivel ütközik is. Viszont minden ‘többféleképp nézhe-tő’, ‘többféle szempontból vizsgálható’ esetben az árnyalt megközelítés a magyar felet kell támogassa! Számítsunk a külföldi szakértők hasonló hozzáállására.

Jelen nem lévő ‘szaktekintély’

Ha a partner jelen nem lévő harmadik félre (szakértők véleményére, kívülálló cé-gek gyakorlatára, helyi adatokra) hivatkozik, jobb nem vitázni. Ha nem tehetők fel kérdések, jobb a témát ‘borítékolni’, például arra hivatkozni, hogy

- kollégáinknak azt véleményezniük kell;
- az eltérő statisztikai adatokat ellenőriznünk kell;
- a partner által hivatkozott jogszabályt jogtanácsosunk is át kell tanulmányozza.

Byzas görög királyról elnevezett Bizánc területe egy olyan jóslat nyomán került kivá-lasztásra, miszerint a megfelelő hely ‘vakokkal szemben’ található. A király azonban úgy találta, hogy a jóslat átvitt értelmű. „Khalkedon lakosai bizonyára vakok – mondotta –, különben meglátták volna a hely szépségét és stratégiai előnyeit, s nem a túlparton telepedtek volna le.” • A rendszerváltás előtti politikai retorika egyik panelje, a ‘meg-bonthatatlan szovjet-magyar barátság’ politológiai iskolázottságtól függően más-más felfogásra talált. • A technikai megoldásokba vetített eltérő magyarázatra példa a frissen vakolt eladó ház, mivel vezethette az eladót a nagyobb bevétel igénye, de az a szándék is, hogy repedt, vizes falat álcázzon.« (Máté, 2002: 52.)

* Utóbbi kapcsán ütközhetnek a rövid és a hosszú távú érdekek. Ha időre fizetnek, érde-mes olyan kérdéseket feltenni, melyekre a válaszok csak egy későbbi időpontban állhat-nak össze. Így prolongálható a tárgyalás, de elveszíthető a felek bizalma.

A tárgyalást kívülálló cégek, ismert biztosító vagy kutató intézetek, kormányzati és társadalmi intézmények adatai, állásfoglalásai is befolyásolhatják. Az ilyen információk olykor nem perdöntők, mégis annak az álláspontját látszanak erősíteni, aki hivatkozik rájuk.

‘LOBBIZÁS’

E kifejezés elsősorban olyan ‘tájékoztatáshoz’ kötődik, amelynek célja kormányzati tényezők ‘jó célok’ végett való megnyerése. Mégsem tévedés ‘lobbizásnak’ tekinteni azt, hogy ha a (könnyebb vagy nagyobb volumenű) értékesítés érdekében kerül sor a partner környezetének ‘megdolgozására’. A majdani alkalmazók véleményét bizonyára kikéri majd a döntéshozó. * Őket kell megnyerni, vigyázva, ne-hogy csorbítsuk a döntéshozó tekintélyét! Nem feltétlenül a termék egyes főbb típusai teljesítményei közötti különbségek ismertetésére van szükség.† Egy nagyobb teljesítményű személyi számítógép esetében a ‘lobbizás’ például azt jelenti, hogy a leendő alkalmazónak az ő elvárásainak megfelelő részletességgel el tudjuk magyarázni, miben és mennyivel lenne könnyebb a munkája, ha új gépet vásárolna. Ennek nyomán ugyanis számíthatunk arra, hogy a leendő alkalmazó meggyőzői majd a vásárlás tekintetében döntési hatáskörrel rendelkező felettesét, kollégáját.

* A főnök dönt nagy értékű irodagépek vásárlásáról, de azt többnyire titkárnője használja. Valószínű, hogy az ő véleményét fogja kikérni a vásárlás előtt, hisz ez segít a jó munkahelyi közérzet kialakításában. A titkárnő diszkrét kell legyen a módszerekben, mert ha befolyását nyilvánvalóvá teszi, ezzel csorbítja a főnök tekintélyét. Akkor jár el helyesen, ha ‘súg’ pl. a műszaki osztály vezetőjének vagy más, erre megfelelő személynek, aki ‘kívülállóként’ ad majd tanácsot a főnöknek.

† A személyi számítógépek terjedésének kezdetén több kollégám panaszkolt, hogy nem volt összhang a technikát működtetni tudók és az azt alkalmazni akarók között. Hiába magyarázták az eladónak, hogy egy adott irodai feladat korábbiaknál jobb, gyorsabb, korszerűbb ellátásához keresnek komputert, válaszként többnyire olyan műszavakat – ‘egér’, ‘floppy-drive’, ‘alaplapp’, ‘processzor’ – kaptak, melyek ma már közismertek, de akkor még jobbára a szaknyelv részeinek számítottak. Ilyen problémák például a típusszámok kapcsán még ma is előfordulnak, mivel sok eladó elvárja, hogy az alkalmazó ismerje a szakkifejezéseket. Nem azt tartják szem előtt, hogy olyan választ kell adjanak, hogy a vevő tőlünk akarjon vásárolni.

KILENCEDIK RÉSZ:

ÜZLET ÉS (SAJTÓ-) NYILVÁNOSSÁG

A tárgyalásra összpontosító munkákkal szemben a tanulmány kiemeli a kommunikáció más fontos szempontjait is, közöttük a célirányos sajtósze-replés témáját. Elemzi, hogy az üzlet, a vállalkozás számára mikor (nem) előnyös nyilvánossághoz jutni. Rámutat, hogy a sajtó munkatársainak a miénktől eltérő szempontjaira. Szót ejt a nyilvánosság előtt kicsikart ígé-retek kényszerítő erejéről, és az interjúk során keletkező, tipizálható csapdákról, amelyeket a felkészült nyilatkozó elkerülhet.

TALÁLKOZÁS A NYILVÁNOSSÁGGAL

A nyilvánosság végső soron ‘harmadik fél bevonása’, amely más irányt szabhat a tárgyalások menetének. Ennek szempontjai sajátosak, ezért indokolt azokat külön fejezetben tárgyalni.* Így például létrejöhet a tárgyaló felek egyikének távollétében, illetve akarata ellenére is. Az ‘egyirányú’ információáramlás – például egy újsághirdetés – is felfogható nyilvánosságnak.

Rá kell érezni, hogy valamely konkrét ügylet alakulásában kaphat-e szerepet a sajtó. Ez kisebb részben felkészülést jelent a nyilvánossághoz szólásra, nagyobb részben a realitások és a (vélt) elvárások közötti egybe (nem) esések tisztázását jelenti magunk és kollégáink számára.† Ehhez át kell tekinteni az interjúadás (illetve a nyilvánosság előtti megjelenés) egyes mozzanatait. Az alábbiakban e célból először az üzleti partnerrel való kapcsolatfelvétel és tárgyalás (fent már ismertetett) sémáját alkalmazzuk.

* „A tájékoztatás szabadsága a demokratikus és plurális társadalom...alapeleme. Hazánkban mindenkinek alkotmányos joga van a szabad véleménynyilvánításra, továbbá arra, hogy a közérdekű adatokat megismerje, illetőleg terjessze. Ugyanakkor mindenkit megillet a jó hírnévhez valamint a magántitok és a személyes adatok védelméhez való jog.” (Alkotmány 59. /1./) „A Magyar Köztársaság elismeri és védi a sajtó szabadságát.” (Alkotmány 61. /1/ és /2./) „A sajtószabadság gyakorlása azonban nem járhat mások személyhez fűződő jogainak sérelmével.” (Sajtótörvény 3. /1./)

† „A szabály (olyan kifejezésekre nézve, amelyek a nyilvánosságnak szólnak...) egyszerű. Semmit sem szabad mondani, ami nem igaz, de legalább olyan szükséges és nemkívánatos...minden odavaló dolgot elmondani, ami igaz...A megtévesztést mint módszert akkor és úgy kell alkalmazni, hogy annak révén a felek egyenlőségén alapuló egyez-mény lehetősége javuljon.” (Blahó, 1999: 79.)

Felkészülés a találkozásra

A felkészülés során mindenekelőtt azokat a szakmai kérdéseket gondoljuk át, melyekről nyilatkozni kívánunk, majd azokat, melyek vélhetően szóba kerülhetnek! Jól kell ismerjünk vállalatunk (termelési) adatait és azt is, hogy közülük melyik publikus? Közbeeső megoldásként az abszolút számok viszonyszámokkal helyettesíthetők. Ugyanakkor nemcsak a vállalat adatait kell ismerni. Még ha pl. a trendek hosszabb idő óta lényegében változatlanok is, célszerű beszerezni a legújabb statisztikákat, mert ismeretükkel mély szakismeret *sejtethető*.

Mivel még egy felkészült újságírónál is messze mélyebben ismerjük az interjú témáját, képesek vagyunk bő és hasznos információözönnel leplezni a számunkra talán kellemetlen aspektusokat. Ez egyike azon pontoknak, ahol érdekeink nem feltétlenül és nem teljes mértékig esnek egybe az újságíróéval, akik az esetek többségében épp ezen aspektusokra igyekeznek rákérdezni, különösen akkor és ott, ahol bizonytalannak hatunk. Ezért hasznos lehet visszafogott ('szerény'), de azért jól érződő magabiztosságot mutatni.

Miként üzleti partnerek esetében, itt is hasznos informálódni a másik fél cége és személye felől. Ha nem (vagy nem alaposan) ismerjük az újságíró által képviselt médium (azon belül az adott újságíró által készített interjú) jellemzőit, kérhetjük, hogy tájékozódás végett egy-egy lap, korábban készült interjú szövegét elő-zóleg küldjék meg nekünk. Azt is jó tudni, hogy az adott témában más intézmények, szervezetek, vállalatok vezetői nyilatkoztak-e a közelmúltban és mit?

A személyes találkozó

Az újságíró a személyes találkozás alkalmával bemutatkozik, felmutatja igazolványát vagy megbízólevelét, szóban is közli, hogy melyik lapot, sajtóorgánumot képviseli, és hol szándékozik az interjút megjelentetni.* A beszélgetést csak akkor rögzítheti hangszalagon, ha abba egyértelműen beleegyeztünk! Nem árt előre megállapodni a beszélgetés várható időtartamában.

Ha bármelyik fél egyértelműen jelzi, hogy közlése nem tartozik a nyilvánosságra, akkor azt a továbbiakban bizalmasan kell kezelni. Máskülönben (ellenkező figyelmeztetés hiányában) a riport közbeni kérdések a riport részeinek tekintendők. Üzletemberek a riportok fajtái közül leginkább a 'portréra' és a 'kritikai interjúra' kell felkészüljenek.

A 'portré' olyan beszélgetés, melyben az újságíró kérdései segítik pozitív célzatú bemutatkozásunkat a nyilvánosság számára. A riport (cikk) tartalmát eleve kedvezően befolyásolja, hogy az újságíró a nézők, hallgatók, olvasók számára érdekes, aktuális szempontokat akar bemutatni. Ezért a 'portré' ritkán vezet nem kívánt fordulatokhoz.

* Az óvintézkedés nem felesleges. Előfordult, hogy az interjúalany mellőzte az ellenőrzést, több mint egy órát szánt a beszélgetésre az újságíróval, aki később sem az interjút nem közölte, sem annak mellőzését nem indokolta; az általa hivatkozott sajtóorgánumnál (mint utóbb kiderült) nem is ismerték.

A 'kritikai interjú' során viszont az újságíró közérdekű témában (munkaköri mulasztás, erkölcsileg kifogásolható döntés) oknyomozást folytat egy (bizonyított) feltételezés kapcsán. E feladatából adódóan az újságíró ún. 'kínos' kérdéseket is feltehet, de lehetővé kell tegye számunkra álláspontunk igazolását. Tekintve, hogy egy-egy lap, folyóirat vagy műsor olvasottsága, nézettsége szoros összefüggésben van az abban tált 'szenzációk' számával és erejével, természetesnek vehető, hogy az újságíró kérdései az ilyen igények kielégítését célozzák, amelyek ugyan-akkor kapcsolódnak a témához.

Az ún. 'középműfajú' interjúkban az újságíró tájékozott az adott témában, ezért a miénk mellett az ő álláspontja is megfogalmazást nyerhet (általában az előtt reflektál a kapott válaszra, hogy a következő kérdést felteszi). A beszélgetés erős kötöttségek nélkül zajlik. A résztvevők 'csevegésére' is érvényes a különbségtétel explicit hazugság és *sejtetés* között. Így például telefonunkra előzetes megbeszélés alapján hívást kérhetünk, amivel – illetve azzal, mit az újságíró füle hallatára telefonba mondunk – *sejtethetjük*, hogy például kikkel tartunk kapcsolatot, milyen ('nagy') megrendeléseink vannak stb. Egy, legfeljebb két ilyen 'megrendezett' (rövid!) hívás képzelhető el. Utána illik elnézést kérni és kikapcsolni a készüléket.

Etikai kódexük kötelezi az újságírókat, hogy küldjék meg nekünk az interjú tervezett szövegét, ha ezt kérjük. Így még tisztázhatók az esetleges félreértések, korrigálhatók a szakmai tévedések. Javítanunk csak a saját válaszainkat szabad, az újságíró kérdéseit nem! A javítandó részeket úgy kell jelezni, hogy világos legyen, mi volt a javítás előtti szöveg, s melyek magának a javításnak a szavai. Az így jóváhagyott, visszaküldött szöveg később már nem módosítható.

Ha a riport illusztrálásához segédanyagot vagy dokumentumot adtunk, azt felhasználás után az újságíró haladéktalanul vissza kell juttassa. Udvarias, de nem kötelező gesztus, ha az újságíró telefonon tájékoztat arról, hogy az interjú melyik lapszámban jelenik meg, vagy mikor kerül adásba. Ez azonban – tekintve, hogy napjában sokszor tíztizenöt emberrel is beszél – nem várható el tőle.

Érdekeink és a nyilvánosság

A nyilvánosság kapcsán is *remények és félelmek* munkálnak. A remények itt három dologra mutatnak. Az első: (olykor a bizonyosság érzéséig erősödő) hit abban, hogy a nyilvánosság csak javunkra válhat. Főleg azokat érheti itt csalódás, akik abból indulnak ki, hogy ők maguk tisztességesek, így róluk csak pozitív kép adható. A túlfűtött optimizmust az is táplálja, hogy – úgymond – a kedvező képet csak egy rosszhiszemű újságíró ronthatja el. Teljesen figyelmen kívül marad, hogy egy újságírónak a miénktől eltérő normái is lehetnek, illetve éppen a kérdéses témában szeretne közelsimerést kiváltó szerepet játszani, 'katalizátorként' közreműködni.

Gyakori, hogy a remények nem, vagy csak részben válnak be. Az első probléma abból adódik, hogy maguk a nyilatkozók 'alaposak' akarnak lenni. Az is ritkán tudatosul, hogy sokan csak reggeli készülődés közben hallgatják a híreket, 'háttértelevízióznak'. Ilyenkor a hivatkozott törvények, rendeletek dátumai, bekezdésük számai ritkán figyelemkeltők, gyakrabban a figyelemelterelés eszközei. Az átlagos felkészültségű néző nem annyira szakmai részleteket, inkább összképet igyekszik nyerni a beszélőről és az általa képviselt vállalatról vagy intézményről. Az utóbbi érdekét az adatok felsorolásánál bizonyára sokkal jobban szolgálná, ha logója,

terméke látszana a képernyőn. Ritkán láthatók olyan rekvizitumok, mint az állami vagy vállalati zászló, címer, a vállalati embléma, a vállalati portál képe, a vállalat telephelyeinek (térképen jelölt) földrajzi elhelyezkedése. Ez alól jobbára csak az Egyesült Államokban készült felvételek képeznek kivételt.

A másik jelenség a negatív aspektusok kezelése. Murphy vonatkozó tételét mintha sokan ismernék: katasztrófákról, balesetekről, mulasztásokról szóló műsorokban, riportokban többnyire a helyettesek nyilatkoznak, ilyen módon kímélik az első számú vezető imázsát. Közéletünk szempontjából ugyanakkor méltán tarthatók károsnak az olyan viták, melyek résztvevői arra is készek, hogy érveket adjanak külföldi riválisaink kezébe, ha ezzel erősíthetik saját hazai pozícióikat.*

A harmadik, itt kiemelendő jelenség az a *feltételezés*, hogy ‘bizonyára tart a nyilvánosságtól’ az a jogi vagy természetes személy, amely vagy aki akadályozza működésünket. Ez mintegy tükörképe annak a vélelemnek, hogy a sajtó nyilvánossága javára válik annak, akinek nincs takargatni valója.†

Végül engedtessek meg egy gondolat a morálról, nem annyira annak hiányáról, hanem inkább *hiányolásáról*. Tudjuk, Dumas testőrei egykor odáig mentek az udvariaskodásban, hogy ha egyikük kénytelen volt dolmányban vívni, akkor ellenfele is fenntartotta a magáét, hogy az esélyegyenlőséget még akkor is fenntartsa, ha az egyébként nem is az ő hibájából sérült. Csak örülhetünk annak, hogy az esélyegyenlőtlenség mérséklésére a szándék még ma is felbukkan. Példa erre az egyetértés, amely abban nyilvánul meg, hogy a vidéki tanulók városi társaikkal szembeni, a körülményeikből adódó hátrányát csökkenteni kell.

A versenyszférákban, így főként az üzleti életben (hozhatók imás példák is!) ma a világon mindenütt *az esélyegyenlőség felszámolására* látunk törekvéseket. Ha az erkölcs és a megélhetés (vagy az erkölcs és az anyagi jobblét) között kell választani, mind többen és többen fordulnak el az előbbitől. Ezzel is magyarázható, hogy – miközben számuk csökken – egyre hangosabbak azok, akik az erkölcs erősítését követelik. De ebből még nem következik, hogy jelentős lenne azok táborába, akik a megélhetés lehetőségei vagy az anyagi jobblét gyengítése árán is kiállnak a morál mellett. Nem arra várnak ígéretet, hogy valaki erkölcsös lesz. Inkább abban bíznak, hogy valaki eredményt ér el, *miközben* erkölcsös marad.

Pusztán tárgyalástechnikai szempontból vizsgálva tehát aligha helyeselhetők azok a nyilatkozatok, melyek csupán a beszélő saját erkölcsi értékeiről gyözködik a

* Például az emlékezetes tiszai ciánszennyezés idején egy magát szakértővé előléptetett honi kutató azt mondta a Kossuth-rádió riportműsorában, hogy a magyarok hibája a halpusztulás, ‘mert a vízből a cián vas-kloriddal kivonható’. A stúdióban ülő szakemberek nyomban rámutattak, hogy több százezer tonna vas-kloridra lenne szükség, ami – ha a vízbe kerülne – szörnyű izsaposodást, környezeti károsodások láncolatát váltaná ki. Tárgyalástechnikai oldalról nem a kivitelezés és következményei az elszörnyülködtetőek.

† Raktári készleteiből egy kft. élelmiszerkonzerveket kínált fel 1997 végén egy budapesti önkormányzatnak ‘ingyen, a terület szegényeinek’. Az önkormányzat vonakodott elfogadni az ‘ajándékot’, mert úgy ítélte meg, hogy az lejárt szavatosságú, egészségre káros termékeket tartalmaz. Hivatalos vizsgálatot kellett volna kérjenek, és a negatív eredmény nyomán elutasítani. E nélkül azonban a vita vélemények vitájává vált, és a kft. – függetlenül az akció további sorsától – nagy és nem feltétlenül negatív publicitást kapott.

hallgatót, a nyilvánosságot. Célszerűbb célokról beszélni, elérendő eredmények-ről, s azok összegzését így zárni: „És mindezt az erkölcs tisztelőben tartásával!”

