

KÁDÁR MAGOR

DÖNTÉS/HELYZET

SZIMULÁCIÓS SEGÉDANYAG
A TÁRGYALÁSI KÉSZSÉG FEJLESZTÉSÉHEZ

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

Kádár Magor

Döntés/helyzet

*Szimulációs segédanyag
a tárgyalási készség fejlesztéséhez*

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Vallasek Júlia

Prof. univ. dr. Vincze Hanna Orsolya

Corector lingvistic: Balázs Hanna Imola

ISBN 978-606-37-3085-6



Licență Creative Commons Atribuire-Necomercial 4.0 Internațional

Pentru a vedea o copie a acestei licențe vizitați

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.ro>

Universitatea Babeș-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. B.P. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel.: (+40) 744 687 884
E-mail: editura@ubbcluj.ro
editura.ubbcluj.ro | libraria.ubbcluj.ro

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	3
Bevezető	5
 I. Kommunikációs készséget fejlesztő gyakorlatok	 10
A. Verbális készséget fejlesztő gyakorlatok	10
1.1. Fogalomdefiníció	10
1.2. Nyelvkontroll	13
1.3. Pakolj be utazáshoz!	16
B. Verbális készséget fejlesztő gyakorlatok: asszertivitás szerepjátékok	22
2.1. Asszertivitás szerepjátékok	22
1. szituáció. Langyos leves: éttermi reklamáció	23
2. szituáció. Rossz visszajáró	25
3. szituáció. Nemkívánatos randevú: visszautasítás a nyelvtanfolyamon	26
4. szituáció. Egyenlőtlen munkamegosztás: közvetlen munkatársak viszonya ...	28
5. szituáció. Rendszeres késés: vezető és beosztott	29
6. szituáció. Elvesztett pénztárca: a kávézó személyzetének bevonása	31
7. szituáció. Delegálás visszautasítása: extra feladat kivédése	32
8. szituáció. Konstruktív visszajelzés kollégának a munkájáról	34
9. szituáció. Nem várt feladatátruházás: határok a csapatban	35
2.2. Autókölcsön	38
C. Nonverbális készséget fejlesztő gyakorlatok	41
3.1. Kincses Sziget	41
 II. Kooperatív tárgyalások	 46
A. Állásinterjúk és bértárgyalások	46
4.1. Az állásinterjúk szimulációs kerete	47
1. szituáció. Villáminterjú: töréspont kiderítése	51
2. szituáció. Fordítóiroda: ki jelent be elsőnek?	52
3. szituáció. Napilap: önfelértékelés és ajánlatkezelés	53
4. szituáció. Hotelrecepció: háromszereplős interjú rejtett szándékkal	54
5. szituáció. Krízisinterjú: nyomás, elutasítás, kihívás	55
6. szituáció. Bértárgyalás visszalépés után: ajánlatmódosítás	56
7. szituáció. Belső előléptetési tárgyalás: fizetésemelés kérése	57
B. Kétoldali tárgyalások	60
5.1. A cipőárus vesztesége	60

5.2. Citromvásár	63
5.3. Telekvásárlás	67
5.4. Piaci alkuvás	71
C. Többoldali tárgyalások	78
6.1. Jutalomosztás	78
6.2. Túlélési gyakorlatok.....	85
6.3. A falu számára	89
6.4. A Kumbidzsi törzs dilemmája	93
6.5. Tárgyalás a hódítókkal.....	97
III. Konfrontatív tárgyalások.....	104
A. Állásinterjúk és bértárgyalások (konfrontatív változat).....	104
7.1. Állásinterjú konfrontatív helyzetekben.....	104
1. szituáció. Bértárgyalás: blöff és töréspont-védelmi játszma	105
2. szituáció. Projekt határidő-vita: belső tárgyalás nyomás alatt	106
3. szituáció. Fizetésemelés vagy felmondás: belső alkupozíció.....	107
4. szituáció. Ügyfél-reklamáció: felelősség, kompenzáció, kapcsolatmentés...	108
B. Fogolydilemma-alapú tárgyalások	112
8.1. Kétszereplős fogolydilemma: Fegyverletétel	114
8.2. Négszereplős fogolydilemma: A közlegelő dilemmája.....	119
8.3. Hatszereplős fogolydilemma: Versengő gazdaságok	123
C. Többoldali tárgyalások	128
9.1. Civilek és katonák	128
Melléklet: Öndiagnózis-kérdőív.....	134
Forrásjegyzék.....	140

Bevezető

Miért érdemes megtanulni tárgyalni?

Tárgyalunk – minden nap, minden helyzetben. Alkuszunk az árból, egyeztetünk a tennivalókról, kompromisszumot kötünk a munkatársakkal a feladatok elosztását illetően, konszenzust alakítunk ki a párunkkal, képviseljük az érdekeinket egy üzleti megbeszélésen. A tárgyalás nem csupán a tárgyalótermek és az öltönyök világa, hanem az emberi kapcsolatok egyik legalapvetőbb formája. A tárgyalási készség fejlesztése nemcsak a karriert segíti, hanem a mindennapi döntéshozatalt, a kapcsolatok kezelését, az önismeret mélyítését is. Aki tudatosan tárgyal, az jobban érti saját reakcióit, felismeri a másik fél stratégiáit, és rugalmasabban alkalmazkodik a változó helyzetekhez. Röviden: eredményesebben boldogul. Mégis: a többség soha nem tanult tárgyalni. Ösztönösen tesszük, ahogy azt a szüleinktől láttuk, az iskolában megszoktuk, a szakmai életben eltanultuk, holott a tárgyalás tanulható, fejleszthető, és a fejlesztése megtérül. Egy jól időzített kérdés, egy ügyesen felépített nyitóajánlat, a másik fél motivációinak megértése nem velünk született adottságok, hanem elsajátítható technikák.

Minden tárgyalás egy döntési helyzetből indul: valami hiányzik, valami ütközik, valami megoldásra vár. A kérdés nem az, hogy tárgyalunk-e – hiszen tárgyalunk, akár tudatosan, akár nem –, hanem az, hogy mennyire vagyunk felkészülve arra a pillanatra, amikor szavainkon és döntéseinken múlik a kimenetel. Legyen ez a felkészülési munka eszköze: szimulált helyzeteken, biztonságos keretek között, ahol a tét kicsi, de a tanulság valódi.

Ez az e-book azoknak szól, akik nem csupán olvasni szeretnének a tárgyalásról, de ki is próbálnák azt a gyakorlat és élménypedagógia módszereivel, a saját bőrükön, valós szituációkban, visszajelzéssel és reflektált tapasztalattal.

A kézikönyv és a segédanyag

A szimulációs segédanyag a Kádár Magor *Tárgyalástechnika. Kézikönyv a tárgyalási készség fejlesztéséhez* (Kolozsvári Egyetemi Kiadó, 2014) és az angol változat (Kolozsvári Egyetemi Kiadó, 2016) gyakorlati melléklete. A kézikönyv az elméleti keretet adja: tárgyalási stílusok, stratégiák, taktikák, kommunikációs kompetenciák, konfliktuskezelési módszerek ismertetését, mindezt rendszerezetten, példákkal és önismereti tesztekkel kiegészítve. A tárgyalás megtervezésére, lebonyolítására és lezárására kíváncsi olvasó átfogó képet kap a tárgyalástechnika elméleti alapjairól, önértékelési tesztekkel végezhet el, példák segítségével követheti a tárgyalás folyamatát és a felek megértését.

Ez a segédanyag ott veszi fel a fonalat, ahol az elmélet véget ér: a cselekvésnél. A kézikönyv szimulációs fejezetét dolgozza fel és egészíti ki, minden gyakorlatot oktatói útmutatóval, strukturált értékelési kerettel és reflexiós kérdésekkel látva el. A kettő együtt teljes: az egyik megmutatja a tárgyalás logikáját, a másik lehetőséget ad arra, hogy azt kipróbáljuk és beépítsük a repertoárunkba. A segédanyag önállóan is használható, mivel a szimulációk leírásai tartalmazzák a szükséges háttérinformációkat, de a legtöbbet az nyeri belőle, aki a kézikönyv megfelelő elméleti fejezeteire visszatekintve mélyíti el a gyakorlati tapasztalatait.

A kézikönyv és a szimulációs segédanyag egymást kiegészítve alkotnak egy teljes tárgyalástechnikai képzési csomagot. Az elmélet és a gyakorlat együtt jár, érdemes tehát mindkettőt kézbe venni.

A segédanyag logikája és felépítése

A szimulációk három nagy tematikus egységbe szerveződnek, amelyek egymásra épülnek, és fokozatosan növekvő összetettséget kínálnak.

I. rész: Kommunikációs készséget fejlesztő gyakorlatok

Az első egység a tárgyalás nélkülözhetetlen alapjait dolgozza fel, a verbális és nonverbális kommunikáció tudatosítását. A Fogalomdefiníció az egyeztetés folyamatát modellezi, a Nyelvkontroll a pozitív megfogalmazás erejét és nehézségeit szemlélteti, az Asszertivitás szerepjátékok a passzív, agresszív és asszertív kommunikáció közötti különbséget teszi kézzelfoghatóvá, míg a Kincses Sziget a kultúrák közötti kommunikáció rejtett szabályait és gátjait tárja fel.

II. rész: Kooperatív tárgyalások

A második egység az együttműködő, win-win szemléletű tárgyalásokat mutatja be, fokozatosan bővülő szereplőkörrel. Az állásinterjúk sorozata a kétoldalú egyeztetés és az információmenedzsment iskolája, a Citromvásár a klasszikus érdekalapú tárgyalás tankönyvpéldája, a Telekvásárlás a BATNA és a tárgyalási pontok tudatos alkalmazását segíti. A többszereplős szimulációk, mint a Túlélési gyakorlatok, A falu száma és a Kumbidzsi törzs dilemmája a csoportos döntéshozatal, az érvrendszerek ütköztetése és a konszenzuseresés dinamikáját modellezi.

III. rész: Konfrontatív tárgyalások

A harmadik egység a versengő tárgyalások logikáját tárja fel: a zéró összegű játékok, a fogolydilemma-helyzetek és a válságtárgyalás dinamikáit. A Fegyverletétel, a Közlegelő dilemmája és a Versengő gazdaságok a rövid és hosszú távú gondolkodás, a bizalom és az egyezségek betartásának kérdéseit állítják középpontba. A Civilek és katonák a csoportos döntéshozatalt és a szerepkonfliktusokat modellezi szorító idő- és nyomáskeretben.

Minden fejezet azonos szerkezetű: eligazodást segítő táblázat (foglalkozás típusa, résztvevők száma, időtartam), a gyakorlat rövid leírása, az eredeti szimulációs szöveg közérthetően átdolgozva, célok és szerepek, majd egységes értékelési kérdések három nézőpontból:

- a tárgyalás lezajlása, a könyv fejezetei alapján (stratégiák, taktikák, szakaszok stb.);
- a tárgyalófelek átélései (felkészülés, érzések, meglepetések, tanulságok stb.);
- a külső megfigyelők értékelése (mit láttak, mit javasoltak volna, mit tennének másképp).

Az értékelési kérdések nem kötelező forgatókönyvet jelentenek, hanem olyan keretet, amely alapján a gyakorlatvezető, oktató vagy képző szabadon adaptálhatja, szűkítheti vagy egészítheti ki őket, a helyzet és a célcsoport igényei szerint.

Hogyan érdemes használni ezt a segédanyagot?

A szimulációk sorrendje nem kötött. Az ideális út az, ha az olvasó a gyakorlatot vezető oktató, képző, csoportvezető vagy öntevékeny tanuló a saját céljainak és csoportjának ismeretében választja ki a megfelelő gyakorlatot.

Néhány irányadó szempont ehhez a választáshoz:

Icebreaker, első foglalkozás: Fogalomdefiníció, Asszertivitás szerepjáték, A cipőárus vesztesége

Kétoldalú tárgyalások, érdekalapú egyeztetés: Citromvásár, Telekvásárlás, Állásinterjúk

Csoportos döntéshozatal, konszenzuseresés: Túlélési gyakorlatok, A falu számára

Versengő stratégiák, játékelmélet: Fekete-piros, Közlegelő dilemmája, Versengő gazdaságok

Válságkommunikáció, nyomás alatti tárgyalás: Civilek és katonák

Kultúraközi kommunikáció: Kincses Sziget

Az egyes szimulációk elvégzéséhez nem szükséges különösebb felszerelés, elegendő egy megfelelő méretű terem, esetenként nyomtatott szereplapok és egy gyakorlatvezető. A szimulációk többsége 60–90 perc alatt lefuttatható, beleértve az értékelést is, amely rendszerint a legfontosabb és legértékesebb rész.

Az értékelés ne sietős záróakkord legyen, hiszen ez az a pont, ahol a tapasztalat tudássá válik. A résztvevők ilyenkor tudatosítják, miben teljesítettek jól, mit tehettek volna másképp, illetve azt, hogy hogyan kapcsolódik mindaz, amit átéltek a tárgyalástechnika elméletéhez. A gyakorlatvezetőnek itt van a legfontosabb szerepe, kijelentések helyett kérdez, rávezet, és teret ad a reflektált feldolgozásnak.

Kinek szól ez az e-book?

Ez a segédanyag széleskörűen használható, gyakorlatilag bárhol, ahol a résztvevők egymással egyeztetnek, megegyeznek vagy éppen nem jutnak dűlőre. A gyakorlatok több, különböző környezetben kerültek tesztelésre, ez alapján javasolhatók:

felsőoktatási oktatóknak és szemináriumi csoportoknak: a szimulációk egy-egy szemináriumi foglalkozás tartalmát adhatják, kiegészítve az előadásokon tanultakat.

vállalati képzőknek és HR-szakembereknek: a gyakorlatok csapatépítő, kommunikációfejlesztő és tárgyalástechnikai képzésekbe egyaránt beilleszthetők.

coachoknak és facilitátoroknak: az értékelési kérdések kiindulópontként szolgálnak a mélyebb, egyéni vagy csoportos reflexióhoz.

önálló tanulóknak és kíváncsi olvasóknak: aki párban vagy kis csoportban is kipróbálja a szimulációkat, sokat megtudhat önmagáról és a tárgyalás természetéről.

A szimulációk nem igényelnek előzetes tárgyalástechnikai tudást, de azok számára, akik ismerik az elméleti hátteret, sokkal gazdagabb tapasztalatot kínálnak. Érdemes tehát a kézikönyv vonatkozó fejezeteit előzetesen elolvasni, és az értékelés során visszautalni rájuk.

A gyakorlatok vezetését segíti a következő négy rész szem előtt tartása, amelyek célja, hogy a gyakorlatok ne csupán kipróbálásra kerüljenek, hanem valódi tanulási folyamattá váljanak.

Elméleti fókusz minden gyakorlathoz. Minden szimuláció elején kék keretben olvasható, hogy melyik tárgyalástechnikai fogalmakra érdemes figyelni az adott feladatban (például: nyitóajánlat, BATNA, érdek vs. pozíció, konszenzus). Ez összeköti az elméletet a gyakorlattal.

Facilitatori útmutató minden gyakorlathoz. Narancssárga keretben, a szimulációk végén: konkrét tippek a gyakorlatvezetőnek arról, mi szokott elcsúszni, mire érdemes figyelni, és hogyan érdemes az értékelőt irányítani.

Debrief-kártyák. Minden szimulációhoz öt személyes, reflektív kérdés résztvevőknek és megfigyelőknek címezve. Nem azt kérdezik, mi történt, hanem azt: mit éreztél, mit tanultál, mit vinnél magaddal.

Öndiagnózis-kérdőív. A segédanyag végén, mellékletként: 24 állítás hat területen (felkészülés, kommunikáció, érdek- és pozíciókezelés, kooperáció, konfliktuskezelés, önismeret), 1–5-ös skálán értékelve. Nem minősít, tükröt tart.

Használd, add tovább, írd vissza!

Ezt az e-bookot nem lezárt kézikönyvnek, hanem élő segédanyagnak szánjuk, amely a visszajelzések és tapasztalatok alapján folyamatosan bővíthető és finomítható. Minden szimuláció annyit ér, ahányszor és ahány csoporttal lefuttatják, minden egyes alkalom új szempontokat, váratlan fordulatokat és értékes tanulságokat hoz.

Ha te is kipróbálsz ezeket a gyakorlatokat, akár oktatóként, akár képzőként, akár csak egy baráti összejövetelen, kérlek, oszd meg a tapasztalataidat! Mi működött jól? Mi igényelne módosítást? Volt-e olyan fordulat, olyan résztvevői reakció, amely meglepett, és amelyből te is tanultál? Milyen új helyzetek, változatok jutottak eszedbe?

A visszajelzések segítenek jobbra tenni ezt az anyagot, talán egy következő, bővített szimulációs gyűjtemény kiegészítéseivé válnak majd. Tervezünk egy oktatói kézikönyvet és egy további szimulációkat tartalmazó kiadványt is, az ötletek és tapasztalatok megosztása tehát ezek tökéletesítésében is nagy segítséget jelent.

Az e-book szabadon megosztható és felhasználható oktatási és képzési célokra. Kérjük, hogy a forrásokat, mind a kézikönyvet, mind ezt a segédanyagot, minden esetben tüntesd fel!

Visszajelzést, tapasztalatokat, javaslatokat a következő címre várjuk:

kadar.magor@fspac.ro

A Tárgyalástechnika kézikönyv elérhető a Kolozsvári Egyetemi Kiadónál (Presă Universitară Clujeană).

Egy utolsó gondolat, mielőtt nekivágnál

A legjobb tárgyalók sem születnek hibátlan tárgyalási készségekkel, hanem folyamatosan képzik magukat. Olvasnak, figyelnek, kipróbálnak, hibáznak, reflektálnak, és újrapróbálnak. A tárgyalás döntések sorozata, ahol minden döntés annyit ér, amennyit a mögötte lévő felkészülés enged. Aki ismeri a céljait, érti a másik fél érdekeit, és tudja, hol a határa, az nemcsak tájékozódni képes az asztalnál, hanem irányítani is.

A tárgyalás tanulása nem egyszeri esemény, hanem folyamat, amelyben a legizgalmasabb pillanat mindig az, amikor valami, amit eddig csak sejtettél vagy tudtál, hirtelen átérezhetővé is válik.

Ezek a szimulációk ezt az aha-pillanatot keresik. Nem a tökéletes tárgyaló megteremtése a cél, hanem az, hogy a résztvevő azzal az érzéssel lépjen ki egy foglalkozásról, hogy most valamit igazán megértettem. Magamból. A másiktól. A helyzetből.

Jó tárgyalást!

*Kádár Magor
Kolozsvár, 2026*

I. Kommunikációs készséget fejlesztő gyakorlatok

A tárgyalás intenzív kommunikációs folyamat. Az alábbi gyakorlatok mindegyike egy-egy tárgyalási helyzetet tartalmaz, ahol a feladat a másik fél szándékának és tárgyalási céljának felismerése illetve saját célunk pontos kifejezése. Gyakran az érzelmek kerülnek előtérbe, ami megbéníthatja a kommunikációt, és a másik felet védekező álláspontba kényszerítheti. A résztvevők feladata ezen helyzetek felismerése és feloldása, ezáltal pedig a hatékony kommunikáció feltételeinek megteremtése.

A. Verbális készséget fejlesztő gyakorlatok

1.1. Fogalomdefiníció

Foglalkozás típusa	Szemináriumi / képzési gyakorlat: verbális egyeztetés, konszenzuskeresés
Résztvevők száma	8–30 fő (párokban induló, fokozatosan bővülő csoportok)
Időtartam	30–50 perc
Megjegyzés	Jól alkalmazható az első foglalkozáson icebreakerként és a tárgyalástechnika alapfogalmainak bevezetésekor. Bevonhatók külső megfigyelők is.

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

A tárgyalás fogalma: mi különbözteti meg a tárgyalást a hétköznapi beszélgetéstől és a vitától?
Az egyeztetés alapszerkezete: pozíciók ütköztetése → engedmények → kompromisszum → konszenzus.
Delegált tárgyalás és képviselő: ki tárgyalhat a csoport nevében és milyen felhatalmazással?
A kommunikációs stílusok első megnyilvánulása: ki domináns, ki visszahúzódó, ki közvetítő?

A gyakorlat leírása

Ez a rövidfeladat az egyeztetési folyamat modellje egyetlen fogalmon keresztül. A résztvevők saját meghatározást fogalmaznak meg, azután páronként, majd egyre nagyobb csoportokban egyeztetnek egymással, egészen addig, amíg mindenki egyetlen közös meghatározásban

állapodik meg. A folyamat közben megélhetők a tárgyalás legfontosabb dinamikái: a pozíciók ütközése, az engedések és kompromisszumok, a képviselet és a delegálás.

A gyakorlat menete

Minden résztvevő felír egy lapra egy meghatározást a tárgyalás fogalmával kapcsolatban (ez lehet a konfliktus, konszenzus, kompromisszum vagy más fogalom is). A meghatározások az egyediség elvét követik: csak az fogadható el, amely kizárólag a keresett fogalmat írja le (például *a tárgyalás kommunikációs folyamat*-meghatározás önmagában nem elégséges, hiszen túl tág, a személyközi interakciók vagy a médiakommunikáció is kommunikációs folyamatok).

A résztvevők ezután párokat alkotnak, feladatuk teljes konszenzussal egyetlen meghatározást kialakítani. A pár ezután egy másik párhoz fordul, amellyel közösen alkot egy új meghatározást. Ez a folyamat addig tart, míg végül az összes résztvevő egyetlen csoportként hoz létre konszenzusos meghatározást.

Az **értékelés** a résztvevők megszólításával történik: mindenki elmesélheti, mit tapasztalt az egyeztetés során, például domináns, visszahúzó vagy kompromisszumkereső volt-e, és miről mondott le. Érdeemes megfigyelni, hogy az elején mindenki saját álláspontját képviseli, majd fokozatosan enged, cserél, megtart. A nagy csoportokban gyakran delegált tárgyalás alakul ki, ahol képviselőket bízunk meg az egyeztetéssel, akik beépíthetik a képviseletben alkalmazható taktikákat is (mint a felhatalmazás, az informálódás vagy a tárgyalófél-csere).

A gyakorlat szerepe és céljai

Kapcsolatteremtés és a kommunikációs gátak oldása a csoport tagjai között.

Az egyeztetési folyamat bemutatása: mindenki saját állásponttal lép be, majd az egyeztetés során részlegesen enged.

A fogalom mélyebb, személyes elsajátítása: a saját szavakkal alkotott meghatározás jobban rögzül.

Annak megtapasztalása, hogy egy fogalomnak több helyes értelmezése is létezhet.

Értékelési kérdések

Az egyeztetési folyamat

Hogyan változott a definíciód az egyeztetések során, mit tartottál meg belőle, és miből engedted?

Melyik volt a legnehezebb mozzanat: a párszintű, a négyfős vagy a plenáris egyeztetés?

Hogyan alakultak a szerepek, ki akart inkább meggyőzni és ki befogadni?

Mi a különbség a kompromisszum és a valódi konszenzus között? Melyiket tapasztaltátok inkább?

Mikor éreztétek, hogy valami „helyrekattant”, tényleg megváltozott, elindult a közös megegyezés felé?

A résztvevők átélései

Mit éreztél, amikor el kellett engedned a saját meghatározásodat vagy annak egy részét?
Volt olyan pillanat, amikor úgy érezted, hogy téged nem hallanak meg? Mit tettél akkor?
Mi volt az, ami a másik fél definíciójában meglepett?
Milyen kommunikációs stílust vettél fel ösztönösen: védted az álláspontodat, vagy inkább átmenetet kerestél?
Mit tanultál a saját tárgyalási reflexeidről ebben a látszólag egyszerű feladatban?

A külső megfigyelők értékelése: megfigyelés és következtetések

Kit láttatok a leghatékonyabb egyeztetőnek, és mi tette őt azzá?
Hol vált a konszenzus valódi kompromisszummá, és hol egyezett bele valaki meggyőzés nélkül? (amennyiben kompromisszumos megoldás születik)
Volt-e olyan objektíve jó érv, amelyet valaki feladott, mert nem tudta eléggé képviselni?
Hogyan változott a csoportdinamika páros, a négyfős és a plenáris szintek között?
Mit javasoltok egy mondatban annak, aki legközelebb hasonló egyeztetési helyzetbe kerül? (nyilvános összesítés)

Facilitátori útmutató

Ha elakad a csapat: ne siess beavatkozni, a csendet és a bizonytalanságot is hagyd megélni. Ez önmagában is tanulságos lehet.

Ha valaki dominál: az értékelőn kérdezz rá: Ki érezte úgy, hogy nem tudta érvényesíteni a saját definícióját?

Icebreaker funkcióra figyelj: az első 5 percben mindenki megmutatja az alapstílusát. Jegyezd meg, ki hogyan nyit, erre visszautalhatsz.

A konszenzus és kompromisszum különbsége: a zárásban mindig tedd fel ezt a kérdést, ez az egyik legtermékenyebb felvetés.

Időkeret: 10 perces párszintű egyeztetés általában elég. Ha a plenáris kör 15 percnél tovább tart, moderáld erősebben!

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztvevőknek / megfigyelőknek)

Mit mondott az egyéni definíciód, amit a párodnak sikerült elfogadtatnia? Mi kellett ehhez?
Volt pillanat, amikor feladtad a saját álláspontodat? Mi győzött meg (például az érv, a hangneme, vagy az időnyomás)?
Amikor két meghatározás ütközött, hogyan oldottátok fel? Kompromisszum (mindkettőből valami) vagy konszenzus (mindenki egyetlen meghatározást fogad el)?
Mit figyeltél meg magadban: inkább meggyőzni akartál, vagy inkább megegyezni? Van különbség?
Mikor volt az a pillanat, amikor a tárgyalás „kattant”, vagyis valami megváltozott?

1.2. Nyelvkontroll

Foglalkozás típusa	Készségfejlesztő gyakorlat: tudatos verbális kommunikáció
Résztevők száma	6–30 fő (teljes csoport egyszerre)
Időtartam	30–90 perc (egy ebédszünet, közös este vagy más összefüggő időszak alatt)
Megjegyzés	A tiltás kiterjeszthető a nonverbális nyelvre is: tagadó fejrázás, elutasító kézmozdulat stb. Bevonhatók külső megfigyelők is.

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Pozitív megfogalmazás, a tagadósavak kerülése és az „Igen, de” módszer (Hogyan lehet elutasítani anélkül, hogy lezárjuk a párbeszédet?)
A tagadó nyelvhasználat hatása a kommunikációs légkörre és a tárgyalási pozícióra.
Tudatos verbális kontroll: a szavak megválasztása befolyásolja a másik fél hozzáállását.
Nonverbális kongruencia: egyezik-e a hang, a testbeszéd és a tartalom?

A gyakorlat leírása

Egyszerű, de meglepően hatékony nyelvi kísérlet: a résztvevők egy meghatározott ideig nem használhatják a ne, se, nem, sem szavakat, miközben szokványos helyzetben kommunikálnak egymással. A feladat tudatosítja, milyen mértékben szövi át a tiltó-tagadó nyelv a hétköznapi beszédet, illetve megtapasztalhatóvá teszi, hogy ezek nélkül is teljes értékű, sok esetben kifejezőbb és eredményesebb kommunikáció lehetséges.

A gyakorlat menete

A tárgyalástechnikában ismertetett Igen, de módszert alkalmazva a résztvevők feladata az, hogy meghatározott ideig, például szünet teljes ideje alatt (ebédszünet vagy éppen egy közös este) a ne, se, nem, sem szavak nélkül kommunikáljanak.

A résztvevők közösen egyeztetett jellel (pl. taps, csettintés, intés) jelzik, ha valaki hibázott. Az illető személy újrafogalmazza a mondanivalóját. Ha a tiltás a nonverbális nyelvre is kiterjed, akkor a tagadó fejrázást és az elutasító kézmozdulatot is jelezni kell.

A gyakorlat szerepe és céljai

Felhívja a figyelmet a tiltó- és tagadósavak rendkívül gyakori használatára a hétköznapi kommunikációban.

Megtapasztalható, hogy ezek nélkül a beszéd nemcsak teljes értékű maradhat, de olykor kifejezőbbé és választékosabbá is válik.

Fejleszti a tárgyalásban nélkülözhetetlen konstruktív, pozitív megfogalmazás képességét.

Értékelési kérdések

A verbális és nonverbális nyelvhasználat

Milyen szavakat, fordulatokat volt a legnehezebb elkerülni? Miért?

Hogyan fogalmaztad át a tiltó kifejezéseket? Sikerült megőrizni az eredeti üzenetet, vagy veszített az eredeti jelentéséből?

Észrevetted magadon a nonverbális tagadás jeleit (pl. fejrázást, elutasító kézmozdulatot), miközben a szóbelit kerülted?

Változott-e a mondandód tartalma, pontossága vagy ereje a pozitív átfogalmazás során?

Volt pillanat, amikor a pozitív megfogalmazás természetesnek tűnt, és nem kellett erőltetni?

A résztvevők átélései

Mit éreztél, amikor nem sikerült a szabályt betartani? Kellemetlen volt, vicces vagy felszabadító?

Mikor volt a legfeszültebb pillanat, és mi váltotta ki ezt a feszültséget?

Mennyire érezted természetesnek a tagadó nyelvhasználatot a saját kommunikációdban?