Amikor a nyilvánosság szövetségeseink

Üzleti ügyeinket a nyilvánosság segítheti is, gátolhatja is; publicitást akkor igényeljük, ha az javunkra válhat. Ilyen lehet például nyilvánosságra hozni a *szerződés* legfontosabb részleteit, mert könnyebben szeghető meg egy papírra fektetett megállapodás, ha az a nyilvánosság előtt nem ismert. Ilyen lehet továbbá vita esetén írásban tájékoztatni a sajtót az álláspontunkról. (Ilyenkor a mondottak úgy maradnak meg sokak (a ‘háttér-televíziózók’) tudatában, mint ‘objektív tájékoztatás’.

Mindig a megcélzott réteg (például a szaksajtó olvasói) számára könnyen elfogadható érveket kell mondani. Külföldi befektetőket invitáló riportban hivatkozási alapunk az eredményesség, a hatékonyság legyen; ‘a létszámcsökkentés is ezt célozta’. Honi nagyközönségnek sugárzott adásban viszont a retorika mindig inkább érzelmi, semmint racionális okokat sorol. * Aki ‘a munkavállalók érdekeit’ emeli ki, az ennek megfelelően a következő mondatában arra mutat rá, hogy ‘a létszámleépítésre a többi munkahely stabilizálása végett’ volt szükség. † Az áremelkedések kapcsán ne csak azon sajnálkozzunk, hogy minket is sújtanak, hanem azon is, hogy ‘elsősorban a nehéz helyzetben levőket’. Hatósági fórumokon pedig minden akciónk valahol ‘a nemzetgazdaság érdekeit szolgálja. Államigazgatási szervek, önkormányzatok képviselői ‘mindig a közjó érdekében’ dolgoznak. Vállalkozók a szabályozók okozta nehézségek kapcsán ne saját veszteségeikről beszéljenek, hanem arról, hogy ‘azok miatt minden vállalkozó veszít, sőt, áttételesen azok is, akik nem vállalkozók’.

Nyílt embernek kell mutatkozni, olyannak, aki bármikor kész tájékoztatni a közvéleményt! Készüljünk arra, hogy interjút adunk. ‡

A nyilvánossághoz szólni alkalmat jelent imázsunk javítására is. Aszerint beszéljünk abszolút számokban, illetve válasszunk az arányszámok közül, hogy mit akarunk kiemelni. „Ha például egy megbeszélésre a ...meghívottaknak csak tíz százaléka ment el, és csak ennek fele támogatott egy javaslatot, a manipulációban jártas személy nem azt mondja: 'A meghívottak öt százaléka támogatta.' E helyett azt mondja: 'A jelenlévők ötven százaléka értett egyet' vele. Ha a 4200 személyből 2100 volt mellette, akkor a támogatók számát adja meg.” (Kirschner, 1995: 85.)

* Kirschner érveket vesz át Ernesto Grassitól: „...A tömeg intelligenciája a tömeget alkotó egyének intelligenciája alá süllyed. Aki el akarja nyerni a tömeg tapsát, annak az alsó intelligenciahatárhoz kell igazodnia, és mellőznie kell a logikus érveket...(A tömegben) eltűnik a személyes felelősség...” (Kirschner, 1995: 66.)

† A piacgazdaság mindenekelőtt a haszonelvűség érvényesülését feltételezi. Utóbbira, úgy tűnik, szép számban szavaztak olyanok is, akik az előbbit figyelmen kívül hagyták. Sokaknak még rá kell döbbernem, hogy nem lehet valamely rendszerből csak a pozitívumokat kiragadni, s főképpen nem lehet azokat ötvözni egy másik rendszer előnyeivel. Az ilyen ígéretéseknek azonban adott pillanatban lehet ‘pozitív’ hatása.

‡ Egyesek tudni vélik, hogy az amerikai elnököt munkatársai azzal is segítik, hogy időnként ‘sajtóértekezletté’ alakulnak, azaz kérdésekkel árasztják el, amivel nemcsak a gyors, frappáns válaszadáshoz szoktatják, de a várható ‘kényes’ kérdéseket is felteszik, hogy a válaszokat megvitathassák, mielőtt ‘élesben’ mennének.

Amikor a nyilvánosság nem szövetségeseink

A nyilvánosság kárunkra is lehet, amennyiben rontja imázsunkat. Két rivális közül mindig az van előnyben, aki képes a maga javára befolyásolni a sajtót, akinek interjúja iránta 'lojális' környezetben készül.*

'Kritikai interjú' során az újságíró a riport 'szenzációs' fordulataiban is érdekelt lehet. Ritkán, de előfordulhat, hogy sértő, a magánéletünkbe való beavatkozásnak tekinthető kérdéseket tesz fel. Csak (!) ilyenkor engedhetjük meg magunknak a válasz megtagadását. Jóval gyakoribbak az ún. „ön mióta nem veri a feleségét?” típusú kérdések.† Ezekre tanácsos kitérő választ adni. A kitérés – miként a válasz megtagadása is – meg kell maradjon az udvarias társalgás keretein belül.

Kellemetlen helyzetet nemcsak az újságíró, hanem partnerünk is teremthet, például valamiféle indiszkrécióval, vagy egy olyan váratlan fordulattal, amelynek nyomán nem kerülhető el az ígéretnek is felfogható állásfoglalás, ami viszont később reánk nézve kényszerítő 'külső' körülménnyé válik.

Ha a partner a kamerák előtt akarja dűlőre vinni azt, ami a tárgyalóasztal mellett nem sikerült neki, akkor talán egy olyan eseményre hívnak, amelyen kellemetlen kérdések várhatók, vagy állást kell majd foglalnunk valamiben, amit jobb lenne elodáznunk. Ilyenkor fontolóra vehető a távolmaradás. Ennek kapcsán át kell gondolni a következőket:

– Ha jó előre bejelentjük, hogy nem kívánunk elmenni a közös sajtószerelésre, akkor csak azzal háríthatjuk el a közvélemény visszautasításának gyanúját, ha a cégünk helyettünk mást küld. Ez az esetek kisebb részében jó, többségében rossz megoldás, mert a partner nemhogy feladná (feltételezett) eredeti céljait, hanem még inkább felbátorodik. Kihaszználhatja helyettesünk gyakorlatlanságát, kisebb

* „Íme, egy példa Amerikából: A kispénzű jelölt gyakran megjelenik a *Találkozás a sajtóval*, a *Négy szemközt a nemzettel* és más hasonló tévéműsorokban, hogy minél több 'ingyen' nyilvánossághoz jusson. A riporterek tapasztalt újságírók, akik nem mindig szimpatizálnak a jelölttel...Nehéz kérdéseket tesznek fel neki, néha egészen ellenségeseket... Előfordul, hogy a kamera kedvezőtlen szögben fényképezi, épp azt mutatja, amint... nyitva felejtja a száját, ásít vagy idegesen babrál...öregnek és fáradtnak néz ki...Az is megeshet, hogy...nehezen találja a helyes kifejezést, ilyenkor dadog...A jó anyagi alapokkal rendelkező ellenfélnek... (ilyen műsorokra) nincs szüksége. Ehelyett óriási összegeket költ, hogy képmagnóra rögzítse reklámbeszédeit. Minthogy ő fizeti az operatőrt és a rendezőt, csak a legkedvezőbb beállításból fényképezik. Saját kozmetikusa különleges erőfeszítéseket tesz, hogy eltávolítsa a zacskókat a szeméről, megjelenését fiatalossá és energikusvá varázsolja...A riporter...előre megbeszélte a kérdéseket tesz fel, a válaszok pedig értelmesebbek, tömörebbek, határozottabbak. Ha mégis...bakizik, a jelenetet újra forgatják...” (KOMMUNIKÁCIÓ A TÁRGYALÁSBAN. Szöveggyűjtemény, Szerk.: Neményiné Gyimesi Ilona)

† Ilyenre nap nap után számos példa akad. Például: *Kérdés*: „Önök tehát rövidesen megkezdik ezt az akciót, amely remélhetően X vállalat monopóliumának letörését eredményezi majd?” *Válasz*: „Sohasem állítottuk, hogy X vállalat monopolhelyzetben van. Akciónkat saját üzleti megfontolásaink indokolják.” Ilyen típusba sorolható kérdést tett föl egy amerikai újságíró akkor, amikor Kína és az USA kölcsönösen megadták egymásnak a legnagyobb kereskedelmi kedvezmény státusát. „Kiszámították már önök, hogy mekkora éves megtakarítást tett ezzel lehetővé Kínának az Egyesült Államok?” A pekingi pénzügyminiszter válasza. „Az egyezmény kölcsönös.”

informáltságát, felkészülhet olyan adatok, dokumentumok bemutatására, amelyeket azonnal cáfolnunk kellene, nehogy bizonyító erejűnek hassanak.

- Bejelentés nélkül távol maradni: illetlenség, ami tartósan ronthatja imázsunkat.
- Előfordulhat, hogy sajnálkozunk azon, hogy egyáltalán felvetődött a kérdés közvélemény elé vitele. Ilyenkor a különféle rossz megoldások között talán az rejti a legkisebb kockázatot, ha valaki megígéri, hogy elmegy..., és csak percekkel a kezdés előtt mondja le, részvételét, vagyis olyankor, amikor már nem várható el tőle, hogy helyettest küldjön, a többieknek pedig már csak minimális idejük marad felkészülni az új helyzetre! ‘Elháríthatatlan akadály’ miatt nem jelenünk meg, de mindenkit biztosítunk arról, hogy a felvetődött kérdéseket majd megválaszoljuk, a nyilvánosságot később behatóan tájékoztatjuk (akkor persze a másik fél véleményének ismeretében). Így időt nyerünk arra, hogy kimódoljuk a válaszuk módját (pl. azt, hogy melyik orgánum közölje) és idejét. Érdekes azt is fontolóra venni, hogy nem lenne-e célszerűbb a választ egy velünk szövetséges, de kifelé semlegesnek tűnő riportalanyra bízni.

Ha mégis elmegyünk, fel kell készülnünk arra, hogy mondatainkat félbevághatják. Nézzük át tehát a *hogyan tartsuk magunknál a szót* szempontjait. Óvakodjunk olyasmi taglalásától, ami nem igaz! Sohasem tudható, mikor fordul a figyelem teljesen felénk, s mikor nem. Utóbbi esetben könnyen azt vélik majd a mi álláspontunknak, amit cáfolni szeretnénk.* A magunk álláspontját célszerű részletezni!

* A BBC egyik riportjában egy fegyveres konfliktus szemben álló vezetői nyilatkoznak. Egyikük közérthető stílusban közhelyeket mond. „Törekszünk a megegyezésre! Bizonyosságát adtuk jó szándékunknak! Békét akarunk! stb.” Egy másik sértődötten sorolja mi mindennel rágalmaikkal őket: „Nem igaz, hogy mi kegyetlenkedünk, mi szándékosan pusztítunk mindent, ami nem a miénk!” Mielőtt még valamit mondhatna, a riport más helyszínre kapcsol, a ‘háttér-televíziózók’ számára pedig a kiküldött tudósító véleménye egybemosódik a helybeliekével.

TIZEDIK RÉSZ:

EGY VÁLLALATON BELÜL...

A tanulmány kétségtelenül újat hoz azzal, hogy kimutatja: az üzleti kommunikációra kidolgozott (a fenti 1. - 9. fejezetekben ismertetett) szempontok érvényesek a vállalatban belüli együttműködés, munkamegosztás kapcsán tartott értekezletekre is. Kiemeli a vállalatban belüli rossz közérzet és haragtartás elkerülésének fontosságát, ennek kapcsán szót ejt a konfliktus szerepének keleti illetve nyugati értelmezéséről. Bemutat továbbá néhány, az ilyen konfliktusok elkerülésére kidolgozott módszert. Elemzi a vállalatban belüli osztozás és alku speciális vonásait.

MÁS, DE MÉGIS AZ

Közös és eltérő vonások

A különböző tulajdonosok közötti tárgyalások és az egy cégen belüli munkamegosztások sok közös vonást mutatnak; végső soron ezek is terhek és haszon megosztását célozzák, itt is realitás az egymás rovására való érdekérvényesítés. A vállalatok belső munkamegosztását időről-időre korszerűsíteni kell, s a feladatok újbóli kiosztása – minden működési szabályzat és technológiai meghatározottság mellett is – sok esetben *alku* tárgya. Utóbbiban szerephez jut a *sejtetés*. Az előző fejezetekben taglaltak tehát – mutatis mutandis – ezekre is alkalmazhatók.

Így például ami két partnercég esetében az együttműködés keretében végzett (Mc+Mk) munka, az a vállalatok osztályai, gyáregységei stb. közötti munkamegosztás, 'tervalku'. Ami alkatrészgyártó és végtermék-előállító kapcsolatában a nyereség felosztását (Nmc, Nmk) célzó *áralku*, az egy cégen belül az egységek részesedése a vállalati összbevételből. Nekik is vannak *reményeik és félelmeik*. A *közös alapelvek* ismertek, illetve könnyen megtalálhatók. Alkalmazható *testbeszéd*. Szükség van a *'tények' ismertetésére és az eddigi együttműködés értékelésére*. A *partner kultúrkörében mértékadó* normák ismerete itt a vegyesvállalatok különböző nemzetiségű munkavállalói közötti (nem is ritka) félreértések elkerülését célozza. A *szereződésbontás* pedig itt az együttműködés megtagadását jelenti, ami – szemben a vállalatok közötti tárgyalások lehetőségeivel – a felek egyike ellehetetlenülésével, állásvesztésével jár. A *nyilvánosság* elsősorban a vállalati fórumok 'nyilvánosságát' jelenti. A szerződés nemcsak formai oldalról más, de tartalmának elbírálása és annak nyomán a jogi következmények is mások stb.

Ami vállalaton belüli ‘partnerek’ esetében interkulturális kommunikáció kapcsán nagy eltérést mutat, az az individualista és a közösségi társadalmak vegyes-vállalatainál figyelhető meg leginkább. „A japánoknál nem emelik piedesztálra azt, aki sikeresen megold egy feladatot, inkább az a dicsőség, ha valaki 30 évig dolgozik ugyanabban a csapatban... A japánok szemben a magyarokkal, napjukat nem osztják fel munka- és szabadidőre... A nagyvállalatok dolgozói reggeltől estig, még magánéletükben is Suzuki-, Sony- vagy Mitsubishi-emberek... A japánok nem értik, hogy a magyarok miért nem akarnak túlórázni, ... s furcsállják, hogy milyen sokan mennek táppénzre...” (*Aki nem lép egyszerre – Japán munkamódszerek Magyarországon* HVG-Archivum, 1993-2003)

Együttműködés értékelése cégen belül

Két vállalkozó közös ügyleténél bővebb és gyakoribb információcserét feltételez az egy cégen belüli együttműködés. A japán cégeknél évente kétszer értékelik a dolgozók teljesítményét. Másutt – legalábbis a híradásokból erre következtethetünk – erre ritkábban kerül sor, főként pedig a problémák kapcsán. Ugyanakkor még ha a kollégák rendszeresen egyeztetnek is, naivság lenne teljes körű tájékoztatásról beszélni. Ha nem is feltétlen tudják, valahol érzik, hogy az őszinteség hiánya megronthatja a kapcsolatot, a kelleténél több tájékoztatás kikezdehetővé tesz.*

Először áttekintendők az elmúlt időszak eseményei, beleértve értelem szerint a saját akcióinkat, a minőség, az értékesítés, az ütemes szállítás stb. alakulását és a konkurencia magatartását. Majd a teljesített feladatok és a pontokba szedhető eredmények következnek. Az esetleges hibák, mulasztások megmutatták, hol kell javítani az ellenőrzést, módosítani a terveket (tervrajzokat) stb. Rossz vért szül a bizonyítható hiányosságok, az együttműködésben elkövetett hibák tagadása, de ettől még nem veszíti érvényét az a tanács, hogy *ne mondjunk rosszat a hazai viszonyokról*, azaz osztályunkról, gyáregységünkéről stb.

KONFLIKTUSOK MEGELŐZÉSE

Kitől (nem) érdemes tanácsot kérni?

Valószínű, hogy különböző cégek együttműködésénél hosszabb távú a vállalaton belüli partnerség; az érdekek jobban egybeesnek, a találkozások gyakoribbak, a személyes ismeretség és a tapasztalatok átadása alaposabb és átfogóbb. Ezért a „kitől érdemes tanácsot kérni, tanulni?” kérdés vállalaton belül is felvetődik.†

* Közös vállalkozást működtető felek között gyakori, hogy egyikük a műszaki részletekhez, másikuk a vállalkozás-irányításhoz ért jobban. Együttműködésük olykor ‘csúnya válással’ végződik, s a felek egymás versenytársaiként dolgoznak tovább. Ilyenkor az jár rosszabbul, aki korábban kikotyogta ötleteit az üzlet bővítésére.

† Üzleti körökben manapság divatos dolog ‘amerikai’ tempóra, módszerre, a vállalat ‘mestereinek’ véleményére hivatkozni. A profik azonban tudják, hogy e módszerek fenntartás nélküli átvétele ‘amerikai’ környezetet, vállalati szinten egyéni stílust feltételez.

Említést érdemel, hogy aki tanácsra szorul – például azért, mert kezdő a szakmában vagy a vállalatnál – az sok esetben vonakodik ezt elismerni, el akar indulni „a saját feje után”, függetlenül attól, hogy munkájának inputjai és outputjai konform kell legyenek a már kialakult adminisztrációs és ügyviteli renddel, nem ritkán az informálisan létező szokásokkal is. Általánosságban az mondható, hogy sok ‘nehezen gyógyuló’ sértés, sértődés az ‘új’ és a ‘régi’ kollégák kölcsönös jó szándékából indul, abból, hogy a ‘mit’ kérdését helyezik előtérbe a ‘miért’ helyett. Más szóval: nem a tevékenység peremfeltételeit ismertetik (mikor, kitől, mit, milyen bontásban, kinek mikorra), hanem magának a munkafolyamatnak az egyes lépéseit szabják meg. Ha az ‘új’ kolléga ezt elfogadja, akkor elvész a kezdeti lendület adta sok ambíciója. Ha ellenszegül, akkor haragosokat szerez.

Egyesek úgy vélik, tanácsot lehet kérni „bárkitől, aki ügyes.” Pedig még a nálunk kisebb tudásúaktól is tanulható egy-egy fogás, indokolt viszont az óvatosság a szakma zsonglőrjei módszerei kapcsán. Őket ugyanis nemcsak szaktudás, de ‘szimat’ is vezet, amit nem lehet megtanulni. Tanulás alapozza meg ráérzéseinket, az ismereteket pedig jó közepes eredményeket elérő kollégáink képesek összefoglalni szubjektívizmus nélkül, lévén hogy ők maguk főleg ezekre támaszkodnak!

Tanácsot kérve tegyük fel önmagunknak a kérdést, hogy nyitottak vagyunk-e a különböző lehetőségekre, vagy választottunk már, s csupán annak megerősítését várjuk! Gondoljuk át, nem befolyásolja-e a kérdésfelvetés módja a választ?

(Vita)partnerek megválasztása és személyeskedést kizáró vitavezetés

Az egy munkahelyen belüli tárgyalások sem a kézfogással kezdődnek. Először is a tárgyalással megbízott személyek kijelöléséről kell szólni. Ha a felsőbb vezetők a részfeladatok egyeztetését olyan beosztott vezetőkre bízák, akiknek egyike *előzetős* habitusú, a másik pedig *előzékeny*, akkor várható, hogy romlik majd a hangulat, a megállapodás pedig nem lesz kellően kiegyensúlyozott. Ezért a munkahelyi konfliktusok kezelésének első lépése nem ‘a jó hangulat megteremtésére’ való felszólítás, hanem a (vita)partnerek helyes megválasztása. (Megl lehet, a választás lehetőségei sokszor erősen behatároltak.)

Egy vállalat részlegei, osztályai között lehetnek nézetkülönbségek, amelyek olykor úgy nyerne megfogalmazást, hogy annak során személyeskedő vitákra, elmérgesedő vádaskodásokra nyílik lehetőség. Munkaértekezletek szervezőinek, kiváltképp pedig levezetőinek ügyelniük kell, nehogy ilyesmire sor kerüljön. E célból két különböző vitavezetési mód is alkalmazható.

Az egyik szerint a vita során annak vezetője minden kollégájának a javaslatot tett, az álláspontok melletti érvelést teszi lehetővé. Ez azt jelenti, hogy mindenki arról beszélhet, ami szerinte a jó megoldás, nem pedig arról, hogy miért helytelen a kollégája véleménye. Utóbbira a figyelmet csupán ‘nyitott’ kérdésekkel hívhatja fel, melyeket kezdetben a vitavezető provokál, később ő korlátoz.

A másik a vita kiéleződését azzal kívánja megelőzni, hogy a résztvevőknek nem ad lehetőséget egymás megszólítására. Az elhangzott javaslat csak akkor bírálható, ha erre engedélyt adnak. A levezető elnökhöz beszélve adják elő a mondanivalót. Minden sértő megjegyzés a vitavezető inzultálásának tűnik, vagyis értelmetlen. A kérdések formailag is, tartalmilag is kérdések maradnak.

Fel kell figyeljünk arra, hogy a nyugati – különösen az amerikai – alapgondolat a vélemények ütköztetését tartja célszerűnek, hogy ‘győzhessen a jobbik’, illetve vitában születhessen kompromisszum. A keleti – különösen a konfucianus – felfogás viszont nem bíztat ellentétes vélemények kifejtésére, ütközésekre. Mindenki kifejtheti a véleményét, de nem egymás fejére olvasva. A kölcsönösen elfogadható megoldást közvetítők (*harmadik fél*) révén érik el, akikben mindkét fél megbízik. A felek addig nem kerülnek közvetlen kapcsolatba, amíg nem körvonalazódik egyetértés vagy kompromisszum.

‘ÁRALKU’ VÁLLALATON BELÜL

Vállalaton belül az *áralku* béralkut jelent, amelyet kiegészíthetnek bizonyos béren kívüli juttatások; esetenként ezek közé sorolják az egzotikus külföldi utazással egyenértékűnek vélt vállalati kiküldetéseket is.

Fizetésemelés a döntéshozó szemszögéből

A különböző cégek egymással folytatott tárgyalásai során a felek kimondva-kimondatlanul *osztóaszt* feltételeznek, vagyis azt, hogy egyiküknek annyival lesz kevesebb, amennyivel többet ad a másiknak. Ezzel szemben az egy munkahelyen (például egy osztályon) dolgozók többnyire úgy vélik: aki az ő fizetésemelésükről dönt, az nem a sajátjából ad, vagyis ha akarja, az ő javukra kisebbítheti azt az összeget, amelyet egyébként mások fizetésének emelésére használna. Ezért abban a reményben fogalmazódnak meg az ilyen kérelmek, hogy azok elbírálása nem (csak) racionális szempontok, hanem érzelmi hatások mentén (is) alakul.

A racionális szempontok mellőzésére jó példa, ha valaki változatlan teljesítményért több pénzt kér. Követelésének eleget tenni terhet jelent a vállalat számára, szakszerűtlen elhárítása viszont ronthatja a munkahelyi légkört. A ‘szakszerűség’ itt éppen a szó szokványos értelmének ellenkezőjét jelenti: ésszerűtlen felvetéseket ritkán lehet észérvekkel kivédeni. Helytelen tehát az olyan válasz, miszerint „Mire föl kér ön magasabb fizetést?”, illetve „Máshol sem kap többet”. Ennél már egy együtt érző mozdulat és egy fél válasz is jobb: „Megértem, hogy szüksége van a pénzre, de egyelőre a mostani helyzetünk nem tesz lehetővé emelést!”

A jövedelem növelésének is van egy helyzettől, partnerektől függő minimuma. E minimális összegű emelésnél kevesebbet még szorongató körülmények esetén sem illik kínálni. Mindig van mód *kompromisszumra*, például egy inkább erkölcsi, mint anyagi elismerést kifejező gesztusra. Ilyennek fogható föl például, ha valakit beválasztanak egy külföldre utazó *delegáció* tagjává, egyszeri jutalomban részesítik, jobb munkakörülményeket (új gépeket, új diplomatautóját, új munkaruhát stb.) biztosítanak számára.

'Leszerelés', rábírás

Munkaviszonyukat jogaik és kötelezettségeik ismeretében létesítették a dolgozók. A feltorló vagy lökészerűen jelentkező munkák elvégztetése viszont feltételezi a munkaszerződés rugalmas értelmezését, olykor olyasmit is, amire az nem tér ki, vagy éppenséggel tilt. Munkatársaink bizonyára képesek önmagukat is felülmúlni, ha tudjuk a módját, hogyan vehetők rá az önkéntes többletletjesítésre.

„Ezt nem polgári használatra szánták, ön kivételesen mégis megveheti, de csak ha képesnek érzi magát a kezelésére.” *Eladás* során ilyen és ehhez hasonló, kiválasztottságot, kihívást *sejtető* érveket alkalmazhatunk; ezek mintájára a rábírás eszközei a kihívást jelentő érvek egy vállalaton belül. Bizonyítani akar, aki (titkon) főnöke helyére pályázik: „Ez a sürgős munka más körülmények között rám várna – mondja a munkahelyi vezető –, de jelenleg ki sem látszom a munkából. Tudom, kollégám, maga is nyakig ül benne, úgyhogy csak annyit kérnék, segítsen találni valakit, aki megbízható és képes ezt a munkát határidőre befejezni.”

Más előjelű, de szintén kihívást jelent, ha a munkahelyi vezető enyhe csalódottságának ad hangot afelett, hogy beosztottja nem nyújt átlagon felüli teljesítményt. „Önről ennyi év gyakorlat és ilyen szakképzettség alapján több kezdeményező-készséget tételeztem fel.” Sok beosztottat ez annak dacára bír nagyobb intenzitásra, hogy a többletletjesítmény magasabb összegű honorálása szóba sem került.

A legerősebb motiváló alighanem a büszkeség. „Úgy látom, ez olyan munka, amelynek elvégzéséhez a szaktudáson kívül valami más is szükséges.” „Olyan emberre gondoltam, aki hosszabb ideje dolgozik a cégnél.” Rövid távú, de alacsonyabb képzettséget igénylő munkára magasan kvalifikált ember könnyebben rávehető azzal, hogy: „Ehhez nemcsak ügyesség kell, de fizikai állóképesség is.” Aki kapcsolódó munkafázisok mindegyikében dolgozott már, az talán fogékony arra, hogy: „Olyan embert keresünk, aki mindegyiket jól tudja, nem zökkent még ki teljesen az effajta gyakorlatból.”

Alapozhatjuk érveinket a (nem) titkolt *félelmekre* is. „Ha ezzel nem készülünk el, a vállalat veszélybe kerül, mindnyájan elveszítjük a munkahelyünket! Gondolom, ennyi év után ön sem szívesen változtatna, adná fel könnyen a rendszeres havi jövedelmet, a nyugdíjjogosultságot a fizetett szabadságot, a betegbiztosítást.”

Fizetésemelés a kedvezményezett szemszögéből

Válassza meg jól az időpontot, aki fizetésemelést, magasabb javadalmazást kér; várja ki a főnök jó hangulatát, a sikeres üzletmenetet stb. Egy másik lehetőség: olyankor hozni szóba, amikor a döntéshozónak nagy szüksége van közreműködésünkre! A vállalkozás nehézségei felett sohase vonjunk vállat! Hivatkozhatunk viszont arra, hogy bár szolidárisak vagyunk a céggel a család iránti kötelességünket is kényszerít.”

Igyekezzünk semlegesíteni az érzelmekre, büszkeségre alapozó, a kiválasztottságot, kihívást *sejtető* érveket! „Igen! Mindent megtennénk a cél érdekében, a felkészültségünk és a szorgalmunk azonban nem elegendő, mi is a piacról élünk.”

TIZENEGYEDIK RÉSZ: PROGRAMOK A PARTNERREL

A tanulmány a szűk értelemben vett üzleti tárgyalások mellett a kommunikációt annak tágabb, nem csak verbális és nem csak irodához kötött értelmében is vizsgálja. Ennek keretében elemzi a közös ebédétől a városnézésen és az otthonunkba híváson keresztül az ilyenkor előre látható társalgási témáig a partnerrel közös programok kommunikációs aspektusait.

KÖZÖS EBÉD

A tárgyalások jó része hosszabb annál, semhogy szünet nélkül, vagy akár csak egy-két rövid szünettel végigvihető lehetne. Ezen felül számos más ok – időnye-rés, oldottabb légkör kialakítása – lehet kimozdulni az irodából. Ilyenkor közös ebédre vagy vacsorára, esetleg városnézésre kerül sor. Ezek a mozzanatok csak-nem olyan fontosak, mint maguk a tárgyalások, mivel alkalmat adnak egymás to-vábbi ‘tesztelésére’ és olyan információk szerzésére, amelyek a felek üzleti érdekeit szolgálják ugyan, de nem tartoznak szorosan a tárgyalás témájához.

Étkezési szokások külföldön

Az, hogy valaki külföldön ebédmeghívást kap, még nem ok kiemelt bánásmódot feltételezni. Különösen az angolszász országokban ritka, hogy valakit a partner a házába invitáljon.* A vendéglátás helye viszont utalhat arra, hogy a házigazda el

* Kanadában az üzleti kapcsolat kezdetén sem étterembe, sem családi otthonba nem szokás meghívni a partnert. Ha mégis, akkor kérdezzük meg, illik-e a feleségnek virágot, édességet vinni! A válaszban még Európában sem lehetünk biztosak. Angol háziasszony inkább meglepődik, mint meghatódik, ha virágot kap. Nagy-Britanniában bizonyára meghívnak munkaebédre. Természetesen étterembe. (Megtiszteltetés, ha a partner ehelyett a klubjába hív; annak presztízset nálunk nem a külsőségek adják, hanem az alapítása óta eltelt idő és tagságának társadalmi rétegek szerinti összetétele.) Finn partner csak hosszú kapcsolat után invitál otthonába. Előbb ajánlanak közös szaunázást, amit viszont jobb vonakodás nélkül elfogadni. Török ügyfél hosszú kapcsolat után hív az otthonába. (A feleség ilyenkor sincs jelen.) Étterembe viszont szívesen hív. Az üzleti ügyek mellett folytathatók a bevezető beszélgetés témái. Ne utasítsunk vissza kínálást! Aki jóllakott, egy

akar kápráztatni. Ne illetődjünk meg a ‘nagyvonalú’ gesztusoktól! A tárgyalás szünetébe iktatott programok, a drága ajándékok értékének többszörösét veszítheti, aki ellágyul. Sokan szívesen mesélnek ‘ingyen’ szerzett élményeikről, de kevesen ismerik el, hogy az így keltett ‘baráti’ légkörben később nem tudtak keményen alkudni. Ez ügyben (is) van mit tanulni a hideg fejű profiktól. „Több magyar üzletember panaszkolt, hogy hiába viszik el az amerikaiakat vagy az angolokat vacsorázni, ahol jó hangulatban, tréfálkozva telik az este, másnap lehet, hogy nem írják alá a szerződést. Számukra a két dolog teljesen különvált, nem úgy, mint a diffúz és emocionálisabb magyaroknál.” (Falkné dr. Bánó Klára, 2001: 68.)

A munkaétkezések oldottabb légkört eredményezhetnek a tárgyalók között, és – feltéve, hogy mellőzhető a protokolláris ültetés (ami alól az egyik kivétel Kína) – jó alkalmat adhatnak kapcsolatok építésére különböző beosztású kollégák között. Így például, ha a partner felesége is jelen van, igyekezzünk megtudni, van-e valami gyengéje vagy hobbija. A következő találkozás alkalmával ő kapja (neki küldjük) az egyik ajándékot! Az ilyen kapcsolatok idővel talán felhasználhatók *lobbizáshoz*. Csaknem biztos, hogy koccintanunk kell partnerrel. Aki nemet mond, az kívül-állását hangsúlyozza. Igyunk legalább egy kupicával, és a partner anyanyelvén mondjuk: „Egészségére!”* Gesztus, ha az ő anyanyelvén tudunk legalább néhány, a mindennapi témák körébe tartozó szót.

falatot hagy a tányéron! Muszlim házába ne vigyünk virágot, italt, ajándékot! Ha nagyon megnézzük egy berendezési tárgyat, azt felkérésnek vehetik arra, hogy ajándékul adják. Feleség iránt ne érdeklődjünk, a család nőtagjaival ne kezdeményezzünk beszélgetést! Mutassunk tiszteletet a nagy tekintélyű családfő iránt! Az ételből először a férfi vendéget kínálják, majd a férfiak következnek. (Ez ne sértse a hölgyeket!) Az étkezés utáni tea, kávé felszolgálása a vendégeskedés végét jelzi; akkor szolgálják fel váratlan gyorsasággal, ha ki akarnak tessenek (pl. egy otrombának vett kijelentésünkért).

* Eredményes tárgyalás után Finnországban komoly arccal, egymás szemébe nézve poharunkat a másik felé emeljük (olykor nem is koccintunk), iszunk, megint megemeljük a poharat, továbbra is a másik szemébe nézve. Svédországban, Norvégiában a házigazda mondja az első pohárköszöntőt, a végét ‘skal’ (szkól, egészségedre) szóval zárja. Ekkor minden jelenlevő felemeli poharát a négy égtáj felé, kiissza fenéig, majd ismét a négy égtáj (valamennyi jelenlevő) felé köszönti azt. A német pohárköszöntő: ‘Zum Wohl!’ Sok angol ‘issza’ a levest a kanál belső pereméről, a villának pedig a domború ívére teszi az ételt. Borsó- és burgonyaköret esetén felszűrnak egy-egy burgonyaszemetet, így akadályozva a domború ívre késsel felhelyezett borsószemek legördülését. (Szükségmegoldásként nyomkodjuk a borsót a villa fogai közé!) A fűszereket a tartóból először a tányér szélére teszik, utána szórják az ételre. A kérdésre, hogyan szeretjük a teát, ne mondjuk, hogy ‘mindegy’, inkább azt, hogy: ‘Gyengén’ (Weak), ‘Erősen’ (Strong), ‘Kevés tejjel’ (Little milk), ‘Sok tejjel’ (With milk). Ugyanígya német partner kávékínálatát! (‘Bitte schwarz’, ‘Mit etwas Milch’, ‘Mit Milch’.) Kanadában sokan elfogyasztják a salátát a fő étkezés előtt. Szíriában és a forró égővi országokban csak európai stílusú éttermekben étkezzünk, mellőzve a gyümölcsöt, nyers zöldségeket! Kínában pohárköszöntőt a tárgyalók vezetője mond, amit néhány fogással később viszonzunk. Tíznel is több fogás várható. Megtiszteltetés, ha az ételt a vendéglátó teszi elénk. Ne beszéljünk üzletről ebéd közben. Ne kezdjünk új témát csak addig kezdjünk, amíg meg nem kezdték felszolgálni a gyümölcsöt. Elfogyasztása után búcsúzunk, távozzunk. Japánban a bizalom megszilárdítására nagyobb hangsúlyt fektetnek, mint Európában. A közös programok során a bizalom egyenes arányban nő a közösen elfogyasztott szaké mennyiségével. Az sem közömbös, mi

Igyekezzünk megfelelni *a partner országában mértékadó* viselkedés szabályainak! Az iszlám országokban jobb kézzel nyúlunk az ételhez. Indiában kézzel enni még a legjobb éttermekben sem botrányos. Minden más helyen illetendő embernek minősül, aki az itthon elfogadott etikettet követi, és étkezés közben is mértéktartó. Mindent illik megkóstolni, még ha egyes ételeket ‘jobban’ szeretünk is.

A vendéglátás után illik névjegyet küldeni, néhány szóban köszönetet mondani.

Közös ebéd Magyarországon

Két fő szempont jelölhető meg annak kapcsán, hogy hol legyen a közös ebéd Magyarországon: most élvezze a (partner)vendég az ételt, a helyet és annak hangulatát, később pedig, hazatérte után pozitív beszédtemául választhassa!

A *bevezető beszélgetés* során talán sikerült megtudni (illetve a *kiértékelésből* kiolvasni), hogy mely éttermekben, csárdákban fordult már meg nálunk, melyik tetszett a legjobban? Ha három helyet is említ, de közülük csak egyről beszél bővebben, ez akkor valós dicséret, ha konkrétumokat is tartalmaz, burkolt bírálóat viszont a másik kettőről. Amikor már sejthető, mi állhat közelebb az ő ízléséhez, javasoljunk legalább két helyet. (Nem az a kérdés, hogy magyar szemmel mit tartunk érdekesnek.) A javasolt éttermek között legalább egy legyen magyaros. A sajátos konyha az ország önálló arculatához tartozik. Látogatónk hazatérve bizonyára szívesen beszél majd a szerzett kulináris élményről. Pozitív élménybeszámolója nemcsak az idegenforgalmon keresztül hat vissza a magyar gazdaságra, hanem az ország imázsán keresztül a mi jövő évi tárgyalási pozíciónkat is javítja.

Célszerű az asztalfoglalást személyesen intézni, egyúttal megnyerni a felszolgálókat, hogy a kiszolgálás buzgó külsőségek között történjék. A gyors, udvarias pincérek olykor az étel közepes minőségét is képesek feledtetni (a vendég nem mindig tudja, milyen ízekre is számíton), míg a legfinomabb fogások sem hangolják jókedvre a kiszolgálás tekintetében érzékeny vendégeket.

Az asztal kiválasztásához nem utolsó szempont: könnyen érthetjük-e egymás szavát a muzsikaszó dacára. Ez fontos lehet nemcsak a *zajszint*, de a nem kívánt *további ötletek* szempontjából is.

Ismeretlen vidéken a találomra választás egyik szempontja lehet, hogy hol parkol sok ahhoz hasonló nagyságú kocsis, mint amelyben mi is utazunk. Akik gyakran hajtanak arra, egymástól kapják a tanácsot, hogy hol érdemes ebédre megállni.

A nagyvonalúságról

A szolgáltatás színvonalával elégedett vendég a legtöbb helyen borraalót ad. Ennek mértéke országonként erősen változik.* Informálódjunk külföldre indulásunk előtt, hogy ott ne essünk végletekbe! Még a gyakorlott világjárók is könnyen hibáznak, ha az összeg nagyságát a meglátogatott ország nemzeti jövedelméhez

történik közben. Vegyük szívesen a japán konyha különlegességeit, mint általunk is játszható játékokat. A kulturális ‘ízelítő’ viszonzásaként szívesen vesznek néhány magyar dalt.

* Mindenütt elfogadják, olykor szinte követelik. Az érintett kör sem ugyanaz; Angliában és Németországban borraalót kap a hotelportás, a taxisofőr, a hordár, a ruhatáros, a pincér, a borbély, a fodrász, a takarítónő. Nem kap borraalót a csapos, a benzinkutas.

igazítják.* Kivételek azok a helyek (így például sok nyugat-európai szálloda és vendéglő), ahol a borraivaló beépült az árakba. (Ezt viszont feltüntetik az étlapon.)

A partner jelenlétében fizetve azt *sejtetjük*, hogyan viselkedünk majd az egymás közötti elszámoláskor. Más dolog a jó anyagi helyzet, és megint más felületesen bánni a pénzzel. Jó anyagi helyzetünket *sejteni*, ha színvonalas éttermet választottunk, nemtörődömséget, ha a pincér bemondása alapján fizetünk. Aki fogja a pénzt, az minden helyzetben fogja! Állítólag az öreg Ford még sikerei csúcsán is hajlandó volt lehajolni egy nadrággombért. Helyesebb a számlát *csak az után kifizetni*, ha azt a partner szeme láttára már ellenőriztük. Udvarias hangnemben, de rosszállóan megemléztendő minden kifogás, amely felmerült a társaság valamely tagja részéről az ételt vagy a felszolgálatást illetően. Ne szűkmarkú, de ne is bőkezű borraivalót adjunk! A visszajáró pénzt tetessük magunk elé, ebből különítsük el – a partner szeme láttára – a ‘borraivalót’. A felszolgálókkal jó kapcsolatban maradhatunk, ha egy-két nappal később (a partner távollétében) a borraivalót kiegészítjük.