Hogyan hatott rád, amikor a másik fél hibázott?

Maradt benned késztetés a változtatásra?

A külső megfigyelők értékelése (a résztvevők vagy külső megfigyelők)

Megfigyeltetek-e különbséget a verbális és nonverbális kommunikáció szerepe és hatékonysága között?

Kinek sikerült a leginkább természetesen váltani, és mit tett ő másképp, mint a többiek?

Milyen átfogalmazási stratégiákat láttatok?

Mikor volt a kommunikáció a legőszintébb (pl. a szabály tartásakor, vagy kis hibával, de könnyedén)?

Mit vinnétek magatokkal ebből a gyakorlatból?

Facilitátori útmutató

A szabály betartatása: ne légy szigorú rendőr, de kövesd következetesen, a játékoság éppen a könnyedség és a szabály feszültségéből fakad.

Ha valaki frusztrálódik: pontosan ezt érdemes megnevezni az értékelőn: a pozitív megfogalmazás folyamatos odafigyelést és kognitív terhet jelent.

Kiterjesztési variáns: ha az alap jól megy, add hozzá a tagadó fejrázást és a negatív kézmozdulat tiltását is.

A pozitív megfogalmazások szerepének tudatosítása: mutasd meg, hogy a nyelv kellően kifejező lehet, a legtöbb esetben elkerülhető, sőt felesleges a tiltószavak használata.

Milyen kontextusban tud ez igazán hasznos lenni: Tárgyaláskor, ügyfélkezelésben, konfliktusos helyzetekben

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Melyik pillanatban volt a legnehezebb nem használni a ne/nem/se/sem szavakat? Mi volt a konkrét szituáció?

Hogyan fogalmaztad át a mondandódat? Kifejezőbb lett a pozitív változat, vagy érezted, hogy veszítettél valamit?

Észrevetted magadon a nonverbális tagadást (fejrázás, elutasító mozdulat), amikor a szóbelit kerülted?

Van olyan kontextus az életedben (pl. munka, tanulás, kapcsolatok), ahol ez a szokás tartósabb változást hozhatna?

Mit mondtál volna szokás szerint, korlátozások nélkül? Mondd el az eredeti és az átfogalmazott verziót is.

1.3. Pakolj be utazáshoz!

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Nyílt és zárt kérdések: mikor melyiket érdemes alkalmazni? Mi a különbség az információhozamban?

Információszerzési stratégia: hogyan tervezzük meg a kérdések sorrendjét és tartalmát?

Nézőpontváltás és empátia: a másik fél perspektívájából látni a helyzetet alapfeltétele a hatékony tárgyalásnak.

Az információ mint erőforrás: a tárgyalásban az nyer, aki jobban felméri a másik fél valódi szükségleteit.

A gyakorlat leírása

Látszólag egyszerű feladat, amely valójában a kérdezéstechnikáról szól: a résztvevőknek egy csomagot kell előkészíteniük utazáshoz. Ezt azonban csak akkor tudják jól elvégezni, ha megszerezték a szükséges információkat. A csomagba több tárgyat is tehetnek, annak függvényében, hogy mennyit sikerült megállapítaniuk az utazásról a feltett kérdések segítségével. A nyílt és zárt kérdések különbségét, az információszerzés stratégiáját és a nézőpontváltás képességét fejleszti.

Eszközlista (minden forgatókönyvhöz)

Kategória	Tárgyak
Ruházat és lábbeli	váltócipő, elegáns cipő, váltóruha, formális öltözet, pulóver, kabát, esőkabát, esernyő, napellenzős sapka, téli sapka, fehérnemű, zokni, fürdőruha, fürdőköpeny
Élelem és higiénia	vizespalack, szendvicsek, energiaszelet, snack, tartós élelmiszer, fertőtlenítő, személyes higiéniai csomag (fésű, hajkefe, fogkefe, fogkrém, szappan), WC-papír, naptej, rovarriasztó
Egészség és biztonság	kis elsősegélycsomag (ragtapasz, kötszer), kis gyógyszeres csomag (pl. fájdalom- és lázcsillapító), napszemüveg
Okmányok, pénzügy, kommunikáció	személyazonossági igazolvány vagy útlevelel, utazási jegyek (repülőjegy vagy menetjegy), készpénz, bankkártya, mobiltelefon, töltő, külső telefonakku, laptop, fejhallgató, olvasnivaló
Egyéb, kontextustól függően	labda, síp, társasjáték, üzleti ajándék, prezentációs anyagok, pendrive, névjegykártya, szeszes ital

Forгатókönyvek

Az alábbi négy forгатókönyv közül a gyakorlatvezető az alkalmat és a csoportot ismerve választja ki az egyiket. A résztvevők nem ismerik a forгатókönyv tartalmát, ők csak az eszköztartást kapják meg.

1. forгатókönyv. Peti hátizsákja – Egynapos osztálykirándulás

Csak a gyakorlatvezetőnek:

A hátizsák Petié. Peti nyolcéves kisiskolás, aki egynapos nyári osztálykirándulásra készül.

Úticél: a széki nád-rezervátum, Kolozsvár közelében.

Az osztály (30 fő + 3 kísérő) vonattal utazik.

Program: délelőtti nád-rezervátum, ebéd (saját, otthonról hozott szendvics), délután számháború.

A Kolozsvárra való visszaérkezés este 6-ra várható.

Az utazás időpontja a foglalkozás másnapja.

Szemponatok: Nyári, változékony időjárás, kiskorúak csoportja, nagyvárostól nem messze.

✓ Szükséges	○ Elfogadható	✗ Felesleges / tiltott
- szendvicsek (ebéd biztosítandó) - vizespalack (egész napos kintlét) - naptej, napellenzős sapka, napszemüveg (szabadban tölti a napot) - rovarriasztó (nád-rezervátum) - váltócipő (elázás esetén) - esőkabát (nyári, változékony időjárás)	- labda, súp (szabadtéri játékokhoz) - kis elsősegélycsomag - WC-papír - társasjáték (vonatozás) - mobiltelefon (ha az iskola beleegyezik) - energiaszelet / snack - pénz	- szeszes ital (kiskorú) - személyi (kiskorú) - menetjegy (iskola intézi) - technikai eszközök - professzionális öltözet - téli sapka, fürdőruha - prezentációs kellékek - tartós élelmiszer (egy napos kirándulás) - névjegykártya

2. forгатókönyv. Andor bőröndje – 2 napos belföldi üzleti út

Csak a gyakorlatvezetőnek:

A csomag Andoré. Andor 38 éves értékesítési menedzser, aki szeptemberben 2 napos belföldi üzleti útra indul.

Úticél: Budapest, két fontos ügyfélmegbeszélés, majd egy belső csapattalálkozó.

Utazás: vonattal indul holnap reggel 7:15-kor, visszaér holnapután este.

Program: 1. nap: ügyfélelebed (üzleti viselet kötelező), délután ügyféltalálkozó, esti networking vacsora; 2. nap: délelőtti prezentáció, ebéd a városban, korai hazautazás.

Szálloda: 3 csillagos, van spa, nincs fitnesszterem.

Szemponatok: professzionális kontextus, felnőtt utazó, a szálloda megfelelő komfortot biztosít.

✓ Szükséges	○ Elfogadható	✗ Felesleges / tiltott
formális öltözet, elegáns cipő (ügyfélebéd) váltóruha, váltócipő (szállodában) fehérnemű, zokni prezentációs anyagok laptop, pendrive mobiltelefon, töltő névjegykártya utazási jegyek személyazonossági pénz, bankkártya üzleti ajándék	olvasnivaló (vonatútra) fejhallgató (vonatút, lazítás) vizespalack, snack külső telefonakku személyes higiéniai csomag kis gyógyszercsomag esőkabát vagy esernyő napszemüveg fürdőruha kabát, pulóver (időjárástól függően)	tartós élelmiszer naptej, rovarriasztó fürdőköpeny kis elsősegélycsomag labda, síp, társasjáték szeszes ital

3. forgatókönyv. Margit poggyásza – 5 napos külföldi wellness-hétvége

Csak a gyakorlatvezetőnek:

A csomag Margitét. Margit 52 éves könyvelő, aki barátnőivel indul 5 napos külföldi wellnessre, kipihenni a március végi éves zárás fáradalmait.

Úticél: Bécs repülővel, 1 db kézipoggyász, max. 8 kg, max. 55×40×20 cm.

A szálloda 5 csillagos, minden wellness-szolgáltatás (törölközők, fürdőköpeny) biztosított.

Program: spa, városnézés (1 nap), gálavacsorás est (elegáns öltözet szükséges).

A repülőn folyadékszabály és a kézipoggyász súlykorlátja érvényes

Megjegyzés: érvényesek a repülési poggyász korlátjai, szálloda maximális komfortot biztosít az ellátást és spa-t illetően.

✓ Szükséges	○ Elfogadható	✗ Felesleges / nem javasolt
személyi vagy útleveél (külföldi repülőút) utazási jegyek pénz és bankkártya (külföldi kiadások) elegáns cipő, formális öltözet (gálavacsora) váltóruha, váltócipő (5 nap, de súlykorláttal) fehérnemű és zokni fürdőruha (spa-napok) személyes higiéniai csomag mobiltelefon és töltő	olvasnivaló (utazáshoz) vizespalack (sétához) snack (utazáshoz) pulóver, téli sapka kis gyógyszercsomag laptop (felesleges súly) fejhallgató névjegykártya	tartós élelmiszer naptej, rovarriasztó fürdőköpeny kis elsősegélycsomag labda, síp, társasjáték üzleti ajándék, prezentációs anyagok szeszes ital

A gyakorlat menete

1. A csoportot 4–5 fős alcsoportokra osztjuk. A feladat: az eszközlistából állítsák össze az utazási poggyász tartalmát a lehető legcélszerűbben, nem tudva, kinek kell előkészíteniük.
2. A csoportok először megbeszélik, milyen információkra van szükségük, majd szűkítik a kérdéseket hatra, és fontossági sorrendbe állítják azokat.
3. Minden körben egyetlen kérdést tehetnek fel a gyakorlatvezetőnek úgy, hogy a többi csoport ne hallja sem a kérdést, sem a választ. A kapott válasz alapján újragondolhatják a következő kérdést. A gyakorlatvezető az utazó személy ismeretében teljes, kielégítő válaszokat ad, kizárólag a kérdésre válaszolva.
4. A csoportok összeállítják a végleges listát, majd plenárisan felvázolják az utazó valószínű profilját, és összehasonlítják az eredményeket és a kérdezési stratégiákat.

Értékelési kérdések

A feladat lezajlása

Hogyan zajlott a kérdések megtervezése a csoporton belül (pl. volt-e vita arról, melyik kérdés a fontosabb)?

Mikor dőlt el, hogy a csoportnak nincs elég információja? Mi volt az a pillanat, amikor rájöttek?

Milyen stratégiával haladt a csoport, előre tervezte a kérdések sorrendjét, vagy menet közben döntött?

Mennyire tért el egymástól a különböző csoportok végső listája, és mi magyarázza az eltéréseket?

Kiderítette-e valamelyik csoport, hogy kié a csomag, és milyen célra való a kirándulás? Ha igen, mikor és hogyan?

A csoporttagok átélései

Mit éreztél, amikor kiderült, hogy a kérdéseid nem hozták meg a szükséges információt?

Volt pillanat, amikor úgy érezted, hogy a csoport munkája nem hatékony? Szóltál-e, vagy hagytad folyni?

Mikor változott meg a helyzet átláthatósága? Volt egy fordulópont, egy kérdés vagy ötlet, ami mindent más megvilágításba helyezett?

Milyen érzés volt megkapni az információt és rájönni, hogy a lista egyes tételei feleslegesek vagy hiányoznak?

Mit tanultál a feladat során arról, hogyan tervezed meg általában az információszerzést (pl. munkában, hétköznapi helyzetekben)?

A külső megfigyelők visszajelzése

Melyik csoport kérdezett a leghatékonyabban, és mit csinált másképp, mint a többiek?
Megfigyeltetek-e nyílt és zárt kérdéseket? Melyik típus hozta a több hasznos információt?
Volt-e olyan kérdés, amely félrevitte a csoportot, elterelte a figyelmet?
Hogyan kezelte a csoport, ha egy kérdésre nem kapott érdemi választ (pl. megismételte, átfogalmazta, vagy elengedte a kérdést)?
Mit javasolnátok a csoportnak, mi lett volna a 3 legjobb kérdés, amelyet fel kellett volna tenni?

Facilitátori útmutató

Hogyan segíts anélkül, hogy megadnád a választ:

Ha a csoport egyáltalán nem kérdez a személyre és az utazás céljára vonatkozóan:
kérdess vissza semlegesén, pl. „Biztosak vagytok benne, hogy minden lényeges szempontot figyelembe vettetek az utazást illetően?”
Ha nagyon általános kérdéseket tesznek fel, mondd: „Pontosítanád? Mire gondolsz pontosan?”, anélkül, hogy valamerre terelnéd a csoport gondolkodását!
Ha elakadnak, és csendben maradnak, adj egy finom utalást: „Gondoljatok arra, ki az, aki már nagyon készül?”
Ha azt kérdezik: „Mit vigyünk?” vagy „Mit tegyünk a csomagba?": mosolyogj, és mondd: „Én nem tudom, ti döntötök.” Ne értékeld a listát menet közben!
Ha azt kérdezik: „Mennyi ideig tart a gyakorlat?": "Amíg a lista összeáll."

Mire figyeljen a játékvezető

Kérdeznek-e a személyre (kié a csomag, hány éves, milyen a fizikuma), vagy rögtön a tárgyra térnek (mivel fogja tölteni az idejét, mi lesz a programja)?
Melyik csoport tervezi meg a kérdéseit, és melyik rögtönöz? A lista minősége tükrözi ezt.
Ki az a csoporton belül, aki visszafog egy rossz kérdést, és ki az, aki enged az átgondolatlan ötleteknek?
Mikor változik meg a csoport hozzáállása? Van-e felismerésszerű, aha-pillanat?
Hogyan reagál a csoport arra, ha egy kérdésre szűkös vagy hasznos választ kap(pl. rugalmasan vált, vagy ragaszkodik az eredeti kérdéssorhoz)?
Az összehasonlítás a legerősebb pillanat: mikor kiderül, hogy más csoportok más listát állítottak össze, világossá válik a kérdező szerepe és információk felhasználása.
Ha az idő szűkös: az összehasonlítás a legfontosabb rész, ezért, ha kell, a listák összebevetését rövidítsd, de gondolkodási, kérdezői folyamatra való reflektálást ne.

Forgatókönyv-választási szempontok

1. forgatókönyv (Peti): kezdőknek, icebreakerként vagy ha a csoport fiatal / kezdő.
2. forgatókönyv (Andor): felnőtt munkahelyi csoportoknál, ahol a professzionális kontextus ismerős.

3. forgatókönyv (Margit): haladó csoportoknál, a legtöbb rejtett korlátot tartalmazza (poggyász súlya és mérete, többféle esemény-specifikus viselet).

Egyidejűleg is futtatható 2 csoport, 2 különböző forgatókönyvvel, az eredmények összehasonlítása így még érdekesebb, a kérdezés logikája ugyanúgy érvényesül.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Mi volt az a kérdés, amely a legtöbb hasznos információt hozta? Miért pont az?

Milyen kérdést tettél fel, amire utólag rájöttél, kevésbé volt hatékony? Miért volt az?

Mikor döntöttétek el a sorrendet? Volt-e vita arról, melyik a fontosabb kérdés?

Ha most újra elvégeznétek, mi lenne az első három kérdésetek, és miért?

Mi a különbség aközött, hogy „mit kell bepakolni” és „kinek, mire, mikor, hova”? Miben segíti ez a mindennapi gondolkodást és a tárgyalási helyzeteket?

B. Verbális készséget fejlesztő gyakorlatok: asszertivitás szerepjátékok

2.1. Asszertivitás szerepjátékok

Az asszertivitás szerepjátékok célja az asszertív, agresszív és passzív kommunikáció megismertetése és megtapasztalása valós élethelyzeteken keresztül, verbális és nonverbális szinten egyaránt. A szituációk mindennapi munkahelyi és személyes helyzeteket modelleznek. Az asszertív fél mindig ismert (megjelölt), a másik fél szabadon viselkedhet. A megfigyelők rögzítik, mikor csúszik el az asszertivitás passzív vagy agresszív irányba, és milyen nonverbális jelek kísérik az egyes viselkedésmódokat.

A szimulációs blokk részletes helyzetleírásokat és azok szerepkártyáit tartalmazza. Minden szituáció önállóan is lejátszható, de a blokkon belüli sorrendben haladva fokozatosan növekvő összetettséggel találkozhatnak a résztvevők. A szerepkártyák nyomtathatóak és kivágáshoz vannak kialakítva. A gyakorlat vezetője dönti el, hogy csak a helyzetleírást és a célt, vagy az elvárt magatartást is átadja a játékosoknak. Minden fél csak a saját kártyáját kapja meg, a másik fél céljait és titkos szempontjait a szimuláció előtt nem ismeri. Az értékelési kérdések az egyes szituációk végén találhatók, ezek a reflektív feldolgozás keretét adják mind a résztvevők, mind a megfigyelők számára.

Kék kártya (sötétkék fejléc): az asszertív / alkalmazó fél.

Narancssárga kártya: a szabad szerep (passzív, agresszív vagy asszertív viselkedés).

A gyakorlatvezető a szerepkártyán jelölt tárgyalási célokat és titkos szempontokat az értékelésig nem fedi fel a csoportnak, ezek a szimuláció utáni megbeszélés (debriefing) során kerülnek felfedésre.

Asszertivitás szerepjátékok: 9 szituáció

#	Cím	Típus
1	Éttermi reklamáció	Fogyasztói panasz
2	Rossz visszajáró	Pénzügyi vita
3	Nemkívánatos randevú	Személyes határok
4	Egyenlőtlen munkamegosztás	Munkahelyi konfliktus
5	Rendszeres késés	Teljesítménykezelés
6	Elvesztett pénztárca a kávézóban	Stresszes ügyintézés
7	Delegálás visszautasítása	Overload / határok
8	Konstruktív visszajelzés kollégának	Peer feedback
9	Nem várt feladatátruházás	Hatáskör-vita

A gyakorlat leírása

A résztvevők mindennapi helyzeteken keresztül tapasztalják meg az asszertív, agresszív és passzív kommunikáció közötti különbséget, egyszerre a saját bőrükön és megfigyelőként. A párok valódi élethelyzeteket játszanak el, amelyekben az egyik félnek mindig asszertívan kell fellépnie, míg a másik fél szabadon viselkedhet. Ez lehetővé teszi, hogy mindkét szerep dinamikája megtapasztalható és elemezhető legyen.

A gyakorlat menete

A résztvevők párokat alkotnak. Minden páros húz egy szituációt, amelyet el kell játszaniuk. A feladatmegoldás során az egyik félnek mindig asszertívan kell kommunikálnia és viselkednie. A pár előre közli a feladatát (külső megfigyelők jelenlétében a gyakorlatvezető dönthet úgy is, hogy nem fedik fel), és azt is, hogy ki lesz az asszertív fél (szükség esetén sorshúzással dönthető el). A másik fél bárhogyan viselkedhet, passzívan, agresszívan vagy akár asszertívan is, megmaradva a szerep adta keretek között.

A gyakorlat szerepe és céljai

Az asszertív, agresszív és passzív kommunikáció megismertetése, verbális és nonverbális szinten egyaránt.

A különböző kommunikációs szerepek közvetlen megtapasztalása és reflektálás azokra.

A hétköznapi tárgyalási helyzetekben alkalmazható asszertív kommunikáció fejlesztése.

Szituációk

1. szituáció. Langyos leves: éttermi reklamáció

Típus	Fogyasztói panasz / reklamáció
Résztvevők	2 fő (vendég + pincér) + megfigyelők
Időtartam	5–8 perc + értékelés
Stílus	A vendég asszertív; a pincér szabadon viselkedhet (passzív, agresszív, asszertív).

Helyzet

Egy kisebb étterem ebéidőben tele van. A vendég húslevest rendelt, amelyet a pincér gyorsan hozott ki. A leves langyos, holott a vendég forrón szereti, és egyértelműen erre számított. A pincér láthatóan siet, a termet egyedül kell kiszolgálnia.

VENDÉG (asszertív szerep)	PINCÉR (szabad szerep)
Helyzeted: Megkaptad a húsleves, de langyos. Kellemetlenül érzed magad, mert nem szereted a visszaküldést, bár jog szerint elvárhatod, amit rendeltél.	Helyzeted: Teli van a terem, egyedül dolgozol. A leves talán tényleg lehűlt, de nem volt szándékos. Döntsd el: elismered, védekezed, vagy kitérsz?
Tárgyalási célod: Elérni, hogy cseréljék ki a levest forróra, vagy melegítsék fel, anélkül, hogy bocsánatkérésbe fulladna a helyzet.	Lehetséges reakciók: Passzív: "Jaj, sajnálom...", és halogatsz a cselekvést. Agresszív: "Forrón hoztam ki, azóta hűlt le." Asszertív: "Elnézést, azonnal kicserélem."
Titkos szempont: Ha a pincér védekezik vagy mentegetőzik, ne vágj vissza, maradj konstruktív. Ha elismeri a hibát, fogadd el jóindulatúan.	Tárgyalási célod: A vendég elégedetten távozzon majd, de ne veszítsd el az arcod sem. Ha valóban nem te hibáztál, ezt méltósággal jelezheted.
Asszertív eszközök: rövid, tárgyyszerű, nem vádló megfogalmazások, pl. "Ez a leves sajnos langyos, és forrón kértem. Kérem, cseréljék ki!".	
Kerülendő: Elnézést kérés a saját igény megfogalmazásáért, agresszív hangsúly, panaszkodás más vendégekre.	

Résztevői értékelő – 1. Szituáció. Langyos leves: éttermi reklamáció
A saját szerepedről Melyik szerepet játszottad (vendég / pincér)? Mi volt a célod a jelenetben, és elérted azt? Hogyan nyitottál? Tárgyszerű, udvarias, vagy inkább vádló volt a hangod? Kommunikáció és érzelmek Volt olyan pillanat, amikor nehéz volt asszertívnak maradni? Mi váltotta ki? Mit éreztél a jelenet alatt: kényelmetlenség, magabiztosság, frusztráció? Tanulság Mit csinálnál másképp, ha megismételnéd?

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

- Hogyan nyitott a vendég (pl. tárgyyszerűen, önkritikusan vagy vádlón)?
- A pincér elismerése vagy tagadása hogyan befolyásolta a folytatást?
- Hogyan kezelték a felek az érzelmi reakciójukat?
- Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni, pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly?

2. szituáció. Rossz visszajáró

Típus	Fogyasztói panasz / pénzügyi vita
Résztvevők	2 fő (vevő + pénztáros) + megfigyelők
Időtartam	5–8 perc + értékelés
Stílus	A vevő asszertív, a pénztáros szabadon viselkedhet.

Helyzet

Egy ABC-ben a vevő hétféltéti bevásárlást végzett, összesen 34 eurót tett ki a kosár, 50 euróval fizetett. Miután elhagyta a pénztárt, a parkolóban veszi észre, hogy csak két 5 euróst meg egy érmét, összesen 11 eurót kapott vissza 16 euró helyett. Visszamegy a pénztárhoz, ahol a pénztáros már a következő vevőt szolgálja ki. A kasszát le lehet zárni és ellenőrizni a visszajárókat, ugyanakkor a bolti szabályzat szerint a távozás után reklamációt nem fogadnak el.

VEVŐ (asszertív szerep)	PÉNZTÁROS (szabad szerep)
Helyzeted: 10 euróval kevesebbet kaptál vissza. Biztosan emlékszel az összegre, mert megnézted a blokkot a parkolóban.	Helyzeted: Épp a következő vevőt szolgálod ki. Nem emlékszel pontosan az előző tranzakcióra. A kassa ellenőrzéséhez vezető kasszást kell hívni, ami időt vesz igénybe.
Tárgyalási célod: A hiányzó 10 eurót visszakapni gyorsan, udvariasan, de határozottan.	Lehetséges reakciók: Passzív: habozol, nem mersz dönteni. Agresszív: "Biztos, hogy jól adtam vissza." Asszertív: "Egy pillanat, megkérem a kolléganőmet, zárjuk le a kasszát."
Titkos szempont: Ha a pénztáros vitatkozni kezd, kérd, hogy hívjanak vezető kasszást vagy zárják le a kasszát ellenőrzésre. Nem kell hangoskodnod.	Tárgyalási célod: Megoldani a helyzetet anélkül, hogy hosszú sort alakítana ki, és anélkül, hogy megalázva érezd magad.
Asszertív eszközök: tárgyszerű, bizonyíték alapú nyitás (pl. "Az imént itt fizettem, és úgy tűnik, 10 euróval kevesebbet kaptam vissza. Megkérném, hogy nézzék meg a kasszát.")	
Kerülendő: Vádló fordulatok (pl. "Ön egy csaló!"), hangos vitázás mások előtt, a helyzet feladása rosszallás esetén.	

Résztevői értékelő – 2. Szituáció. Rossz visszajáró

A saját szerepedről

Melyik szerepet játszottad (vevő / pénztáros)?

Hogyan fogalmaztál meg a kérésedet / reakciódat (pl. tényszerűen, mentegetőzve, vagy követelőzőve)?

Milyen bizonyítékra hivatkoztál? Hatásos volt?

Kommunikáció és érzelmek

Mit éreztél, amikor a másik fél kételkedett vagy halogatott?

Mi volt a legnehezebb pillanat, és hogyan kezeled te általában az ilyen típusú helyzeteket?

Tanulság

Van olyan hétköznapi szituáció, ahol ezt a mintát alkalmazzuk vagy kerüljük?

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Hogyan kezelte a vevő, hogy a pénztáros kételkedett?

Mi segítette vagy gátolta a gyors megoldást?

Mikor kellett volna feletteshez fordulni?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

3. szituáció. Nemkívánatos randevú: visszautasítás a nyelvtanfolyamon

Típus	Személyes határok védelme / visszautasítás
Résztevők	2 fő (férfi + nő) + megfigyelők
Időtartam	5–8 perc + értékelés
Stílus	Mindkét félnek lehetősége van asszertívan viselkedni. Ajánlott: mindkét fél egyidejűleg asszertív.

Helyzet

Tamás és Éva hónapok óta ugyanarra a csütörtök esti angol nyelvtanfolyamra járnak, általában egymás mellett ülnek. Jó a közöttük a hangulat, sokat nevetnek a szünetekben. Tamás komolyan érez Éva iránt, és el szeretné hívni egy közös ebédre a hétvégén. Éva férjénél van, ezt Tamás is sejti, de nem tudja biztosan. Éva nem akar randevút, de nem szeretné megsérteni Tamást, akivel jól kijön a tanfolyamon.

TAMÁS (kezdeményező)	ÉVA (visszautasító)
Helyzeted: Szeretnél közelebb kerülni Évához. Nem voltál tolaodó eddig, de a mai tanórán elhatárood, hogy megpróbárod.	Helyzeted: Sejtet, hogy Tamásnak szimpatikus vagy. Féjrnél vagy, és nem kívánsz személyesebb kapcsolatot, de a tanfolyami légkört sem akarod rontani.
Tárgyalási célod: Meghívni Évát egy közös ebédre hétvégén, személyes, nem „barátok egy csoportja" szövegezéssel.	Tárgyalási célod: Egyértelműen visszautasítani, de kedvesen, úgy, hogy Tamás ne érezze magát megalázva, és a tanfolyami jó viszonyotok megmaradjon.
Titkos szempont: Ha Éva visszautasít, ne vágj vissza, ne nyomulj rá, fogadd el méltósággal, és ügyelj arra, hogy a tanfolyami hangulat ne romoljon el.	Titkos szempont: Nem kell elnézést kérned az elutasításért. Nem kell magyarázkodnod hosszan. Elég egy rövid, határozott, barátságos nem.
Asszertív eszközök: Közvetlen, de nem nyomasztó felkérés: "Éva, örülnék, ha hétvégén együtt ebédelnék egyet, ha van kedved." Ha nem, elfogadod.	Asszertív eszközök: "Tamás, köszönöm, de ezzel a meghívással nem érzem jól magam. A tanfolyamon jó volt ismerkedni, és remélem, ez így is marad."

Résztevői értékelő – 3. szituáció: Nemkívánatos randevú
A saját szerepedről Melyik szerepet játszottad (Tamás / Éva)? Hogyan hangzott a felkérés illetve az elutasítás, kellően egyértelmű volt? Sikerült tartani a határt (Éva) / elfogadni a nemleges választ (Tamás) méltósággal? Kommunikáció és érzelmek Milyen érzések jelentkeztek a jelenet során? Kényes volt-e a szituáció? Milyen nonverbális jelzéseket küldtél, esetleg akaratlanul is? Tanulság Mit tanított ez a jelenet a határok asszertív kommunikálásáról?

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Milyen nonverbális jelzések előzték meg a felkérést?

Hogyan hangzott az elutasítás (pl. egyértelmű volt, de tisztelettudó)?

Hogyan reagált Tamás a nemre (pl. elfogadta, erősködött, vagy félrecsúszott az asszertivitás)?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

4. szituáció. Egyenlőtlen munkamegosztás: közvetlen munkatársak viszonya

Típus	Munkahelyi konfliktus / munkamegosztás
Résztvevők	2 fő (Bernadett + Zoltán) + megfigyelők
Időtartam	6–10 perc + értékelés
Stílus	Bernadett asszertív, Zoltán szabadon viselkedhet.