Az otthonunkba hívott partner

Nem várt gesztust tesz, aki otthonába hívja üzleti partnerét, akit minden bizonnal és legfőképp az ügylet várható haszna érdekel, vagyis még ilyesfajta kedvességgel sem befolyásolható.† Legfeljebb akkor célszerű tehát meghívni, ha tőkeerőről, jó piaci pozíciókról stb. adhatunk bizonyosságot. Tévhit, hogy a meghívás „lehet, hogy nem használ, de ártani nem árthat”. Családunk bármely tagja mondhat, tehet véletlenül olyasmit, amit a vendég zokon vesz.‡

Ha mégis a meghívjuk, házigazdaként legyünk mértéktartóak és önérzetesekek! Az ő jelenléte ‘öröm’, de sohasem ‘rendkívüli megtiszteltetés!’ Azt se feledjük, hogy látogatónk mindent a saját vagyonához, életszínvonalához mér majd, de megdicsér mindent, amiről úgy érzi, hogy dicséret reményében mutatják neki.

* Többször is tanúja voltam, hogy felső-középosztálybeli, tehetős külföldiek filléres borraivalót „No, itt a nagy ajándék, fogd!” arckifejezéssel nyújtottak át pincéreknek, cigányprímásoknak és másoknak. 1991-ben az egyik este zárva találtam az Operaházat. Kissé tanácstalanul álldogált a kapunál egy svéd házaspár – a férfi mérnök, nyugdíjas vállalatiigazgató. Elmondtam, hogy egy kanadai társaság magyarországi igazgatója vagyok, a közelben parkoltam le a nagy vállalati kocsit, amellyel most áthajtok Budapest másik operájához, az Erkel Színházhoz; ha akarják, elviszem őket. Az ajánlatot örömmel elfogadták. Mielőtt az Erkel előtt kiszálltak a kocsiból, a nyugdíjas svéd igazgató – köszönetképpen – húsz forintot nyújtogatott egy magyar igazgatónak, talán egytizedét ajánlotta azon összegnek, amit e fuvarért egy magyar taxis kért volna!

† Túlzott vendégszeretetet vagy talán történelmi okok következtében sokan feltételezik közülünk, hogy jóindulatra hangolják a külföldit bizalmaskodással és a „vegyen bőven, van még, jó szívvel adjuk” unszolással. Bár én is szívesen gondolok vissza külföldi útjaimra, ottani barátaim kedvességére, nem emlékszem, hogy rövid ismeretség után bárki lakomára hívott volna. Ha mégis, akkor egy kupica konyak után az üveg lekerült az asztalról, s előre kiszámoltan egy vagy két szelet hús jutott mindenkinek.

‡ Számítsunk arra, hogy a látogató ért magyarul néhány szót, talán többet is! Tréfás kedvű honfitársaink néha olyan szavakat tanítanak a külföldieknek, melyeket csak az értelmező szótárak definiálnak. Lehet, hogy ez a vendégünkkel is előfordult már.

Miről (ne) társalogjunk?

Csevegés közben sok mindent elárulhatunk magunkról. A *bevezető beszélgetés* előtt már átgondoltuk, mely dolgokról jobb nem beszélni. Sokak szerint az a legfontosabb, hogy a témák feleljenek meg a partner elvárásainak.* Pedig aki így áll hozzá, az könnyen szem elől téveszti az üzleti szempontokat, feltárulkozik, *kiismerhető* lesz. Valójában a saját érdekeinket kell követnünk – így pl. szélesíteni kapcsolatainkat az ő segítségével is stb. –, a partnerét csak annyiban, amennyiben a miénk az övé nélkül nem érhető el! Lehet, hogy őt ugyanez mozgatja, és azon gondolkodik, hogyan tehetne szert további ismeretségre Magyarországon vagy Kelet-Európában? Rá kell érezni, mely kapcsolatainkat ajánlhatjuk fel érdekeink sérülése nélkül.

Valószínűbb azonban, hogy a partner olyan információkat szeretne most kapni, amelyek nem tartoznak szorosan a tárgyalás témájához. Így például – bár jobb éttermekben az étlapon a magyaron kívül legalább egy idegen nyelven kiírják az ételek nevét és tartalmát – előfordulhat, hogy a vendég részletesebb információkat kér a választékról. Ha otthonunkba hívtuk, szinte bizonyosan felmerül a kérdés, mit eszünk és az hogyan készült. A partner talán most hall először a „fütyülős barack”-ról, és alighanem kíváncsi a magyar borokra. Ha szabódik megkóstolni, legfeljebb enyhe unszolás célszerű.

(A borok fontosabb jellemzőit és a gyakoribb beszédtemákkal kapcsolatos tanácsokat a 10. melléklet ismerteti.)

KÖZÖS VÁROSNEZÉS

A feladat

Közös programok során ne feledjük, hogy feladatunk nem a kikapcsolódás, még csak nem is az idegenvezetés, hanem a tárgyalás eredményének számunkra pozitív befolyásolása. Ez minimum annyit feltételez, hogy nem mondunk olyasmit, amivel rosszabb helyzetbe hoz(hat)juk magunkat, mintha valaki mást engednénk beszélni! Ha a partner komolyan érdeklődik múltunk, turisztikai látványosságaink iránt, akkor célszerű hivatásos idegenvezetőt fogadni, aki a vendég igényes kérdéseit is képes megválaszolni!

* Németország északi részében (ahol a képzettség nagy tiszteletnek örvend) művészet, irodalom, film sport egyaránt szóba jöhet témaként (persze, nem azzal az igénnyel, hogy előadást tartunk nekik). Hollandiában nem a dicsekvő stílus a nyerő, hanem a tárgyilagos. A tudományos fokozat náluk kevésbé kelt tiszteletet, de a humor és a(z önmagunkkal szembeni) szarkazmus igen. Olaszországban jó benyomást kelt, aki valamely téma kapcsán ‘mellesleg’ utal Itália történelmének mozzanataira, fejből idéz néhány olasz (vagy latin) közmondást. (Például: „Az ilyen megjegyzésekkel nemigen érdemes foglal-kozni. A rómaiak azt mondták: Jupiter két tarisznyát akasztott ránk! A mellünkön lévő-ben visszük erényeinket, ezeket látjuk, ha végignézzük magunkon. A másikat a hátun-kon visszük, ebben vannak hibáink, melyek nyomban szembetűnnek, mihelyt leelőzünk valakit.”) Nagy-Britanniában hobbiról, Tunéziában üdülésről és sportról beszélnek szívesen, megtűzdelve vidám történetekkel, fanyar vagy rájuk jellemző humorral!

Gyakran a partner csupán kikapcsolódásra vágyik. Ezt lehetővé kell tennünk számára, de úgy, hogy közben erősödjön a meggyőződése, hogy szorgalmas nép, ígéretes fejlődés előtt álló gazdaság egy tagját tisztelheti személyünkben, akivel érdemes üzletet kötni! Ezért a ‘csak kikapcsolódásra’ vágyó partnert akár el is kísérhetjük. Tegyük kellemessé a napot a partner számára, aki holnap talán egyedül akarja járni a várost! Segítsük ma az ő holnapi tájékozódását: most itt és itt vagyunk, az irodámhoz, illetve a szállodához képest ilyen vagy olyan irányban stb.

A gyakoribb hibák

Felejtjük el a ‘Budapest-központúságot’. Mindig ott van a világ közepe, ahol mi élünk! És mert így van, sok mindent tudunk róla! Aki ismeri városát, a vidéket, ahol él, az kötődik valamihez, megbízhatóságot, iskolázottságot, önképzést sejtet. Röviden ismertessük a főbb látnivalókat. Ne terheljük a partnert számokkal, magyarázatokkal, hiszen éppen a fáradtságát akarja kissé kipihenni! Az összefüggésekre összpontosítsunk, csupán azokat a jellemzőket részletezve, melyekről gyanítható, hogy a partnert közelebről érdeklik!*

Olykor tárgyalástechnikai szempontból szarvashibának minősülő információkat zúdítunk partnereinkre.† Pedig a nemzeti sérelmek helyett sokkal inkább a közös történelmi múlt emlegetése célszerű. Az indulatos szavakat, a keserű megjegyzéseket értetlenség, rosszabb esetben lenéző sajnálkozás fogadja. Nem hazudni kell, csupán *sejtetni*.‡ A szóhasználat is ezt tükrözze! ‘Török megszállás’

* E szempontból lényeges például, hogy építésekor a fogaskerekű vasút a harmadik volt Európában, s a mintegy három kilométer hosszú pályán a kocsik minden tíz méter megtételével csaknem egy métert emelkednek. Csak a svájciak számára kiemelendő, hogy egy svájci – bizonyos S. Cathry nevű – mérnök tervei alapján készült. ‘Szabályelvű’ partnerek közül is talán csak a mérnököket érdeklik a pontos számok. A látogatók többségét valószínűleg unatkoztatja a pontos számokkal, vagyis azzal, hogy az 1873-ban épült vasút, melyet 1929-ben építettek át elektromos meghajtásúvá, pontos pályahossza 2882 méter, a magasságkülönbség 259 méter, a maximális emelkedés 11 % stb.

† „Azokat a szállodákat osztrák hitelből építettük.” (Ilyet egy külföldi sohasem mond a saját országáról! Származzék a pénz hazai vagy külföldi befektetőtől, a dolog, ha már a nemzet birtokába jutott, akkor az ő teljesítményének számít! Még a fejlett országok sem nélkülözhetik a külföldiek befektetéseit. „A nemzetközi pénzügyi piacok deregulációjával világszerte egyre fontosabbakká válnak a hazai piacokon kívüli befektetések. A legnagyobbak, így Németország, Franciaország, Kanada piaci különösképpen függővé váltak a külföldi befektetőktől. Németországban minden negyedik, Japánban minden harmadik kötvény külföldi befektető birtokában van. Az utóbbi években az Egyesült Államok is növekvő mértékben támaszkodik külföldi tőkére.” (*INTERNATIONAL CAPITAL MOVEMENTS AND BOND MARKETS*, Kansallis Economic Review 1/1994)

‡ A hazugság elkerülését, egyúttal a megrendelő igényeihez való igazodást példázta az a tanmese, amelyet – emlékezetem szerint – Verebes Istvántól hallhattak a rádióhallgatók valamikor a nyolcvanas évek közepén. „Volt egyszer egy kán. Púpos, félszemű, egyik lábára sánta. Fejébe vette, hogy képet festet magáról. Az első mestert felségsértés vádjával kivégezték, mert olyannak festette le, amilyen. A második (okulva elődje sorsán) teljesen egészséges fejedelmet ábrázolt – őt hazugságért nyakazták le. A feladatot a harmadik festő oldotta meg: lóra ültette a kánt (ettől eltűnt a különbség lábai hossza között), amint éppen a nyeregben visszafordulva megfeszíti íját (így nem lehetett látni a púpját). Célzás közben pedig éppen lehunyta hiányzó szeme héját...”

helyett mondjunk ‘török idők’-et, ‘Budapest ostroma’ helyett azt, hogy ‘a háború alatt’! Nem a tények, csupán azok optikájának változtatása, ha valaki a „százötven évig ült a török a nyakunkon...” panaszkodás helyett arra hívja fel a figyelmet, hogy „Itt van a legészakibb iszlám zarándokhely.” Vajon milyen tárgyalási előny származik abból, ha bécsi vendégünknek arról panaszkodunk, hogy „a magyart az osztrák elnyomta”? Ha ez a kérdés elkerülhetetlen, a helyes megfogalmazás ez: „érvényesültek a Habsburgok hatalmi érdekei”.* Ne azt emeljük ki, hogy „1945-ben elpusztult Budapest, mert a támadók lendületét itt akarták lefékezni,” hanem azt, hogy „ez a város élni akar, mindig képes volt helyrehozni a károkat.”

* Kanadában egy több nemzetiségű közösségben megemlékeztek 1848. március 15-éről. Egy külföldre szakadt hazánkfi tartott ünnepi beszédet, kirohant ‘az elnyomó osztrákok’ ellen. Beszéde végén észrevett a hallgatóság soraiban egy osztrák származású hölgyet, odasietett hozzá és azt mondta: „Természetesen ön kivétel!” „Oh, kérem – volt a válasz –, nem történt semmi. Életemben először tévesztettek össze egy Habsburggal!”

TIZENKETTEDIK RÉSZ: AZ ELTÉRŐ KULTURÁLIS HÁTTÉR

Külkereskedelmi ügyletek, nemzetközi egyezmények kapcsán mindenképp szükséges, de olykor még egy-egy országon belül is indokolt a másik fél eltérő kulturális háttérének figyelembevétele, ami ilyen alapon értelemszerűen az interkulturális kommunikáció tematikájához tartozik. Sok vegyesvállalati konfliktus azért áll elő, mert az alkalmazottak más országban, más kulturális közegben nőttek fel.*

Ugyanakkor az eltérő kulturális háttér problematikája messze többet foglal magában, mint annak ismeretét, hogy valamely másik fél miben és mennyiben látja a világot tőlünk eltérően. Ahhoz ugyanis, hogy megértsük valaki más 'eltérő' kulturális háttérét, először meg kell értsük magát a viszonyítás alapját, vagyis a saját

* „Amerikában...támogatják a versenyszellemet,...a múltat elfelejtik, a jövőről pedig nem vesznek tudomást, és az azonnali profit kiaknázása mellett voksolnak. Vagyis a konfliktusok okai az alapvető társadalmi és kulturális különbségekben rejlenek.” (Huntington, 1998: 377.) Így pl. aki szeretne munka közben magába mélyedve gondolkozni, alkotni, az elzárkózik azoktól, akik ebben akadályozzák. Utóbbiak pedig valószínűleg vétlennek hiszik magukat a veszekedés kirobbantásában. Amerikában nagyobb házakat építettek mint Európában. Ezekben külön szobája volt minden gyereknek, a családi közösségtől bármikor visszavonulhattak. Ha mindegyikük a saját szobájában volt, nyitott ajtóval jelezték egymásnak, hogy készek beszélgetni. Angliában a legidősebb gyereknek volt önálló szobája, vagyis a többiek megtanultak mások jelenlétében magukba visszavonulni. Így egy vegyes nemzetiségű munkahelyen az amerikaiak nyitva hagyják szobájuk ajtaját, az európaiak pedig csukva tartják a magukét (attól függetlenül, hogy készek-e munkájukat megszakítani, vagy sem). A nyitott ajtó slamposnak hat a németeknél, az amerikaiak titkolózónak vélik a csukott ajtó mögött ülőt. Ha egy amerikai meglát egy angolt a tárgyalóban, arra következtet, hogy az illető megszólítható, míg az angol esetleg ingerülten reagál a belső el-vonultságát megzavaróra. „Az angol ember, amikor egyedül akar maradni gondolataival, tolakodásnak érzi a telefonhívást. Nem tudhatják, mennyire elfoglalt, akit éppen hívni akarnak, ezért inkább nem is telefonálnak, hanem írnak az illetőnek...Mint az angolok, az arabok sem azt jelzik hallgatásukkal, hogy neheztelnének valami miatt: egyszerűen egyedül akarnak maradni gondolataikkal, és azt kívánják, hogy ne zavarja senki őket.” (E. T. Hall, 1975: 192., 214.)

kulturális háttérünket. Ez jóval összetettebb feladat, mintsem első hallásra gondolnánk.

Ebben a témában egy mélyebbre hatoló kutatás eredményeinek összefoglalása elkerülhetetlenül kétszer-háromszor meghaladná a jelen tanulmány kereteit. Semleges álláspontból kellene kiinduljon, hogy alaphangját ne adhassa meg egyetlen még élő kultúra sem. Ehhez néhány kezdő lépésre már sor került; közöttük első helyen említendő a holland kultúr-antropológus, Geert Hofstede munkássága, mindenképp a *Cultures and Organisations* című könyve. Számos más tudós is említhető, közöttük azok, akik Hofstede eredményei és módszerei nyomán a *The Globe Project* c. kutatásban vesznek részt.

Meggyőződésem, hogy az említett két mű statisztikai adatbázisa új lökést ad(hat) az e téren folyó kutatásoknak. Ugyanakkor némi aggodalomra ad okot az, hogy a kutatások a praktikum irányába kényszerülnek még mielőtt magának a témának mély elvi összefüggései felismerést nyernének.

Tudatom a Tisztelt Olvasóval, hogy sok évnyi felkészülés és irodalom-feldolgozás, valamint csaknem két évi szövegírás és -szerkesztés után befejezéshez közeledek hatodik és hetedik könyvemmel, melyek közül a nagyobbik végleges terjedelme mintegy 450 oldal lesz, a kisebbiké fele annyi. Mindkettőben az interkulturális kommunikáció és megértés különböző aspektusait elemzem *Értékrendek ökonómiája* (munka)cím alatt.

MELLÉKLETEK

1. melléklet: A Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara előszava az ÍGY TÁRGYALOK ÜZLETRŐL c. könyvhöz

A 80-as évek végével kezdődő politikai-gazdasági átalakulás egyik örvendetes velejárója a külkereskedelem liberalizálódása. Az alanyi jogon való külkapcsolatok építése, ápolása azonban – elméleti ismeretek és gyakorlati tapasztalatok híján – korántsem egyszerű feladat.

AZ ÍGY TÁRGYALOK ÜZLETRŐL sokrétű segítséget kínál napjaink vállalkozóinak. Ötletet ad, esetenként felvázolja az új üzleti lehetőségek kialakításának változatait, csatornáit, ott segít, és akkor, ahol és amikor arra a leginkább szükség van, hiszen sokszor nem tudjuk, hogyan induljunk el ezen az úton, hogyan kezdeményezzünk.

A Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara egyik fő megbízatása elősegíteni új kapcsolatok létrejöttét német és magyar cégek, üzletemberek között. Több tucat konkrét üzleti érdeklődésnek keresünk ‘gazdát’ naponta mindkét országban. Ahhoz, hogy e megkeresések minél nagyobb számban sikeres, élő üzleti együttműködéssé váljanak, számos dolog szükséges. Az alapvető kondíciók mellett sok múlik azon, milyen ‘színvonalon’ vesszük fel a kapcsolatot a partnerrel, hogyan mutatkozunk be, hogyan vezetjük a tárgyalást. Hiába beszél a magyar fél kitűnően az idegen nyelvet, ha nincs tisztában azzal, az általa megszokotthoz képest milyen különbségekre kell felkészülni a másik országban mentalitás, mértékadónak tartott viselkedés szempontjából. AZ ÍGY TÁRGYALOK ÜZLETRŐL ebben is segít eligazodni.

Egy nemrég végzett felmérés szerint a németek kreatívnak, életvidámnak, temperamentumosnak, vendégszeretőnek, nyitottnak, érzelem-gazdagnak tartják a magyarokat. Ezzel szemben a magyarok önmegítélése számos esetben negatívabb képet mutat. Belátható, hogy eleve hátrányos pozícióba kerül az, aki ilyen ballasztal ül le a tárgyalóasztal mellé. Épp ezért örvendetes, hogy ez a könyv hangnemében és tartalmában is táplálni igyekszik magabizásunkat, érdekeink tudatos szolgálatát. Teszi ezt azonkívül, hogy végigvezeti az olvasót ama főbb kérdéseken, melyekkel a tárgyaló felek a bemutatkozástól kezdve, a tárgyalási stratégiákon át a megbeszélés eredményeinek kiértékeléséig szembe találják magukat.

Figyelmet érdemel a szerző abbéli törekvése is, hogy segítse a nyelvi nehézségek leküzdését. Példákat ad a helyes tárgyalási stratégia és taktika megvalósítását célzó kifejezések idegen nyelvű megfogalmazásaira: a legalább középfeladói szinten beszélők számára német és angol nyelvű mintamondatok könnyítik meg a felkészülést a külföldi tárgyalásokra.

Az üzletkötéssel, tárgyalástechnikával foglalkozó, magyarul rendelkezésre álló könyvek ismeretében is jó szívvel ajánlható ez a munka az igényes olvasónak.