Helyzet

Bernadett és Zoltán ugyanazon az osztályon dolgoznak, azonos beosztásban. Megkaptak egy közös projektet, amelynek részeit egyenlő arányban kellene elosztani. Bernadett egy hét elteltével rájön, hogy ő lényegesen többet dolgozott, Zoltán folyamatosan halasztja a feladatait, vagy más munkával indokolja a lemaradást. A határidő 10 nap múlva van.

BERNADETT (asszertív szerep)	ZOLTÁN (szabad szerep)
Helyzeted: Egy hete dolgozol a projektfeladataidon, Zoltán csak a feladatok felét végezte el. Ha ez így marad, te fogod befejezni az egészet.	Helyzeted: Valóban lemaradtál, de úgy érzed, más prioritásaid voltak. Esetleg nem is tudtad, hogy Bernadettnek ekkora gondja van ezzel.
Tárgyalási célod: Elérni, hogy Zoltán vállalja a rá eső arányos részt, és konkrét határidőt szabjon az elvégzésre.	Lehetséges reakciók: Passzív: "Igen, elnézést, majd elvégzem...", de nem vállal határidőt. Agresszív: "Én is elvégeztem dolgokat, csak te nem látsz mindent." Asszertív: "Igazad van, jövő hét elejére leadom az én részemet."
Titkos szempont: Nem akarsz feljelenteni Zoltánt a főnöknél, legalábbis most még nem. Szeretnéd magadtól megoldani a helyzetet.	
Asszertív eszközök: Tárgyszerű, nem vádló, konkrét kérdés (pl. "Zoltán, szeretnék veled beszélni a projektünk állásáról. Én az én részemet elvégeztem, a tiéd viszont még nincs kész. Mikor tudod befejezni?")	Tárgyalási célod: Megőrizni a jó munkakapcsolatot, de reális ígéretet tenni, amelyet be is tudsz tartani.
Kerülendő: Általánosítások (pl. "te mindig így csinálod"), múltbeli sérelmek felsorolása, érzelmi kitörés.	

Résztevői értékelő – 4. Szituáció. Egyenlőtlen munkamegosztás: közvetlen munkatársak

A saját szerepedről

Melyik szerepet játszottad (Bernadett / Zoltán)?

Bernadettként: én-üzenettel nyitottál, vagy te-váddal? Írd le az első mondatod!

Sikerült konkrét határidőben megállapodni, vagy homályban maradt a lezárás?

Kommunikáció és érzelmek

Zoltánként: hogyan reagáltál belül a felvetésre (pl. védekezőn, megkönnyebbülve, vagy másképp)?

Volt pillanat, amikor elcsúszott a hangnem? Mi váltotta ki?

Tanulság

Hogyan kezeled a valóságban a hasonló helyzeteket, és mit vinnél ebből a szimulációból magaddal?

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Hogyan nyitott Bernadett (pl. "én"-üzenettel vagy "te"-váddal)?

Sikerült-e konkrét határidőre rávezetni Zoltánt?

Hogyan változott a dinamika, ha Zoltán agresszívan reagált?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

5. szituáció. Rendszeres késés: vezető és beosztott

Típus	Munkahelyi visszajelzés / teljesítménykezelés
Résztevők	2 fő (főnök + Péter) + megfigyelők
Időtartam	6–10 perc + értékelés
Stílus	A főnök asszertív, Péter szabadon viselkedhet.

Helyzet

Péter hetek óta minden reggel kb. 30 percet késik. A főnök eddig nem szólt, de a csapat többi tagja megjegyezte, és a késés a munkamorálra is kihat. A főnök behívja Pétert az irodájába egy négy szemközti megbeszélésre. Az irodaajtót becsukják.

FŐNÖK (asszertív szerep)	PÉTER (beosztott – szabad szerep)
Helyzeted: Péter értékes munkatárs, de a késések kezelésével nem várhat tovább. Nem akarsz belső fegyelmet indítani, inkább megoldást keresel.	Helyzeted: Tudod, hogy késtél. Esetleg van rá magyarázatod (óvoda, közlekedés) vagy nincs, csak nem tudtál felkelni időben.
Tárgyalási célod: Egyértelműen közölni, hogy a késések elfogadhatatlanok, meghallgatni Péter magyarázatát, és konkrét megállapodásra jutni (pl. mikor érkezik pontosan, mi a következménye a késés folytatásának).	Lehetséges reakciók: Passzív: "Igen, elnézést, megpróbálom.", és semmi nem változik. Agresszív: "Mások is késnek!" Asszertív: "Igen, valós okom van. Megbeszélhetnénk a rugalmas munkakezdést?"
Titkos szempont: Ha Péternek valódi oka van (pl. gyereket az óvodába kísérni), rugalmas megoldást kínálhatsz, de a csapat szabályait nem írhatod át csak érte.	Tárgyalási célod: Őszintén kommunikálni a helyzetedről, és ha lehetséges, konstruktív megoldást javasolni.
Asszertív eszközök: tény, hatás, nyitott kérdés (pl. "Péter, azért hívtalak be, mert az elmúlt hetekben minden reggel kb. fél órával késtél. Ez problémát jelent a csapatnak. Szeretném megérteni, mi áll mögötte, és megoldást találni.").	
Kerülendő: Megszégyenítés, a csapat véleményének idézése (pl. "mindenki látja"), azonnali fenyegetés.	

Résztevői értékelő – 5. szituáció: Rendszeres késés: vezető és beosztott
A saját szerepedről Melyik szerepet játszottad (főnök / Péter)? Főnökként: tény–hatás–kérdés struktúrával dolgoztál, vagy más megközelítéssel? Péterként: megindokoltad a késéseket, vagy inkább mentegetőztél? Kommunikáció és érzelmek Mit éreztél a hatalmi egyenlőtlenségben, főnökként vagy beosztottként? Született konkrét megállapodás? Ha nem, mi hiányzott hozzá? Tanulság Mit tanított ez a szituáció az asszertív visszajelzés adásáról és fogadásáról?

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

A főnök hogyan közölte a problémát (pl. tényszerűen vagy vádlón)?

Hogyan reagált Péter: a helyzetre fókuszált vagy védekezett?

Született-e konkrét megállapodás?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

6. szituáció. Elveszett pénztárca: a kávézó személyzetének bevonása

Típus	Stresszes ügyintézés / panasz kompetenciahiány esetén
Résztvevők	2 fő (utas + pincér) + megfigyelők
Időtartam	5–8 perc + értékelés
Stílus	Az utas asszertív, a pincér szabadon viselkedhet.

Helyzet

Egy kávézóban ülve a kliens fizetett, majd továbbindult vásárolni. Út közben veszi észre, hogy nincs meg a pénztárcája. Utazásra készülve a pénze, kártyája, személyije is a pénztárcában volt. Pánikszzerű állapotban visszatér a kávézóba és a személyzethez fordul.

UTAS (asszertív szerep)	HOSZTESZ (szabad szerep)
Helyzeted: Elveszett a pénztárcád. Pánikban vagy, de tisztában vagy vele, hogy az üvöltözés nem segít, a pincér az egyetlen segítségéd most.	Helyzeted: Sokat kell intézkedned egyszerre, a bejáratnál is várnak rád. Az esetleges visszatérítési eljárás időt vesz igénybe, és nem biztos, hogy találnak valamit.
Tárgyalási célod: Elérni, hogy a pincér azonnal segítsen: vegye fel a kapcsolatot a kollegáival, és ha szükséges, segítsen megtalálni az elveszett pénztárcát.	Lehetséges reakciók: Passzív: "Sajnálom, nem sokat tehetek..." Agresszív: "Miért nem vigyázott jobban?" Asszertív: "Azonnal szétnézek, értesítem kávézó munkatársait is, addig kérem maradjon itt."
Titkos szempont: Ha a pincér passzív vagy elutasítja a hatáskörét, kérd, hogy hívja a felettesét. Maradj higgadt, ez növeli a hatékonyságát.	Tárgyalási célod: Megoldani a helyzetet a hatáskörödön belül, és egyértelműen jelezni, ha ennél több segítség szükséges.
Asszertív eszközök: Tömör helyzet + konkrét kérdés + sürgősség (pl. "Elvesztettem a pénztárcámat a kávézóban, kérem, segítsen. Utazásra készülök. Mit tud tenni?")	
Kerülendő: Sírás, üvöltözés, felelősök keresése, ez csak lelassítja a folyamatot.	

Résztevői értékelő 6. Szituáció. Elveszett pénztárca: stresszes ügyintézés

A saját szerepedről

Melyik szerepet játszottad (kliens / személyzet)?

Kliensként: sikerült higgadtan közölni a szükségleted, nem könyörögve, nem üvöltve?

Mit kommunikáltál az idő- és sürgősségi nyomásból, és hogyan tetted azt?

Kommunikáció és érzelmek

Stresszhelyzetben mi változott a kommunikációdban (pl. hang, tempó, testtartás)?

Mit éreztél, ha a másik fél passzívan vagy kitérően reagált?

Tanulság

Mi a legfontosabb tanulság számodra a nyomás alatti asszertív kommunikációból?

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

A kliens hogyan tartotta meg a higgadtságát?

A pincér aktívan bevonódott, vagy kivonta magát a problémából?

Milyen asszertív eszközök látszottak a leghatékonyabbnak?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

7. szituáció. Delegálás visszautasítása: extra feladat kivédése

Típus	Munkahelyi határok / túlterhelési helyzet
Résztevők	2 fő (vezető + munkatárs) + megfigyelők
Időtartam	6–10 perc + értékelés
Stílus	A munkatárs asszertív, a vezető szabadon viselkedhet.

Helyzet

Kata projektmenedzser. Pénteken 16:30-kor a közvetlen főnöke odamegy, és egy sürgős hétfégi riportot kér tőle, amelynek hétfőre kell készen lennie. Katának ezen a hétfőgén tervezett programja van, és az elmúlt két héten is túlórázott. Úgy érzi, ez már aránytalanul sok, de tudja, hogy a főnöke általában indokoltan kér túlmunkát.

KATA (asszertív munkatárs)	FŐNÖK (szabad szerep)
Helyzeted: Az elmúlt két hétben rendszeresen túlóráztál, és most a hétvégi programodba belenyúlna ez a feladat. Megérted a sürgősséget, de határaidat is tudni kell képviselni.	Helyzeted: Valóban sürgős a riport, egy fontos ügyfél kérte hétfőre. Nem gondoltál bele, hogy Katának milyen hétvégéje van, mert te sem pihentél az utóbbi hetekben.
Tárgyalási célod: Vagy tárgyalni az elvárásról (pl. szétszedni a feladatot, határidőt módosítani, más erőforrást bevonni), vagy ha valóban elkerülhetetlen a feladat, kompenzációt kérni.	Lehetséges reakciók: Passzív: "Értem, hagyjuk, majd megoldom valahogy." Agresszív: "Ez a munka természetével jár." Asszertív: "Köszönöm, hogy szóltál. Mit javasolsz, mi az, amit hétfőre el kell végezni, és mi maradhat kedd reggelre?"
Titkos szempont: Nem akarsz "problémás" munkatársnak tűnni, de ha most beleegyezel panasz nélkül, ez minta lesz a jövőre. Fontos, hogy a terhelés láthatóvá váljon.	Tárgyalási célod: A riportot teljesíteni, de a csapatmotivációt is megőrizni. Kata szava lehetőséget adhat egy jobb megoldásra.
Asszertív eszközök: "Főnök, megértem, hogy sürgős. Ugyanakkor az elmúlt két hétben is túlóráztam, és ezen a hétvégén programom van. Ha ez valóban elkerülhetetlen, szeretnék erről beszélni, mit lehet módosítani?"	
Kerülendő: Automatikus igen, passzív-agresszív sóhajtozás, hangos panasz a folyosón.	

Résztevői értékelő – 7. Szituáció. Delegálás visszautasítása: extra feladat kivédése
A saját szerepedről Melyik szerepet játszottad (Kata / főnök)? Kataként: hogyan indokoltad a határaidat (pl. terhelésre hivatkoztál, vagy más érvel)? Ajánlottál-e alternatívát, vagy csak nemet mondtál? Mit mondtál pontosan? Kommunikáció és érzelmek Főnökként: hogyan fogadtad az asszertív visszajelzést, meglepőnek, jogosnak tűnt? Volt-e belső feszültség a „nem akarok nehéz személy lenni” és a saját szükségleted között? Tanulság Hogyan tartanád meg a jó munkakapcsolatot, miközben képviseled a saját határaidat?

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Kata hogyan mondta el a határait, vádlón vagy tárgyilagosan?

Alternatívát kínált-e, vagy csak nemet mondott?

A főnök hogyan reagált az asszertív visszajelzésre?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

8. szituáció. Konstruktív visszajelzés kollégának a munkájáról

Típus	Szakmai visszajelzés / peer feedback
Résztvevők	2 fő (visszajelző kolléga + fogadó kolléga) + megfigyelők
Időtartam	6–10 perc + értékelés
Stílus	A visszajelző asszertív, a fogadó szabadon viselkedhet.

Helyzet

Két kolléga, Dóra és Miklós, azonos szinten dolgoznak. Dóra részt vett azon a prezentáción, amelyet Miklós tartott az egész csapatnak. A prezentáció strukturálatlan volt, adatok hiányoztak, és a csapat kínosan hallgatott a végén. Miklós viszont elégedetten jött ki az előadóteremből. Dóra szeretne visszajelzést adni neki.

DÓRA (visszajelző – asszertív)	MIKLÓS (fogadó – szabad szerep)
Helyzeted: Láttad, hogy Miklós prezentációja gyenge volt, de tudod, hogy nehéz dolga volt az anyaggal. Visszajelzést szeretnél adni, mert jövő héten hasonlót kell tartania az ügyfeleknek.	Helyzeted: Úgy érzed, jól teljesítettél, a visszajelzés meglepetésként ér. Döntsd el: nyitott vagy-e az észrevételekre, vagy védekezni kezdesz?
Tárgyalási célod: Konkrét, fejlesztő visszajelzést adni, amelyet Miklós be tud fogadni anélkül, hogy megalázva érezné magát.	Lehetséges reakciók: Passzív: "Aha, oké...", valójában nem fogadod be. Agresszív: "Persze, te mindig mindent jobban tudsz." Asszertív: "Köszönöm, tényleg? Mit emelnél ki konkrétan?"
Titkos szempont: Ha Miklós védekezni kezd, ne vitatkozz az értékelésről, kérdezz rá, mit gondol ő maga a prezentációról.	Tárgyalási célod: Ha fogadod: megérteni, mi volt a probléma, és tanulni belőle. Ha elutasítod: legalább korrekt párbeszédben tedd.

Asszertív eszközök: "Miklós, van öt perced? Szeretnék visszajelzést adni a mai prezentációról, ha neked is megfelel." Aztán: konkrét megfigyelés → hatás → javaslat.	
Kerülendő: Általánosítás (pl. "az egész rossz volt"), személyeskedés, ironikus megjegyzések.	

Résztevői értékelő – 8. szituáció: Konstruktív visszajelzés – kollégának

A saját szerepedről

Melyik szerepet játszottad (Dóra / Miklós)?

Dóráként: hogyan vezettetted fel a visszajelzést, invitálóan, tárgyyszerűen, vagy konfrontatívan?

Konkrét megfigyelésre hivatkoztál, vagy általánosítottál?

Kommunikáció és érzelmek

Miklósként: mi volt az első belső reakciód (pl. védekezés, kíváncsiság, sértettség)?

Hogyan hatott rád a visszajelzés fogadásakor a másik fél hangneme és testbeszéde?

Tanulság

Mit tennél másképp legközelebb, ha visszajelzést adsz vagy kapsz?

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Hogyan hangzott a visszajelzés felvezetése (pl. invitálóan vagy konfrontatívan)?

Konkrét volt-e a visszajelzés, vagy általános?

Miklós hogyan kezelte az érzelmi reakcióját?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

9. szituáció. Nem várt feladatátruházás: határok a csapatban

Típus	Csapaton belüli feladatátruházás / hatáskör-vita
Résztevők	2 fő (feladatot átadó + feladatot kapó) + megfigyelők
Időtartam	6–10 perc + értékelés
Stílus	A feladatot kapó asszertív; az átadó szabadon viselkedhet.

Helyzet

Anita a csapat szenior tagja. Bence, a junior kolléga, kap egy üzenetet Anitától: "Bence, az éves riporthoz gyűjtsd össze a márciusi adatokat, szerdára kell." Ez nem Bence feladata, Anitaéhoz tartozik, és Bencének már tele van a naptára erre a hétre. Bence tudja Anitáról, hogy kedves, de olykor hajlamos feladatokat "csendben átpasszolni".

BENCE (asszertív – feladatot kap)	ANITA (szenior – átadó, szabad szerep)
Helyzeted: Tele van a heted, és ez nem a te feladatköröd. Anitától kaptad az üzenetet, aki szenior, és általában jól kijösztek egymással.	Helyzeted: Szorít az idő, és úgy gondoltad, Bence segíteni tud. Nem voltál tudatában, hogy ez már extra elvárást jelent tőle.
Tárgyalási célod: Tisztázni, hogy ez valóban a te feladatod-e, és ha nem, udvariasan, de határozottan visszautalni Anitához, vagy megállapodni arról, ki és mikor végezze el.	Lehetséges reakciók: Passzív: "Ja, oké, majd én megoldom...", sértetten. Agresszív: "Jaj, nem nagy dolog, egy óra az egész." Asszertív: "Igazad van, elnézést, hogy nem egyeztettem. Osszuk szét, pl. te a márciust, én a többit."
Titkos szempont: Nem akarsz konfliktust generálni, de a passzív elfogadás hosszú távon nem fenntartható. Célod egy tiszta, korrekt egyezség.	Tárgyalási célod: Megoldani a riportot, és tisztázni a jövőbeli elvárásokat egymással.
Asszertív eszközök: "Anita, kaptam az üzenetedet. Szeretnék tisztázni egy dolgot: ez az adatgyűjtés a te riportodhoz tartozik, és a hétre már tele van programom. Megbeszélhetjük, hogyan osszuk el, vagy átveszed te?"	
Kerülendő: Passzív elfogadás sóhajtozással, negatív megjegyzés a csapatnak Anitáról.	

Résztevői értékelő – 9. Szituáció. Nem várt feladatátruházás: határok a csapatban

A saját szerepedről

Melyik szerepet játszottad (Bence / Anita)?

Bence esetében: hogyan hivatkoztál a terheltségedre (pl. önérvényesítőn vagy panaszosan)?

Sikerült megállapodásra jutni arról, ki és mikor csinálja? Hogyan zárult a jelenet?

Kommunikáció és érzelmek

Anita esetében: meglepett, hogy Bence szóvá tette? Mi volt az első reakció?

Volt-e feszültség a szenior–junior dinamikában? Hogyan jelent ez meg?

Tanulság

Hogyan lehet a csapathatárokat aszertívan kezelni úgy, hogy a kapcsolat ne sérüljön?

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Bence hogyan hivatkozott a saját terheltségére (pl. önérvényesítőn vagy panaszosan)?

Sikerült-e megállapodásra jutni, és ki mit vállalt?

Hogyan változott a dinamika, ha pl. Anita sértetten reagált?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

2.2. Autókölcson

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Az asszertív, passzív és agresszív kommunikáció elkülönítése verbális és nonverbális szinten.

Határok érvényesítése: hogyan lehet nemet mondani vagy kérni anélkül, hogy a kapcsolat sérüljön?

Az „én-üzenet” technika: a saját érzések és igények kommunikálása vád helyett.

Nonverbális kongruencia: egyezik-e a hang, a szemkontaktus és a testtartás a szavakkal?

A gyakorlat leírása

Ez a rövid, de hatásos gyakorlat a munkahelyi kommunikációs stílusokat egy egyszerű és mindenki számára ismerős szituáción keresztül teszi tapinthatóvá: mit mondunk, ha egy kolléga kölcsönkéri az autónkat? A válasz stílusa (passzív, agresszív vagy asszertív) azonnal olvashatóvá válik, és az eltérő nonverbális jelekkel együtt szemléletes képet ad a három kommunikációs mód különbségéről.

A helyzet leírása

Képzeld el, hogy egy néhány hónapja veled dolgozó kollégád, akivel jóban vagy, jól tudtok együtt dolgozni, de a magánéletben nem találkoztok, egyik nap azzal a kéréssel fordul hozzád, hogy add kölcsön neki hétvégére az autódat. A kolléga tudja, hogy hétvégén nem lesz szükséged az autóra, ő viszont igen szorult helyzetbe került.

A három kommunikációs stílus: példák

Passzív kommunikáció (nonverbális jelekkel kísérvé):

„Nézd... nagyon kellemetlenül érzem magam... Nem is tudom, hogy kezdjek hozzá... Óriási bajban vagyok. Hétvégén egy fontos meghívásnak kell eleget tennem, nem mondhatom le, és pont most robbant le az autóm. Nincs rá esély, hogy megjavítsák addig. Úgy gondoltam, Te biztosan segítenél, és szeretném kölcsönkérni az autódat a hétvégére.”

Agresszív kommunikáció (nonverbális jelekkel kísérvé):

„Szia! Beszélünk kell! Tönkrement az autóm, és nekem hétvégére mindenképp autó kell. Ti úgy se mentek hétvégén sehová, neked nem lesz rá szükséged, szóval elvinném!”

Fokozottabb helyzetben: „Ne szórakozz már! Oké, ezt megjegyeztem...!”

Asszertív kommunikáció (nonverbális jelekkel kísérvé):

„Szia! Nagyon kellemetlenül érzem magam. Szeretném az autódat kölcsönkérni a hétvégére. Az enyém lerobbant, nem fogják addig megjavítani. Tudom, hogy ez egy nagy kérés, természetesen mindent lepapíroznánk. Tudsz nekem ebben segíteni?”

A gyakorlat menete

1. Mindenki önállóan írja le szó szerint, mit mondana ebben a helyzetben (5 perc).
2. A gyakorlatvezető 2–3 résztvevővel egyenként eljátssza a jelenetet, minden alkalommal más kommunikációs stílust kérve.
3. A csoport megfigyelőként elemzi a különbségeket, verbális és nonverbális szinten egyaránt.
4. Közös megbeszélés: mi jellemzi az egyes stílusokat? Mikor melyiket alkalmazzuk ösztönösen?

Változat: a résztvevők párokat alkotnak, és maguk játsszák el a szituációt, az egyik fél aszertívan kommunikál, a másik szabadon viselkedhet.

Nehezítés: az autótulajdonos tudja, hogy a kollégája valójában összetörte az autóját óvatlanságból, nem igazán szeretné odaadni a sajátját a hétvégére.

A gyakorlat szerepe és céljai

Az aszertív, agresszív és passzív kommunikáció megkülönböztetése és felismerése valós munkahelyi helyzetben.

A nonverbális jelzések (testtartás, hangsúly, szemkontaktus, tempó) és a verbális tartalom összefüggésének megfigyelése.

Az önismeret fejlesztése: melyik stílust alkalmazzuk ösztönösen, és mikor?

Az aszertív kommunikáció konkrét szöveges modelljének megismerése és kipróbálása.

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, és mit sikerült elérni?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviselt a két fél?

Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

Hogyan hatott a kérés módja (passzív / agresszív / aszertív) a visszautasítás vagy elfogadás valószínűségére?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudtak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok voltak jelen, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, Igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Facilitátori útmutató

Passzív stílus esetén: kérd a résztvevőt, hogy játssza újra, de most határozottan. A kontraszt önmagában tanulságos.

Agresszív stílus esetén: ne ítéld el, hanem kérdezz rá a hatásra: „Mit éreztél, amikor ilyen hangsúllyal mondták?”

A modellpéldák felolvasása előtt: kérd meg a résztvevőket, hogy írják le saját szavaikkal a helyzet ismeretében, így a modell nem felülírja, hanem kiegészíti a leírtakat.

Az értékelőn érdemes megkérdezni: „Melyik stílus volt számodra ismerős? Mikor és kivel?”

Személyes érzékenység: egyes résztvevők önmagukra ismernek az agresszív stílusban. Engedj tere ennek megbeszélésre, a stílus és a viszonyok tudatosítására.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztvevőknek / megfigyelőknek)

A három stílus közül melyik volt a legkönnyebb eljátszani? Ez mit árul el a saját alapstílusodról?

Mit éreztél megfigyelőként, amikor valaki passzívan kommunikált? És amikor agresszívan? Mi volt a különbség a hatásban?

Az aszertív változatban mi volt az, ami miatt nem tűnt visszautasításnak, mégis egyértelmű volt?

Van valaki az életedben, akivel rendszeresen passzívan vagy agresszívan kommunikálsz? Mi tartja fenn ezt a mintát?

Hogyan változott a hatalmi egyensúly a stílusváltással?

C. Nonverbális készséget fejlesztő gyakorlatok

3.1. Kincses Sziget

Foglalkozás típusa	Csoportos szimuláció – kommunikáció, kultúraközi megértés, kooperáció
Résztvevők száma	10–30 fő (két csoport: Szigetlakók és Telepesek)
Időtartam	75–105 perc (csoportalakítás + felkészülés 25', egyeztetés 30–60', értékelés 20')
Megjegyzés	A nonverbális kommunikáció és a kommunikációs gátak megtapasztalása szempontjából különösen hatásos.

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Kultúraközi kommunikáció: minden közösségnek és csoportnak saját jelrendszere, szabályai és kommunikációs normái vannak.

Kommunikációs gátak és félreértések: hogyan keletkeznek és hogyan oldhatók fel szisztematikus megfigyeléssel?

Stratégiaaváltás és rugalmasság: amikor az első megközelítés nem működik, a sikeres tárgyaló alkalmazkodik.

Hipotézisalkotás és tesztelés: a tárgyaló nem vár, hanem aktívan próbál megérteni, kísérletezik, átértékeli a helyzetet, és új megoldásokat keres.

A gyakorlat leírása

Ez a szimuláció arra hívja fel a figyelmet, hogy a sikeres együttműködés előfeltétele egy közös kommunikációs rendszer megtalálása, ami nem mindig magától értetődő. A Telepesek gazdasági megállapodást szeretnének kötni a Szigetlakókkal, de ehhez előbb meg kell fejteniük a Szigetlakók sajátos kommunikációs szabályait. A gyakorlat átélhetővé teszi a kommunikációs zavarból eredő frusztrációt, a stratégiaaváltás szükségességét és a sikerélményt, amikor a megoldás végre megvan.

A gyakorlat menete

A résztvevők két csoportot alkotnak: Szigetlakók és Telepesek. A két csoport különböző feladatlapokat kap, ezeket csoporton belül megbeszélik, és kidolgozzák a lépéseiket. Ezt követően a csoportok találkoznak: a Telepesek megpróbálnak egyezségre jutni a Szigetlakókkal.

Az elsődleges cél a gazdasági lehetőség elfogadtatása a Szigetlakókkal. Ehhez azonban elengedhetetlen a másodlagos cél: a Szigetlakók kommunikációs rendszerének megfejtése. A

gyakorlatnak akkor van vége, amikor a Telepesek elég jól tudnak kommunikálni a Szigetlakókkal ahhoz, hogy igenlő válaszokat kapjanak.

A gyakorlatvezető meghatározza az állandó (kemény) változót, amely alapján a Szigetlakók eldöntik, kivel kommunikálhatnak és csak a Szigetlakók csoportjával közli: ez lehet a hajviselet (pl. összekötött vagy kibontott haj), a ruházat (pl. gombos és gomb nélküli felső), egy öltözködési kiegészítő viselete (pl. ékszer, karóra) stb.

A csoportok találkozója megszakítható: a Telepesek visszavonulhatnak egyeztetni és új tervet kidolgozni. A gyakorlatvezető kérdésekkel segíthet: "Egyeztetnétek, vagy másokhoz mennétek kérdezni? Szükségesnek látjátok egy új taktika kidolgozását?". A gyakorlat addig tart, ameddig a Telepesek eredményt érnek el, általában először dekódolva a Szigetlakók kommunikációs normáit.

A gyakorlat szerepe és céljai

A gyakorlat célja serkenteni a kommunikációt és a csapatmunkát a résztvevők között, rávezetve az elfogadásra, újragondolásra, tervezésre. Szemlélteti a kommunikációs gátak feloldását, az együttműködő kommunikációs stílust (gyakran a Szigetlakók hozzáállásától függ milyen gyorsan találják meg a megoldást a Telepesek), miközben lehetőséget ad tervezésre és stratégiaváltásra menet közben. Megélhető a kommunikációs zavarból eredő frusztráció (a Szigetlakók korlátozott kommunikációja, eközben a Telepesek folyamatos próbálkozásai és megoldáskeresése), majd a feloldó sikerélmény a megoldás megtalálása által. A gyakorlat jól szemlélteti a kultúraközötti kommunikáció sajátosságát, a megértési nehézségeket és a közben átélt érzéseket.

Útmutató: Szigetlakók

Egy csodálatos szigeten élnek, ahol semmiben nem szenvednek szükségét. Az időjárás egész évben kellemes, a tenger és a sziget élelemmel lát el, az élet könnyű. A kultúra ennek megfelelően sajátosan fejlődött: a kommunikáció az igen és a nem kifejezésével megoldható.

A szigeten érvényes szabályok:

1. Akinek azonosak a kemény változói, pl. a haját összekötve vagy copfban viseli, az csak a hasonló hajviseletűekkel kommunikál, akinek kibontott vagy rövid a haja, az szintén csak a hasonlókkal, a többieket figyelembe sem veszi.
2. Azokkal, akikkel valaki kommunikálhat: mindig igenlő választ ad, ha mosolyogva kérdezik, és elutasítót, ha mosoly nélkül.

A Szigetlakók soha nem hagyták el a szigetet, és eddig nem volt látogatójuk. A találkozók előtt kialakíthatják saját szokásaikat és kulturális elemeiket.

Útmutató: Telepesek

Egy cukorkagyár tulajdonosai és munkásai vagytok, belső szervezettséggel és hierarchiával. A gyár jól üzemel, de szűkében vannak a munkásoknak és a nyersanyagoknak. Hallottatok egy csodálatos szigetről, ahol bőven vannak erőforrások és esetleg munkaerő is. Célotok meggyőzni a Szigetlakókat, hogy dolgozzanak nektek, és közösen építsenek cukorkagyárat a

szigeten, felhasználva a helyi nyersanyagokat. A szigetlakók bevonása, motiválása és a kereskedelem kialakítása a csoport közös célja és feladata.

A csoport eldönti a tagok beosztását, nevet adhat a vállalatnak, és tervet dolgozhat ki a Szigetlakók megközelítésére és motiválására.

Időkeret

10' – a két csoport kialakítása, a feladat ismertetése, az egyedi feladatlapok kiosztása

15' – csoportmunka, felkészülés a tárgyalásra

30–60' – csoportok találkozása (több egyeztetési menet esetén hosszabb időt igényel)

20' – záró értékelő megbeszélés és következtetések

Értékelési kérdések

Mennyire erős és milyen jellegű volt a kooperáció a csoport tagjai között a felkészülés során?

Milyen előfeltevésekkel, elgondolásokkal indultak neki a találkozóknak?

Voltak elégedetlenségek és frusztrációk a találkozó alatt? Minek tulajdoníthatók ezek?

Milyen kommunikációs módszereket, szabályszerűségeket sikerült azonosítani?

Hogyan sikerült megtörni a jeget, elindulni a megoldás útján (Telepesek), vagy rávezetni a másik csoportot (Szigetlakók)?

Felfedezhetők hasonló kommunikációs helyzetek a mindennapi életben, illetve a tárgyalások során?

Következtetések

Gyakran a kommunikációs gátak azok, amelyek meggátolják vagy megnehezítik a sikeres együttműködést.

Kommunikációs zavar áll be, amikor valaki a saját mércéje szerint próbál értelmezni jeleket és üzeneteket.

A kultúra meghatározza a nyelvet és a kommunikáció formáját, ezért a kapcsolatteremtés első lépése ennek megértése és elfogadása, esetleg egy közös nyelv kialakítása.

Minden résztvevő a saját elgondolásait és előfeltevézéseit hozza a tárgyalásba, amelyben meghatározó elem a saját kulturális háttére, tapasztalatai és személyisége.

Az egyetértés vagy siker akkor jelenik meg, amikor valaki erőfeszítést tesz a másik fél helyzetének és elvárásainak megértésére.

Szükséges bizonyos rugalmasság: levetve az előfeltevéseket és megismerve a másik fél elvárásait alkalmazkodni kell az eredményes együttműködés érdekében.

A játékvezető megfigyelései

Megfelelő kérdések megfelelő válaszokat eredményeznek. A Telepesek hamar rájönnek, hogy pontos, zárt kérdésekkel érdemes haladniuk.

A közös találkozások és egyeztetések közös tudásbázist hoznak létre. Érdemes időnként szünetet tartani és új módszereket keresni.

A Szigetlakók hozzáállása (együttműködő vagy elutasító kommunikáció) meghatározza, lesz-e megoldás, és ha igen, milyen gyorsan.

A gyakorlat lefutása általában a Telepesek előrehaladása szerint alakul, a csoportkohézió és a hozzáállás határozza meg az ütemet.

1. Ráeszmélés. Felismerik, nem az a helyzet állt elő, amire számítottak. Értetlenkednek, tapasztalnak és információt gyűjtenek, megoldást keresnek, újraterveznek.
2. A forma megelőzi a tartalmat. Előbb a kommunikációs rendszert kell megérteni, a tartalom csak ezután következhet. Ha megvan a rendszer kulcsa, könnyű beleegyező válaszokat szerezni.
3. Standardizálás. Kialakul a kérdezés formája és rendszere. A válaszokat kódolják, keresik a szabályszerűséget.
4. Kiismerés. Megtalálják az állandó (kemény) és a változó (puha) szabályszerűséget. A puha szabály ismerete már elégséges a kommunikációhoz és a beleegyezések megszerzéséhez.

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a Telepesek elsődleges célja, milyen feltételeket kellett előbb teljesíteni ahhoz, hogy közelebb kerülhessenek ehhez a célhoz?

Mikor következett be az első igazi értetlenség? Mit értelmeztek félre a Telepesek a Szigetlakók viselkedéséből, esetleg fordítva?

Hogyan változott a Telepesek stratégiája az egyeztetések során? Volt-e visszavonulás és újratervezés? Mi váltotta ki, és milyen eredményt hozott?

Milyen módszerekkel próbálták megfejtetni a Szigetlakók kommunikációs rendszerét (pl. próba szerencse alapon, rendszeresen, vagy véletlen felfedezéssel)?

Mi volt az az egyetlen felismerés, amelytől minden megváltozott? Hogyan jutottak el idáig? Sikerült-e a gazdasági megállapodás célját elérni? Ha igen: mikor és hogyan? Ha nem: mi hiányzott?

A tárgyalófelek átélései

Telepesek: mire számítottak a találkozó előtt? Milyen előfeltevéssel érkeztek a Szigetlakók kommunikációjáról, nyitottságáról?

Melyek voltak a legerősebb frusztrációs pontok a Telepesek számára, melyik volt az a pillanat, amikor a legkísértőbb volt feladni vagy dühvel reagálni?

Szigetlakók: hogyan élték meg, hogy a Telepesek nem értik a kommunikációs rendszerüket? Nehéz volt következetesnek maradni a szabályokhoz?

Mindkét fél: volt-e olyan pillanat, amikor megéreztek, hogy a másik fél végre „érti”? Mit éreztetek akkor?

Mit tanít ez a szituáció arról, hogyan érezzük magunkat, ha egy számunkra ismeretlen kommunikációs kódban kell boldogulni? Hogyan lehet és kell reagálnunk erre?

Hol volt a határvonal a türelem és a türelmetlenség között? Mi tartotta meg vagy törte meg a kitartást?

Eszetekbe jutottak hasonló helyzetek a saját életek, munkátok, utazásaitok tapasztalataiból, ahol ti voltatok az „idegenek” egy számotokra ismeretlen rendszerben?

Facilitátori útmutató

Ne áruld el előre a szabályt: a Telepeseknek valóban meg kell fejteniük a nyelvet és a kommunikációs szabályokat, ez a szimuláció lényege.

Ha a Telepesek teljesen elakadnak: adj egy nagyon enyhe utalást (pl. „Mi változott a kérdések között?”)

A Szigetlakókat bátorítsd: tartsák magukat a szabályhoz, még ha furcsának is tűnik. A következetesség a kulcs.

Az értékelő aranymomentuma: amikor a Telepesek elmondják, mikor jöttek rá a megoldásra. Ez mutatja meg a felismerési és a tanulási folyamatot.

Kapcsolat a valósággal: átvezetés (pl. „Mikor éreztétek való életben, hogy nem értitek a másik fél kommunikációs kódját?”)

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Mikor volt az a pillanat, amikor „kattant”, vagyis rájöttetek a szabályra? Mi volt a döntő megfigyelés?

Milyen hipotéziseket próbáltatok ki, mielőtt megtaláltátok a megoldást? Mi volt a legmeglepőbb, ami nem működött?

Hogyan kezeltétek a frusztrációt, amikor a próbálkozás nem jött be? Ki volt a „motorja” a kitartásnak?

A Szigetlakók részéről: nehéz volt következetesnek maradni? Volt kísértés segíteni?

Milyen hétköznapi, munkahelyi vagy éppen tárgyalási helyzet jut eszedbe, ahol hasonló félreértés zajlott? Mi lett a végkifejlete?

II. Kooperatív tárgyalások

Az együttműködő tárgyalás olyan helyzet, ahol a kereslet és kínálat találkozik, a felek célja közösen elfogadható, mindkét fél számára kielégítő megoldás megtalálása. A win-win játékelméleti modellre alapoz, hiteles, megbízható légkört teremt. A következő szimulációk az egyeztetéses, kooperatív folyamatokat modellezik különböző szereplőszámmal és kontextussal.

Az egyeztető tárgyalások leggyakoribb formája a többszereplős, eltérő értékeket és szükségleteket képviselő tárgyalás. Ezek lehetnek nyereségszerző, zéró összegű játszmák, vagy komplementáris értékeket kínáló helyzetek, esetleg a kettő kombinációja: egyetértés van bizonyos részekre vonatkozóan, ebből mindkét félnek előnye származik. Ilyen jellegű viszonyok jellemzik a hosszú távú céges kapcsolatokat, állandó beszállítókat, vagyis a hosszú távra tervezett gazdasági viszonyok nagy részét. Sajátosságuk a másik fél és annak álláspontjának ismerete, a saját célok felvezetése, így megjelennek a puha, kemény és az alapelvi tárgyalás formái, illetve az érdekalapú tárgyalás.

Az állásinterjúk és bértárgyalások, bár az erőforrások elosztásáról szólnak, rendszerint egyeztető, nem konfrontatív tárgyalások, a felek célja a közös megegyezés, (amit mindketten feltételeznek vagy tudnak a másik félről), innen indulva az egyeztetési- és azon objektív tartomány meghatározása, amin belül létrejöhet az egyezés.

A. Állásinterjúk és bértárgyalások

Az állásinterjú-szimulációk célja olyan tárgyalási helyzet kipróbálása, ahol egyszerre kell figyelni a saját szerepre, a képviselt célra és a tárgyaló partner szándékára. A szituációk egyre összetettebb tárgyalási dinamikát kínálnak: az egyszerű villáminterjútól a háromszereplős, rejtett szándékú szituációig. Ugyanazt a gyakorlatot el lehet többször is végezni, szerepeket cserélve, megfigyelve a különböző módszereket és reakciókat, de sorra lehet venni eltérő helyzeteket is, amelyek a különböző helyzetek átélését segítik.

Minden szituáció tartalmaz töréspontokat (minimálisan elfogadható értéket), határhelyzeteket (optimális célértéket) és taktikai szempontokat. Ezeket kizárólag az adott fél ismeri, a másik fél nem láthatja a kártyát. A szimulációs blokk gyakorlatainak leírása a részletes helyzetleírásokat és azok szerepkártyáit tartalmazza. A szerepkártyák nyomtathatóak és kivágáshoz vannak kialakítva. Minden szituáció önállóan is lejátszható, de a blokkon belüli sorrendben haladva fokozatosan növekvő összetettséggel találkozhatnak a résztvevők. A gyakorlat vezetője dönti el, hogy csak a helyzetleírást és a célt, vagy az elvárt magatartást is

átadja a játékosoknak. Az értékelési kérdések az egyes szituációk végén találhatók, ezek a reflektív feldolgozás keretét adják mind a résztvevők, mind a megfigyelők számára.

Kék kártya (sötétkék fejléc): az asszertív / kezdeményező / alkalmazó fél.

Zöld kártya: a jelölt / fogadó / munkatárs fél (állásinterjú-szituációkban).

Narancssárga kártya: a szabad szerep (passzív, agresszív vagy asszertív viselkedés).

A gyakorlatvezető a szerepkártyán jelölt tárgyalási célokat és titkos szempontokat az értékelésig nem fedi fel a csoportnak, ezek a szimuláció utáni megbeszélés (debriefing) során kerülnek felfedésre.

Állásinterjúk és bértárgyalások – 7 szituáció

#	Cím	Típus
1	Villáminterjú: töréspont kiderítése	Kooperatív/versengő
2	Fordítóiroda: ki jelent be elsőnek?	Versengő, info-aszimmetria
3	Napilap: önfelértékelés és ajánlatkezelés	Aszimmetrikus információk
4	Hotelrecepció: háromszereplős, rejtett szándék	3 fél, beépített szereplő
5	Krízisinterjú: nyomás és stressz	Stresszinterjú
6	Counter-offer: ajánlatmódosítás	Versengő újratárgyalás
7	Belső előléptetési tárgyalás	Belső bértárgyalás

4.1. Az állásinterjúk szimulációs kerete

Foglalkozás típusa	Szerepjáték – kétoldalú tárgyalás, pl. állásinterjú-szimuláció
Résztvevők száma	2–3 fő / szituáció + megfigyelők; összesen 10–30 fő
Időtartam	50–80 perc (szituációnként 3–8 perc + értékelés)
Megjegyzés	Kamerás rögzítéssel és visszajátszással is elvégezhető.

A gyakorlat leírása

Valós állásinterjú-szituációkba helyezi a résztvevőket, ahol mindkét félnek, az interjúztatónak és a jelöltnek egyaránt, rejtett tárgyalási célja van. A feladat nem csupán a szerep eljátszása, hanem az is, hogy a résztvevők felismerjék a másik fél szándékát, miközben a sajátjukat is megvalósítják. A gyakorlat egyszerre fejleszti a kérdezéstechnikát, az információszerzést, a tárgyalási pontok kezelését és a kommunikációs tudatosságot.

A gyakorlat menete

A csoport tagjai sorban kipróbálják, milyen részt venni egy állásinterjún, akár az interjúztató, akár az állásra jelentkező személyében. A résztvevők külön-külön kapják meg a feladatukat egy papírlapon, csak ők ismerik a saját céljukat. Rövid felkészülési idő áll rendelkezésükre: tárgyalási stílust választanak, átgondolják a nyitókérdéseket, és eldöntik, hogyan kezelik az egyeztetési tartományt.

Az értékelés menete

Az értékelés elvégezhető minden egyes tárgyalás után (időtartam: 3–8 perc), vagy az összes lezajlása után, például kamerás rögzítés és visszajátszás esetén. Ilyenkor a résztvevők megpróbálhatják kideríteni, mi volt az egyes szereplők eredeti feladata, az aktív résztvevők pedig elmondhatják, hogyan érezték magukat a szerepben, mi volt a stratégiájuk, milyen taktikákat próbáltak alkalmazni, és mit figyeltek meg a tárgyalópartnerük viselkedésében.

A gyakorlat szerepe és céljai

- a. Tárgyalási helyzet kipróbálása, ahol egyszerre kell figyelni a saját szerepre, a képviselt célra, a tárgyalópartnerre és annak céljára.
- b. Az egyeztetéses tranzakciók, a nyitásra vonatkozó kérdések és a kommunikációs stílusok alkalmazása valós helyzetben.
- c. A résztvevőkön múlik, hogy versengő vagy kooperatív közeget alakítanak ki.

Értékelési kérdések minden szimulációhoz

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, mit sikerült elérni?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviselt mindkét fél?

Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok voltak jelen, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, Igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Általános értékelőlap – Állásinterjú-szimuláció

Az alábbi értékelőlap minden résztvevőre (interjúztató és jelölt egyaránt) külön töltendő ki.

Résztvevő neve	_____
Szerep	_____
Szituáció típusa	_____
Dátum	_____

Szempont	1	2	3	4	5	Pont
Felkészültség és stratégia	☐	☐	☐	☐	☐	___
Nyitás és keretezés	☐	☐	☐	☐	☐	___
Kérdezéstechnika	☐	☐	☐	☐	☐	___
Információszerzés	☐	☐	☐	☐	☐	___
Kommunikáció (verbális + nonverbális)	☐	☐	☐	☐	☐	___
Tárgyalási taktika	☐	☐	☐	☐	☐	___
Töréspont kezelése	☐	☐	☐	☐	☐	___
Rugalmasság / alkalmazkodás	☐	☐	☐	☐	☐	___
Eredményesség	☐	☐	☐	☐	☐	___
Összbenyomás	☐	☐	☐	☐	☐	___

Összpontszám: _____ / 50

Felkészültség és stratégia – megjegyzések:

Nyitás és keretezés – megjegyzések:

Kommunikáció – megjegyzések:

Tárgyalási taktika – megjegyzések:

Töréspont kezelése – megjegyzések:

Eredmény és lezárás – megjegyzések:

Reflexió

Saját élmény:

Alkalmazott stratégia:

Tanulságok:

Megfigyelői hipotézis:

Gyakorlatvezető visszajelzése:

Tárgyalási helyzetek

1. szituáció. Villáminterjú: töréspont kiderítése

Típus	Kooperatív / versengő kétoldalú tárgyalás
Résztevők	2 fő (interjúztató + jelölt)
Időtartam	3 perc (villáminterjú) + értékelés
Stílus	Mindkét félnek ismert a saját töréspontja, feladata kideríteni a másikét.

Helyzet

Egy pozícióra egyetlen jelölt jön el interjúra egy közepes méretű marketingcégnél. Mindkét félnek megvan a saját belső töréspontja a fizetésre, de egyik sem akarja elsőnek felfedni a sajátját. Az idő rövid, 3 perc alatt meg kell próbálni a lehető legtöbb információt kinyerni.

INTERJÚZTATÓ (HR-menedzser)	JELÖLT (beosztott-szintű szakértő)
Helyzeted: A cég a pozícióra 2800–3200 € bruttó/hó bérkeretet tervezett. A töréspont (maximum): 3400 €. Ha ennél többet kér a jelölt, más jelentkezőt keres.	Helyzeted: A jelenlegi fizetésed 2900 € bruttó. A minimálisan elfogadható (töréspont): 3000 €. Az optimálisnak tartott összeg: 3400 €.
Tárgyalási célod: Megtudni, hogy a jelölt milyen bérelvárással érkezik, lehetőleg az ajánlat megtetele előtt.	Tárgyalási célod: Minél közelebb jutni az optimálishoz, nem felfedve a töréspontod.
Taktikák: Nyitott kérdések: "Milyen bérelvárással érkezik?" Vagy keretezés: "A pozíció sávja 2600–3400 € között van, hol helyezi el magát?"	Taktikák: Kérdéssel visszakérdezni: "Mi a pozíció sávja?" Vagy szándékosan tág keretet mondani: "A piaci szint alapján 3000–3600 €-t várok."
Titkos szempont: Ha a jelölt nem nyit, megpróbálhatsz egy sávot mondani, hogy ő reagáljon.	Titkos szempont: Ha az interjúztató nem mond konkrétumot, te sem kötelezed el magad, de ha beállít egy sávot, reagálj rá, pozicionálva magad.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Ki mondott elsőnek konkrét számot, és milyen hatással volt ez?

Milyen kérdéstechnikával próbálták kideríteni egymás töréspontját?

Hogyan kezelte az interjúztató, ha a jelölt visszakérdezett?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

2. szituáció. Fordítóiroda: ki jelent be elsőnek?

Típus	Versengő kétoldalú tárgyalás – információs aszimmetria
Résztvevők	2 fő + megfigyelők
Időtartam	8–12 perc + értékelés
Stílus	Mindkét félnek van töréspontja és határhelyzete. Feladatuk rávenni a másik felet, hogy ő jelentse be előbb az igényét.

Helyzet

A Lexis Fordítóiroda szenior fordítói állást kínál. A jelölt tapasztalt szakértő, akinek két másik ajánlata is van. Az interjúztató tudja, hogy nehéz jó fordítót találni, és a pozíciót be kell tölteni a negyedévre.

INTERJÚZTATÓ – Lexis Fordítóiroda	JELÖLT – szenior fordító
Töréspontod: 3800 € bruttó/hó (ez a maximum, amit a cég jóváhagyott).	Töréspontod: 3200 € bruttó/hó, ennél kevesebbet nem fogadsz el.
Határhelyzeted: 3400 €, ezt tartod ideálisnak, és ennél alacsonyabban is boldogan alkalmazol.	Határhelyzeted: 3600 €, ezt tartod optimálisnak; 3 500 €-től felfelé nagyon elégedett lennél.
Tárgyalási célod: Megtudni a jelölt töréspontját, és az alatti, de elfogadható ajánlatot tenni.	Tárgyalási célod: Minél közelebb jutni a határhelyzetedhez anélkül, hogy felfednéd a töréspontodat.
Taktikák: Halogass: "Mi az elvárása?" Ha nem mond számot: "A mi sávunk versenyképes" vagy „Mit tekint versenyképesnek?" Ha más ajánlatot említ: "Milyen szinten mozognak azok az ajánlatok?"	Taktikák: Hivatkozatsz a két másik ajánlatra (valóban vannak), de részleteket ne adj! Kérdezz rá a sávra: "Milyen keretet terveznek erre a pozícióra?" Ha megadják, pozicionáld magad a felső harmadba.
Titkos szempont: Nem mondd el a töréspontodat. Ha a jelölt irreálisan magas összeget kér, jelzed, utánanézel.	Titkos szempont: Ha az interjúztató sávot mond, és a sáv felső határa közel van az optimálisodhoz, nyitóajánlatod a sáv tetején legyen.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Ki vallott előbb töréspontot, és hogyan?

Milyen keretek között folyt az egyeztetés?

Hogyan hatott a másik ajánlatokra való hivatkozás?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

3. szituáció. Napilap: önfelértékelés és ajánlatkezelés

Típus	Kooperatív-versengő kétoldalú tárgyalás – aszimmetrikus információ
Résztevők	2 fő + megfigyelők
Időtartam	8–12 perc + értékelés
Stílus	Az alkalmazónak célja megismerni a jelölt töréspontját, a jelölt felértékeli magát, mielőtt számot említ.

Helyzet

A Reggeli Hírek napilap szerkesztőségi koordinátori állást kínál. A jelölt közvetlenül a szerkesztőség-vezetővel tárgyal. A jelöltnek különleges digitális kompetenciái vannak, amelyeket a lapnál korábban senki nem képviselt, ezt a szerkesztő-vezető nem tudja pontosan felmérni.

SZERKESZTŐ-VEZETŐ (alkalmazó)	JELÖLT (szerkesztőségi koordinátor)
Töréspontod: 3100 € bruttó/hó (efelé nem mehet a költség)	Töréspontod: 2 700 € bruttó/hó.
Határhelyzeted: 2800 €, legszívesebben itt tartanád a bért.	Különleges kompetenciád: Digitális tartalommenedzsment + AI-eszközök integrációja a szerkesztőségi munkafolyamatba. Ezt a lapnál eddig senki nem végezte.
Tárgyalási célod: Kideríteni a jelölt töréspontját, mielőtt ajánlatot teszel. Ha értékes, akár a határhelyzetednél is mehetsz, de a töréspontod véd.	Tárgyalási célod: A bér megbeszélése előtt "felértékelni" magad: konkrét, mérhető érveket felsorolni arról, milyen hozzáadott értéket hozol, mielőtt számot mondasz.
Taktikák: "Mit kap jelenleg, és min gondolkodik?" Vagy: "Milyen értéket hoz, amit beárazzuk?" Ha soká halaszt a jelölt, egy keretösszeget mondasz: "2 800–3 100 € között gondolkodunk."	Taktikák: Nyitásban prezentálsz a kompetenciádat és annak üzleti hatását, majd kérdezed a sávot. Ha megkapod, a sáv tetején nyitsz. Ha nem kapod meg, piaci adatokra hivatkozva mondasz egy számot.
	Titkos szempont: Ha az alkalmazó keretet kínál, amelynek felső határa a töréspontod felett van, ne mondj azonnal igent, kérj rövid gondolkodási időt, majd elfogadsz egy, a felső értékhez közelit.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

A jelölt mennyire hatékonyan értékelte fel magát a szám előtt?

Hogyan reagált a szerkesztő-vezető az önfeléértékelésre?

Melyik félnek sikerült irányítani a tárgyalást?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

4. szituáció. Hotelrecepció: háromszereplős interjú rejtett szándékkal

Típus	Háromszereplős versengő tárgyalás, rejtett szerepekkel
Résztvevők	3 fő (alkalmazó + 2 jelölt, egyikük álcázott) + megfigyelők
Időtartam	12–18 perc + értékelés
Stílus	Komplex helyzet: az alkalmazó mindkét jelölt töréspontját meg akarja tudni, az egyik jelölt csupán teszteli a piacot.

Helyzet

A Hotel Bellevue recepciós vezető pozíciót hirdet. Egyszerre két jelölt jön meghallgatásra. Az egyik valóban recepciós vezető szeretne lenni. A másik valójában egy konkurens szálló képviselője, aki információkat akar gyűjteni a Bellevue belső működéséről, elvárásairól és fizetési sávjairól, miközben meggyőzően játssza a "komoly jelölt" szerepét.

HR-MENEDZSER (alkalmazó)
Töréspontod: A pozícióra maximum 3600 € bruttó/hó kínálható. Az ideális: 3200 €.
Tárgyalási célod: Kideríteni mindkét jelölt bérelvárását és motivációját úgy, hogy a jelöltek közti versenyhelyzet tartsa az ajánlatot alacsonyabban.
Taktika: A két jelöltet egyszerre ültetted le, hagyd, hogy hallják egymás válaszait, ez versenyt szít. Kérdezd meg mindkettőtől nyilvánosan az elvárásaikat!
Titkos szempont: Figyeld arra, melyik jelölt hogyan viselkedik, milyen az információszerzési, ajánlattevési módjuk!

1. JELÖLT – valódi jelentkező
Töréspontod: 3200 € bruttó/hó. Optimálisan 3500 €-t szeretnél.
Tárgyalási célod: Kiemelkedni a másik jelölt mellől és elfogadható bérkeretet kiharcolni.
Taktika: Kérdezd a sávot, ha a másik jelölt alacsonyabb számot mond, pozicionáld magad a minőségre: "Én a tapasztalatom alapján ennél magasabb sávban gondolkodom."

2. JELÖLT – álcázott konkurens igazgató

Valódi célod: Minél többet megtudni a Bellevue belső folyamatairól: fizetési sávok, ügyfélkör, toborzási elvárások, szobafoglaltsági arány.

Álca: Komoly, tapasztalt jelöltnek mutatod magad. Bérelvadásod 3000 € (szándékosan alacsony, hogy felkeltsd az érdeklődést).

Taktika: "Milyen az önök jelenlegi recepciós csapata?" "Hogyan kezelik a csúcsidőszaki fluktuációt?" Ezek látszólag interjúkérdések, valójában információgyűjtés.

Titkos szempont: Ha az alkalmazó gyanakodni kezd, vonulj vissza, és térj vissza a "valódi" jelölt szerepébe.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

- Mikor ismerted fel a nem valódi jelöltet? És mikor ismerte fel a HR-menedzser?
- Hogyan kezelte a három szereplő az egyidejű, nyilvános bértárgyalást?
- Milyen tárgyalási taktikákat lehetett azonosítani mindhárom félnél?
- Kiderült a két jelentkező töréspontja és optimális tartománya?
- Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

5. szituáció. Krízisinterjú: nyomás, elutasítás, kihívás

Típus	Stressz-interjú / konfrontatív tárgyalás
Résztvevők	2 fő + megfigyelők
Időtartam	8–12 perc + értékelés
Stílus	Az alkalmazó tudatosan nyomás alá helyezi a jelöltet, a jelölt feladata az aszertív reakció.

Helyzet

Egy management tanácsadó cég ügyvezető asszisztensi pozícióra hív interjúra. A cég ismert arról, hogy "stresszinterjút" alkalmaz, ahol az alkalmazó szándékosan elutasítóan, kritikusan, néha ironikusan viselkedik, hogy tesztelje a jelölt reakcióját nyomás alatt.

ALKALMAZÓ (stresszinterjú-vezető)	JELÖLT (aszertív reakció szükséges)
Szereped: Szándékosan nehéz, kritikus interjúztató. Nem vagy igazán agresszív, de folyamatosan kétségbe vonod a jelölt érveléseit, tapasztalatait, önbizalmát.	Helyzeted: Tudod, hogy ez egy stresszinterjú. Felkészültél rá, de a folyamatos nyomás mégis kellemetlen.

Taktikák: "Ez a tapasztalat nagyon átlagosnak tűnik." / "Ha ezt ilyen jól végzi, miért nem léptette elő a jelenlegi cége?" / "Nem gondolja, hogy egy kicsit túlértékeli magát?"	Tárgyalási célod: Megőrizni a higgadtságot, tárgyszerűen reagálni az elutasítások és kételyek ellenére, nem összeomlani, de nem is agresszívan vágni vissza.
Titkos szempont: Ha a jelölt összezavarodik vagy védekezésbe vonul, erősítheted a nyomást. Ha határozottan, tárgyszerűen reagál, fokozatosan engedj.	Taktikák: "Értem a kétségét, hadd magyarázzam el részletesebben, mire gondolkodok." / "Ez a megfigyelés jogos, ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy..." / "Nem tartom magam átlagosnak, ezt indokolni is tudom."
	Titkos szempont: Ha az alkalmazó tényleg sértő lesz, megengedhető egy határozott: "Ezt a megjegyzést nem tartom konstruktívna." Ki is léphetsz.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Mikor vette fel az ütemet a jelölt, vagy mikor lépett ki, és mi váltotta ki a reakcióját?

Hogyan különböztek az asszertív és a védekező reakciók?