1995. szeptember hó

Német-Magyar Ipari és Kereskedelmi Kamara

2. melléklet: Előzgetős habitusú partnerre utaló mondatok:

- 1.) „Miért araszol a sor? Mert rendőr irányít! Gyorsabb, ha az autósokra bizzák.” Hisz a piaci automatizmusokban. A bürokráciát ‘rossznak’ tekinti, s nem teszi hozzá, hogy ‘szükséges’. Ha ő készíti (elő) a szerződéseket, a többieknél többször hagy majd elvarratlan szálakat, bízva abban, hogy „menet közben majd mindenki megfelelően értelmezi a leírtakat.”
- 2.) „No, én nem fogok itt ácsorogni! Nem érek rá!” Bosszantja a hosszú ideig húzódnó döntés. Hidegen hagyja a „Várjuk ki a végét!” javaslat, jónak tartja az „Ez mozgásban tart minket”, vagy „És akkor nem kell leálljunk”, vagy „Mi jobbat tehetnénk? Ülünk talán, és várjuk, hogy történik valami?” érveket.
- 3.) „Mi képesek vagyunk erre! Bármikor készek vagyunk rá.” Nem fogadóképz a „Még nem vagyunk felkészültek” érvre. Szívesebben hallja, hogy mások még nem felkészültek. Kevésbé tud védekezni akkor, ha egy számunkra kellemetlen feladatot vele szeretnénk elvégeztetni, mondván: „Önök erre bizonyára jobban felkészültek, mint mi.”
- 4.) „A másik típushoz képest ez mennyivel tud többet?” Arra figyel, miért jobb ez az áru a többinél, illetve a másutt talált választéknál! Nem a standard szolgáltatásokat keresi. Nyomós érv számára az, hogy „Ezzel Ön olyan lehetőségeket szerez, melyek után a többiek hiába vágynak”.
- 5.) „Ebben túl sok a kötöttség!” Nehezen hiszi, hogy „nincs más lehetőség”. Szívesen hallja, hogy „Ön szabadon választ!” Hagyjuk, hadd tüntesse fel a számunkra kedvező megoldást a saját akaratának!
- 6.) „A szabály azért van, hogy legyen mit áthágni!” Az együttműködés során is szívesen előzgethet. Engedélyek beszerzését, ügyeskedést, manőverezést a ‘szürke zónában’, a törvény „peremén” célszerű átengedni neki. Hatástalan rá a „Minket kötnek a paragrafusok!” érv.
- 7.) „Tragacs! Ne merj bevágni elé!” Hiszi, hogy a technika kínálta erőfölénnyel az erő alkalmazásának joga együtt jár.
- 8.) „Hja, vezetni tudni kell!” Jó vezetőnek érzi magát, általában ‘szinte mindenhez’ ért. ‘Képben’ érzi magát néhány szavas *ismertető* alapján. Kerüljük a hosszú ismertetőket!
- 9.) „Nem érdekel a statisztika! Ez egy lehetőség, melyet ki kell használni!” Intuitív. Álláspontja, preferenciái flexibilisek. Ez számos ponton (így például a *napirend kialakításánál* is) kihasználható. Alighanem szívesen hallja, hogy „Ezzel egyébként nyitva marad a lehetőség még arra is, hogy...”
- 10.) „Kicsit jobban kopik a gumi, de legalább megmutatjuk nekik...” Kevésbé észérvek szerint, inkább érzelmi alapon cselekszik. A prioritásainak megfelelő árut kéri, nem a gazdaságot. Fogékony arra az érvre, hogy „Ön már megmutatta! Ön ezt megérdemli! Ez önnek jár!” Ha az *árvalkut* nem versenynek fogja fel, akkor inkább a drágábbat de erősebbet választja. Számára a technika státuszszimbólum, nem eszköz.
- 11.) „Az embereim úgyis azt teszik, amit mondok!” Aki ilyet mond, az gyengeségének fogja fel partnere olyan ellenvetését, mint pl.: „A túlmunka kapcsán egyeztetnünk kell a szakszervezettel is”. (Nem arról van szó, hogy előzgetős partnerünk kedvéért ettől eltekintünk. Csupán arról, hogy kár felhozni olyan érvet, amely nem segít eredményes tárgyaláshoz.)
- 12.) A kérdésre ‘Miért így hajtani?’ azt feleli: „Ezt így kell, és kész!” Kevésbé hatnak rá az indoklások, ő maga sem építi szisztematikusan indokait. Ha javaslatát el akarjuk utasítani, célszerűbb nem a saját szempontjainkat taglalni, hanem felkérni őt arra, hogy indokolja álláspontját. Bizonyára hézagosan adja majd elő, amibe nem belekötni kell, hanem addig kérni kiegészítő javaslatokat, amíg a számunkra kedvező is elhangzik
- 12+1.) „Én nem várok. Azt mondom: most rögtön! Egyszer élünk, nem?” Az ilyen és ehhez hasonló mondatokat szívből mondja, és szívesen hallja. Ugyanakkor kevésbé fogékony a hosszú távú előnyöket soroló érvekre.

3. melléklet: Előzékeny habitusú partnerre utaló mondatok.

- 1.) „Sejtetem, hogy bevág majd elmém! Néha a dzsungelban érzem magam. Most mire megy vele?” Bizonyára fogékony a toleranciát sejtető érvekre. Például: „Mindnyájan ugyanabban a dologban veszünk részt” „Tekintettel kell lenni másokra is!” „Vannak emberességi szempontok is” „A környezetvédelem közös ügyünk” „Jobb a békesség! Kinek jó a vita? Senkinek!” „Kölcsönösen tekintettel kell lenni egymás érdekeire.” „És akkor mindenki megtalálja a maga számítását.”
- 2.) „Erőszakos a fickó, de legalább elnézést kér érted!” ‘Megelőzik’, még ha nem is akar előzékeny lenni. Ez érdekeit is, önértékét is sérti. Cserébe titkon elismerést remél. Habitusa inkább kapcsolattartásra s nem kapcsolatfelvételre teszi alkalmassá. Az előzetős a folytatáshoz, a szabályelvű a kezdéshez veszi szívesen a buzdítást. A napirendet a három típus közül ő veszi legkomolyabban, de rugalmas a módosításban. Ha eltérünk a megbeszéltektől, elfogadja, hogy mi magunk mások érdekeit is figyelembe vettük.
- 3.) „Be könnyen megnyomod a dudádat!” A főnöki ill. partneri korholásra ő a legérzékenyebb; visszafogottság indokolt. Könnyen sérül igazságérzete. Panaszait mások durvaságára osszuk el kettővel. Könnyen lehet, hogy depressziós.
- 4.) „Gyere be! Előbbséged nem neked van, de gyere be! Ma nekem, holnap neked!” Elvárja a kölcsönösséget. Ül nála a „viszonoznunk kellett” érv. Könnyű a szavába vágni, de ettől véleménye még nem változik (amiről az ‘előzetős’ könnyen megfélekedzik). Ilyenkor tárgyalásai elnehezülhetnek. Nem szerencsés őt ‘csinnbe’ küldeni, mivel kerüli a konfliktust! Másokat könnyen maga elé enged, elvállal egyes, kockázatmentes (?) szívességeket.
- 5.) „Tudna segíteni nekem abban, hogy ...” „Ön szerint tet-szene ez egy ...” Örömmel vásárol másoknak, „akiknek ezzel könnyebbé tehető”. Ki nem mondott kételyeire is választ várva hagy másokat beszélni. Kérdéseiben rejti el esetleges kételyeit. Szereti a (nem bőbeszédű) részletes tájékoztatásokat. Érdemes kitartóan győzködni. Óvatos, aggályoskodó. Nem hall szívesen a kockázatvállalásról, inkább arról, hogy ‘jóval nagyobb rizikó mást választani’.
- 6.) „Jobb, hogy nem működnek a lámpák. Egy innen, egy onnan! Lassú, de mind-két irányból halad.” Inkább a menet közbeni egyeztetésben bízik, kevésbé a tervezésben. „A legjobb tervek is ritkán valósulnak meg 1:1-ben, de a menet közbeni együttműködés mindent megoldhat. Akkor mindenki megtalálja a maga számítását.” Elismeri a kölcsönös érdeket, az együttműködést. Jól közvetít!
- 7.) „Mozdulj már! Lássam, figyeled-e a táblát.” Döntés előtt szereti megismerni mások véleményét. Tart attól, hogy azért fog ütközni, mert mások nincsenek tekintettel az ő érdekeire. Szívesen halogatja a döntést, neheztel, ha sürgetik. (Legfeljebb másokra hivatkozva sürgethető.)
- 8.) „Hiába vált sávot! Néha ez, néha az a sor gyorsabb!” Mellőzi, a versenyt. Számára nem kihívás, ha leelőzik. Fenyegedve érzi magát az ‘előzetősöktől’. Gyakran lemond elsőbbségéről, mivel kerüli az ütközést. Jobbára abban szereti az újat, ami növeli a biztonságot.
- 9.) „Mi is odalépünk, ha kell.” Nem szereti a száguldást, de szükség esetén felgyorsul, főleg, ha a többiek (pl. a kocsiban ülők) szemében ez figyelmességnek vagy kár elhárításának tűnik.
- 10.) „Merre menjünk? „Úgy álljunk be, hogy könnyen besorolhassunk.” Gyakran gondol arra: „Hogyan tovább?” Nem közli világosan álláspontját, hagyja a másikat dönteni, talán azon gondolatától vezetve, hogy ő sem szereti, ha semmilyen döntést sem bíznak rá. Ugyanakkor vétóra kész.
- 11.) „Ez bizonyára mások egyetértésével is találkozik.” Jó megfigyelő. Jól közvetít (a munkahelyi konfliktusokban is). Elmélyedő, jó fejlesztési vezető. Jó második vezető, helyettes .
- 12.) „Nem vagyok a jónak elrontója!” Az előzékeny szívesen hallja, hogy a programra meghívójának is szüksége van. „Ön is, mi is megérdemlünk egy kis pihenőt!”
- 12+1.) „Elmondhatjuk, hogy korrektek maradtunk.” Félti hírnevét. Könnyen elfogadja, hogy „kollégánk betegsége miatt torlódik nálunk a munka”, mint azt, hogy „ki kellett rúgni néhány embert, hogy rend legyen” vagy, hogy „nem mozdulunk, mert nem világos, mit kapunk.”

4. melléklet: 'Szabályelvűségre' utaló mondatok:

- 1.) „Nem működnek a lámpák, torlódás van! Mer-re menjünk? Azon az úton, amelyet már ismertünk.” Számára a kialakult elvek, módszerek jó támpontot adnak a vezetéshez. A szabályok betartásában látja a sikeres együttműködés titkát (míg az 'előzgetős' inkább – a szabályokat semmibe véve – a többiek elé akar vágni). Jól szervezett. Felkeresésekor ajánlott a pontos megjelenés!
- 2.) Kiszámíthatatlan ez a dolog! Mintha keresnénk a bajt! A jó terv félig megnyeri a csatát.” Mindent előre akar látni. Szakmai vitákban a szakértők méltó ellenfele. Meglepi viszont az öntörvényűség és a ráérzés alapján tett javaslat. Ilyen partnerrel előbb-utóbb konfliktusa támad, melyet jól visel mindaddig, míg az nem személyek, hanem mérési adatok ütköztetésén alapul.
- 3.) „Áttekinthetetlen a túl sok tábla.” () „Nem nézőpont kérdése, hogy melyik a jobb; ezt rég kimutatták.” Döntése nem ráérzésen, nem tanácson alapul; 'felismer', következtet. Közli a tényt. Beszéde tények átadását, esélyek kalkulálását jelenti, nem irányultságot, nem lendületet. Az „adnék egy tanácsot” helyett szívesen hallja azt, hogy „van egy új információ”.
- 4.) „Nem jössz be! Nekem van elsőbbségem!” „Gyere be, tiéd az elsőbbség!” Nem könnyű a szavába vágni, viszont ő is végighallgat másokat. A parlamentarizmus szabályaira szívesen hivatkozik. Ugyanakkor számára érthetetlen a „melléttünk beszélj!” felszólítás; rosszul lobbizik.
- 5.) „Maximum, ennyivel mehetünk. Mindenki szabálysértő, aki itt leelőz min-ket!” Betartja a szabályokat, bosszantja, ha a többiek között van előzgetős habitusú. A főnöki korholást akkor fogadja el, ha az nem véleményeken, hanem tényeken alapul. Vitázós. Hozza a maga táblázatát. Gyakran panaszkodik mások felkészületlenségére.
- 6.) „Azt kérde, szerintem melyik a jobb? Ez nem nézőpont kérdése. Lássuk a tényeket!” A ráérzésben nem igazán bízik. Gazdaságossági számítások, dokumentációk és adatok alapján választ, ad a szakértő véleményére. Fő bizonyítéknak a visszakereshető adatokat, táblázatokat, grafikonokat tekinti. Kevés szót igényel.
- 7.) Láthatnám döntés előtt a specifikációt?” ...”Bár ezek az adatok mindenki számára hozzáférhetőek, kevesen gyűjtik ki.” Az *objektív számok* leginkább őt vezetik félre. Mutassunk neki ábrákat, statisztikákat, hozzáteve: „Ehhez kommentár aligha kell.” Gyanút fog, ha nincs számokkal 'kellően' alátámasztva egy javaslat. Bocsanatosnak tartja, ha a rövidítés a „számítások ellenőrzése miatt” következett be. A racionális, az üzembiztos jobban lelkesíti, mint a modern, a divatos.
- 8.) „Tíz perc alatt megjavítottuk a kocsiukat. Mit tudtak ezek ezzel ezzel annyit vacakolni!” Szaktudás alapján elemez. Nehezen érzékeli a laikusok problémáit. Azt védi ki nehezen, ha arra hivatkozva kérik segítségét, hogy „Ehhez kevés az én szaktudásom!” Alábecsülheti az együttműködés lehetőségeit.
- 9.) „Mazsola még, ott a T betű. Bizony, tanulni kell!” () „Sejtettem, hogy bevág élelem! Az ilyen ember vajon hogy' vizsgázott le?!” Az ő önértékelése függ legkevésbé mások véleményétől, de a bizonyítványokat, igazolásokat objektívnek tartja. Nem sértődik könnyen, de ha igen, akkor a hozzá nem értés vádja üti meg legjobban. Tanulás és gyakorlat tette vezetővé. Ő a legfogékonyabb a tudományos érvekre.
- 10.) „Ezt újra ellenőrizni kellett!” „Nem tartották be a technológiai fegyelmet.” Az ilyen és hasonló érveket mondja és hallja szívesen. Gyengén hatnak rá a „beteg lett XY”, vagy a „személyi ellentétek miatt” stb érvek.
- 11.) „Miért kellene bárki-vel is kivételet tenni?” Az előzgetős hiszi, hogy ő külön másoknál, 'megérdemli' a más bánásmódot, a jobb terméket. A szabályelvű viszont hátsó gondolatot sejt az ilyen megjegyzés mögött, ha az nem mérhető teljesítményen alapul
- 12.) „Megnézzük, a helyén van-e minden. Aki ebben hányaveti, az másban is az” Ügyel a részletekre! Figyeli ruházatunkat, irodánk berendezését. Komolyan veszi a napirendet, nehezen tűri, ha attól el akarunk térni. A jegyzőkönyv vezetése rábízható
- 12+1.) „Ez nem non plus A három típus közül a 'szabályelvű' használja a legtöbb tudományos

ultra, csupán normál!” kifejezést, műszót, terminus technicust. Gyakran javítja mások szóhasználatát, szívesen magyarázza a kifejezések pontos értelmét.

5. melléklet: Tekintélyérvek és ellenérvek:

- „Számos nagynevű ügyfelünk van.” (Önök kétségtelenül ismertek, hiszen ennek köszönhető a kapcsolatfelvételünk is. De nem látom, mi köze lehet ennek a most tárgyalt kérdéshez.)
- „Bízhat bennünk! Mi arról vagyunk ismertek, hogy a kétes ügyletektől távol tartjuk magunkat.” (Sajnos, mi még nem ismerjük kellően önöket ahhoz, hogy ezt megítéljük.)
- „Ezt több multinacionális cég is így csinálja.” (Egyesek közülük csakugyan így csinálják, de a miénktől igen eltérő körülmények között.)
- „A számításokból ez jött ki.” (Milyen alapadatokból? És ki végezte?)
- „A szakértő szerint három az egyhez esélyünk van arra, hogy sikerül.” (A szakértők néha érzik, milyen választ vársz tőlük. Még ha igaza is van: ez csak egy fázis. Mi lesz a többivel? Megnyerjük a csatát és elveszítjük a háborút.)
- „Azt tegyük, ami már bevált.” (Csak megszoktuk, vagy ténylegesen be is vált? És ha igen, nem változtak azóta a körülmények lényegesen?)
- „Az előző években már volt példa ekkora eltérésekre, de ha erősebb mértékű lenne, az nagy zúgolódást váltana ki.” (Minden ilyen döntés zúgolódást vált majd ki. A mértéke a kérdés.)
- „Nem szoktunk soron kívül összeülni, a kéthetenkénti vezetői értekezlet bevált.” (A szokástól olykor el kell térni, s azt hiszem, ez most indokolt.)
- „Meg kell tegyük, máskülönben a szakma kirekeszt bennünket.” (Értjük az önök problémáját, de nem látjuk, miért nekünk kellene rendbe tenni.)
- „Külső forrásból ismerem a pártatlan bizonyítékokat, amelyekre véleményemet alapozom.” (Sajnos, mi nem ismerjük ezeket a forrásokat, így nem tudhatjuk, hogy csakugyan pártatlanok-e.)
- A tekintélyérvek között azok a hatásosabbak, amelyek az önkritika látszatát kel-
tik. Így pl. a „Nekünk ebben nagy gyakorlatunk van” kijelentés hatásosabb, ha
valami ilyen magyarázat kíséri: „Kétszer is elkövettük ugyanazt a hibát: hittünk a
szakmai érvek erejében. A megítélés azonban nem kizárólag ezektől függ. Ke-
mény ellenérdekeltségbe ütköztünk. Úgyhogy mondhatjuk, nekünk ebben nagy
gyakorlatunk van”
- „Ezt mind a gazdasági, mind a politikai lehetőségeink garantálják.” (Kizárólag
szakmai érvek alapján önöknek kétségtelenül igazuk van. De léteznek politikai,
környezetvédelmi és más szempontok is. Hamarosan választások lesznek.)
- A nagynevű cégek ismételt megrendeléseire tett utalás kiegészítendő: „Klientú-
ránk büszkeséggel tölt el, és persze kötelez is. Most mégsem ezért említem, ha-
nem, mert ezúton egy sereg bizalmas információ is tudomásunkra jut. Az ügy-
felek bízhatnak titoktartásunkban, de annyit elárulhatok, hogy...”

6. melléklet: Tájékoztatói lehetőségek a leendő partner kiválasztásához.

- Segítség kérhető erre szakosodott, magyarországi cégektől;
- Megkereshetők a kereskedelmi kirendeltségek, illetve azok a kollégák, akiknek a tervezett kapcsolatfelvétel nem jelent konkurenciát;
- Fordulhatunk segítségért a célország valamelyik kamarájához, amelyek összesítik, tagjaiknak átadják az üzletet serkentő helyi információkat, közvetítenek a partnert kereső vállalkozások között.* (Ugyanakkor, egyes vélemények szerint, könnyen lehet, hogy elfogultak saját tagjaik helyzetére, megbízhatósága iránt.)
- Vajon a célország működtet-e Magyarországon vegyes-kamarát, saját kamarai képviselőt? Ha igen, költségkímélő módon juthatunk bőséges információhoz;
- Kapcsolatba léphetünk valamely erre szakosodott multinacionális céggel, hogy onnan felvilágosítást kérjünk a majdani partner anyagi helyzetéről;
- Érdemes a bankoktól is informálódni, szóhasználatukat komolyan venni;†
- Nem mindenki fér a BC-Net nyilvántartásához; az European Community's Business Co-operation Network adatbázisát csak azok használhatják, akik tagjai a rendszernek. Az Európai Közösség országaiban bejegyzett vállalatok felé közvetítés kérhető üzleti társaságoktól. Ehhez meg kell adni a kapcsolatot kereső magyar cég adatait, úgy részletezve, hogy illeszkedjenek a BC-Net nyilvántartásához rendszeresített formába. Az európai exportcégekről több nyelven és sokféle bontásban található adatok különféle kiadványokban.‡ Utánanézhetünk, van-e a célországban olyan időszakos kiadvány (pl. Dániában van), amelyben felkínálják az együttműködést az érdeklődőknek. A szaksajtótól is kérhető lista. A piackutatóknál is érdemes érdeklődni (pl. Hollandiában). Az olyan címjegy-zékek is segíthetnek, mint amilyen a Dun & Bradstreet *Million Dollar Directory*-ja vagy a *MacRae's Blue Box*.