Az alkalmazó mikor engedett, és mire reagált?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

6. szituáció. Bértárgyalás visszalépés után: ajánlatmódosítás

Típus	Kétoldalú kooperatív-versengő tárgyalás – counter-offer
Résztevők	2 fő + megfigyelők
Időtartam	8–12 perc + értékelés
Stílus	A jelölt kezdeményezi az újratárgyalást egy már megtett ajánlat után.

Helyzet

Három hete a Marketing Kft. ajánlatot tett Katalinnak: 3100 € bruttó/hó + évi bónusz. Katalin visszajelzett, hogy fontolgatja. Közben egy másik cégtől kapott egy 3300 €-s nyitóajánlatot. A Marketing Kft.-t preferálja (közelebb van, jobb a csapat), de szeretne tárgyalni.

TOBORZÓ MENEDZSER (Marketing Kft.)	KATALIN (jelölt)
Töréspontod: 3200 € bruttó/hó. Felett nem mehet a költség jóváhagyás nélkül, ami heteket vesz igénybe.	Jelenlegi ajánlatod: Marketing Kft.: 3100 €. Másik cég: 3300 €.
Tárgyalási célod: Katalint megnyerni, de a töréspontod alatt tartani a bért.	Töréspontod: 3150 €, ennyi felett biztosan a Marketing Kft.-t választod.
Taktikák: Ha Katalin más ajánlatot említ, ne lépj ki a tárgyalásból: kérd, hogy mondja el, mit értékel a ti cégetekben jobban. Kínálhatsz nem bérbeli előnyöket (home office, fejlesztési keret, bónusz). Ha 3200 €-ig el kell menni, csak akkor tedd, ha Katalin egyértelműen jelzi, hogy ez a döntő pont.	Tárgyalási célod: A Marketing Kft. ajánlatát 3200–3300 €-ra emelni.
	Taktikák: Nyitás: „Köszönöm az ajánlatot. Nagyon vonz a cég, de van egy másik lehetőségem is, és szeretnék erről nyíltan beszélni.” Ezután konkrétan mondd a másik ajánlatot, és kérdezd meg, tudnak-e közelíteni.
	Titkos szempont: Ha a toborzó nem bérbeli előnyöket kínál, mérlegeld ezeket, de ne mondj igent azonnal. Kérj egy napot, hogy "végiggondold".

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

- Katalin hogyan hozta be a másik ajánlatot (pl. fenyegetően vagy informatívan)?
- A toborzó hogyan kezelte az ellenajánlatot (counter-offer)?
- Milyen más, nem bérezéshez köthető elemek kerültek be, és mennyire hatottak?
- Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

7. szituáció. Belső előléptetési tárgyalás: fizetésemelés kérése

Típus	Belső bértárgyalás – aszimmetrikus hatalmi helyzetben
Résztvevők	2 fő (munkatárs + közvetlen vezető) + megfigyelők
Időtartam	8–12 perc + értékelés
Stílus	A munkatárs kezdeményezi a tárgyalást egy teljesítményértékelés után.

Helyzet

Áron két éve dolgozik a cégnél, és az éves teljesítményértékelés kiváló eredményt hozott. A vezető dicsérte, de fizetésemelést nem említett magától. Áron most kér egy egyeztetést, ahol előléptetést vagy fizetésemelést szeretne elérni.

KÖZVETLEN VEZETŐ	ÁRON (munkatárs – bértárgyalást kezdeményez)
Helyzeted: Valóban elégedett vagy Áronnal, de a büdzsé szűkös, az évre már 5%-os általános emelés van tervben mindenki számára. Ennél jobban kellene indokolni Áron esetét a felsővezetésnek.	Jelenlegi fizetés: 2700 € bruttó/hó. Piaci kutatás alapján a pozíció sávja 2900–3300 €.
Tárgyalási célod: Áront motiválni és megtartani, közben egyrészt a büdzsét tartani, másrészt megtudni, mennyit kér valójában.	Töréspontod: 2900 €, ennyi alatt nem maradsz. Az optimum: 3100 €.
Taktikák: "Mit szeretnél elérni ezen a megbeszélésen?" / "Milyen elvárásaid vannak az előléptetést illetően?" Ha nagy összeget kér: "Mit gondolsz, mi indokolná ezt?" Ha reális: "Megnézem, mit tudok tenni a felsővezetésnél."	Tárgyalási célod: Legalább 3100 €-ra emelkedni, lehetőleg előléptetéssel is.
	Taktikák: Nyitás: a kiváló értékelésre és a piaci adatokra hivatkozol (konkrét forrással). Nem mondd el a töréspontodat. Az előléptetést és a béremelést egyszerre kéred, és hagysz magadnak tárgyalási teret.
	Titkos szempont: Ha a vezető csak 5%-ot (kb. 2835 €) tud felajánlani, elfogadod, ez a töréspontod felett van, de kéred, hogy 6 hónap múlva újra tárgyaljatok erről.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Áron hogyan indokolta az igényét (pl. tárgyszerűen, piaci adatokkal vagy érzelmekkel)?

A vezető hogyan kezelte a nyomást?

Született-e megállapodás, és milyen feltételekkel?

Milyen nonverbális jeleket lehetett megfigyelni (pl. szemkontaktus, testtartás, hangsúly)?

Útmutató minden állásinterjú-szimulációhoz

Facilitátori útmutató

Az egységes keretrendszer ereje: az értékelőlap és a szerepkártyák egységes struktúrát adnak minden szituációhoz. Ezt hangsúlyozd a bevezető eligazítón!

A szerepkártyákat személyre szabottan oszd ki: mindenki csak a saját célját ismeri. Ez az aszimmetria a tárgyalás egyik legfontosabb realitása.

Figyeld, ki nyit elsőnek: az első elhangzott szám (bejelentés, horgony) döntően befolyásolja az egész tárgyalást. Emeld ki az értékelőn!

Ha valaki túl hamar enged: az értékelőn kérdezz rá: „Mi lett volna, ha tartod az álláspontodat?” Ez teszi tudatossá a folyamatot.

A krízis- és háromszereplős szituációk hosszabb értékelőt igényelnek: hagyj legalább 10 percet az utána következő beszélgetésre, ezek a legértékesebb pillanatok!

Kamerás felvétel opció: ha lehetséges, szituációt vedd fel! A visszajátszás önmagában tanulságos, hiszen így minden résztvevő látja, amit a megfigyelők előben láthattak.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztvevőknek / megfigyelőknek)

Mikor érezted, hogy elhittél valamit a másik félnek, ami nem volt igaz? Hogyan győzött meg?

Mikor volt a legnehezebb tartani a tárgyalási pozíciót (töréspontot)? Mi veszélyeztette? Nyitottál-e te elsőként számmal? Ha igen, tudatosan tetted, vagy csak úgy odavetted?

Mit láttál a testbeszédből, amit a tárgyaló valószínűleg nem tudott magáról?

Mit vinnél magaddal ebből a szituációból egy valódi állásinterjúra vagy bértárgyalásra?

B. Kétoldali tárgyalások

5.1. A cipőárus vesztesége

Foglalkozás típusa	Érvelésen alapuló csoportos meggyőzési és tárgyalási gyakorlat
Résztevők száma	10–30 fő (kisebb csoportok, majd plenáris vita)
Időtartam	30–50 perc

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Érvelés és meggyőzés: a tárgyalásban a logikus érv önmagában nem elég, fontos a csomagolás, a hangnem és az időzítés is.
Presztízs és racionális kalkuláció feszültsége: sokan akkor sem változtatnak álláspontot, ha az érv helyes és meggyőző.
Pozícióváltás és arculatvédelem: hogyan lehet belátni egy hibát anélkül, hogy elveszítenénk a tekintélyünket?
Koalícióépítés: kik azok, akik ugyanazon az állásponton vannak, és hogyan erősíthetik egymást?

A gyakorlat leírása

Egy matematikailag egyértelmű, de intuitívan megtévesztő feladat köré épülő tárgyalás, amelynek középpontjában nem a megoldás helyes kiszámítása, hanem maga az egyeztetési folyamat áll. A résztvevők saját álláspontjukat képviselik és meggyőzési technikákat alkalmaznak egymással szemben, többnyire két csoportot alkotva, de előfordulhat, hogy többoldali egyeztetési helyzet alakul ki. Megfigyelhető, ki ragaszkodik a véleményéhez akkor is, ha érzi, hogy téved, és mi az, ami végül megváltoztatja az álláspontjukat.

A gyakorlat célja konszenzusra jutni, eközben alkalmazható minden tárgyalási stílus, viselkedésmód és taktika. Megfigyelhető egy teljes egyeztetés folyamata, passzív vagy aktív résztvevőként lehet szerepelni, átélhető az egyeztetés, a tévedés, majd annak korrigálása. Gyakran megesik, hogy valaki kitart a saját álláspontja mellett akkor is, ha érzi, nincs igaza, de a presztízserő, személyi arculatának vélt megőrzése magasabb a tényleges értéknél.

A gyakorlat menete

A gyakorlatvezető ismerteti az esetet. Mindenki végiggondolja a történetet, és a szerinte helyes választ felírja egy lapra. A leírt válaszok alapján csoportok alakulnak, a csoporttagok egyeztethetnek egymással, érvelési eljárásokat és tárgyalási taktikákat határozhatnak meg. Aki eközben meggondolja magát, átmehet más csoportba. Ezután a csapatok sorban érvelnek álláspontjuk mellett, megpróbálva meggyőzni a többieket. Az érvelési kör után újabb

csoportváltásra van lehetőség. Szükség esetén az érvelési kör megismételhető. A végén a játékvezető közli a matematikailag helyes megoldást és levezeti a számítást, hogy mindenki számára érthető legyen.

A szimuláció elvégezhető delegált tárgyalásként is, ilyenkor minden álláspontot egy-egy személy képvisel, és egymást próbálják meggyőzni. Lehet egyeztetési körönként más-más személyt delegálni. Részt vehetnek külső megfigyelők is, akik nem avatkoznak bele a tárgyalási folyamatba, hanem jegyzetelnek, követve a tárgyalás alakulását és az elhangzott érveket.

A helyzet leírása

Egy kisvárosi cipőboltba nem sokkal nyitás után bemegy egy vevő, és vásárol magának egy pár cipőt, ami 60 euróba kerül. Egy százas bankjeggyel fizet, de a boltosnak még nincs pénze a kasszában, ezért a szomszédos postán felváltja a bankjegyet. Odaadja a vevőnek a cipőt és a visszajáró 40 eurót, aki ezt követően távozik. Nem sokkal később bejön a boltba a postás, és közli, hogy a nemrég felváltott bankjegy hamis. Megkéri a boltost, hogy vegye vissza, és adjon helyette valódi pénzt, hiszen nyilvánvalóan tőle származik a hamis bankjegy. A boltos odaad 100 eurót a postásnak a kasszában időközben összegyűlt pénzből, és beadja a banknak a hamis bankjegyet.

Kérdés: mennyi a boltos vesztesége? (Helyes válasz: 40 euró + egy pár cipő = 100 euró.)

A gyakorlat értékelése

Közös megbeszélés a folyamatról, a képviselt értékekről, az alkalmazott és megfigyelt tárgyalási technikákról. Külön figyelmet érdemelnek azok, akik közben meggondolták magukat, rájöttek, hogy tévedtek, illetve azok is, akik végig kitartottak egy álláspont mellett, amely a végén helyesnek vagy tévesnek bizonyult. Jól megfigyelhető, hogy a presztízssérték olykor erősebbnek bizonyul a tényleges meggyőzési érveknél. Szükség esetén le lehet vezetni a számolást, hogy minden résztvevőnek egyértelmű legyen a végeredmény.

A gyakorlat szerepe és céljai

Konszenzusra jutni, a tárgyalások teljes eszköztárát alkalmazva.

Megfigyelhető egy teljes egyeztetési folyamat, passzív vagy aktív résztvevőként egyaránt.

Átéltető az egyeztetés, esetenként a tévedés felismerése és annak korrigálása.

Megmutatja, hogy a presztízssérték sokszor erősebbnek bizonyul a racionális érveknél.

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, mit sikerült elérniük?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviselt mindkét fél?

Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott le a tárgyalás, milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok jelentek meg, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottatok a feleknél?

Milyen konkrét taktikákat ismertetek fel (pl. blöff, időhúzás, első bejelentés / horgonyzás, Igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasoltok, vagy mit tehettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Gyakorlatvezetői útmutató

A matematikai megoldás ne legyen az első: hagyj elegendő időt az érvelési folyamatra! Az eredmény másodlagos, a folyamat az elsődleges.

Ha mindenki ugyanarra a számra jutott: ez is tanulságos, kérdezd meg: „Volt valaki, akinek kételye volt, de nem mondta el?”

A presztízs-dinamikát emeld ki: ki az, aki észrevette a hibát, de nem változtatott? Mi tartotta vissza?

Az értékelőn hasznos kérdés: „Mikor tárgyalásban vagy, mások véleménye miatt maradsz egy felismert, rossz álláspont mellett?”

Variáns: ha van megfigyelő, kérd meg, hogy dokumentálja a meggyőzőési technikákat, hogy melyik érv volt hatásos és melyik nem.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek)

Mi volt az első reakciód a feladványra? Magabiztos voltál, vagy bizonytalan?

Ha megváltoztattad az álláspontodat: mi győzött meg, az érv tartalma vagy valami más (pl. ki mondta, hogyan mondta)?

Ha nem változtattál, bár érezted, hogy esetleg tévedsz: mi tartott vissza?

Milyen érvelési stratégiát próbált ki a csapatom? Mi működött, mi nem?

Hogyan befolyásolta a csoportdinamika az egyéni döntéseket? Ki volt a legmeggyőzőbb, és miért?

5.2. Citromvásár

Foglalkozás típusa	Kétoldalú tárgyalás-szimuláció – kooperatív egyeztetés, win-win megoldás
Résztevők száma	2 fő tárgyalóként + megfigyelők; összesen 4–20 fő
Időtartam	40–60 perc (felkészülés 10', tárgyalás 15–20', értékelés 15–20')

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Érdek és pozíció: a pozíció az, amit mondasz, hogy el szeretnéd érni, az érdek az, amiért valójában akarsz. A kettő sok esetben eltér.

Win-win megoldások keresése: ha mindkét fél feltárja a valódi szükségletét, meglepő megoldások nyílnak meg.

Nyitó kérdések: mielőtt ajánlatot tennél, érdemes megtudni, mire van szüksége a másoknak.

Tárgyalási tartomány és BATNA: mi a legjobb alternatívád, ha nem jön létre megegyezés?

A gyakorlat leírása

Látványos versenyszituáció, amelynek mélyén egy elegáns win-win megoldás rejtőzik, amennyiben a felek hajlandók feltárni a valódi érdekeiket. Mindkét fél ugyanazt az alapanyagot szeretné megszerezni, de különböző célra: az egyiknek a citrom héja, a másoknak a leve kell. Ha ezt időben felismerik, az összes nyersanyag elosztható köztük. A klasszikus érdekalapú tárgyalás modellje.

A gyakorlat menete

Kétszereplős tárgyalás, amelyben két személy vagy két csoport vehet részt, esetleg külső megfigyelőkkel. Mindkét fél megkapja a szereplőjét, megismerkedik a feladatával, és felkészül a tárgyalásra. Ezt követi a tárgyalás, amely a megegyezésig tart, majd az értékelés.

A gyakorlat szerepe és céljai

Az egyeztetési pontok könnyen megérthetőek és megvalósíthatók, a win-win helyzet kialakítható.

A tárgyalás alatt megfigyelhető a nyitási kérdéskörök alkalmazása, a helyzet felfeztetése, a kooperatív és a versengő stílus váltakozása.

A megoldás kulcsa az érdekek mögötti szükségletek feltárása: ha a felek megosztják egymással, hogy mire kell a citrom, az összes nyersanyag elosztható köztük.

A Biotrans képviselőjének szereplapja

Ön a Biotrans biotechnológiai vállalat vezető beosztású alkalmazottja. A cég a Citrofarm nevű gyógyszer egyetlen gyártója, amellyel egy ritka, Dél-Amerikában előforduló vírusos megbetegedés gyógyítható. Hosszú ideig úgy tűnt, sikerült legyőzni a vírust, ezért a Biotrans évekig nem gyártotta a szert. Csupán öt hordónyi készlet maradt a raktárban. Az utóbbi időben sajnos újra diagnosztizálták a betegséget Dél-Amerikában. Két hónapon belül járvány törhet ki, amelynek beláthatatlan következményei lennének, a lehető leghamarabb szükség van a gyógyszerre.

A Citrofarm alapanyaga a rendkívül ritka hawaii citrom héja: 4000 darab kell egyetlen hordónyi gyógyszer előállításához, és a járvány megfékezéséhez 500 hordóra lenne szükség. A hawaii citrom kizárólag Hawaii-szigeteken terem, és a teljes termés egyetlen ember kezében van, aki egy nemzetközi drokartell tagja, és a citromból a veszélyes Flash drogot állítja elő. Az előző évi termés felét erre használták. A drogbáró még nem tudja, hogy mekkora igény van az ideai termésre. A gyógyszer előállításához a teljes termésre szükség van. Az ön feladata a lehető legnagyobb mennyiséget megszerezni az ideai termésből.

Egy másik cég, a Sontra vegyipari vállalat, szintén megpróbálja a teljes termést megkaparintani. Megbízható forrásból tudja, hogy a Sontra képviselője is a Kauaira tartó járaton utazik. A repülőn rájön, hogy a Sontra vegyipari vállalat képviselője utazik ön mellett. Önt megbízták, hogy konkuráljon a Sontrával, s az emberiség érdekében próbálja a termés 100%-át a saját cégének megszerezni, megpróbálva a konkurens cég képviselőjét arról meggyőzni, hogy engedje át önöknek az ideai évi termést. Ön 2.000.000 dollárral rendelkezik (az előző évi termés becsült értékének tízszerese). Ha az üzletet 1.000.000 dollárnál kevesebért zárja le, előléptetés és fizetésemelés vár önre.

A Sontra képviselőjének szereplapja

Ön a Sontra vegyipari vállalat egyik vezetője. A cég a Terra M rovarölő szer egyetlen gyártója, amely képes elpusztítani a Terramus-lárvákat, amelyek, ha elszaporodnak, egész erdőket tesznek tönkre. Mivel azt hitték, a lárvák kihaltak, a cég régen leállította a gyártást, csak öt hordónyi készlet maradt.

A Terramus-lárvák azonban ismét megjelentek Afrikában és Ázsiában. Két hónapon belül kikelnek, ha ez idő alatt nem tudják bevetni a Terra M szert, az erdők pusztulása elkerülhetetlen, és felborulhat a természet egyensúlya. A Terra M alapanyaga a hawaii citrom leve: 4000 darab kell hordónként, és legalább 500 hordóra van szükség. A hawaii citrom csakis a Hawaii-szigeteken terem meg. A teljes termés egyetlen ember kezében van, aki egy nemzetközi drokartell tagja, és a hawaii citromból ez a szervezet a veszélyes „Flash” drogot állítja elő. Az előző év termésének felét ennek a drognak az előállítására használták. A drogbáró még nem tudja, hogy mekkora szükség van az ideai termésre. A rovarölő előállításához a teljes termésre szükség van.

Az ön feladata, hogy a lehető legnagyobb mennyiséget megszerezze az ideai termésből. Van egy másik cég is, amelyik szintén hawaii citromot használ alapanyagként: a Biotrans biotechnológiai vállalat. Megbízható forrásból tudja, hogy ez a cég is megpróbálja a teljes

termést megszerezni. Megbízták, hogy konkuráljon a Biotransszal, s a természetvédelem érdekében próbálja meg a termés 100%-át a saját cégének megszerezni. 2.000.000 dollárral rendelkezik, ami az előző évi termés becsült értékének tízszerese.

A repülön rájön, hogy a Biotrans biotechnológiai vállalat képviselője utazik ön mellett. Megpróbálja a konkurens cég képviselőjét arról meggyőzni, hogy engedje át önöknek az idei évi termést. Tudja, hogy ha 1.000.000 dollárnál kevesebért sikerül megszereznie a teljes termést, előléptetés és fizetésduplázás vár önre.

A gyakorlat értékelése

Az értékelés a megfigyelők bevonásával kezdődik, akik dokumentálhatják az egyeztetés folyamatát, szakaszait és időbeli megvalósulását, valamint a megfigyelt tárgyalási stílusokat és taktikákat. Ezután a résztvevők beszámolhatnak eredeti elgondolásaikról, a közbeni váltásokról, a választott tárgyalási stílusról, a megoldás megtalálásának módjáról, majd az érzelmek változásáról a folyamat alatt.

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, mit sikerült elérni?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviselt mindkét fél?

Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok jelentek meg, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, Igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Facilitátori útmutató

Ne áruld el a win-win megoldást előre: a felfedezés élménye a tanulság. Ha valaki rákérdez a megoldásra, mosolyogj és mondd: „Jó kérdés, egyeztessetek!”

Ha az első ajánlat versengő: figyeld meg, ki tesz fel kérdést a másik szükségletéről, és ki ugrik rögtön az árra.

Az értékelőn emeld ki: hány percbe telt, mire valaki megkérdezte: „Mire kell neked a citrom?” – ez a kulcsmomentum.

Kapcsold a valósághoz: „Mikor volt az életedben olyan helyzet, amikor a kompromisszum elkerülhető lett volna, ha megkérdezted volna, mit akar igazán a másik?”

Ha gyorsan megoldják: kérdezd meg: „Mi történt volna, ha valaki nem kérdez rá, hanem rögtön alkudni kezd?”

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Mikor kérdezted meg először, hogy mire kellenek a citromok? Inkább az elején, vagy csak később?

Mi volt a te első ösztönöd, bejelenteni és alkudni az áron, vagy megérteni a másik igényét? Mit mutat ez rólad?

Ha nem fedezték fel a win-win megoldást: miért nem? Mi gátolta az információmegosztást?

Milyen érzés volt, amikor kiderült a megoldás? Meglepő volt, vagy előre sejtetted?

Hogyan alkalmazható ez az elv a hétköznapi tárgyalásaidban (pl. munkában, otthon, vásárlásnál)?

5.3. Telekvásárlás

Foglalkozás típusa	Kétszereplős tárgyalás-szimuláció – tárgyalási pontok, BATNA
Résztevők száma	2 fő / pár + megfigyelők, több pár egyszerre is dolgozhat (10–30 fő)
Időtartam	60 perc (helyzet + csoportalakítás 15', felkészülés 10', egyeztetés 15', értékelés 20')

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Tárgyalási pontok rendszere: nyitóajánlat, töréspont (minimum elfogadható), határhelyzet (optimális), BATNA (legjobb alternatíva megegyezés nélkül).
Információs aszimmetria: mit tudhat a másik fél a te pozícióról, és mit nem szabad elárulnod?
Horgonyzás hatása: az első elhangzott szám erősen befolyásolja a végeredményt.
Engedmények kezelése: hogyan adj engedményt úgy, hogy az értékes legyen, ne ingyen?
BATNA tudatosítása: aki ismeri a legjobb alternatíváját, erősebb a tárgyalási pozíciója.

A gyakorlat leírása

Klasszikus kétoldalú tárgyalás-szimuláció, amelynek középpontjában a tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, nyitási pozíció, határhelyzet) tudatos alkalmazása áll. Az eladó és a vevő érdekeit a valósághoz közel álló ingatlanpiaci helyzet adja meg, miközben az objektív tárgyalási tartomány mindkét fél számára titok: az eredmény attól függ, ki mennyire ügyesen kezeli a saját pozícióját, és mennyire képes kideríteni a másik fél korlátait.

A gyakorlat menete

A résztvevők feleket képviselnek: az egyik az Utazó család (eladó), a másik az Építő család (vevő) képviselője. Mindenki megkapja a saját, bizalmas helyzetismertetőjét, amelyet csak az adott fél ismerhet. A helyzetismertető alapján mindenki kidolgozza a nyitási pozícióját, tárgyalási pontjait, felméri a másik fél valószínű pontjait, meghatározza a BATNA-lehetőségeit, és kitölti az előfelmérőt. Ezután következik a tárgyalás a konszenzus eléréséig, vagy az idő lejártáig (utóbbi esetben az addig felmerült legjobb közös egyezség érvényesül). A tárgyalás után a résztvevők kitöltik az utóértékelőt, a gyakorlatvezető összesíti az eredményeket, majd következik a közös kiértékelés.

Előzetesen

A helyzetismertető alapján milyen összegeket rendel a következő elégedettségi szintekhez: minimálisan kielégítő, kielégítő, nagyon kielégítő, optimális?

Elképzelhető-e, hogy az optimális összegnél jobb ajánlatot visszautasít azon megfontolásból, hogy az nem lenne korrekt a másik féllel szemben?

Utóértékelő:

Sikerült egyezségre jutni?

Ha igen, ez milyen összegről szól?

Értékelje az elért eredményt: minimálisan kielégítő / kielégítő / nagyon kielégítő / optimális.

A megelégedettségi standard hogyan változott a tárgyalás során: felfele nőtt, lefele jött, azonos maradt?

Az Utazó család (eladók) helyzetismertetője

Az Utazó család háza egy csendes utcában, utcafronton áll. Tizenöt évvel ezelőtt 20.000 euróért vásároltak egy 10.000 négyzetméteres parcellát, amely a telkük mellett, egészen az Építő család telkéig húzódik. A telek mérete a városrendészeti terv szerint mintegy fele annak, ami egy új ház építési engedélyéhez szükséges lenne. Az Utazó család annak idején tenispályát tervezett rá, egyeztettek az Építő családdal is, aki nem volt érdekelt, Végül a pálya soha nem valósult meg, a legtöbb, amire használták, egy virágos zöldövezet kialakítása volt.

A család világ körüli útra indul, és el kívánja adni a házát és a parcellát is. A házra találtak vevőt, akit azonban nem érdekel a mellette lévő parcella, hajlandó viszont megvenni azt a házért fizetett összeg felül további 15 000 euróért. Ez az összeg kevesebb, mint amennyiért vásárolták, de jobb ajánlat híján el kell fogadniuk, nem érdemes egy parcellát megtartani, miközben a világot járják.

Mielőtt véglegesítik az üzletet, megkeresik a szomszédos Építő családot, hátha ők érdeklődnek. Amikor annak idején megvették a házat, azelőtt az eladó, törvény szerint megkérdezett minden közvetlen szomszédot, de senki nem volt érdekelt annak megvásárlásában. Az Építő család valószínűleg nem lesz jobban érdekelt, mint 15 évvel ezelőtt az eredeti vásárlás idején, de egy próbát megér. Meglehet, kiterjesztenék a kertjüket, vagy jó üzletnek tartanak egy nagyobb távolságot az új szomszédoktól. A két család között nincsenek ellentétek, de nem is volt sok kapcsolatuk az évek során sem. Nem valószínű, hogy az Építők érdeklődnek, de egy próbát megér.

Szemponatok az egyeztetéshez:

1. Ön az Utazó család képviselője, vagy az általuk megbízott értékesítő.
2. Cél: minél magasabb áron értékesíteni a parcellát. A töréspont 15.000 euró, ennél kevesebért nem érdemes eladni. Ennél azonban jobbat kellene elérni, az eredeti vásárlási ár magasabb volt, és az adók, karbantartás is plusz kiadást jelentett.
3. Az ingatlanpiac az elmúlt években hanyatlott, de valamelyest helyreállt. Mivel a parcella nem beépíthető, nehéz valós értéket meghatározni.
4. Kizárólag pénzügyi ajánlatok jönnek szóba, más alternatívák nem érdekelnek.

Az Építő család (vevők) helyzetismertetője

Az Építő család háza egy csendes utcában, utcafronton áll. A szomszéd Utazó család megkereste őket a köztük lévő parcella eladásának szándékával. A 10.000 négyzetméteres

telek mérete nagyjából fele annak, ami egy új ház építési engedélyéhez kellene. Az Utazó család tizenöt évvel ezelőtt 20.000 eurót fizetett érte, akkor felajánlotta, hogy vásárolják meg közösen és építsenek rá tenispályát, de az Építők akkor nem érdeklődtek. A két család között nincsenek ellentétek, de nem volt sok kapcsolatuk egymással az évek során.

A helyzet ma más. A család nem rendelkezik magas jövedelemmel, a férj sportedző, a feleség könyvelő, de nemrég kisebb örökséget kaptak. Azt tervezik, hogy kibővítik a házat a gyerekek számára: egy nagyobb konyhát szeretnének építeni, amennyire a telek engedi. A parcella megvásárlása teljesen megoldaná ezt a problémát. Nélküle csak korlátozottabb, kevésbé elegáns megoldás lehetséges.

Az Utazó család ajánlata tehát kapóra jön. Kicsi a város, hallották már, hogy eladó a parcella, de nem jelentkeztek még, nem szeretnének egy elrugaszkodott árról beszélni. A maximálisan kifizethető összeg 40.000 euró, ennél semmiképp nem adhatnak többet, ugyanakkor szeretnének kevesebbet áldozni, hogy legyen fedezet az építkezésre.

Egy ismerős ingatlanközvetítő jelezte: a parcellának, mivel nem beépíthető, nincs meghatározható piaci értéke, az ingatlanpiac hanyatlott, de valamelyest helyreállt az utóbbi időben.