Ne feledjük, hogy az informálódás lehetőségei az információs társadalom adta technikai és szervezeti lehetőségekkel együtt gyorsan változnak, ezért ez irányú ismereteinket ajánlatos felfrissíteni, mielőtt akcióba kezdünk.

A lehetőségek aszerint is rangsorolandók, hogy vélhetően hol kisebb a konkurencia. Mit tettek vajon a többiek, akik ilyen céllal korábban érkeztek a célországba? A legnagyobb cégekhez fordultak? Igyekeztek közel maradni a repülőtérhez vagy a határhoz? Vajon elhanyagolhattak-e bizonyos körzeteket?§ Utóbbiakban talán több eséllyel lehet próbálkozni.

* Egyes nyugati országokban (pl. Németországban, Franciaországban, Luxemburgban) a helyi kereskedelmi kamarák egész hálózata alakult ki, tevékenységüket összehangolják.

† Nem ugyanazt jelenti a *hitelképes* (kreditfähig) és a *hitelre érdemes* (kreditwürdig). Az előbbi a cég anyagi helyzetére vonatkozik, az utóbbi az erkölcsi tőkére. Az előbbi lehet egy szerencselovag hirtelen felvirágozott üzlete, az utóbbi viszont bizonyára kételyektől mentes, kölcsönképes, hitelt érdemlő.

‡ Ilyen például a The Universal Register of European Exporters. A cím: Group Export Edition GmbH Berliner Allee 8 Postfach 40 34 6100 Darmstadt, GERMANY

§ A kiválasztásnak persze vannak racionális szempontjai. Például a gyártóhoz vagy a vég-ső felhasználóhoz való közelség, hogy ne kelljen sok közvetítővel osztozni.

Már az első találkozó előtt tudni valamit a partnerről előnyt jelent.* Referenciák szerezhetők a partner korábbi ügyleteiről, menedzsmentjéről, az együttműködés esetleges nehézségeiről, a határidők betartásáról — lehetőleg olyanoktól (is), akiket nem a partner ajánlott figyelmünkbe, illetve akik vélhetően nem elfogultak. Negatív tapasztalataikra az ún. ‘understatement’-ből, a dicsérő jelzők hiányából következtethetünk. Véleményüket aktualizáljuk és a mi viszonyainkra alkalmazzuk. Nyugaton pl. az alapanyag- vagy félkésztermék-gyártó üzem késedelmes szállítását sokkal szigorúbban ítélik meg, mint nálunk. Amit ott ‘rendszeres késésnek’ nyilvánítanak, az itthon talán fel sem tűnik.

Rólunk is kérnek majd információt. Ha ismerőseinket időben (rendszeresen) arról tájékoztatjuk, hogy cégünk jó helyzetben van, esélyünk van arra, hogy a jövő partner mindenkitől pozitívumokat halljon rólunk.

* Aligha másolható a példa, mégsem árt tudni: valahányszor tárgyalóasztalhoz ül az USA elnöke egy külföldi politikussal, jellemzést kap az illető életútjáról, emberi gyengéiről, különc szokásairól. Előzetes kép alapján kezd tehát tárgyalni.

7. melléklet: Érthetően!

A cím alapján azt hihetnénk, hogy itt kezdőknek szánt tanácsok következnek. Az idő azonban arról győz meg, hogy e témára vissza kell térni, különös tekintettel azokra, akik több-kevesebb tárgyalási tapasztalatot már szereztek.*

A helytelen gyakorlat egyik típusa – a pontatlan beszéd – kezdőknél és haladóknál egyaránt jelentkezik. Egy interjúból idézünk: „Berendezésünk kifogástalan működését jellemzi a szabványnak megfelelő termékek száma, melyeket készít!” A jelzők – mint tudjuk – nem változtatják meg, csupán módosítják a szavak jelentését. A „szabványnak megfelelő” tehát arra utal, hogy vannak meg nem felelők is. Minél tovább hallgattuk az említett műsort, annál világosabb lett, hogy a mondat tal valójában azt akarták kifejezni: „Jellemzi berendezésünk kifogástalan működését, hogy termékei megfelelnek a szabványnak.” A nyelv őrzése mindenki feladata. Itt azonban – tárgyalástechnikai szempontból – azt emelendő ki, hogy a helytelen fogalmazás csorbítja érdekeink érvényesülését! Zavarja a partnert (vagyis nem sikerül figyelmét tartósan lekötöni), pontatlannak minősülünk (tehát keményebb biztosítékokat kell majd adjunk a minőségre és a határidők betartására), a tolmács pedig – mivel pusztán fordításnál többet várnak tőle – túllépi szerepkörét.

A helytelen gyakorlat másik típusa, amikor abban a reményben kerülnek több-féleképp érthető kifejezések a szövegbe, hogy így nyitva marad a lehetőség szavaink utólagos más magyarázatára. Egy üzleti levél kapcsán ilyen mondatok fordítását kérték tőlem: „Mindezekon felül halasztott fizetési feltételek következtében kiegyenlítésre kerülő részfizetések megoldása szükséges a következő ellentételezésekben: ...” A szöveg kicsivel hátrébb így folytatódott: „Cégünk a megbízó által felvetett pénzügyi és jogi természetű, eseti, egyedi kérdésekre választ ad, véleményt ad a megbízó kérésére a pénzügyi és jogi szempontok alapján a szerződési feltételekről, amennyiben szállítási ellentételezés terén is történik együttműködés, az előzőeken túlmenően a feltételek kidolgozását a megbízó kérésének megfelelően elősegíti a szállítási ellentételezéseket.”

Bár, mint látható, a fenti megfogalmazásokban számos kérdés ‘nyitva’ marad, a megbízók mégsem kívánták a szöveget egyértelművé tenni. Mint mondták: céljaik szerint volt, hogy a szöveg legyen szándékosan homályos! Olyan fordítót akartak találni, aki a kétértelműséget is „át tudja tenni” a másik nyelvre! Holott alighanem kár az időért, mert a (külföldi) partnerben – a többértelműség láttán – minden bizonnyal nehezen eloszlatható gyanú ébred az ügylet várható kilátásairól, őszinteségünkről.

Több honi vállalkozónál is megfigyelhető hasonló ‘trükk’. Védekezésül előadják, hogy ők is kaptak alig érthető leveleket külföldről, az együttműködést mégis vállalták. Az erkölcsi szempontokon túl azt tanácsolhatjuk: figyeljük meg a velünk szemben alkalmazott ‘trükköket’, s vonjunk le a megfelelő következtetéseket!

* „Minél több gondolatjel van egy könyvben, annál kevesebb a gondolat benne. Ez a megállapítás a mi nyelvünkre nem vonatkozik. Nálunk többet kellene használni őket...” (Lomb, 1979: 39.)

8. melléklet: Testbeszéddel kapcsolatos tipikus mozdulatok, következtetések.*

összevont szemöldök	boldogtalan, keserű, gyanakvó
előrevetett fej	agresszív
merev, egyenes testtartás	igen erős ego, nem rendül meg, nemigen tétovázik
behúzott váll	elnyomott harag
felhúzott váll	félelem
keresztbe tett kéz / láb	visszahúzódás, elzárkózás, de jelentheti a vágyat is arra, hogy valaki abból kiszabadítsa
kissé szétvetettek egy ülő hölgy lábai, egymást csupán a lábfejek keresztezik.	enyhén kihívó póz, melyet egyes országok illetan-tanárai a „Hogyan érvényesítsük magunkat magánéletünkben is” kurzusokon tanítanak
a haj megsimítása	egyetértés
ujjakat kúposan összeilleszt	felsőbbség
hölgygel beszélgető férfi megszítí felsőtesti izmait, hasát behúzza	udvarol
a férfi elernyeszti felsőtesti izmait, hasát hagyja előrebukni	depressziós
a kéz összekulcsolása	ellenállás
lazán kinyújtott karok	nem akarlak megütni
a köröm vagy az ujj bütykének harapdálása	stressz, (kényszerű) lemondás
egy nő keresztbe fonja karjait	stressz
egyik szemöldök fel	nem hiszi amit épp mondanak

Mit mond az arc?

Ismeretes, hogy az arcon tükröződnek a gondolkozás, a habitus egyes vonásai. Elég csupán arra gondolnunk, hogy ezekből – az esetek túlnyomó részében – leolvasható, iskolázott-e valaki. Minél sürgetőbb szükségünk van ‘belelátni’ valakinek a gondolataiba, annál nehezebb ellenállni a késztetésnek, hogy olvassunk az arcából. Ez is egyike azon igényeknek, amelyek kielégítését többen megkísérelték már valamiféle rendszer, szisztematikus osztályzás, osztályba sorolás révén.[†] A kü-

* Az itt közreadott feltevések forrása különböző: rádió- és TV-műsorok, szakkönyvek, személyes megfigyelések. Többségük csupán egy-egy újabb szempont kidolgozását segíti, a továbbgondolás kezdetét jelenti, s az eredmény csak leegyszerűsítve fejezhető ki egy-két szóval. Például: „A körömrágás is dramatizálja az elválást szeretteinktől...A köröm, szintúgy a haj, a var, a kis bőrfoszlányok, ezek az élő test szempontjából már majdhogynem idegen anyagok felhasználhatók arra, hogy valaha szorosan hozzánk tartozó, később félig idegenné váló személyeket megjelenítsenek...(Az egyik)...beteg, aki lelkében nem tudott elszakadni törvényesen elvált (házastársától), szorongásai alatt ujjába szokott harapni, a bőr ott láthatóan elkérgesedett.” (Hermann, 1984: 119-120., 130.)

[†] Lásd pl. Davies, 1994; és Young, 2000.

lönféle, nem ritkán többé-kevésbé egybehangzó eredményeket azonban kellő óvatossággal kell kezelni, mivel (más szerzők szerint) nyomós okok szólnak megbízhatóságuk ellen. Így például a fiziognómia nem tud mit kezdeni a szélhámosság fellépésével, akik éppen bizalomgerjesztő, ‘pozitív beállítottságot’, ‘nyíltságot’, ‘együttérzést’ stb. sugárzó arcuk, modoruk révén sikeresek. Tegyük fel tehát magunknak a partner láttán a kérdést: mihez kezdhetett ő ilyen arccal és megjelenéssel? Nagyon megnyugtató, kifogástalan úriembernek látszik? Miért éppen rajtunk ne akarná kipróbálni személyisége kisugárzását?

Feltekintés, tekintet:

Ha beszélünk, s közben, amikor egy mondat végére értünk, tekintetünk megálapodik a partner arcán, az jelzés arra, hogy nincs több mondanivalónk, mielőtt a partner véleményét meg nem ismerjük. A hallgató bizonyára közbe fog szólni. Ezt elkerülendő csak mondat közben nézzünk a partnerre! Hasonló célt szolgál, ha nem eresztjük le a hangsúlyt a mondatok végén!

A testtartásnak is jut szerep. Figyeljük meg, hogy elfordul-e a partner, amikor azzal fenyegetőzik, hogy „Ez az utolsó szavam!” Ha igen, akkor vélhetően igazat mond. Ha nem, valószínűleg blöfföl.

Az ujj:

A beszélő ujj a vállalati felső vezetés, a felügyeleti, ellenőrzési jogkört gyakorló intézmények említésekor a mennyezetre mutat. Hasonló látvány egészíti ki a „majd akkor elérjük céljainkat” mondatot, a „tönkremegyünk” szó nyomatékát vi-szont a lefelé mutató ujj adja. (Egyesek ezt olykor fordítva teszik: a megelőző gondolat kapcsán, figyelmeztetésül felemelt ujjat ‘fenn felejtik’.) Ha nem mutatunk, hanem lefelé döfünk az ujjal, az elszántságot jelez a végrehajtásra. Doboló ujjak: türelmetlenség, sürgetés! Hasonló benyomást kelt, aki rezegetti a lábát.

A tenyér:

Felfelé fordított tenyér: nyitottan mérlegel. Élével előre sújtó tenyér: „Itt nincs több vita, a dolgot eldöntöttem. Íme az irány!”

Az ujjak mintha almát simogatnának, s a tenyérrel együtt mozdulnak, a csukló körül néhány fokos szögben ide-oda forogva: „A dolgot próbálgatni kell.” Értsd: a beszélő és a hallgató között nincs nagy tudásbeli különbség, illetve ha van, a beszélő akkor is számít a hallgató segítségére, egyetértésére.

Az ököl:

Az ököl elsősorban a beszélő – vagy az általa képviselt szervezet – erejét érzékelteti, esetleg az összefogás kínálta erőt. Olykor viszont jelezhet elutasító véleményt is. („Frászt!”) Meglehet, vannak alkalmak, amikor ez utóbbi (a hallgatóság összetételétől, a szónokkal való egyetértés mértékétől függően) hatásos. Ám ebben az esetben is ügyelni kell arra, hogy a ‘fügét’ ne a hallgatóság arca irányába mutassuk, hanem oldalt, semleges tér felé.

A beszéd gyorsasága és hangereje:

A hadarást nem csak az érthetőség megőrzése végett kell kerülni, de azért is, mert sürgetés látszatát kelti! Tárgyalásaink során érdemes a számunkra fontosabb gondolatokat 'kiemelt' módon közölni. Ilyen kiemelést tesz lehetővé a beszéd sebességének, hangerejének változtatása. (A megbeszéléseken csaknem mindig több hangzik el, mint amennyit a résztvevők felfognak, de bizonyos emlékeznek a 'kiemelt' mondatokra.)

Aki megszokta, hogy véleményére mindig figyelnek, az nem heveskedik: nagy nyomaték kiemelésére észrevehetően tompítja hangját. Számos példa bizonyítja, hogy e tompított hanggal a beszéd teljes időtartamára biztosítható a figyelem. Hiba viszont e tompított hangot bankettek, szabadtéri események, repülőtéri fogadások esetében is alkalmazni, mert „ez nem nekem szól, véletlenül hallom” érzést kelt azokban, akik nem állnak a beszélő közvetlen közelében.

Dominancia a házigazda és a vendég között

A dominanciát már a nulladik percben érvényesíteni akarják a profik (a még náluk is rafináltabbak kerülnek a dominancia látszatát, csupán megvalósítására törekcszenek). A tárgyalástechnikában járatlanok pedig akaratlanul is elismerik ezt a törekvést, noha az ilyen 'fogások' sok esetben csak önértékelést tükröznek, amely akár el is utasítható. Dominancia nyilvánul meg a kopogásban, a felállásban, valamint abban, hogy milyen távolságot tart a belépő a szobában lévő íróasztaltól stb. A véleményem az, hogy mindig az 'siet' a másikhoz, az tesz meg nagyobb távolságot a másik felé, az a gyorsabb, az nem nézhet bele a másik irataiba stb., akinek alacsonyabb a rangja, kevesebb a pénze, vagy akinek a kérdéses ügylet nagyon fontos.* Közismert, hogy távolságtartást jelez, aki az íróasztal mögül tárgyal az oda tolt széken ülő partnerrel.

* Számít, mennyi idő telik el a kopogás után a „Tessék!”-ig, majd a belépésig. Számíthat, hogy a belépő közvetlenül a küszöb mögött áll meg, vagy a szoba közepén, vagy az íróasztal előtt, ill. az íróasztalnál ülő mellett. Számíthat, milyen gyorsan lép egymás felé két álló partner, hogyan áll fel valaki a belépő üdvözléséhez. Az íróasztal ajtótól való távolságával oldható ill. erősíthető a belépő dilemmája. Indokolt lehet két asztalt elhelyezni. (A főnök „nem azért” siet a belépő elé, mert számára fontos, hanem azért, mert amúgy is a másik asztalhoz kell jönnie, ott ülnek majd.)

9. melléklet: Az áralku szempontjai

Az isztanbuli bazárban a nyolcvanas években több, mint fél millió magyar fordult meg, többségük a nyári hónapokban. (Volt olyan tavaszi hétvége, amikor csupán az Óvárosban száznál több magyar busz parkolt!) Turistáink aligha gondolták, hogy a török kereskedők az előző télen heteket töltöttek Magyarországon, Csehszlovákiában, Lengyelországban, Romániában, tájékozódtak az akkor még jórészt állami boltok kínálatáról, a szabad rendelkezésű jövedelem nagyságáról, a vámokról, a kiváltható keményvaluta mennyiségéről stb. Segédek megtanultak beszélni a közép-európai népek nyelvein, hogy azután az isztanbuli utcán sétáló magyarok-tól ilyen ‘ártatlan’ dolgokat kérdezhessenek: Mikor érkezél? Meddig maradsz? Hol laksz? Milyen kocsid van? Mi a foglalkozásod? A kapott válaszokat az alábbi séma szerint hasznosították:

- nem alkudhat jól, aki aznap érkezett, mert nem volt még ideje tájékozódni;
- nincs ideje alkudni annak, aki néhány óra múlva elutazik;
- a Budáról és a pesti zöldövezetekből, a Balaton mellől, a nyugati megyékből érkezők, valamint a maszekok, a borraivalós állásúak, a vezető beosztásúak, a drága autóval rendelkezők kevésbé kényszerülnek alkudni.

Ezután megengedték a vevőnek, hogy válassza ki – például – „azt a bundát, amelyik tetszik”. Ezzel látszólag átengedték a kezdeményezést, valójában nem adtak semmit, hiszen hamarosan megkérdezték, hogy: „Mennyit szánsz rá?” Mármost, ha a vevő – például – 160 dollárt mondott, akkor a kereskedő az utcán és az üzletben kapott válaszokból, a magyar valutatörvényből és a korábbi vásárlások tapasztalataiból már sejtette, hogy a vevő zsebében kb. 180 dollár van.

„Túl drágát választottál – mondta –, ami rajtad van az 240 dollár.” Elővett egy szépséghibás, másodosztályú (vagy erősen megkurtított) kabátot kb. 140 dollár értékben. „A te 160 dollárodért ezt tudom adni.” „Nem lenne valami a kettő között?” kérdezte a vevő. „Van itt egy – mondta a kereskedő, és rámutatott egy kabátára, amelynek tökéletes mását egy héttel korábban 170 dollárért adta –, de neked ez is sok, mert 210 dollárba kerül. Azért felp próbálhatod, ha akarod.”

Ezután következett az alku. A kereskedő megesküdtött, hogy ha 15%-ot enged, akkor egy fillér haszna sem lesz a dologból, és arra bízta a vevőt, hogy ha neki magának nincs elég pénze, kérjen kölcsön a barátaitól. Végül mégis ‘engedett’. („Rendben! 180 dollár, de csak neked!”) A *bevezető beszélgetés*, során nyert információk alapján gyanította, hogy a vevő összesen ennyit képes erre szálni. Hazai árainkhoz képest a vétel nem volt rossz, a vevő pedig dicsekedett, hogy sikerült 30 dollárt lealkudnia.