Szempontok az egyeztetéshez:

1. Ön az Építő család képviselője, vagy az általuk megbízott vevő.
2. Cél: minél alacsonyabb áron megszerezni a parcellát. A töréspont (abszolút maximum) 40.000 euró. Minden megspórolt euró eredmény.
3. Kizárólag pénzügyi ajánlatok jönnek szóba.

A gyakorlat értékelése

Az egyeztetés a résztvevők kitöltik az utóértékelőt, a gyakorlatvezető összesíti az eredményeket, majd következik a kiértékelés és a bejelentett eredményeknek az értékelése. Összesíthetők a 15.000 és 40.000 közötti értékek, majd a szélsőséges értékektől indulva mindegyik fél elmondja a saját eredménye mögött álló mechanizmust, a saját érdekek megfogalmazását, a saját elvárt eredményének és töréspontjának kifejezését, a saját BATNA-variánsait és az alkalmazott taktikákat. Az eredmények általában a 25.000 érték körül csoportosulnak, ritka az objektív tartomány szélére vagy a töréspontig kitöltött eredmény.

Általános érvényű következtetések:

- Ismerd a saját tárgyalási pontjaidat és BATNA-lehetőségeidet!
- Tervezd meg a stratégiádat, mielőtt belépnél a tárgyalóterembe!
- Kezeld mértéktartóan a rendelkezésedre álló információkat, csak ami szükséges, fed fel!
- Mérlegeld alaposan az ajánlatokat, mielőtt reagálsz rájuk!
- Kerüld az elhamarkodott lépéseket, a türelem sokszor jobb eredményt hoz!

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, mit sikerült elérni?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviselt mindkét fél?

Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok jelentek meg, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, Igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Facilitátori útmutató

Az előfelmérő kitöltése kritikus: ne engedd senkinek, hogy belefogjon a tárgyalásba a saját tárgyalási pontok meghatározása nélkül!

Figyeld a nyitóajánlatot: ki mert merész nyitóval jönni? Ki volt konzervatív? A nyitás sokat elárul a stílusról.

Az utóértékelő összehasonlítása: ez az egyik legtanulságosabb mozzanat az, ahogyan a „megelégedettségi szintek” változtak a tárgyalás alatt. Volt eltolódás?

Ha az egyik fél nagyon hamar enged: kérdezd meg: „Mi lett volna, ha nem adsz engedményt azonnal? Mit vesztettél volna?”

Plenáris összehasonlításkor: minden fél ossza meg a végső árat, a szóródás maga is tanulságos.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Mit határozta meg a töréspont és a határhelyzet közé? Hogyan jutottál ezekre a számokra?

Hogyan kezeltük a nyitóajánlatot? Ki nyitott, és miért pont azzal az árral?

Volt pillanat, amikor érezted, hogy az ajánlat közel van a töréspontodhoz? Mit éreztél ilyenkor?

Mit tudtál meg a másik fél valódi pozíciójáról a tárgyalás végén, és hogyan szerezted meg ezt az információt?

Ha újra elvégeznéd a feladatot, mi változna a stratégiádban?

5.4. Piaci alkuvás

Foglalkozás típusa	Kétszereplős tárgyalás-szimuláció valós terepen – kooperatív egyeztetés, alkutechnika
Résztevők száma	Párok (2 fő / pár); 6–30 fő
Időtartam	60–90 perc összesen (felkészülés 10', tárgyalás páronként 15', szerepcsere + újabb alku 15', értékelés 20–30')
Helyszín	Helyi bolhapiac, ószeres vásár vagy hasonló nyilvános piaci környezet
Szükséges anyagok	Húzókérdések (megvásárlandó tárgyak listája), megfigyelői lap, toll
Megjegyzés	A vásárlás nem kötelező, a szimuláció akkor is teljes értékű, ha a tárgyat végül nem veszik meg.

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Piaci alkuhelyzetek: az alku a tárgyalás legalapvetőbb és legtermészetesebb formája, valós tétel.

Nyitóajánlat és horgonyzás: az első ár meghatározza az egész folyamatot.

Taktikák az alkuban: habozás, csend, összehasonlítás más árral, csomagolás, az elmenés (kilépés) taktikája.

Nonverbális kommunikáció az alkuban, a testbeszéd, a tempó és a hangneme döntő szerepet játszik.

BATNA az alkuban: a legjobb alternatíva (másik ár, kilépés a folyamatból) megerősíti a pozíciót.

A gyakorlat szerepe és céljai

A tárgyalástechnika valós, nem szimulált környezetben való kipróbálása, ahol az érzelmek, a bizonytalanság és az időnyomás mind jelen vannak.

Az egyeztetési technikák közvetlen megtapasztalása (pl. nyitóajánlat, engedmények kezelése, BATNA, horgonyhatás, halogatás, elmenés taktikái).

A megfigyelői visszajelzés értékének megélése: a kívülről látott kép sokszor eltér attól, amit a tárgyaló belülről érzékel.

Az önismeret fejlesztése: mi okoz bizonytalanságot, hol erős a tárgyaló, hol van fejlődési tér?

A kudarcútírás és a rugalmasság fejlesztése: nem minden alku vezet megegyezéshez, ez is tanulság.

A gyakorlat leírása

Ez a szimuláció kilép a steril tárgyalási szimulációs környezetből, és a tárgyalást oda viszi, ahol az a legtermészetesebb formájában él: a piacra. A bolhapiac vagy ószeres vásár tökéletes terepet kínál az alkutechnika kipróbálásához, mert a helyzet valódi, az árusok tapasztaltak, az árak nem rögzítettek, és a kimenetelnek valóságos tétje van. A résztvevők párokban dolgoznak: az egyik tárgyal, a másik megfigyel és visszajelez, majd szerepet cserélnek.

A szimuláció ereje abban rejlik, hogy nem lehet előre megtanult forgatókönyvet lejátszani: az árus reagál, a helyzet változik, és a tárgyalónak valós időben kell döntéseket hoznia. A megfigyelő szerepe kulcsfontosságú: ő az, aki kívülről látja azt, amit a tárgyaló belülről nem feltétlenül érzékel, a visszajelzése tükröt tart.

A gyakorlat menete

A foglalkozás öt szakaszra bontható:

1. Felkészülés (10 perc)

A gyakorlatvezető ismerteti a feladatot, a szabályokat és az időkeretet. A párok megkapják a megfigyelői lapot, és kihúzzák a „megvásárolandó tárgy” kártyájukat, egyszerűbb változatban csupán ismerik és javaslatnak tekintik azt. Rövid megbeszélés arról, mi a tárgy, mire érdemes figyelni az alkunál, mit érdemes előzetesen tudni (piaci ár becslése, BATNA, nyitóajánlat). A tárgyalónak érdemes átgondolnia: milyen nyitóajánlattal indul, milyen taktikákat próbál ki, hol a töréspont.

2. Első tárgyalás: a tárgyaló alkuszik (15 perc)

A pár felkeresi a piacon azt az árust, akinél a kihúzott tárgyhoz hasonló cikk kapható. A tárgyaló megkezdte az alkut, a megfigyelő csendben figyel, esetleg telefonján levő megfigyelői lapon rögzíti a tapasztalatait. A párja felel a szabályok betartásáért: ha a tárgyaló nem próbál alkudni, vagy túl hamar meghátrál, diszkréten emlékezteti. Ha a tárgyalás lezárult (megegyezéssel vagy anélkül), a pár röviden megbeszéli a tapasztalatokat.

3. Szerepcsere és második tárgyalás (15 perc)

A felek helyet cserélnek: az eddigi megfigyelő lesz az új tárgyaló, az eddigi tárgyaló lesz a megfigyelő. Új húzókérttyű, új árus, új tárgy. A második alku tanulságai általában gazdagabbak, a megfigyelői tapasztalat és az első alku visszajelzése már beépül.

4. Összesített visszajelzés a párban (5 perc)

Mindkét tárgyalás tapasztalatai alapján a pár megbeszéli: mi ment jól, mi lett volna másképp, miben különbözött a két tárgyalási stílus. Ez az értékelés alapját adja a csoportos kiértékelésnek.

5. Csoportos értékelő megbeszélés (20–30 perc)

Visszaérve a szimulációs környezetbe vagy egy csendes helyen a párok megosztják a tapasztalataikat. A gyakorlatvezető az értékelési kérdéseket vezérfonalként használva strukturálja a megbeszélést. Különösen érdemes kiemelni: a valós helyzet hatását a döntéshozatalra, a különböző tárgyalási taktikák eredményességét, és azt, ami a teremben tanult elméletből a piacon is működött vagy éppen nem működött.

A szimuláció szabályai

1. Minden tárgyalónak valóban meg kell próbálnia alkudni, a kihúzott vagy választott tárgyra való alkuvás nélkül (megvásárolva vagy anélkül) a feladat nem teljesíthető.
2. A vásárlás nem kötelező: ha az alku sikerrel jár, a résztvevő dönthet úgy, hogy nem veszi meg a tárgyat. A tárgyalás értékelése a folyamaton, nem a végeredményen alapul.
3. A megfigyelő nem szól közbe az alku alatt, legfeljebb diszkrét jelzéssel emlékeztethet a szabályokra, pl. ha a tárgyaló nem kísérli meg az alkut, vagy csak passzíva vesz részt.
4. Tilos az árus félrevezetése: a résztvevő nem mondhat valótlan a szándékáról, pl. "ennél többet keresek, ha ez az ajánlat megfelel, sokat veszek".
5. A párok különböző árusoknál alkusznak, hogy ne befolyásolják egymást.
6. Az alku befejezettnek minősül, ha megegyezés születik, vagy ha az árus egyértelműen lezárta a tárgyalást.

A tárgyaló felkészülési szempontjai

Az alku megkezdése előtt érdemes végiggondolni:

1. Becsült piaci ár: mennyiért adják általában ezt a tárgyat? Ha nem tudod, sétálj körbe, és nézz meg hasonló tárgyakat más árusoknál.
2. Nyitóajánlat: általában az árus első árának 50–60%-ától érdemes indulni. Túl alacsony ajánlat megsérthet, túl magas nem hagy mozgásteret.
3. Töréspont (maximális ár): mennyit vagy hajlandó kifizetni? Ennél magasabb áron nem mész bele az üzletbe.

4. BATNA: mi a legjobb alternatívád, ha nem egyeztetek meg? (pl. elmész, másik árust keresel, nem veszed meg)
5. Taktika: mit próbálnál ki? (pl. habozás, hallgatás, összehasonlítás, "csak ennyim van", elindulás, végső ajánlat stb.)

Javaslatok az alkutechnikához

Az alku sikerét nem az határozza meg, hogy mennyit sikerül lealkudnod, hanem az, hogy tudatosan, technikával próbálkozol. Néhány bevált megközelítés:

Habozz az árus kért árán, ne válaszolj azonnal, a csend és a bizonytalanság látszata sokszor önmagában engedményt vált ki.

Kérdezz rá az árra: "Ez a legjobb ár?". Sokan erre azonnal engednek.

Hasonlítsd össze más árusokkal: "Odaát hasonlót láttam olcsóbban."

Csomagolj: ha egyszerre két tárgyat nézel, az árus szívesebben enged.

Készülj távozni, ez az egyik leghatékonyabb taktika, ha az árus nem enged. Sokszor visszahívnak.

Tartsd a nyitóajánlatodat, és ne emeld túl gyorsan, minden engedményed szűkíti a mozgásteredet.

Mosolyogj, légy barátságos, így az árus kooperatívnak látja a vevőt, nem ellenfélnek.

Húzókártyák: megvásárlandó tárgyak

A vásár tárgya lehet szabadon választott, vagy húzó

kártyák alapján kiválasztott kísértékű tárgy. Az alábbi tárgyak kártyánként nyomtathatók ki és kihúzhatók. Ha a piacon nem találják az adott tárgyat, a legközelebbi hasonlót keressék meg.

 Cserepes virág / dísznövény	 Régi könyv / antik kiadás	 Falióra / ébresztőóra
 Keretezett kép / festmény	 Régi hanglemez / LP	 Porcelán kávékészlet
 Vintage ruhadarab / sál	 Régi lámpa / asztali lámpa	 Régi szerszám / kisebb gép
 Kis tükör / fali tükör	 Társasjáték / gyerekjáték	 Agyag- vagy kerámiaváza
 Régi plüssállat / baba	 Kisszék / zsámoly	 Régi fénycépezőgép
 Puzzle / kirakós játék	 Esernyő / napernyő	 Retrő fémdoboz / konyhai eszköz

Megfigyelői lap

A megfigyelő az alku alatt rögzíti tapasztalatait. A lap az értékelő megbeszélés alapja.

A tárgyaló neve	
Kihúzott tárgy	
Árus helyszíne / neve	
Az alku kezdőára	
A megegyezés ára	
Megegyezés született?	Igen / Nem / Folyamatban maradt

Megfigyelési szempont	Megfigyelések / Visszajelzés
Nyitás: hogyan kezdeményezte az alkut?	
Első ajánlat: mennyivel nyitott a kért ártól?	
Alkalmazott taktikák (pl. habozás, hallgatás, pakolás, kilépés)	
Nonverbális kommunikáció (pl. testtartás, szemkontaktus, tempó)	
Hogyan kezelte az árus ellenállását?	
Mikor és hogyan jutottak megegyezésre?	
Végeredmény: sikerült-e alkudni, mennyit?	
Mit tettél volna másképpen?	

A tárgyaló önreflexió lapja

Az alku befejezése után a tárgyaló saját tapasztalatait összegzi, mielőtt meghallgatja a megfigyelő visszajelzését.

Milyen taktikával nyitottam?	
Mennyivel indultam az árus ára alatt?	
Mikor volt a legnehezebb pontja az alkufolyamatnak?	
Mit alkalmaztam tudatosan az előzetes felkészülésből?	
Mit sikerült elérnem?	
Min változtatnék legközelebb?	

A gyakorlat értékelése

Az értékelés a csoportos megbeszéléssel kezdődik, amelyen a párok röviden megosztják tapasztalataikat: mi volt a legnehezebb pillanat, mi működött, mi nem. A gyakorlatvezető moderálja a megbeszélést az értékelési kérdések mentén.

Érdeemes kiemelni azokat az eseteket, ahol valami váratlan történt (pl. az árus különösen ellenállt, vagy éppen könnyen engedett). Ezek a szélsőséges esetek hordozzák általában a legtöbb tanulságot.

Ha valaki tárgyat vásárolt, elmondhatja, hogyan érezte magát a fizetésnél, elégedett volt-e az árral, vagy utólag másképp tette volna. A pénz valódi tétje sok esetben jobban feltárja a döntéshozatali mintázatokat, mint bármely szimulációs helyzet.

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, mit sikerült elérni?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviselt a vevő és az árus?

Milyen stratégiákat és taktikákat készített elő a vevő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási elemek (töréspont, BATNA, horgonyhatás) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

Mire számított a vevő, és hogyan készült fel a tárgyalásra (mentálisan, taktikailag)?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban (elején, közepén, végén)?

Volt-e olyan pillanat, amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát? Melyik volt az?

Hogyan hatott a valódi, valós pénzzel járó helyzet a döntéshozatalra?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnátok az alkut?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok voltak jelen, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a vevőnél?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. habozás, hallgatás, kilépés jelzése, összehasonlítás más áruval, az első ár elutasítása)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen a vevő helyzetében?

Facilitátori útmutató

A valódi helyszín a fő értéke ennek a gyakorlatnak: ne siess lezárni a gyakorlatot, hagyj elegendő időt az élmény megélésére!

A megfigyelői szerep: emlékeztess a megfigyelőket, hogy ne szóljanak közbe, csak figyeljenek és jegyzeteljenek!

Az opcionális vásárlást tisztázd előre: senki ne érezze, hogy pénzköltésre kényszerül!

Az értékelőn emeld ki: ki mert elsőnek ajánlatot tenni? Ki ment el? Mi történt utána?

Ha valaki nem találja a kihúzott tárgyat: a hasonló tárgy is megfelel, ez is valós tárgyalás.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Mennyivel nyitottál az árus kért ára alatt? Mi alapján döntöttél erről?

Melyik pillanat volt a legkényelmetlenebb az alku során? Mi váltotta ki ezt az érzést?

Mit próbáltál ki tudatosan a tárgyalástechnikából, és mi működött a valóságban?

Mit figyeltél meg a párodnál csendes megfigyelőként, amit ő maga nem látott?

Hogyan befolyásolta a valódi pénz és a valódi tárgy az érzéseidet és a döntéseidet?

C. Többoldali tárgyalások

6.1. Jutalomosztás

Foglalkozás típusa	Csoportos konszenzuskereső gyakorlat: értékek, empátia, tolerancia, sztereotípiák
Résztevők száma	10–30 fő (2–5 csoport, csoportonként 3–6 fő)
Időtartam	75–120 perc (egyéni rangsorolás 10', csoportos egyeztetés 15–30', plenáris vita 30–60', értékelés 20')
Megjegyzés	Interkulturális, polgári nevelési vagy etikaoktatási kontextusban is kiválóan alkalmazható.

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Konszenzus, szavazás és kompromisszum: mikor melyik a megfelelő a három döntéshozatali mód közül?
Egyéni értékrend és csoportnyomás: hogyan befolyásolja a csoport az egyéni döntést?
Delegált tárgyalás és képviselő: mennyiben hozhat a képviselő önálló döntést?
Munkahelyi értékelési szempontok közül (pl. teljesítmény, szorgalom, kreativitás, népszerűség) melyik számít, és miért?

A gyakorlat leírása

Egy iparvállalat osztályvezetőjeként jutalmakat kell szétosztanunk a beosztottak között, ám az összegeket nem ismerjük pontosan, csak a rangsort kell felállítanunk. A feladat arra készíti a résztvevőket, hogy mérlegeljék a teljesítmény, a szorgalom, a társas elfogadottság és a kreativitás különböző súlyait, majd konszenzusos döntést hozzanak, valódi érvelésre alapozva, szavazás és pusztán engedés nélkül. Hatásos modellje a munkahelyi értékelési vitáknak és a delegált tárgyalásnak. Feltárja az eltérő értékrendeket, hiszen szerepet játszik a résztvevők munkatapasztalata és a generációs különbségek is.

A gyakorlat szerepe és céljai

- A konszenzusos döntéshozatal folyamatának és nehézségeinek megtapasztalása.
- A delegált tárgyalás és a képviselői felelősség dinamikájának megértése.
- Az egyéni értékrend és a csoportdöntés ütközésének megfigyelése.
- A munkahelyi értékelési és bérelosztási viták érvelési struktúráinak megismerése.

Esetleírás

Egy vállalat fejlesztési osztályának vezetőjével közlik a felettesei, hogy jelentős mértékű jutalmat tudnak szétosztani a vállalat dolgozói között. A pontos összeget még nem tudják, ezért arra kéri az osztályvezetőt, hogy érdemeik szerint rangsorolja beosztottjait. A végső összegek megállapításánál jelentős különbség is lehet a különböző helyre kerülők között.

Az osztály tagjai

1. Almádi Aladár: aktivitásával, szorgalmával tűnik ki. Főnökei bármit rábízhatnak, szó nélkül elvégzi. Gyakran tesz nekik kisebb-nagyobb szívességeket anélkül, hogy kérnék erre. Munkatársai szerint okos és jó képességű.
2. Boda Béla: munkája ellen sohasem merül fel kifogás. Igazi társasági lény, könnyen barátkozik, vonzó megjelenésű. Szellemi képességeit nem szokták dicsérni, mégis mindenki szereti.
3. Czakó Cézár: életének középpontjában a munkája áll. Minden feladatot fegyelmezetten és nagy pontossággal hajt végre. Nem nagyon barátkozik a kollégáival. Fejlett fantázia és ötletesség kevésbé jellemzi.
4. Dukai Domokos: töprengő alkat, nem túl precíz, de mindig valami újat talál ki. Közvetlen munkatársai szeretik, más osztályokon zárkózottnak, nagyképűnek tartják. Megmondja a véleményét a főnökeinek is.
5. Erdei Elek: állandóan nyüzsög, mindenkinek segít, még a saját munkája rovására is. Átlagos képességekkel rendelkezik, mindenkivel kedves, emiatt mindenki szereti.
6. Fekete Flórián: az osztály legjobb képességű dolgozója, de szervezetlen, pontatlan. Nem igyekszik népszerű lenni, ezért kevesen szeretik. Ha a sokadik határidő után végre elvégzi a munkáját, az messze a legjobb lesz.
7. Gere Géza: igen jó eszű, értelmes, magasan képzett. Csípős megjegyzéseivel felingerli kollégáit, de mindig ki is engeszteli őket, így tartósan senki sem haragszik rá. Önálló, nehezen tűri a kötöttségeket, de tud dolgozni, bár a szabályokat sokszor áthágja.

Helyezés	Egyéni döntés	Vitacsoport döntése	Képviselők döntése
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
A hátlapra kerülhetnek az indoklások, megjegyzések az egyéni döntéshez			

A gyakorlat menete

1. Minden résztvevő egyénileg rangsorolja a hét dolgozót (1–7) a jutalmazás szempontjából, beírja a saját értékelő táblázatába, és indokolja a döntését.
2. 4 tagú vitacsoportokat alakítunk ki. A csoportoknak 20 percük van arra, hogy egy vitát követő teljes konszenzussal (szavazás, kilépések nélkül) csoportdöntést hozzanak. A döntést feltüntetik az értékelő táblázatokban, nyilvánosan, flipchartra is felírhatják, és csoportképviselőt választanak.
3. A csoportok választanak egy-egy képviselőt, a képviselők akvárium módszerrel (a csoport körülöttük ül, de nem szólhat közbe), az érvek bemutatása és vita után szintén konszenzusos képviseleti döntést hoznak (20 perc). Ezt az egyeztetési folyamatot rögzíteni is lehet, majd az értékelés során visszajátszani.
4. Az egész csoport megbeszéli a tapasztalatokat az egyéni, csoportos és képviseleti döntések összehasonlításával.

Megfigyelői lap résztvevőknek és megfigyelőknek

Egyeztetésben részt vevő személy neve / jele:

A. Viselkedési spektrumok

Jelöld be, hova esik a megfigyelt viselkedés az 1–5 skálán a két pólus között.						
1. pólus	1	2	3	4	5	5. pólus
Mennyire volt aktív / passzív a vitában, és hogyan reagálnak erre mások? Passzív, visszahúzó	☐	☐	☐	☐	☐	Aktív, kezdeményező
Mennyire figyelt a többiek álláspontjára? Csak a saját véleményét tartja jónak	☐	☐	☐	☐	☐	Aktívan figyel és próbálja megérteni mások véleményét
Az egyeztetés során mennyire merev / rugalmas? Merev, nem mozdul az álláspontjától	☐	☐	☐	☐	☐	Rugalmas, könnyen módosít álláspontján
Hogyan hat a csoport feladatmegoldására? Inkább gátolja a csoport munkáját	☐	☐	☐	☐	☐	Inkább segíti a csoport munkáját
Mennyire látható, mitérez egyeztetés közben? Eltitkolja érzéseit, érzelemmentesnek tűnik	☐	☐	☐	☐	☐	Nyíltan kifejezi érzéseit (pl. öröm, düh, izgalom, unalom)

B. Kategorikus megfigyelések

Szempont	Jelöld be, ami szerinted leginkább jellemző (több válasz is lehetséges)!
Befolyásolási stílus	☐ erőszakos, követelőző ☐ visszahúzódozó, halkszavú ☐ kompromisszumkereső ☐ meggyőző érveléssel hat ☐ humorral oldja a feszültséget ☐ más: _____
Szerep a vitában	☐ tisztázó ☐ kérdező ☐ terelő ☐ szervező ☐ irányító ☐ közvetítő ☐ más: _____
Kifejezett érzések	☐ düh ☐ öröm ☐ izgalom ☐ unalom ☐ frusztráció ☐ lelkesedés ☐ más: _____
Szerep a csoportlétkör alakításában	☐ feszültségoldó ☐ feszültségkeltő ☐ bátorító, lelkesítő ☐ kritikus ☐ összefogó, közvetítő ☐ más: _____

C) Nyitott kérdés

Milyen szerepe volt a csoportdöntés és a végeredmény kialakításában?

Észrevételek

Összegzés: szerep a csoportdöntésben

Ugyanazokat a szempontokat alkalmazva a saját viselkedés értékelésére illetve a külső megfigyelő értékeléséhez, összevethetővé válik az önértékelő lap a megfigyelői lappal. Mennyire egyezik az a kép, amit a résztvevő magáról alkotott azzal, amit kívülről láttak róla?

Megfigyelési szempontok

- Egyéni szint: milyen értékszempontok alapján rangsoroltak a résztvevők? Milyen súlyt kapott a teljesítmény, a kreativitás, a megbízhatóság és a csapatba illeszkedés?
- Csoportos szint: hogyan zajlott a vita a kis csoportban? Valódi konszenzust sikerült elérni, vagy inkább kompromisszum született, esetleg valaki dominanciája döntötte el a rangsort?
- Képviselési szint: az akvárium módszerben a képviselők mennyire tudták hozni a saját csoportjuk álláspontját, és hol kellett önállóan dönteniük, mert a csoport nem adott egyértelmű útmutatást?
- A megfigyelt személyek mennyire aktívak vagy passzívak, hogyan változik részvételük a vitában? Hogyan reagálnak a többiek erre?
- Hogyan próbálja a többieket befolyásolni? Erőszakos, teljesen visszahúzódó, vagy kompromisszumot kereső?
- Figyel-e a többiek véleményére? Meghallgatja, és próbálja megérteni őket, vagy csak a saját véleményét tartja elfogadhatónak?
- A vita során milyen mértékben merev illetve rugalmas?
- Betölt-e vita során tisztázó, kérdező, terelő, szervező, irányító, közvetítő szerepet?
- Segíti-e a csoport munkáját, a feladat megoldását, vagy inkább gátolja?
- Milyen szerep(ek)et tölt be a csoportlégkör alakításában?
- Kifejezi-e érzéseit, vagy eltitkolja? Pozitív vagy negatív érzéseket fejez ki, esetleg mindkét félét? Szándékától függetlenül milyen érzéseket lehet megfigyelni rajta (pl. düh, unalom, izgalom, öröm stb.)?
- Milyen szerepe van a megfigyelt személynek a csoportdöntés meghozatalában, a végeredmény kialakulásában?

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

- Mi volt a felek deklarált tárgyalási célja, és mit sikerült elérni?
- Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviseltek a felek?
- Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, ezekből melyeket sikerült alkalmazni?
- Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?
- Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?
- Milyen értékszempontok, kerültek előtérbe a vitában (pl. teljesítmény, szorgalom, kreativitás, népszerűség)?
- Mennyire egyezett az egyéni és a csoportdöntés? Mi változott az egyeztetés során?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban? Mit éreztél, amikor az egyéni rangsorod ütközött a csoport álláspontjával? Engedtél, vagy megvédted a véleményedet? Mi határozta meg ezt a döntést: az érv ereje, a másik fél határozottsága vagy valami más?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés ért, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Volt-e a szempontok között olyan, amelyen meglepődtek, mert újak voltak, vagy mert más azt tartotta fontosnak, amit ti mellékesnek gondoltatok? Milyen érzés volt?

Melyik jelöltnél volt a legnehezebb megegyezni, és miért éppen az lett a legvitásabb pont?

Milyen érvelési struktúrák jelentek meg a vitában? Ki hivatkozott teljesítményre, ki kapcsolati értékre, ki lojalításra, ki kreativitásra? Melyik bizonyult meggyőzőbbnek, és miért?

Hogyan kezeltétek az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Hol csúszott át a konszenzus valódi kompromisszumra, esetleg csoportnyomás által kikényszerített engedéssé?

Visszanézve van-e olyan döntési pont, ahol most másképpen cselekednél, ha újra lejátszanák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok voltak jelen, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a folyamat során?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?

Tartotta magát a csoport a konszenzus feltételeihez (vagyis szavaztak, nem volt senki kényszerítve, és senki nem engedett pusztán „a békesség kedvéért”)?

Volt-e olyan érv, amely látszólag a jelöltről szólt, de valójában valaki személyes értékrendjét tükrözte? Felismerte ezt a csoport?

Hogyan változott az egyes jelöltek helyzete az egyéni döntéstől a csoportos, majd a képviseleti döntésig? Kinek a sorsa változott legtöbbször, és mi magyarázza ezt?

Hol csúszott át a konszenzus valódi kompromisszumra, vagy csoport-, esetleg időnyomás által kikényszerített engedéssé?

Mit láttatok kívülről, amit a vitázók belülről nem vehettek észre? Ki volt az, aki indítványozott, ki támogató, ki ellenzett, ki foglalt össze, és ki az, aki hallgatott, de testbeszédével mégis kommunikált?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Kapcsolat a valódi munkahelyi helyzetekkel

- Mit mutatott meg ez a feladat a „teljesítmény” fogalmának összetettségéről? Hány különböző, érvényes definíciója létezik, és ki dönti el a valóságban, melyik számít?
- Hogyan kapcsolódik a megtapasztalt folyamat a valódi munkahelyi értékeléshez, béremelési döntésekhez, előléptetéshez? Mit vettetek észre, ami a valódi folyamatokban is jelen van?
- Vajon a valódi munkahelyi döntésekben nyíltabban vagy rejtettebben érvényesülnek ezek a dinamikák? Mi teszi nehezzé az ezekről való őszinte beszédet?
- Mi a tanulsága a konszenzuserősítő folyamatnak? Mi szükséges ahhoz, hogy valódi konszenzus születhessen, ne csupán látszólagos megegyezés?
- Ha ti lennétek a fejlesztési osztály vezetői, és holnap kellene dönteni a jutalomról, változna-e a személyes rangsorotok a ma megtapasztaltak alapján?

Facilitátori útmutató

- Az egyéni döntés elsősége:** mindenki töltsse ki a saját értékelő táblázatát mielőtt a csoportmunka kezdődik!
- Az akvárium megfigyelése:** amennyiben vannak, a külső megfigyelők kövessék, ki dominál, ki hallgat, ki változtat álláspontot!
- A „konszenzus” szót definiáld előre:** sokan összetévesztik a kompromisszummal. Ez a különbség önmagában is tanulságos.
- Ha a képviselők nem jutnak megegyezésre:** ez is érvényes végkifejlet, kérdezd meg, miért volt nehezebb, mint a csoporton belül!
- Az összehasonlítás:** az egyéni, a csoportos és a képviseleti döntés különbsége önmagáért beszél.
- Kerülendő eljárások:** többségi elv (szavazás), vita nélküli elfogadás (közfelkiáltás), valaki nézetének másokra erőltetése, véleményváltoztatás „a békesség kedvéért”.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

- Mennyire tért el a te egyéni rangsorod a csoport végső döntésétől? Mi változott, és miért engedtel (vagy nem engedtel)?
- Milyen érv volt a legmeggyőzőbb a vitában? Miért hatott rád?
- A képviselő jól fejezte ki a csoportod álláspontjait? Ha nem, mi veszett el a delegálásban?
- Mi a különbség a „jó munkavállaló” és a „jutalomra érdemes munkavállaló” között ebben a feladatban?
- Hogyan alkalmazható ez konkrét munkahelyi értékelési, fizetésemelési vagy döntéshozatali helyzetekben?

6.2. Túlélési gyakorlatok

Foglalkozás típusa	Csoportos konszenzuskereső gyakorlat – véleményegyeztetés, meggyőzés, tárgyalás
Résztevők száma	10–30 fő (két párhuzamos csoport)
Időtartam	40–60 perc (egyéni rangsorolás 10', csoportos egyeztetés 15–30', kiértékelés 15')
Megjegyzés	Két változat érhető el: Holdra szállás (fizika-tudás) és Túlélés a fagyban (gyakorlati változat).

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Konszenzusus döntéshozatal: mi a különbség a szavazás, a kompromisszum és a valódi konszenzus között?
Meggyőzési technikák csoportban: érveléssel, tekintéllyel, nyomással vagy kérdésekkel lehet meggyőzni?
A csoportgondolkodás veszélye: hogyan nyomja el a csoport a kisebbségi véleményeket?
Döntési minőség: mikor jobb a csoport döntése az egyéninél, és mikor nem?

A gyakorlat leírása

Extrém túlélési szituációba helyezi a résztvevőket, ahol 15 tárgyat kell fontossági sorrendbe állítani, először egyénileg, majd csoportos konszenzussal. A lényeg nem a "helyes" megoldás eltalálása, hanem az, hogyan egyeztetnek egymással az résztvevők: ki győz meg kit és mivel, ki ragaszkodik az álláspontjához, és ki az, aki képes meghallgatni és befogadni mások érveit.

A gyakorlat szerepe és céljai

A véleménymegfogalmazás, meggyőzés és tárgyalás technikáinak alkalmazása konszenzuskereső folyamatban.

A csoporton belüli kommunikáció, közös döntés és együttműködés fejlesztése.

Megfigyelhető az álláspontok megváltoztatása, a döntéseket befolyásoló okok.

A gyakorlat menete

Minden résztvevő megkapja a feladatlapot (Tárgyak listája oszlop), amelyen kb. 10 perc alatt elvégzi az egyéni rangsorolást. Ezután csoportokat alakítunk, ahol a tagok összevetik elképzeléseiket, és egy közös, mindenki által elfogadott listát állítanak fel (15–30 perc, a csoportmérettől függően). A gyakorlatvezető ezt követően ismerteti a hivatalos rangsorolást, a résztvevők kiszámítják az eltéréseket, és értékelik, mennyire dolgoztak pontosan.

A cél nem a hivatalos lista minél pontosabb megközelítése, hanem a konszenzusus gondolkodás megtapasztalása és a csoportos döntéshozatal folyamatának megfigyelése.

3.2.1. Holdraszállás

Útmutató: egy űrhajó legénységének tagja vagy. Az eredeti küldetés célja az anyahajóval való találkozás lett volna a Hold napos felén, de technikai problémák miatt kényszerleszállást kellett végrehajtani a találkozási ponttól mintegy 100 km-re. A szkakanderek épségben maradtak, de landolás során sok berendezés megsérült. Mivel a túlélés azon múlik, hogy eljussatok az anyahajóhoz, a rendelkezésre álló 15 sértetlen tárgyból ki kell választani a legszükségesebbeket. Rangsorold őket: 1 = legfontosabb, 15 = legkevésbé fontos.

Tárgyak listája	Hivatalos rangsor
Doboz gyufa	15
Ételsűrítő	4
15 m nejlonkötél	6
Ejtőernyőselem	8
Hordozható fűtőtest	13
45-ös kaliberű pisztoly	11
Karton csecsemőtejpor	12
Két 100 literes oxigénpalack	1
Csillagászati Hold-térkép	3
Kézikocsi	9
Mágneses iránytű	14
20 liter víz	2
Jelzőrakéták	10
Elsősegélycsomag (injekciós tűkkel)	7
Napenergiával működő FM adóvevő	5

3.2.2. Túlélés a fagyban

Útmutató: Repülőbalesetet szenvedtek. Mindenki túlélte a kényszerleszállást, kivéve a pilótát és segédjét. Január közepe van, a helyszín Észak-Kanada, lakatlan táj hóval borítva. A legközelebbi település 300 km-re van. A hőmérséklet nappal -25, éjszaka -40 Celsius. Mindenkin téli utazáshoz viselt ruha van, emellett néhány tárgyat sikerült megmenteni a roncsokból. Állítsatok fel egyéni, majd konszenzusos listát!

Tárgyak listája	Hivatalos rangsor
Acélgyapot gomolyag	2
Balta	6
45-ös kaliberű, töltött pisztoly	9
Fémdoboz zsiradék	4
Napilap (fejenként egy)	8
Kifogyott öngyújtó	1
Pulóver és nadrág (fejenként egy)	3
6×6 m-es erős vászon	5
Műanyag légi térkép	11
Egy liter whisky	10
Mágneses iránytű	12
Nagy tábla csoki (fejenként egy)	7

Pontszámítás

Ahol eltérés van a saját és a hivatalos minősítés között, vond ki a nagyobb értékből a kisebbet!
Az összesített eltérés értékeli a teljesítményt:

0–20 pont	21–30 pont	31–40 pont	41–50 pont	51 pont felett
kiváló	jó	átlagos	elfogadható	gyenge

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

- Mi volt a felek tárgyalási célja, mi volt az eredeti lista, és mit sikerült elérni?
- Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviseltek a felek?
- Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?
- Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?
- Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

- Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?
- Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?
- Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?
- Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?
- Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

- Milyen tárgyalási szakaszok jelentek meg, és hogyan zajlott az átmenet köztük?
- Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?
- Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, Igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?
- Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?
- Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Facilitátori útmutató

- Az egyéni rangsor fontos:** ne hagyd, hogy valaki átvegye a sorrendet a csoporttól anélkül, hogy saját véleménye lenne!
- Figyelj a néma résztvevőkre:** aki nem szólal fel a csoportban, annak adj teret! Az egyéni listája sokszor pontosabb a többiekénél, kérdezz rá!
- A hivatalos rangsor csak eszköz:** ne ez legyen a fókusz. A folyamat a lényeg, nem az, hogy ki találta el a legpontosabban.
- A végső összehasonlítás tanulsága:** a csoportdöntés legtöbbször jobb az egyéninél, de nem mindig. Mi lehet ennek az oka?
- Időnyomás variáns:** ha rövidíteni kell az időt, az is tanulságos, a stresszfaktor megváltoztatja a döntési mintákat.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Az egyéni listád és a csoportlista közül melyik volt közelebb a hivatalos rangsorhoz?
Mire utal ez?
Mikor érezted, hogy a csoportban meg kellett véded az álláspontodat? Hogyan tetted ezt?
Ki volt a legmeggyőzőbb a csoportban, és mivel győzött meg (pl. érvel, hangnemmel, kitartással)?
Volt olyan szempont, amelyet egyénileg fontosnak tartottál, de a csoportban elveszett?
Mi volt ennek az oka?
Mit tennél másképp legközelebb egy csoportos döntéshelyzetben?

6.3. A falu száma

Foglalkozás típusa	Többszereplős csoportos tárgyalás – érdekalapú egyeztetés, plenáris vita
Résztevők száma	12–30 fő (4 egyenlő csoport, csoportonként 3–7 fő)
Időtartam	60 perc (csoportalakítás 10', felkészülés 15', plenáris egyeztetés 15', értékelés 20')

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Többszereplős tárgyalás: amikor nem két, hanem több fél van az asztalnál, a koalíciók és az ütközések dinamikája megváltozik.
Pozíció-bejelentés és horgonyzás: ki jelent be elsőnek, és hogyan határozza ez meg a többiek viszonyulását és a végső eredményt?
Érdekalapú érvelés: nem elég elmondani, hogy mit szeretnél, indokolni is kell, miért éppen ezt a számot érzed jogosnak.
Kompromisszum és objektív kritériumok: mikor lehet egy külső, elvben mindenki által elfogadható mérce segítség?

A gyakorlat leírása

Egyszerű de meglepően valóságos tárgyalási helyzet: négy csoport, négy különböző álláspont, egy közös kérdés, amelyre mindenkinek meg kell találnia a számára elfogadható választ. A feladat egy számár értékének meghatározása (ár és érték fogalompáros), de valójában arról szól, hogyan egyeztetnek a résztvevők eltérő nézőpontokat, hogyan képviselik és védik az álláspontjukat, és hogyan jutnak közös megegyezésre.

A gyakorlat szerepe és céljai

A szimuláció segíti a tárgyalási készségek fejlesztését csoportmunka, személyközi kommunikáció és problémamegoldás által. Használható szemléltetésként a tárgyalási felkészüléshez és a tárgyalási taktikák alkalmazásához, de jól megfigyelhetők (és feloldhatók) általa az egyéni és a sztereotip reakciók és gondolkodási sémák is

A gyakorlat menete

A csoportos egyeztetés a többszereplős tárgyalás forgatókönyvét követi: a közös eligazítón megismerik a folyamatot, a feltételeket és a végső célt. Ezután a csoportok visszavonulnak, és felkészülnek. Ezt követi a moderált plenáris egyeztetés a konszenzus vagy kompromisszum eléréséig, majd a kiértékelő megbeszélés és a következtetések levonása.

A végső cél az, hogy az egyeztetések során a faluközösséget képviselő résztvevők közös megegyezésre jussanak. Minden csoport számára azonos és ismert az általános helyzet és a tárgyalási keret, csupán a többiek csoportcélja (tárgyalási érdek) titkos. Alapváltozatban minden csoportnak egy értéket kell képviselnie úgy, hogy a tárgyalás végkifejlete a lehető legközelebb essen a saját céljához, míg a bővített változatban egy alternatívaként megvalósítható kiegészítő feltétel is a rendelkezésükre áll. Szélesebb mozgásteret lehet biztosítani a csoportoknak, ha a konkrét érték mellett a feltétel is szerepel, és vagy az értéket, vagy a feltételt kell érvényesíteni a végső megfogalmazásban.

A helyzet ismertetése

Számárfalva a hírnevét egy csacsinak köszönheti. Nyolc évvel ezelőtt a faluközösség vásárolt egy törzskönyvezett fajtisza szamarat 1000 euróért. A szamár meghálálta a gondoskodást: az elmúlt években többszörös versenygyőztes lett, a falut ismertté tette, és beindította a turizmust, amiből ma mindenki jól megél.

A szamár éppen túllépett élete fénykorán, elérve maximális piaci értékét: 2500 eurót. A faluközösség úgy döntött, a jószomszédi viszonyt ápolandó, elajándékozza a szamarat a szomszéd falunak. Ezért gyűlt össze a falu népe: meg kell határozni, mekkora az elajándékozandó szamár értéke. A meghatározott értéket nem szükséges közölni a szomszéd faluval, az átadási jegyzőkönyv csupán a falu archívumába kerül.

A csoportok képviselt céljai (minden csoport csak a sajátját ismeri)

1. A vásárlási ár: 1000 euró. Kiegészítő feltétel: nem kevesebb, mint 1000 euró.
2. A jelenlegi piaci ár mínusz a vásárlási ár: legalább 1500 euró (ez megtakarítás, hiszen 1000 euróba került egy 2500 eurós ajándék). Kiegészítő feltétel: a tranzakció a falu számára nyereséges.
3. Az eredeti vásárlási összeg kamatos kamata: kb. 2200 euró. Kiegészítő feltétel: nem több, mint 2500 euró.
4. A jelenlegi piaci ár: 2500 euró. Kiegészítő feltétel: nem kevesebb, mint 2000 euró.

A csoportok képviselt céljainak bővítési lehetőségei:

5. Nincs anyagi, csupán eszmei értéke: 0 euró. Kiegészítő feltétel: eszmei értéke felbecsülhetetlen.
6. Pletykák szerint van egy potenciális, áron felüli vásárló: 3000 euró. Kiegészítő feltétel: ára nem kevesebb, mint jelenlegi piaci ára, 2500 euró.

Változatok és bővítési lehetőségek

1. Sok résztvevő esetén több csoportot lehet alkotni, amelyek több érdeket képviselnek.
2. Variálható csoportos egyeztetésekkel, ahol a résztvevők előbb párokban egyeztetnek, majd plenárisan próbálják képviselni az eredményeket.
3. A tárgyalás felénél ki lehet emelni a hangadókat, akik külön szobában tárgyalnak, a végén pedig összehasonlíthatók a különböző egyezségek.

Észrevételek

A megszabott feltételek nem zárják ki egymást, így a feladat megoldható, az objektív pont vagy tartomány megtalálható. Mind a hat képviselt cél teljesítésekor az objektív pont a 2500 euró. Valóságos, konszenzusos megoldás volt például az első öt képviselt cél alapján, a bővítési feltételekkel együtt: *"Az ikonizált kultikus Díszcsacsi Szamárfalva szimbóluma, amely 2350 euró piaci árú, ámde felbecsülhetetlen eszmei értékű."*

A nyitás pontjait érdemes megfigyelni: ki jelent be elsőnek, hogyan viszonyulnak a többiek az első bejelentéshez.

Követhető a hangulat változása a lelkesedéstől a kompromisszumig, az aktív részvételtől a visszahúzódásig.

Értékelési kérdések

Mennyire volt kooperáció a csoport tagjai között a felkészülés során?

Milyen szempontok és elgondolások merültek fel a csoportmunka alatt, amelyeket aztán nem alkalmaztak?

Mennyire sikerült érvényesíteni a kigondolt szerepeket és tárgyalási technikákat?

Elemezzék a tárgyalási folyamatot, indokolják is a döntéseiket és lépéseiket!

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, és mit sikerült elérni?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviseltek a felek?

Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok jelentek meg, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, nyomásgyakorlás)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Facilitátori útmutató

Minden csoport kapja meg a saját célját: ezeket ne oszd meg más csoporttal, a többi fél tárgyalási céljainak nem ismerete tanulságos.

Figyeld a nyitásokat: ki jelent be elsőnek, és miért teszi? Ez dönti el a tárgyalási mező közepét, meghatározó lesz a további egyeztetésekben is.

Ha elakad a plenáris: engedj szünetet, ahol a csoportok egymás között egyeztethetnek, ez is a valódi tárgyalás része.

A végső döntés nem kötelező: ha nincs konszenzus vagy kompromisszumos megoldás, az is tanulságos. Kérdezz rá, miért alakult ki ez a helyzet!

Olvasd el előre az Észrevételek dobozt: előrevetíti, hogyan fog haladni a plenáris egyeztetés.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

A csoportodnak sikerült elérnie a titkos célját? Ha igen, mi segített, ha nem, mi akadályozott?

Ki volt a legbefolyásosabb a plenáris egyeztetésen? Mi tette azzá (pl. pozíció, érv, hangneme, kitartás)?

Volt olyan pillanat, amikor koalíciót próbáltatok kötni egy másik csoporttal? Hogy működött ez?

Mi volt a döntő érv, ami elmozdította az álláspontokat, vagy mi volt az, ami mindent megállított?

Mit tennél másképp, ha a csoportodnak most kellene felkészülnie?

6.4. A Kumbidzsi törzs dilemmája

Foglalkozás típusa	Többszereplős tárgyalás – plenáris felszólalások, koalícióépítés, stratégiai kommunikáció
Résztvevők száma	9–30 fő (3 fős csoportok, 3–10 csoport)
Időtartam	60–90 perc

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Stratégiai kommunikáció korlátozott körülmények között: hogyan lehet egy perc alatt is hatékonyan kommunikálni?

Koalícióépítés: kivel érdemes szövetséget kötni, és mikor?

Szünet és informális tárgyalás: a formális tárgyalásokon kívüli egyeztetések sokszor döntőbbek.

Képviselés és megbízatás: a csoportképviselő mennyire képviseli a csoport valódi álláspontját?

Helyzetváltozás kezelése: a Láma megbetegedése (stresszfaktor) szándékosan bonyolítja a helyzetet, ilyenkor a rugalmas alkalmazkodás kulcskérdés.

A gyakorlat leírása

Egzotikus keretek között, de teljesen valóságos tárgyalási dinamikával: minden csoport más-más álláspontot képvisel, és csak egy percük van arra, hogy elmondják, mit akarnak. A kommunikáció korlátozott, a szövetségek fontosak, és a helyzet menet közben megváltozik, akárcsak a valódi tárgyalásokon. A gyakorlat végigvezeti a résztvevőket egy teljes tárgyalási folyamaton a felkészüléstől a zárásig.

A gyakorlat szerepe és céljai

A gyakorlat során végigvezetni a csoportokat egy tárgyalási folyamaton, a felkészülés, érvelés, helyzet megváltozása, adaptálódás, új érvelés, majd tárgyalás-zárás és értékelés szakaszain. Lehetőség van aktív felszólalóként vagy csendes tárgyalás-előkészítőként részt venni egy kis csoport munkájában. A kommunikáció limitált, ezért pontosan megtervezett üzeneteket kell célba juttatni, partnerségeket kell ajánlani és elfogadni.

A gyakorlat menete

A gyakorlatvezető 3-4 fős csoportokba osztja a résztvevőket (maximum 7 csoport), elmondja a helyzetismertetőt, majd minden csoport megkapja a saját titkos célját. A csoportok felkészülnek, majd sorra minden csoport vezetője egy egyperces plenáris felszólalásban próbálja megtudni a többiek álláspontját, kifejezni a saját csapataét, és partnerségeket alakítani. A felszólalások szerepe olyan képet kialakítani, üzenetet átadni és meggyőző érveket

felsorakoztatni, amelyek segítségével a csoport által képviselt célhoz minél közelebbi eredmény érhető el, ismertette vagy sem a csoport eredeti célját. Ezután minden csoport egy kérdést intézhet egy másik csoporthoz, amely részéről a csoportképviselő válaszolhat egy percben.

A felszólalások végén a gyakorlatvezető bejelenti: a Csodatevő Aranyszőrű Láma hirtelen rosszul lett, 10 perces szünetet rendel el. Miközben a Varázsló varázsigéket szór rá, a Tanács tagjai félrevonulhatnak egy informális egyeztetésre. A szünetben a csoportok informálisan egyeztethetnek. Ezt követően a csoportképviselők újabb 2 percet kapnak: bemutatják álláspontjukat vagy szövetségeket ajánlanak. A felszólalások végén a csoportok dönthetnek az esetleges partnerségekről, álláspontot módosíthatnak, és megegyezhetnek egyetlen, egymondatos végső döntésben. Szükség esetén a gyakorlatvezető újabb egyeztetőkört engedélyezhet.

Útmutató a csoportoknak

Kumbalajdzsia szigetlakói vagytok, a Kumbidzsi törzs, az Atlanti-óceán egy nemrégiben felfedezett szigetén. Barátságos közösség vagytok, de a szomszéd Tuki törzsszel évtizedes nézeteltéréseitek vannak. Mélyen hisztek a csodákban, tisztelitek a tradíciókat, a közösségi életet a Varázsló és a Tanács szabályai szerint élitek. Minden jót és bőséget, de minden rosszat is a Csodatevő Aranyszőrű Lámának tulajdonítotok.

A sziget másik oldalán élő Tuki törzsszel vívott hosszú harcokba mindkét fél belefáradt, és a vezetők szintjén egyeztetések kezdődtek. Eközben a fejlett világ befektetési ajánlatokkal keresi meg a törzseket. A Varázsló összehívja a falu Tanácsát, hogy megvitassák a törzs és a sziget jövőjét. A Tanács tagjai különböző álláspontokat képviselnek, de tudják: csak egységes célt követve juthatnak előre.

Éppen most ül össze a Tanács, és elmondják az általuk képviselt álláspontot, amire minden csapatképviselőnek van két perce válaszolni. Ezt követően minden képviselő kiválaszthat egy csapatot, amelyhez intézhet egy kérdést, amire a csapatképviselő köteles válaszolni.

A csoportok képviselt céljai (csak a saját csoportjuk ismeri)

1. Eladni a Csodatevő Aranyszőrű Lámát a befektetőknek, és a bevételből befektetéseket eszközölni.
2. Megtartani a Csodatevő Aranyszőrű Lámát, és önerőből fejleszteni a térséget.
3. Odaadni a Csodatevő Aranyszőrű Lámát a Tuki törzsnek, így kibékülve együtt fejlődni.
4. Megnyitni a piacot a befektetők előtt, hogy ők eszközöljenek fejlesztéseket.
5. Megőrizni a törzsi élet eredeti formáját.
6. Bármilyen döntés is születik, a legfontosabb, hogy a Csodatevő Aranyszőrű Lámának jó legyen, ti a láma érdekeit képviselitek.
7. Ti a Csodatevő Aranyszőrű Láma haragját képviselitek, feladatokat minden próbálkozást keresztülhúzni.

A gyakorlat értékelése

Jó, ha születik közös megegyezés, de ha nem, az sem gond. Elsődleges a csoportban betöltött szerepek, az üzenetek megfogalmazása és a felmerülő érzések megbeszélése. Segítő kérdések:

Mi volt a csoport célja és eredeti stratégiája?

Hogyan érezték magukat a résztvevők a csoportmunkában és a plenáris felszólalások alatt?

Kifejezte-e a csoportképviselő a csoport érdekeit és véleményét?

Hogyan lehetett volna hatékonyabban kommunikálni?

Milyen kommunikációs nehézségekbe ütköztek?

Milyen más lehetőségei lettek volna a csoportnak?

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, és mit sikerült elérni?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviseltek a felek?

Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok jelentek meg, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, Igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Facilitátori útmutató

A titkos célok valóban maradjanak titkosak: ezek csak az értékelőn derüljenek ki világosan, ez a legnagyobb „aha” pillanat.

Az egyperces felszólalás betartatása: légy következetes, de ne szó szerint számolj, a szellem fontosabb a betűnél, legyenek tejesek a kifejtett érvek!

A szünet alatti megfigyelés: ki kit keres meg? Ez mutatja meg a valódi stratégiát.

Ha nem születik döntés: ez is érvényes eredmény. Kérdezz rá, mi kellett volna ahhoz, hogy az megszülessen.

A Láma haragját képviselő csoport külön figyelmet érdemel: ők sokszor elszigetelődnek, néha viszont teljesen meggátolják a konszenzust, ez is tanulságos.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Sikerült a csoportodnak kommunikálni a titkos célját? Ha igen, hogyan, ha nem, mi gátolt?

Milyen koalíciós lehetőségeket láttál, és melyiket kísérelted meg? Miért azt?

Mi változott a Láma megbetegedésének hírére? Hogyan reagált a csoportod?

Mit tanultál arról, hogyan lehet rövid idő alatt hatékonyan kommunikálni és meggyőzni másokat?

A csoportképviselő jól fejezte ki a csoport álláspontját? Ha nem, mi veszett el?

6.5. Tárgyalás a hódítókkal

Foglalkozás típusa	Kétcsoportos stratégiai tárgyalás-szimuláció – felkészülés, delegált tárgyalás, kétfordulós egyeztetés
Résztvevők száma	10–30 fő (2 egyenlő csoport: Polgárok és Katonák, csoportonként 4–15 fő)
Időtartam	90-120 perc, kiegészítéssel kb. 120 perc
Szükséges anyagok	Helyzetismertető (mindkét csoportnak), csoport-specifikus céllapok, szerepkártyák

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Tárgyalás előkészítése: a szisztematikus felkészülés (célok, stratégia, BATNA) meghatározza a tárgyalás minőségét.

Explorációs (feltáró) és érdemi (konkrét) tárgyalási szakasz: az első találkozó másról szól, mint a második.

Delegált tárgyalás: hogyan lehet a saját csoport érdekeit képviselni úgy, hogy a képviselő eközben alkalmazkodik?

Konfliktusos és kooperatív elemek egy helyen: a hódítók és a városiak érdekei részben ellentétesek, részben közösek.

A gyakorlat szerepe és céljai

A szimuláció végigvezet a teljes tárgyalási folyamaton a tervezéstől a többfordulós egyeztetésen keresztül egy végső megállapodásig. Segíti a csoportok közötti kommunikációt, a tárgyalási stratégiák és taktikák hatékony használatát, konfliktuskezelési és stratégiai gondolkodás készségét konfrontatív-kooperatív helyzetben. Alapja a csoporton belüli és a csoportközi kommunikáció, a delegálás és a képviseleti felelősség dinamikájának megismerése, menet közben cserélt képviselők esetében is.

A gyakorlat leírása

Két csoport, a helyi polgárság és a hódítók hátrahagyott helyőrsége, tárgyalást folytat a békés egymás mellett élés feltételeiről a háború befejezése után. Mindkét csoport valódi érdekekkel rendelkezik, ezeket nem fedi fel a másiknak. A szimuláció egy teljes tárgyalási folyamatot modellez: felkészülés, első találkozó, stratégia kialakítása, konkrét tárgyalás delegált képviselők útján. Különösen alkalmas a konfrontatív és kooperatív elemek egyidejű meg tapasztalására, valamint a tárgyalási szakaszok és taktikák megfigyelésére, alkalmazva az ajánlattétel és a töréspontok egyeztetésének a logikáját.

Általános helyzet (mindkét csoportnak)

Az egyik csoport egy település helyi lakosságát képviseli, a másik csoport a hódítók hátrahagyott helyőrségét. A háborúnak ugyan vége, de a helyőrség a városban maradt, és a két fél tárgyalásokat folytat a békés egymás mellett élés érdekében. A feladat egyezsége jutni a másik csoporttal úgy, hogy közben a saját kitűzött céljaik közül minél többet megvalósítsanak. A célokat mindkét csapatnak az általános információk elolvasása és megbeszélése után kell meghatározni. Szem előtt kell tartani a tárgyalás alapszabályát: megegyezéskor mindkét fél úgy érezze, nyert valamit, sikerült a céljait valamilyen mértékben elérnie. Ajánlatos valamilyen megegyezésre jutni, mert ha ez nem sikerül, akkor a katonaság elvonulhat, és nem lesz, aki megvédje a várost a folyón túli vérszomjas törzsek esetleges támadásai ellen. A csoport közösen fogalmazza meg a tárgyalás céljait, a követett stratégiákat és az alkalmazható taktikákat.

Tárgyalás előtt mindkét csapatnak meg kell választania szóvivőjét, aki a csoport érdekeit fogja képviselni a tárgyaláson, annak segédjét, aki szintén részt vesz a tárgyalási folyamatban, valamint az írnokot, aki feljegyezi a tárgyalás menetét és az eredményeket. Egy negyedik személy, a krónikás rögzítheti a csoporton belüli megbeszélés jegyzőkönyvét, a felvetett ötleteket, azok beépítését a tárgyalási folyamatba vagy elvetésük okait. A tárgyalás két egyeztetésre épül, mindenki csak egy alkalommal vehet részt a találkozón. Szerepek és feladatok csoporton belül:

1. Képviselő / tárgyaló (kétszer 1 fő): a másik féllel folytatott tárgyaláson képviseli a csoportot, teljes felhatalmazással bír, de visszatérhet egyeztetni a csoportjával.
2. Segéd tárgyaló (kétszer 1 fő): részt vesz a tárgyaláson, segíti a képviselőt.
3. Írnok (kétszer 1 fő): rögzíti a tárgyalás folyamatát és a meghozott döntéseket.
4. Krónikás: rögzíti a csoporton belüli egyeztetést, elhangzott javaslatokat, segítve a végső kiértékelést.
5. Stratégiai tanácsadók (többi tag): segítik a képviselőt az elemzésben és a stratégiaalkotásban, a tárgyaláson megfigyelőként vehetnek részt, felszólalniuk nem szabad.

Helyzetismertető

Az alábbi információkkal mindenki rendelkezik a városban. Ezek egy része fontos és valós, más részük szubjektív, az információk forrásától függően.