10. melléklet: Néhány gyakori beszédtema

A bor

Európában a borok két nagy csoportba sorolhatók. Az egyikbe tartoznak a savasabb, illatosabb, alkoholban szegény borok, melyek a kontinens középső és attól északra eső vidékein teremnek, mint például a rajnai borok. A másikba sorolhatók a kevesebb illatanyagot, több alkoholt tartalmazó, főleg a mediterrán partvidékek közelében termesztett szőlőkből készített borok, mint például a spanyol vagy a görög bor. (Ez a csoportosítás nem jelent kizárólagosságot. Van 12%-os a rajnai borok között, létezik alkoholban szegény déli bor, de ritka). Hazánkban mindkét csoport reprezentánsai megtalálhatók, több borunk egyesíti a kettő tulajdonságait.

A bor ízét szokni kell. A bort rendszeresen fogyasztók hozzászoknak a kedvenc fajta ízéhez. Ezért látogatóink nem feltétlenül értékelik boraink zamatát az első kóstoláskor. Biztassuk a vendéget, hogy adjon ehhez elegendő időt magának!

Az egészséges étrend

Ez a téma vegyes fogadtatásra számíthat. Ha érdemes egy-két mondatnál többet beszélni róla, akkor felesleges taglalni a közismert tényeket. Olyan véleményt fejtünk ki, mellyel a partner várhatóan egyetért! Bővérű, eszem-iszom vendég nem szívesebben hallja, hogy a kulináris élvezetek az egészségébe kerülhetnek. Bio-élelmiszereken élők aligha örülnek, ha valaki az általuk elmulasztott élvezetekről beszél. Aki ismeri mindkét álláspont érveit, megteheti, hogy azt hangsúlyozza, ami éppen aktuális. Mint minden más kérdés kapcsán, most se legyünk szélsőségesek, már csak azért sem, mert különben nem ismerheti meg a vendég a magyar konyha ízeit! Mondhatjuk, hogy a fizikai igénybevételnek, a klímának és az életkornak megfelelő minőség számít, nem a mennyiség, még akkor is, ha valaki diétát tart!

Filmek, könyvek, tévéműsorok

Könyvek, filmek, amelyeket a felek mindegyike ismer, bizonyosan segítenek megalapozni a kölcsönös bizalmat. Gondoljuk végig, kamasz- és ifjúkorunk óta mely regényeket olvastunk a partner honfitársaitól. Japánokkal beszélve idézzük fel néhány Kurosava film cselekményét! Nyugat-európaiaknak tudjunk megnevezni néhány Cannes-ban kitüntetett filmet. Amerikaiaknak ejthető néhány szó az Oscar-díjas filmekről, Columbo, Kojak, Schwarzenegger szerepeiről, a Dallas sorozatról stb. (Nem az a kérdés, hogy nekünk személy szerint tetszik-e. Tudjunk néhány mondatban olyasmit mondani, ami véleménynek hat!)

Tudjuk elsorolni a Magyarországon (kábelén, parabola-antennával) fogható külföldi tévécsatornák neveit, közülük elsősorban azokat, amelyeket a partner országából sugároznak.

A gépkocsi

A gépkocsi mindaddig ártalmatlan beszédtema, amíg nem árul el kelleténél többet anyagi helyzetünkről, életvitelünkről.* A külföldi látogató kocsink márkája és típusa alapján ítéli meg üzleti helyzetünket. Kérjünk tehát kölcsön egy márkás kocsit, vagy ha ez nem lehetséges, tegyünk néhány szerszámot a hátsó ülésre, mondván, hogy „a szerszámok azért vannak ott, mert ezzel a tragaccsal járom a terepet.” (Ez *sejteti* egy másik kocsi meglétét.) Más magyarázatok is lehetségesek. Így például aki jelentős összeggel bővítette vállalkozását, az erre mint alibire hivatkozhat, annak magyarázataként, hogy egyelőre miért nem cserélhet kocsit.

Mennyire vagyunk elégedett a kocsival? Aki erre a kérdésre apróbb negatívumot jelöl meg, az igényességet *sejtet*. De végül is elégedettek vagyunk. A kocsi üzemeltetése gazdaságos. Nagyobb autóval nehezebb volna parkolni. A vétel idején ez volt az egyik legjobb a piacon. Igaz, kevésbé komfortos, de teljesen megfelel a célnak stb. Elférnek rajta olyan kisebb rakományok, nem kell teherautó. Kérdezzünk vissza, hogy a partner milyen technikai és komfortmegoldásokat tart fontosnak, s milyen típusok felelnek meg az elvárásainak.

A magyar közlekedési morál elmarad némely nyugat-európai ország autósaié mögött. Nem mindegyik mögött! A helyzet rosszabb is lehetne. Egyesek magatartása kifogásolható, de akkor is igyekezzünk mentséget találni számukra!

Függetlenül attól, hogy hol kellene üljön a partner a protokoll szerint, ültessük őt a gépkocsiban érdekeiknek megfelelően. Így például vendégnek és házigazdának egymás mellett lenne a helye, de aki nem szívesen beszél a tárgyalás nyelvét, ne üljön oda.

Aki *ölni akarja az időt*, az megkocsikáztatja partnerét, kerülőutat választ! Együtt érzünk a partnerrel, ha tilosban parkolt kocsiját elvontatták, de nem hábo-rodunk fel. (A magyar autósok is mesélnek rémtörténeteket arról, mennyibe került nekik a tilos parkolás külföldön.)

Az időjárás

Az időjárás valószínűleg szóba kerül. Hasznos ismerni a Meteorológiai Intézet előrejelzését, mert a látogató talán már a következő napi programját szervezi. Ennek megfelelően tudni kell a tárgyalás nyelvén jellemezni a tavaszi, nyári, őszi és téli időjárást! A Celsiusban megadott fokok Fahrenheitre való átszámításával – csakúgy mint a hossz-, a terület- és űrmértékek egymás közti arányainak ismeretével – tájékozottságunkat *sejtethetjük*.

* „Egy gyakorlati tanács...az Amerikába készülőknek. Vonaton, szállodahallban, reggelizőasztalnál biztosan ugyanazokat a kérdéseket fogják a mellette ülők fölteni: ...Hon-nan jön?...Mi a foglalkozása?...Milyen kocsija van? Kezdő utazó koromban bevallottam, hogy autóbuzson szoktam közlekedni. Ezen úgy elcsodálkoztak, hogy taktikát változtattam. – Nem hiszem, hogy ismeri a márkát! – felelem mostanában – Ikarusnak hívják. – Nagy kocsi? – kérdezik ilyenkor. – Nagyobb, mint egy Chevrolet? – Sokkal! – legyintek fölényesen.” (Lomb, 1979: 126.)

A humor

A humort csaknem biztosan értékeli, de nehéz megmondani, hogy mit tekint annak. Valószínű, hogy megkülönbözteti a tréfától. Viccet csak akkor mondjunk, ha okkal feltételezhető, hogy igényli, s ha a magyar vicc fordításban is olyan frappáns, mint eredetiben! Ha ő mond tréfát, jusson eszünkbe, hogy úriember sohasem hallotta a viccet korábban! A mosoly mindig kötelező, a hahota nem.

A hobbi

Hobbiról akkor érdemes bővebben beszélni, ha a partner érdeklődése hasonló. Tudjuk meg ajánlótól, van-e hobbija! Ha igen, akkor beszéljünk róla, miért szereti! És tudjunk egy-két mondatos véleményt mondani! Szerencsés körülmény, ha a mi hobbink egyezik az övével.

A magánélet

A magánélet még a tárgyalások szünetében sem képezi beszéd témáját. Ez így van a világ úgyszólván minden országában. Más kérdés, hogy hosszabb együttműködés után a kapcsolat talán közvetlenebbé válik. De addig jobb kerülni a családdal kapcsolatos témákat.* Ha mégis szóba jönnek, maradjunk meg a közhelyeknél! Arról érdemes beszélni, amit szeretünk, nem arról, mennyit küzdöttünk.†

Az oktatás

A gyermekeink jövője fontos számunkra, akárcsak neki az övéi. Szóba hozhatók a továbbtanulásukkal kapcsolatos lehetőségek és a magyar oktatás hosszú idő óta magas színvonala, Nobel-díjas tudósaink neve, száma, tevékenységi köre.

A politika

Szülőhazája belpolitikai helyzetéről, világpolitikai szerepvállalásáról jobb nem kérdezni a partnert! Adódhat, hogy ilyen kérdést ő tesz fel Magyarországgal kapcsolatban, s a véleménynyilvánítás nem mellőzhető.‡ Aki nem állami vagy nagyberuházói megrendelésekből él, annak jövedelme sok vásárló egyéni döntésén alapul. Egy okkal több demokratának lenni. Bármilyen kormány legyen is hatalmon, a gazdasági élet fellendítését célzó intézkedéseiről érdemes beszélni!

Ne mondjunk rosszat a hazai politikai viszonyokról, de ne is legyünk felhőtlenül optimisták! Eredményes üzletembert a politika jórészt az üzleti életre gyako-

* A családi élet érdemben nem szerepelhet a témák között. A partner országok két nagy csoportba sorolhatók: az egyikbe tartozók eltűrik, elfogadják a téma felszínes említését, a másikat alkotóknál még ez sem szokás. Az északi félteke országaiban egy-két mondatot (mint pl. „Látom, ön nő. Mennyi idősek a gyerekek?”) nemigen vesznek zokon. Az ilyen megjegyzések azonban bizonyára visszatetszést szülnek Afrikától Kínáig.

† Európában a nők számára más mozgásteret nyitott a történelem, mint a Keleten vagy Amerikában. Hölgyek jobban teszik, ha nem hangsúlyozzák, hogy „feláldoztam magam a családért”. Ezen a Kelet-Európán kívülről jött vendég aligha azt érti, amit mi.

‡ Ilyen helyzet alighanem jóval ritkábban adódik az angolszász országokban, mint más partnerekkel, így például a franciákkal és a görögökkel.

rolt hatása miatt érdekli. E tekintetben ismeri a fejleményeket, valószínűsíti azok kihatásait a beszerzési és az értékesítési lehetőségekre. Készülünk fel arra, hogy a partner óvatos érdeklődésére megfelelő választ kell adjunk! Politikai álláspontunkat nem kell feltárjuk. Választások kapcsán „számunkra a tömeges részvétel a fontos, valamint az, hogy technikai szempontból a feltételek biztosítottak legyenek”. A partnert arról kell meggyőzni, hogy érdemes hosszú távon velünk kötni üzletet. Erősítsük meg abban a reményében, hogy Magyarországon a civil társadalom építése visszafordíthatatlanul folyik!

Adódhat, hogy némely nagy horderejű kérdésben (mint pl. az Európai Unió vagy a NATO szerepe) az állásfoglalás elkerülhetetlen. Ilyenkor – mivel a szélsőségek többnyire károsak az üzletre – célszerű közép felé orientálnak mutatkozni, mellőzni a gyűlölködést. A pénznek nincs szaga, minden vásárló az üzletet lendíti.

A sport

A sport az egészséges testedzés egy lehetséges formája. Akár sportos alkat valaki, akár testes vagy éppen teltkarcsú, ismerje el a testmozgás örömét. Sajnálkozzon, hogy nincs elég ideje rá! A versenysport kapcsán se feledkezzen meg üzleti érdekeiről; ha a meccset nem barátaival nézi, a csapatnak a pályán, neki az adott ügyletben kell helyt állni! Őrizze meg eddigi higgadságunkat! Ne minősítse a megmozdulásokat, inkább kérdezze a partner véleményét.

Ugyanakkor a sport kapcsán kiemelésre kínálkozik, hogy nemcsak beszédtema lehet, de – mint azt egyes BUSINESS SCHOOL-ok tanrendje is bizonyítja – üzletemberek közötti rekreációs játék is, amely ilyenformán az üzleti tárgyalások egyfajta kiegészítőjének tekinthető. Ennek kapcsán megint arra kell emlékeztessünk, hogy üzletember nem a győzelemben, hanem a tárgyalások során realizálható osztozás eredményében érdekelt. Más szóval: nem a sportpályán kell (feltétlenül) nyerni, hanem a tárgyalóasztal mellett. Más kérdés, hogy ennek feltételei (távol)-nyugati illetve (távol)-keleti tárgyalófelek esetén nem azonosak. Ha partnerünk aszerint viszonyul a nyereshez, ami *az ő országában mérvadó*, akkor az valószínű, hogy nyugatiak elégedetté tehetők pusztán azzal, hogy a játékban ők kerekednek felül. Keleten azonban ennél kissé bonyolultabb lehet a felfogás, miért is az ilyen értelmű tájékozódás aligha mellőzhető.*

* „Egy japán számára szinte elképzelhetetlen, hogy egy lényegesen gyengébb játékosal hátrány nélkül üljön le játszani. Hiszen így nem egyenlők az esélyek! Nekünk, európaiaknak ez természetes: nyilvánvaló, hogy ha egyikünk erősebb, az esélyek nem egyenlők. A japánok azonban másként gondolkodnak. Számukra a játék akkor helyénvaló, ha mindkét fél kezdeti esélye egyenlő, és az győz, aki az adott meccsen jobban küzd... Ha két futó versenyez, akkor könnyen belátható, hogy az erősebb adhat a gyengébbnek éppen annyi előnyt, hogy a küzdelem csak az utolsó pillanatban, a cél előtti métereken dőljön el...Az előnyadás esetére...a játékelmélet...teljesen érvényben marad. Az erősebb játékos részéről nem jó taktika inkorrekt csapdákat állítani, melyekbe gyengébb ellenfele remélhetőleg beleesik. Ha az ellenfél történetesen észreveszi a csapdákat, túl könnyen rajtaveszthet az erősebb, de hátránnyal induló játékos.” (Mérő, 2000: 140. - 141.)

A vallás

A partner országában mértékadó magatartás normái között a vallási szokásoknak fontos szerep jut. Sokan tudni vélik, hogy „a katolikusok nagyobb együttérzést tanúsítanak a rosszabb helyzetűek (így a szegények, az üldözöttek, a vendégmunkások) problémái iránt.” (Vagy:) „A protestánsok felfogása nemcsak dogmatikai kérdésekben tér el más vallásfelekezetekétől, hanem megmutatkozik a hétköznapiakban is pl. a szegénység és a lustaság, a szorgalom és a képzettség közötti vélt vagy valós összefüggés kiemelésében.” (Vagy:) „A muszlimok megnyugszanak Allah akaratában.” „A buddhisták nem hisznek a dolgok maradandóságában.” Ha ezeket a megállapításokat tapasztalataink is alátámasztják, alakítsuk érveinket ezeknek megfelelően — de mindenekelőtt a partner (vélt) elvárásaira figyelemmel!

Vallással kapcsolatos témát felvetni ritkán szerencsés. Alighanem többet lehet rajta veszíteni, mint nyerni. (Vallásdogmatikai kérdésben állást foglalni amúgy is csak magas szintű nyelvtudás birtokában lehet világosan, érthetően.)

Olykor azt sem tudható biztosan, milyen felekezethez tartozik a partner.* Ha ő hozza szóba, a polémia azzal kerülhető el, ha beszéltejük vallásának legfontosabb tanításairól! A hangsúlyozott hitnélküliség nem bizalomkeltő.† A túlbuzgóság viszont nagy ez irányú energia-lekötést feltételez, ami üzletemberek között aligha hoz elismerést. A hittel teli megnyilatkozások alapján *sem bízhatni meg teljesen a partnerben*, kiváltképp, ha más kontinensről való!‡

A zene

A muzsikát csaknem mindenki szereti. Választásunkkal a vendég kedvét keressük! Feltehető, hogy Magyarországon magyar zenét szeretne hallani. Szalonzenét mindenütt hallhat, tárogatómuzsikát, virtuóz cigányzenét, részleteket magyar operákból, operettekben jobbra csak itt. Ha ezzel nem szolgálhatunk, az más szempontból is kár: kihagyunk egy lehetőséget kultúránk megismertetésére. Ez nem erősíti nemzeti hírnevünket, de az üzletet sem viszi előbbre, mert egy kulturált

* Dél-amerikai partnerünk, olasz ügyfelünk bizonyára katolikus. Németországban minden második ember protestáns. Irakban a lakosság kb. 5%-át kitevő uralkodó réteg többsége szunnita, a többi mohamedán síita, de él ott másfél millió kurd, ortodox örmény, káldeus stb. Indiában hinduista a lakosság 4/5-e, muszlim több, mint 1/10-e.

† Huntington szerint „sor került egyfajta vallási megújulásra...Az 1970-es évek közepén ...a szekularizációs tendencia és a vallásnak a szekularizmushoz való idomítása ‘visszajára fordult’. Új vallásos megközelítés alakult ki, melynek célja már nem a világi értékekhez való igazodás, hanem a társadalmi szervezet szakrális alapjának visszaállítása... Ez a megközelítés...a kudarcba fulladt modernségtől való továbblépést ajánlotta, annak hátulütőit és zsákutcáit pedig az Istentől való eltávolodásnak tulajdonította. ...Tágabb értelemben a vallás világméretű újjáéledése a szekularizmusra, az erkölcsi relativizmusra s a túlhajtott énközpontúságra adott válasz, a rend, a fegyelem, a munka, a kölcsönös segítségnyújtás és az emberi szolidaritás értékeinek felelevenítése.” (Huntington, 1998: 144-149.)

‡ Volt már, hogy óceánon túlról jött vendég – aki leülni sem tudott hálaadás nélkül – megszegte szavát, majd kijelentette, hogy partnerének ebből csak akkor származhat kára, „ha Isten azt úgy akarja”. (Sic!)

nemzet vállalkozói iránt nagyobb a bizalom. Komolyzenéről beszélgetve ne érjen váratlanul, ha szóba kerül a Kodály-módszer! Zenei kultúránk ennek kapcsán messze földön ismert. Létezéséről sokan tudnak, jóval kevesebben képesek lényegét tömören összefoglalni.*

* A Kodály-módszer a népdalkincsből merített dallamokkal segíti a relatív szolmizáció tanítását, ezzel kívánja kialakítani a zenei írás-olvasás készségét. Világszerte alkalmazott a zenepedagógiában. Kodály minden zene alapjának az éneklést tartotta. A zenei hallás kiérleléséhez megfelelő eszköznek tartotta a szolmizációt. Ennek anyagául a nemzeti kultúra részét képező – s nem más kultúrák hatását tükröző – népdalokat választotta. Módszere igen eredményesnek bizonyult, s lehetővé tette az anyagilag kevésbé tehető társadalmi rétegek zenei nevelését is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Könyvek:

- Adler, N. J.: *International Dimensions of ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* PWS-KENT P. Co. 1991
- Ashley, A.: *A HANDBOOK OF COMMERCIAL CORRESPONDENCE* OXFORD UNIV. PRESS, 1992
- AZ ÜZLETI ÉLET ENCIKLOPÉDIÁJA GEMINI BUDAPEST KIADÓ, 1998
- Baade, Fritz: *VERSENYFUTÁS A 2000. ÉVIG*
- Benett, Roger: *HOGYAN KERESKEDJÜNK A NYUGATTAL?* KOSSUTH, 1995
- Blahó András: *TÉRJÜNK A TÁRGYRA* AULA, 1999
- Borgulya Istvánné: *ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ KULTÚRÁK TALÁLKOZÁSÁBAN* JPT Pécs, 1996
- Brislin, Richard: *UNDERSTANDING CULTURE'S INFLUENCE ON BEHAVIOUR* HARCOURT BRACE COLLEGE PUBLISHERS 1993
- Csáky István: *TÁRGYALÁSTECHNIKA*
- Devies, Rodney: *MIT MOND AZ ARC?* PANEM ÉS GRAFO, 1994.
- Doman, Don: *OUT OF WORK? GET INTO BUSINESS!* (INTERNAT.) SELF-COUNSEL PRESS LTD 1995
- ELŐTTÜNK ÉS MÖGÖTTÜNK AZ EZREDFORDULÓ (T026271 sz. OTKA kut., 2002)
- Falkné dr. Bánó Klára: *KULTÚRAKÖZI KOMMUNIKÁCIÓ* PÜSKI 2001
- Fenyvesi Gábor: *ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ – LEVELEZÉS I. - II.* MENTOR 1997
- Flemming, Peter: *A TÁRGYALÁS ALAPJAI HÉT LECKÉBEN* PARK, 1992
- Gallagher-Wilson-Levinson: *GERILLA ÜZLETKÖTÉS* BAGYOLYVÁR, 1994
- Gernet, Jacques: *A KÍNAI CIVILIZÁCIÓ TÖRTÉNETE* OSIRIS, 2001
- Griffin, Em: *BEVEZETÉS A KOMMUNIKÁCIÓ-ELMÉLETBE* HARMAT, 2001
- Hainess, Joe: *MAXWELL LÁNG*, 1991
- Hall, Edward T.: *REJTETT DIMENZIÓK* GONDOLAT, 1980
- Hall, Edward: *BEYOND CULTURE* ANCHOR BKS, DOUBLEDAY 1976
- Héjjas István: *ILLÚZIÓ ÉS VALÓSÁG* ASZKLÉPIOSZ, 1997
- Herczeg J. – Kocsisné Kópházi A.: *VEZETÉSELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI ALAPOK* NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM 2000
- Hermann Imre: *AZ EMBER ŐSI ÖSZTÖNEI* MAGVETŐ, 1984
- Hofstede, Geert: *CULTURES AND ORGANIZATIONS* HARPER COLLINS 1991
- Huntington, S. P.: *A CIVILIZÁCIÓK ÖSSZECSAPÁSA ÉS A VILÁGREND ÁTALAKULÁSA* EURÓPA, 1998
- Jónás Katalin: *TÁRGYALÁSI STRATÉGIÁK ÉS MÓDSZEREK*
- Kirschner, Josef: *A MANIPULÁCIÓ MŰVÉSZETE* BAGYOLYVÁR, 1995
- Koch, H. William, Jr.: *NEGOTIATOR'S FACTOMATIC* PRENTICE HALL, New Jersey 1988
- KOMMUNIKÁCIÓ A TÁRGYALÁSBAN* SZÖVEGGYŰJTEMÉNY Szerk: Neményiné Gyimesi Ilona
- Korán Imre: *VILÁGMODELLEK – A Római Klub jelentésétől az ENSZ...*
- Korten, David C.: *TŐKÉS TÁRSASÁGOK VILÁGURALMA* KAPU, 1996
- Ködmön József: *KRIPTOGRÁFIA* COMPUTERBOOKS 1999-2000
- Lakatos Imre: *BIZONYÍTÁSOK ÉS CÁFOLATOK* GONDOLAT, 1981
- Lees & Thorne: *ENGLISH ON BUSINESS* WILLIAM COLLINS Ltd. 1984
- Lewis, Richard: *WHEN CULTURES COLLIDE* NICHOLAS BREALEY P. 2002

- Little – Reed: *THE CONFUCIAN RENAISSANCE* THE FEDERATION PRESS Sydney, 1988
- Lomb Kató: *NYELVEKRŐL JUT ESZEMBE GONDOLAT*, 1979
- Máté János: *A VIRTUÁLIS TÉR ÉS A JÖVŐ GONDVERŐ* 2002
- Máté János: *BESZÉLGETÉSEK FIAMMAL történelemről, gazdaságról, életfelfogásról* GONDVERŐ1997.
- Máté János: *ÍGY TÁRGYALOK ÜZLETRŐL* GONDVERŐ1995.
- (Máté János): *PROTOKOLL KÉZIKÖNYV* (lásd cím szerint)
- Máté János: *SZAVAKKAL TÍZ SZÁZALÉKOT* GONDVERŐ1998.
- Mérő László: *MINDENKI MÁSKÉPP EGYFORMA – A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája* TERICUM 2000
- Mikes, George: *HOW TO BE POOR* PENGUIN 1983;
- Menyhay Imre: *GAZDÁLKODÁS, VÁLLALKOZÁS, ETIKA* AKADÉMIA, 2002
- Nagy Eszter: *ÖNMENEDZSELÉS MENTOR* 1997
- Neményiné Gyimesi Ilona: *HOGYAN KOMMUNIKÁLJUNK TÁRGYALÁS KÖZBEN* KJK, 1993
- Nyerges János: *TÁRGYALÁSOK STRATÉGIÁJA, TAKTIKÁJA, MÓDSZEREI* KOPINT-DATORG
- Patkó Imre: *SZIGETLAKÓK KÖZÖTT* KOSSUTH 1971
- Popper, Karl: *THE LOGIC OF SCIENTIFIC DISCOVERY* HARPER & ROW, 1968
- PROBLÉMAMEGOLDÁS ÉS DÖNTÉSHOZATAL* – Oxford Open OMEGAGLEN, BUDAPEST, 1990
- PROTOKOLL KÉZIKÖNYV* OSIRIS, 2000. (szerk.: Máté János)
- Rétvári László: *EURÓPA GAZDASÁGTÖRTÉNETE* LÖVÉRPRINT, 2003
- Rostow, W. W.: *THE STAGES OF ECONOMIC GROWTH* CAMBRIDGE UNIV. PRESS 1971
- Samuelson, P. – Nordhaus, D.: *ECONOMICS*
- Sille István: *AZ ETIKETT ÉS A PROTOKOLL KÉZIKÖNYVE*
- THE BELLCREST SERIES (English for Business)* OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1973
- Tomcsányi Pál: *ÁLTALÁNOS KUTATÁSMÓDSZERTAN* SZENT ISTVÁN EGY., GÖDÖLLŐ, 2000
- Trompenaars & Hampden-Turner: *RIDING THE WAVES OF CULTURE* BREALEY PUBLISHING LTD, 1997
- Türkkaya Ataöv: *AZ EMBARGÓK ÉS AZ ÉRINTETT HARMADIK ORSZÁGOK – TÖRÖKORSZÁG ESETE* INTERNAT. PROGRESS ORG. – EMT A.S. 1998
- Ury, William: *TÁRGYALÁS NEHÉZ EMBEREKSEL BAGOLYVÁR*, 1993
- Vámos Lászlóné: *NYOLC MINISZTER VOLT A FŐNÖKÖM – PROTOKOLL A GYAKORLATBAN* SZILVIA ÉS TÁRSA Bt., 2000
- Végh László: *FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS* EP SYSTEMA Bt., Debrecen, 1999
- Wallerstein, Immanuel: *A MODERN VILÁGGAZDASÁGI RENDSZER KIALAKULÁSA* GONDOLAT, 1983
- Weber, Max: *A PROTESTÁNS ETIKA ÉS A KAPITALIZMUS SZELLEME* GONDOLAT, 1982
- Weber, Max: *GAZDASÁGTÖRTÉNET – A MODERN KAPITALIZMUS KIALAKULÁSA* KJK, 1979
- Winiacki, Jan: *GORBACHEV'S WAY OUT?* (PUBLISHED BY THE CENTRE FOR RESEARCH INTO COMMUNIST ECONOMIES, 1988)
- Winter, Rolf: *17 RIPORT AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBÓL* KOSSUTH 1977
- Young, Lailan: *BESZÉL AZ ARC SZUTKITS* KK., 2000.
- Cikkek, esszék, értekezések**
- AKI NEM LÉP EGYISZERRE – Japán munkamódszerek Magyarországon* HVG-Archivum, 1993-2003
- Benedict, Ruth: *PATTERNS OF CULTURE* ROUTHLEDGE & KEGAN PAUL Ltd.

- AZ INGATLAN-NYILVÁNTARTÁS REJTELMEI VILÁGGAZDASÁG* Jogi Melléklet, 1995. január
- Balázs Judit: *GONDOLATOK EURÓPA JÖVŐJÉRŐL, A BIZTONSÁG ILLÚZIJÁRÓL*
- Bernal, J. D.: *THE SOCIAL FUNCTION OF SCIENCE*
- Brzezinski, Zbigniew: *THE GREAT TRANSFORMATION* EURASIAN STUDIES 1 SPRING 1994
- ELISMERÉS AZ IRÁKI MAGYAROKNAK NÉPSZAVA* 2003. szeptember 26.
- Hargitai Miklós: *SKÓTHOLLANDOK, FRANCIÁSAANGOLOK NÉPSZABADSÁG* 2002.06.22
- Heiszler Vilmos: *AKI MÁSNAK VERMET ÁS (A történelem visszavág c. kötetben. FRIEDRICH EBERT ALAPÍTVÁNY, 2001)*
- Héjjas István: *AZ INTUÍCIÓ SZEREPE A TUDOMÁNYOS ÉS MŰVÉSZI ALKOTÁSBAN* ELIXÍR, 1999/4
- Héjjas István: *TUDOMÁNY ÉS VILÁGNÉZET*
- Kovács Judit és Kovács Zoltán: *LÉLEKTANI LELEMÉNYEK ÉLET ÉS TUDOMÁNY*, 1999/8
- Máté János: *ÜZLETI TÁRGYALÁSOK* MARKETING & MANAGEMENT 1996/4
- Máté János: *ÉRTÉKRENDK ÖKONÓMIÁJA VALÓSÁG* 2004 június
- Menyhay Imre: *ZSÁKUTCÁK A GAZDÁLKODÁSBAN VALÓSÁG* 2002. dec.
- Morrow, Lance: *THE GRAVITAS FACTOR*, TIME March 14, 1988
- Nováky Erzsébet: *MIT LÁTUNK A JÖVŐBŐL? (A mű szövege a Jövő mint egész tanulmánykötet része FRIEDRICH EBERT ALAPÍTVÁNY, 2000)*
- Rosenblatt, Roger: *A THEORY OF THE PANIC* TIME November 9, 1987
- Samu Mihály: *AZ IGAZSÁGOSSÁG ÉS A JOGREND ELVÁLASZTHATATLANSÁGA* JOGTUDOMÁNYI KÖZL. 2003. FEBRUÁR
- AHÁNYNÁCIÓ, ANNYIFÉLERÁCIÓ (ÜZLETISZOKÁSOK KÜLFÖLDÖN) VÁLLALKOZÓK VILÁGA* 1998. január 12.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETŐ	1
ELSŐ RÉSZ: AZ ÜZLETI TÁRGYALÁS	5
A PROTOKOLL ÉS A TÁRGYALÁS.....	5
A JÁTÉKELMÉLET ALAPDOGMÁJA ÉS AZ 'ÜZLETI TÁRGYALÁS' KÉRDÉSKÖRE6	
A tapasztalatok 'átvételének' problémája	6
Közös érdek – eltérő érdek	8
„Én vagyok a megfelelő partner az ön számára”	9
AMIT A TÍZPARANCSOLAT NEM RÉSZLETEZETT	11
A hazugság és a füllentés.....	11
A sejtetés	12
A sejtetés ódiума és korlátai.....	14
MÁSODIK RÉSZ: A PARTNER	16
A PARTNER HABITUSA	16
Csoportképző ismérvek	16
Az előzetős.....	17
Az előzékeny	18
A szabályelvű	19
A 'gyereklelkű kamasz', a 'kioktató szülő' és a 'higgadt felnőtt'	20
Típusok és komplementereik.....	21
AMI A PARTNER KULTÚRKÖRÉBEN MÉRTÉKADÓ	23
A 'VILÁGPOLGÁR' ÜZLETEMBER	25
ÖNMAGUKAT BETELJESÍTŐ JÓSLATOK	27
Félelmek, kockázat túlbecsülése.....	27
Remények, kockázat alábecsülése	28
HARMADIK RÉSZ: HIBÁK, ERÉNYEK	30
A TÁRGYALÓK ÖT LEGGYAKORIBB HIBÁJA.....	30
Ne mondjunk rosszat a hazai viszonyokról!.....	30
Ne legyünk destruktívok!	32
Ne induljunk ki egy feltételezésből!	32
Ne bízunk teljesen a partnerben!	33
Ne mondjunk kategorikus 'nem'-et!	35
A TÁRGYALÓK ÖT LEGISMERTEBB ERÉNYE.....	35
Időzítsük javaslatainkat, simulékonyan kezeljük másokét!	35
Tudjunk hallgatni!	36
Válasszunk megfelelő hangnemet!	37
Úgy beszéljünk, hogy figyelhessenek ránk!.....	38
Segítsük partnerünket imázsa javításában!.....	39
NEGYEDIK RÉSZ: TAKTIKÁK, TECHNIKÁK	40
TAKTIKÁK.....	40
Mennyire legyünk együtt érzők?.....	40
Mennyire legyünk kiismerhetők? Miben segít a nem várt reagálás?	41
Hogyan ölhető az idő? Hogyan tartható magunknál a szó?.....	42
Hogyan vegyük át a partnertől a szót?.....	44
KÉNYSZERÍTÉSEK	44
Kényszerítés közös alapelvekre és a partner értékrendjére hivatkozva.....	44
Kényszerítés számokra hivatkozva	45
Kényszerítés „kész tények” és sürgetés révén.....	46
KONFLIKTUSOK	47
Fenyegetés, ütközés.....	47
(Csaknem) váratlan támadás	48
Mit tegyen, akit megsértettek?	49
Mit tegyen, aki megsértette a partnerét?.....	50
KOMPROMISSZUM	50

Mitől kölcsönös az egyezség?	50
Kompromisszum elfogadása, elutasítása	51
ÖTÖDIK RÉSZ: ÚJ ÜZLETI KAPCSOLAT	52
KAPCSOLATFELVÉTEL ELŐTT	52
(Új célok, prioritások miatt) kell-e az új kapcsolat?	52
A megcélzott ország – információszerzés.....	53
A megcélzott piac – információadás: hirdetés, reklám	54
KAPCSOLATFELVÉTEL.....	55
Kivel kell tárgyalni – és milyen rangban?.....	55
Kapcsolatfelvétel levél útján	56
Kapcsolatfelvétel telefonon.....	58
A TÁRGYALÁS IDŐPONTJA.....	59
HATODIK RÉSZ: FELKÉSZÜLÉS, TALÁLKOZÁS.....	61
A SZEMÉLYES TALÁLKOZÁSRA KÉSZÜLVE	61
Ami a találkozó előtt tudható	61
AZ ÖLTÖZKÖDÉS.....	62
A NULLADIK PERC	63
A ‘nulladik perc’ és a házigazda esélye.....	63
A ‘nulladik perc’ és a látogató esélye	64
SZEMÉLYES TALÁLKOZÁS	65
Üdvözlés, bemutatkozás.....	65
Kézfogás, megszólítás.....	65
Ajándékozás	66
A TÁRGYALÓTÉR ÉS KIHASZNÁLÁSA.....	67
Zajszint, berendezés, ültetés	67
A tér kihasználása	68
A TESTBESZÉD ASPEKTUSAI.....	69
A testbeszéd első aspektusa.....	69
A testbeszéd második aspektusa	70
A testbeszéd harmadik aspektusa.....	71
Értelmezési hibák.....	71
BEVEZETŐ BESZÉLGETÉS	72
HETEDIK RÉSZ: TÁRGYALÁS	74
A NAPIREND	74
Az első és a további napirendek kialakítása, feszessége.....	74
‘Jegyzetelni pedig kell’	76
A ‘TÉNYEK’ ISMERTETÉSE	76
AZ EDDIGI EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉRTÉKELÉSE.....	78
AZ ÁRALKU.....	79
Az ár és a piaci igények.....	79
Mikor eredményes az áralku?.....	80
Árengedmény	80
A feláldozott lehetőségek	81
A felesleges lehetőségek.....	82
A HATÁRIDŐK ÉS A TÁRGYALÁS LEZÁRÁSA.....	83
Határidők.....	83
Összefoglalás és a további ötletek.....	83
Kiértékelés, archiválás.....	84
A SZERZŐDÉS EGYES SZEMPONTJAI	85
Mikor jön létre a szerződés?.....	85
Milyen jog hatálya alatt? Milyen megfogalmazásban?	87
Hibás teljesítés és a szerződés felbontása.....	87
NYOLCADIK RÉSZ: NEM NÉGYSZEMKÖZT.....	89
DELEGÁCIÓ	89
Kikből áll(jon)?	89
Bemutatkozás, ültetés.....	91
Nézetkülönbségek	93

Csapatmunka.....	93
Kompromisszum a szárnyakon.....	94
TOLMÁCS.....	94
Érvek tolmács alkalmazása mellett.....	94
Amikor nem alkalmazunk tolmácsot.....	96
A SZAKÉRTŐ.....	97
Bevonásának szempontjai.....	97
Kiválasztása, informálása.....	97
Véleménye.....	98
Szakértő szerepében.....	99
Jelen nem lévő 'szaktekinély'.....	99
'LOBBIZÁS'.....	100
KILENCEDIK RÉSZ: ÜZLET ÉS (SAJTÓ-) NYILVÁNOSSÁG.....	101
TALÁLKOZÁS A NYILVÁNOSSÁGGAL.....	101
Felkészülés a találkozásra.....	102
A személyes találkozó.....	102
Érdekeink és a nyilvánosság.....	103
Amikor a nyilvánosság szövetségünk.....	105
Amikor a nyilvánosság nem szövetségünk.....	106
TIZEDIK RÉSZ: EGY VÁLLALATON BELÜL.....	108
MÁS, DE MÉGIS AZ.....	108
Közös és eltérő vonások.....	108
Együtműködés értékelése cégen belül.....	109
KONFLIKTUSOK MEGELŐZÉSE.....	109
Kitől (nem) érdemes tanácsot kérni?.....	109
(Vita)partnerek megválasztása és személyeskedést kizáró vitavezetés.....	110
'ÁRALKU' VÁLLALATON BELÜL.....	111
Fizetésemelés a döntéshozó szemszögéből.....	111
'Leszerelés', rábírás.....	112
Fizetésemelés a kedvezményezett szemszögéből.....	112
TIZENEGYEDIK RÉSZ: PROGRAMOK A PARTNERREL.....	113
KÖZÖS EBÉD.....	113
Étkezési szokások külföldön.....	113
Közös ebéd Magyarországon.....	115
A nagyvonalúságról.....	115
Az otthonunkba hívott partner.....	116
Miről (ne) társalogjunk?.....	117
KÖZÖS VÁROSNÉZÉS.....	117
A feladat.....	117
A gyakoribb hibák.....	118
TIZENKETTEDIK RÉSZ: AZ ELTÉRŐ KULTURÁLIS HÁTTÉR.....	120
MELLÉKLETEK.....	122
1. MELLÉKLET: A NÉMET-MAGYAR IPARI ÉS KERESKEDELMI KAMARA ELŐSZAVA AZ ÍGY TÁRGYALOK ÜZLETRŐL C. KÖNYVHÖZ.....	122
2. MELLÉKLET: ELŐZGETŐS HABITUSÚ PARTNERRE UTALÓ MONDATOK:.....	123
3. MELLÉKLET: ELŐZÉKENY HABITUSÚ PARTNERRE UTALÓ MONDATOK.....	124
4. MELLÉKLET: 'SZABÁLYELVÜSÉGRE' UTALÓ MONDATOK:.....	125
5. MELLÉKLET: TEKINTÉLYÉRVEK ÉS ELLENÉRVEK:.....	126
6. MELLÉKLET: TÁJÉKOZÓDÁSI LEHETŐSÉGEK A LEENDŐ PARTNER KIVÁLASZTÁSÁHOZ.....	127
7. MELLÉKLET: ÉRTHETŐEN!.....	129
8. MELLÉKLET: TESTBESZÉDDEL KAPCSOLATOS TÍPIKUS MOZDULATOK, KÖVETKEZTETÉSEK.....	130
Mít mond az arc?.....	130
Feltekinetés, tekintet:.....	131
Az ujj:.....	131
A tenyér:.....	131

Az ököl:	131
A beszéd gyorsasága és hangereje:	132
Dominancia a házigazda és a vendég között	132
9. MELLÉKLET: AZ ÁRALKU SZEMPONTJAI.....	133
10. MELLÉKLET: NÉHÁNY GYAKORI BESZÉDTÉMA	134
A bor	134
Az egészséges étrend.....	134
Filmek, könyvek, tévéműsorok	134
A gépkocsi	135
Az időjárás	135
A humor	136
A hobbi	136
A magánélet.....	136
Az oktatás.....	136
A politika.....	136
A sport	137
A vallás	138
A zene	138
FELHASZNÁLT IRODALOM.....	140
TARTALOMJEGYZÉK.....	143