Katonaság

1. A városban állomásozó katonák száma kb. 500, többségük lovas katona, de van közöttük néhány mérnök és távközlési szakember is. Együtt alkotnak egy hadtestet, amely a közeli, a folyó mentén északra fekvő városban található légiós központ fennhatósága alá tartozik.
2. A katonák harci szelleme gyenge, mivel zsoldjuk kimaradozik, ráadásul a helyi jóvendőmondók is sivár jövőt jósolnak nekik.

3. A katonák közül többen megnősültek, noha erre csak a tisztek kaptak engedélyt. Ha elvezényelnék őket, a közkatonáknak el kellene válniuk a feleségüktől.
4. A helyi lakosság megszokta, hogy a katonák feladata a kő kifejtése és városba szállítása a környék bányáiból.
5. Ha a katonák elhagyják a várost, a lakosság védtelen marad a folyón túl élő barbár (és tárgyalásra egyáltalán nem nyitott) törzs támadásaival szemben.
6. A katonák egy Florentina nevű istennőt imádnak, ünnepein felvirágozzák a várost. A virágok rendre a kútban kötnek ki, és a helyiek panaszkodnak az ivóvíz elszennyezése miatt.
7. A katonaságon belül egy titkos társaság Midas istent imádja. A parancsnok a templomban el is különített egy Midas-szentélyt, ahova csak ők léphetnek be.

Társadalmi viszonyok és kapcsolatok

1. A katonák istállója a kormányzói palota mögötti téren vannak, a közelben egy hatalmas trágádomb bűzlik.
2. Ugyancsak a kormányzói palotával szomszédos gyakorlótéren a katonák őrült zajt csapnak, főleg amikor a pajzsukat verik.
3. A katonák élelmiszer-szállítmánya szerdánként érkezik a városba, ugyanezen a napon viszik áruikat a helyi lakosok a folyón túli piacra.
4. Gyakorlatozás közben a lovak több balesetet okoztak már a helyi lakosoknak.
5. A folyóhoz csatlakozó csatorna vize áporodott. Valaha a várost északról védő vizesárokként szolgált, most már azonban jobb lenne betemetni, mivel használhatatlan, bűdös, és fertőzési góc lehet. A helyére töltést építenének, de erre csak a katonák lennének képesek.
6. Az amfiteátrum erősen megrongálódott, amikor a katonák a legutóbbi játékokon nekivadáltak. A polgárok szeretnék helyreállítva látni, még a saját istenük ünnepe előtt.
7. A katonák fegyverkészítő kemencéi fekete, bűzös füstöt eregetnek, amikor a katonák elhasználódott bőrfelszereléseik foszlányait is beledobálják a tűzbe.

Gazdasági tényezők

1. A város mezőgazdasági vidéken fekszik, és vasból is önellátó. Kereskedői felhajóznak a folyón a legközelebbi nagyvárosig, ahol vasércet és gyapjút cserélnek üvegre, borra és bőrárura.
2. A lakosság életszínvonala évről évre nő, bár ugyancsak emelkedik a katonaságnak a környék védelméért fizetendő adó. Ez jelenleg háztartásonként 10 pénzecske, amely összeg nagyjából fedezi egy család éves tüzelőszükségletét.
3. A katonák átlag 20 pénzceskét költenek évente szórakozásra, vásárlásra és a szolgáltatások igénybevételére.

4. Az amfiteátrum helyreállítása kb. 1000 pénzecskébe kerülne. Ennek mintegy a háromszorosába kerülne a csatorna feltöltése és a töltés megépítése.

A gyakorlat menete

1. A két csoport elvonul. Elolvassák az általános helyzetet, majd rögzítik tárgyalási céljaikat: mit akarnak feltétlenül elérni, miben tudnak engedni, mi a legrosszabb elfogadható eredmény. Három elérni kívánt célt leírnak, és átadnak a gyakorlatvezetőnek. Mindkét csoport választ egy képviselőt, akit felhatalmaznak a tárgyalásra (ők lehetnek a „polgármester” és a „parancsnok”), egy-egy segédet, aki szintén részt vesz a tárgyalásban, illetve egy-egy jegyzőkönyvvezetőt („írnok”), aki rögzíti a tárgyalás folyamatát és az egyes meghozott döntéseket.
2. Első találkozó (kb. 10 perc): a két csoport képviselői találkoznak, és megpróbálják felmérni a másik fél általános hozzáállását és kiindulási pontjait.
3. Visszavonulás és stratégia-kialakítás: a képviselők visszatérnek a csoportjukhoz. A tapasztaltak alapján kialakítják a végső tárgyalási célokat, kidolgozzák a stratégiát, kiválasztanak néhány taktikát. Új képviselőket választanak, három olyan személyt, aki nem vett részt az első egyeztetésben.
5. Második találkozó a konkrét tárgyalás (15 perc): a delegáltak lefolytatják a tárgyalást. A csoportok visszavonulnak, és az egyeztetések alapján, felhasználva az írnokok jegyzeteit, elkészítik a két fél közötti szerződést, belefoglalva mindkét fél feltételeit.
6. Közös kiértékelő (20–30 perc): a gyakorlatvezető felolvassa a két szerződést, majd megbeszéli azok egybeeséseit és eltéréseit. Ezután felolvassa a két csoport előzetesen leadott céljait, megnézve, mit sikerült teljesíteni. A plenáris beszélgetésben mindenki részt vesz, a képviselők és azok, akik nem vettek részt a tárgyalásban, egyaránt megszólalhatnak.

A csoport-specifikus célok

A gyakorlatvezető előre meghatározhatja mindkét csoport titkos tárgyalási céljait (pl. területhasználat, adózás, mozgásszabadság, rendfenntartás), vagy a csoportok maguk alkotják meg azokat és adják le írásban az első egyeztetés előtt. Javasolt legalább 4–5 konkrét kérdéskör, amelyekről tárgyalni kell, amelyekben legalább részben ellentétesek az érdekek. Bővítésként a gyakorlatvezető a szerződések megírása előtt engedélyezheti, hogy a két fél egymásnak egy rövid írásos üzenetet küldjön. Ennek megfogalmazása 5 perc, a csoportok egyidőben kapják kézhez a másik fél üzenetét.

Gyakorlatvezetői megfigyelések és javaslatok

A felkészülési szakasz megfigyelése

Célok és stratégia: figyeld, mennyire konkrét célokat rögzítenek a csoportok, és mennyire különböznek ezek egymástól! A homályos célok általában homályos tárgyalást eredményeznek.

Szereposztás: ki veszi át spontánul a vezető szerepet? Valóban a legmegfelelőbb személy lett a képviselő, vagy csak a leghangosabb?

A krónikás és a segéd bevonása: a csoportok többsége elfeledkezik a nem-tárgyaló tagok aktív bevonásáról. Kérdezz rá erre a kiértékelőn!

Az első találkozó: szándékok bejelentése

Feltáró vagy. pozicionáló: az első találkozó fő célja a másik fél feltérképezése, nem az alkudozás. Jelezd, ha valamelyik fél rögtön alkudozni kezd!

Kinyilvánított és valódi célok: figyeld, melyik csoport mondja el ténylegesen, hogy mit akar, és melyik rejtegeti! Mindkettőre van racionális magyarázat.

Nonverbális jelzések: a képviselők testbeszéde, a tárgyalóasztal elhelyezkedése, a hangneme, ezek mind adatok. A kiértékelőn ezekre érdemes visszautalni.

A visszavonulás és a stratégiakialakítás

A tapasztalatok feldolgozása: kapnak-e szót azok, akik nem vettek részt a tárgyaláson? Beépítik-e a megfigyelők visszajelzéseit?

Alkalmazkodás: ha az első találkozón meglepetés érte a csoportot, képesek-e módosítani a terveiket vagy ragaszkodnak az eredeti forgatókönyvhöz?

A taktikák megbeszélése: sok csoport kihagyja ezt a lépést. Ha nem tárgyalnak taktikáról, kérdezz rá a kiértékelőn!

A második találkozó: konkrétumok megfogalmazása

Hatalmi aszimmetria: a katonák strukturálisan felülpozicionáltak (fegyveres erő, barbár fenyegetés). Kérdezz rá, hogyan kezelte ezt a Polgárok csapata!

A megegyezés minősége: nem mindegy, hogy megegyezés született-e, és ha igen, mennyire stabil, egyensúlyos és tartható az. A látszatmegegyezések kiértékelőn azonosíthatók.

Ha nem születik megegyezés: ez is érvényes és értékes eredmény. Kérdezz rá, mi kellett volna ahhoz, hogy az megszülessen!

Általános javaslatok

A két találkozás közötti idő (visszavonulás) kritikus, ne rövidítsd le! Ez az igazi stratégiai felkészülés pillanata.

Ha van idő: futtasd le a tárgyalást háromszor, különböző képviselőkkel! A kontraszt önmagáért beszél.

A kiértékelőn ne feledd: a krónikás és a megfigyelő tagok látják azt, amit a tárgyaló belülről nem feltétlenül érzékel.

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

- Mi volt a felek tárgyalási célja, és mit sikerült elérni?
- Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviselt mindkét fél?
- Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?
- Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?
- Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?
- Hogyan változtak a tárgyalási célok az első és a második találkozó között?
- Milyen szerepet játszott a csoporton belüli egyeztetés a stratégia alakításában?

A tárgyalófelek átélései

- Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?
- Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?
- Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?
- Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?
- Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A csapattagok / külső megfigyelők értékelése

- Milyen tárgyalási szakaszok jelentek meg, és hogyan zajlott az átmenet köztük?
- Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?
- Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, Igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?
- Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?
- Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Facilitátori útmutató

Az első találkozó valóban explorációs legyen: figyeld, ki kezd el azonnal ajánlatot tenni vagy alkudni, ez jelzi a stílust, lehet a stratégia része is.

A visszavonulás kötelező: ne engedd, hogy a csoportok a visszavonulás és egyeztetés nélkül induljanak neki a konkrét tárgyalásnak!

Ha nincs megegyezés: bár van lehetőség a saját célok elérésére, az egyeztetések nem mindig vezetnek eredményre. Beszéljétek meg, mi kellett volna a megegyezéshez!

A képviselő és a csoport kapcsolata: figyeld meg, mennyire konzultál a képviselő a csoportjával! Ez önmagában is tanulságos.

Variáns: ha van idő, futtasd le többször is, más-más célokkal és képviselőkkel!

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Hogyan készítette fel a csoportod a tárgyalásra? Mi volt a stratégiátok, és változott-e az az első találkozó után?

Hogyan hozta be a képviselő a csoport érdekeit? Volt valami, amit a csoportotok elvár, de nem érvényesült?

Mi volt a legmeglepőbb a másik fél reakciójában?

Mennyire volt konfrontatív és mennyire kooperatív a tárgyalás? Mi döntötte el az irányt?

Mi lett volna az optimális eredmény, mi segítette a teljesülését, vagy mi miatt hiúsult meg?

III. Konfrontatív tárgyalások

A versengő tárgyalási helyzetek legfőbb jellemzője a limitált erőforrások elosztása: minél többet szerez az egyik fél, annál kevesebb marad a többieknek. Az ilyen helyzeteket zéró összegű játéknak nevezi a szakirodalom, legismertebb modellje a fogolydilemma és annak ismételt változata, a szuper-fogolydilemma. Ezek az erős érzelmi összetevőkkel bíró szimulációk szemléltetik, hogyan írják felül az érzelmek a logikusan racionálisnak tűnő döntéseket.

Az állásinterjúk és bértárgyalások nem feltétlenül zajlanak konfrontatív stílusban és hozzáállással, a felek közötti verseny több jelentkező esetén, illetve az az erőforrások elosztása és a nulla összegű játék logikája szerint működhet, előkerülhetnek az indirekt, konfliktust keltő tárgyalási stílusok és taktikák.

A. Állásinterjúk és bértárgyalások (konfrontatív változat)

A szimulációs blokk részletes helyzeteírásokat és azok szerepkártyáit tartalmazza. Minden szituáció önállóan is lejátszható, de a blokkon belüli sorrendben haladva fokozatosan növekvő összetettséggel találkozhatnak a résztvevők. A szerepkártyák nyomtathatóak, kivágáshoz vannak kialakítva. A gyakorlat vezetője dönti el, hogy csak a helyzeteírást és a célt, vagy az elvárt magatartást is átadja a játékosoknak. Ezesetben minden fél csak a saját kártyáját kapja meg, a másik fél céljait és titkos szempontjait a szimuláció előtt nem ismeri. Az értékelési kérdések az egyes szituációk végén találhatóak, ezek a reflektív feldolgozás keretét adják mind a résztvevők, mind a megfigyelők számára.

Kék kártya (sötétkék fejléc): alkalmazó.

Zöld kártya: a jelölt / fogadó / munkatárs.

Narancssárga kártya: a szabad szerep (passzív, agresszív vagy aszertív viselkedés).

A gyakorlatvezető a szerepkártyán jelölt tárgyalási célokat és titkos szempontokat az értékelésig nem árulja el a csoportnak, ezek a szimuláció utáni megbeszélés (debriefing) során kerülnek felfedésre. A többi résztvevő megfigyelőként van jelen, dokumentálják az egyeztetést és a jelöltek viselkedését, amelyről a kiértékelőn számolnak be.

7.1. Állásinterjú konfrontatív helyzetekben

Foglalkozás típusa	Szerepjáték – konfrontatív tárgyalás állásinterjú-szituációban
Résztvevők száma	2–3 fő / szituáció + megfigyelők; összesen 10–30 fő
Időtartam	40–60 perc (szituációnként 5–8 perc + értékelés)
Megjegyzés	A 2.1-es gyakorlat konfrontatív szituációira (4. és 5. eset) fókuszál, önállóan is alkalmazható.

A gyakorlat leírása

A konfrontatív állásinterjú-helyzetek a versengő tárgyalás tipikus dinamikáit mutatják be munkaerőpiaci kontextusban. A résztvevők megélik a nyomásgyakorlást, a blöffölést, az információ-visszatartást és a manipulatív stratégiákat, majd reflektálnak rájuk. A cél nem az interjú "megnyerése", hanem a mögöttes tárgyalási mechanizmusok tudatosítása és a helyzetek kezelési módjainak fejlesztése.

A gyakorlat szerepe és céljai

A konfrontatív tárgyalási stílus felismerése és tudatos kezelése.

Nyomásgyakorlás, blöff, horgonyzás és információ-visszatartás taktikáinak azonosítása valós szituációban.

A töréspont-védelmi stratégiák és az asszertív kommunikáció fejlesztése nehéz tárgyalási helyzetekben.

Konfrontatív szituációk

1. szituáció. Bértárgyalás: blöff és töréspont-védelmi játszma

Típus	Kétszereplős versengő tárgyalás – információs aszimmetria, blöff, nyomásgyakorlás
Résztvevők	2 fő (toborzó + jelölt) + megfigyelők
Időtartam	8–12 perc + értékelés

Helyzet

Egy értékesítési cég bértárgyalást folytat egy komoly jelölttel. Mindkét félnek vannak titkos tárgyalási céljai, és mindkét fél blöffölhet. Az alkalmazó más jelölttel fenyegetőzik (aki esetleg nem is létezik), a jelölt más ajánlatot említ (amely szintén megkérdőjelezhető). A céljuk a saját töréspont alatt, illetve felett tartani a végeredményt, eközben minél közelebb kerülni a másik fél töréspontjához.

TOBORZÓ MENEDZSER
Töréspontod: 3200 € bruttó/hó, nem mehet e felé büdzsé-jóváhagyás nélkül.
Taktika: ha a jelölt másik ajánlatot említ, ne stresszelj. Kínálj nem bérbeli előnyöket (pl. home office, fejlesztési keret, bónusz). Csak akkor menj 3200 €-ig, ha a jelölt egyértelműen jelzi: ez a döntő pont.

JELÖLT
Töréspontod: 2900 € bruttó/hó, ez alatt nem fogadod el az ajánlatot.
Taktika: a nyitásban mondj magasabb összeget, ha visszautasítják, fokozatosan engedj, de lassan. Hivatkozhatasz egy másik ajánlatra, ami vagy valós vagy nem.

Blöff-lehetőség: megemlítheted, hogy van egy másik kiváló jelölt, aki alacsonyabb elvárásokkal érkezett.

Blöff-lehetőség: egy másik ajánlatot is említhetsz, de ha rákérdeznek a részletekre, ne menj bele.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Melyik félnél volt azonosítható a blöff? Ki fedezte fel, ki sem?

Hogyan hatott a „másik jelölt” és a „másik ajánlat” hivatkozása a tárgyalás dinamikájára?

Hogyan kezelték az engedményeket (pl. lassú, fokozatos csökkentéssel vagy nagyobb ugrásokkal)?

Melyik volt a legfeszültebb pillanat, hogyan kezelték a felek?

Mi lehetett a felek töréspontja, s ki közelítette meg leginkább másik fél töréspontját?

2. szituáció. Projekt határidő-vita: belső tárgyalás nyomás alatt

Típus	Munkahelyi konfrontatív kétoldalú tárgyalás – nyomásgyakorlás, határok, belső erőviszonyok
Résztvevők	2 fő (projektmenedzser + fejlesztési vezető) + megfigyelők
Időtartam	8–12 perc + értékelés

Helyzet

Egy szoftvercég projektmenedzsere és fejlesztési vezetője vitázik egy kritikus határidőről. Az ügyfél 3 hét múlva várja a szoftvert. A fejlesztési vezető szerint ez technikai szempontból irreális, a projektmenedzser szerint az ügyfélszerződés kötelezi a céget. Mindkettőnek erős érvei vannak, és mindkettőnek más a veszíteni valója, ha a másik "nyer".

PROJEKTMENEDZSER	FEJLESZTÉSI VEZETŐ
Helyzeted: az ügyféllel aláírt szerződésben 3 hetes határidő szerepel. Ha nem tartják, kötbér és ügyfélvesztés fenyeget.	Helyzeted: a csapat kimerült az előző sprint miatt. 3 hét alatt stabilan nem szállítható a teljes termék, csak hibákkal.
Tárgyalási célod: elérni, hogy a fejlesztési csapat tartsa a határidőt, akár túlórával, akár a célok / scope szűkítésével.	Tárgyalási célod: elérni, hogy a határidő módosuljon 5 hétre, vagy a scope csökkenjen legalább 30%-kal.
Taktika: nyomást helyez a kötbér és az ügyfélkapcsolat kockázatával. Ha scope-szűkítés jön szóba, kérd, hogy a másik fél javasolja, mit kell kihagyni.	Taktika: mutasd be technikai adatokkal a kockázatot. Ha a PM ragaszkodik a határidőhöz, kérd írásban, hogy az ő döntése, ne a csapaté legyen a felelősség.

Titkos szempont: valójában tudod, hogy a határidő feszített. Egy 1 hetes csúszást elfogadnál, ha a fejlesztési vezető hivatalosan vállalja a felelősséget.

Titkos szempont: elfogadsz 4 hetet, ha a scope is csökken. Ezt ne mondd el az elején.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Hogyan jelent meg a hatalmi aszimmetria (PM vs. szakértő) a tárgyalásban?

Melyik fél hozta fel előbb a kompromisszumos megoldást (scope csökkentés)?

Hogyan kezelte a két fél a felelősség kérdését? Ki próbálta a másikat felelőssé tenni?

Milyen érzelmek jelentek meg, és hogyan befolyásolták a döntéseket?

3. szituáció. Fizetésemelés vagy felmondás: belső alkupozíció

Típus	Munkahelyi konfrontatív kétoldalú tárgyalás – BATNA, fenyegetés, hűség és érdek feszültsége
Résztvevők	2 fő (munkatárs + vezető) + megfigyelők
Időtartam	8–12 perc + értékelés

Helyzet

Adél 4 éve dolgozik a cégnél, kiváló teljesítményértékelésekkel. Kapott egy külső ajánlatot, 20%-kal magasabb fizetéssel. Bemegy a közvetlen főnökéhez és bejelenti: ha a cég nem közelíti meg az ajánlatot, elfogadja azt. A vezető valóban nem nélkülözhetné Adélt, de a büdzsé szűkös, és nem akar precedenst teremteni.

ADÉL (munkatárs)
BATNA: a külső ajánlat valós és vonzó. Jelenlegi fizetésed 2800 €, az ajánlat 3360 €.
Tárgyalási célod: legalább 3100 €-t elérni, mivel a mostani céget preferálsz. Ennyi alatt elfogadod a külső ajánlatot.
Taktika: nyitásban mondd el a külső ajánlatot, de ne fenyegetőzz, inkább fejezd ki, hogy a maradást preferálsz, de igényed van az anyagi elismerésre.
Titkos szempont: ha a vezető ajánlata 3000 € felett van, de nem éri el a 3 100

KÖZVETLEN VEZETŐ
Helyzeted: Adél elvesztése komoly gondot okozna. A büdzsé-keret: max. 3050 €. Ennél magasabbhoz igazgatói jóváhagyás kell, amelyet hetek alatt kapsz meg.
Tárgyalási célod: megtartani Adélt 3050 € alatt vagy időt nyerni az igazgatói jóváhagyáshoz.
Taktika: az azonnali döntési kényszert relativizáld (pl. kérj néhány napot). Ha Adél ragaszkodik az azonnali válaszhoz, ajánlj nem bérbeli elemeket.

€-t, maradnál, ha más kompenzációt (bónusz, home office nap) is kapsz.

Titkos szempont: ha Adél rugalmas az időkeretben, az igazgatói jóváhagyással 3200 €-ig is elmennél.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Hogyan hozta be Adél a külső ajánlatot, fenyegetésként vagy tárgyalási alapként?
Hogyan kezelte a vezető az időnyomást (pl. halasztással, nem bérbeli elemekkel vagy közvetlen válasszal)?
Hol volt a BATNA leginkább érezhető a két fél számára?
Hogyan változott a hatalmi egyensúly a tárgyalás során?

4. szituáció. Ügyfél-reklamáció: felelősség, kompenzáció, kapcsolatmentés

Típus	Kétoldalú konfrontatív-kooperatív tárgyalás – reklamáció, pozicionálás, engedmény kezelése
Résztvevők	2 fő (ügyfél + ügyfélkezelő menedzser) + megfigyelők
Időtartam	8–12 perc + értékelés

Helyzet

Egy kis marketingügynökség ügyfele (egy közepes méretű vállalkozás) elégedetlen a kapott kampánnyal: az ígért eredmények elmaradtak, és a projekt 2 hetet csúszott. Az ügyfél kompenzációt és részleges visszatérítést követel. Az ügynökség ügyfélkezelő menedzsere szerint a csúszást az ügyfél lassú jóváhagyási folyamata okozta, az eredmények elmaradása pedig a piac általános visszaeséséből fakad.

ÜGYFÉL (vállalkozás képviselője)
Helyzeted: a kampányra 15000 €-t költöttél. Az ígért 20%-os forgalomművekedés helyett 4% jött, és a kampány 2 hetet késett.
Tárgyalási célod: legalább 3000 € visszatérítést vagy azzal egyenértékű jövőbeli szolgáltatást elérni.
Taktika: a csúszást és az eredményeket külön kezeld, mindkettőre mutass dokumentált bizonyítékot. Ha az ügynökség a piaci körülményekre hivatkozik, kérdezd meg, hogy ez miért

ÜGYFÉLKEZELŐ MENEDZSER
Helyzeted: a csúszás valóban részben az ügynökség hibája volt (az egyik kreatív munkatárs beteg lett). Az eredmények azonban piacfüggők.
Tárgyalási célod: 1000 €-nál kevesebbet visszatéríteni, vagy a visszatérítés helyett jövőbeli szolgáltatást felajánlani, amely az ügyfelet megtartja.
Taktika: a felelősséget oszd meg (pl. „A csúszásért elnézést kérünk, de az eredményeket a piaci környezet is befolyásolta.”) Ajánlj ingyenes

nem szerepelt az előzetes kockázatelemzésben.	kiegészítő szolgáltatást az anyagi visszatérítés helyett!
Titkos szempont: ha az ügynökség felajánl 2000 € értékű jövőbeli szolgáltatást ÉS írásban elismeri a felelősségét a csúszásért, elfogadod.	Titkos szempont: 2 000 € értékű jövőbeli szolgáltatást felajánlhatsz, de pénzbeli visszatérítésre maximum 800 € kereted van jóváhagyás nélkül.

Értékelési szempontok (megfigyelőknek)

Hogyan osztódott meg a felelősség a tárgyalás során? Ki milyen érveket hozott a saját álláspontja mellett?

A kompenzáció formája (pénz vagy szolgáltatás) hogyan jelent meg tárgyalási elemként?

Hogyan sikerült vagy sem megőrizni az üzleti kapcsolatot a konfrontáció ellenére?

Milyen taktikák voltak azonosíthatók a két félnél?

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, és mit sikerült elérniük?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviselt a két fél?

Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A csapattagok / külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok jelentek meg, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, Igen-de módszer, nyomásgyakorlás)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek helyében?

Értékelőlap: Állásinterjú-szimuláció (konfrontatív változat)

Az alábbi értékelőlap minden résztvevőre (interjúztató és jelölt egyaránt) külön töltendő ki.

Résztevő neve	_____
Szerep	_____
Szituáció típusa	_____
Dátum	_____

Szempont	1	2	3	4	5	Pont
Felkészültség és stratégia	☐	☐	☐	☐	☐	_____
Nyitás és keretezés	☐	☐	☐	☐	☐	_____
Kérdezéstechnika	☐	☐	☐	☐	☐	_____
Információszerzés	☐	☐	☐	☐	☐	_____
Kommunikáció (verbális + nonverbális)	☐	☐	☐	☐	☐	_____
Tárgyalási taktika	☐	☐	☐	☐	☐	_____
Töréspont kezelése	☐	☐	☐	☐	☐	_____
Rugalmasság / alkalmazkodás	☐	☐	☐	☐	☐	_____
Eredményesség	☐	☐	☐	☐	☐	_____
Összbenyomás	☐	☐	☐	☐	☐	_____

Összpontszám: _____ / 50

Felkészültség és stratégia – megjegyzések:

Nyitás és keretezés – megjegyzések:

Kommunikáció – megjegyzések:

Tárgyalási taktika – megjegyzések:

Töréspont kezelése – megjegyzések:

Eredmény és lezárás – megjegyzések:

Reflexió

Saját élmény:

Alkalmazott stratégia:

Tanulságok:

Megfigyelői hipotézis:

Gyakorlatvezetői visszajelzés:

Facilitátori útmutató

A konfrontatív stílust ne ítéljük el: a cél megismerni és kezelni, nem elkerülni. Ezt hangsúlyozd az eligazítón!

A stresszinterjú valóban kényelmetlen: készítsd fel a csoportot, hogy a szituáció szándékosan nehéz lesz, a cél, hogy megtapasztalják a nyomást.

Ha valaki túlságosan beleéli magát az agresszív szerepbe: állítsd le, és kérdezd meg, milyen alternatívákat lát, esetleg mit érzett közben, mit szeretne kifejezni.

A megfigyelők különösen fontosak itt: ők látják, amit a résztvevő nem (pl. a nonverbális jeleket, a hanghordozást, a kisiklásokat, nem kontrollált megnyilvánulásokat).

Az értékelőn az asszertív reakciót állítsd a központba: hogyan nyilvánultak meg a felek, mikor nem voltak sem passzívak, sem agresszívak? Hogy sikerült megtartani ezt a viszonyulást?

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztvevőknek / megfigyelőknek)

Mikor nyilvánultak meg a felek konfrontatív stílusban (pl. egy mondat, egy hangsúly, egy gesztus)?

Hogyan tartottad meg vagy sem meg a higgadtságod? Mit éreztél belül?

Megfigyelőként: mikor csúszott el az asszertivitás passzív vagy agresszív irányba?

Mi volt az a mondat vagy technika, amivel a leghatékonyabban kezelte a résztvevő a nyomást?

Hogyan ültetnéd át ezeket a tapasztalatokat egy valódi, nehéz tárgyalási szituációba?

B. Fogolydilemma-alapú tárgyalások

A versengő szimulációk közös elméleti kerete a fogolydilemma, amelynek alaplogikájáról érdemes röviden szólni a szimulációk előtt. A fogolydilemma a játékelmélet egyik legismertebb modellje, amelyet 1950-ben Merrill Flood és Melvin Dresher dolgozott ki, majd Albert Tucker fogalmazott meg klasszikus formájában. Neve onnan ered, hogy eredeti formájában két, egymástól elszigetelten fogva tartott gyanúsítottat ábrázol, akik egymás döntéséről nem tudnak, miközben mindkettőnek döntenie kell: vallomást tesz-e (együttműködve a kihallgatóval, azaz elárulja a társát) vagy hallgat (együttműködve a társával). A dilemma szerkezete: ha mindketten hallgatnak, mindkettő enyhén büntetik (pl. 1 év börtön). Ha mindketten vallomást tesznek, mindkettőt keményebben büntetik (pl. 5 év). Ha az egyik vallomást tesz, a másik hallgat: a valló szabadul, a hallgató kapja a maximális büntetést (pl. 10 év). Az egyéni racionalitás az árulást diktálja, mert bármi is tesz a másik, az árulás mindig jobb egyéni eredményt hoz. Mégis: ha mindkettő ezt a racionális logikát követi, mindkettő rosszabbul jár, mint ha kooperáltak volna. Ez a fogolydilemma paradoxona.

Racionálisan: az árulás a domináns stratégia, akkor is jobb, ha a másik kooperál (így a valló szabadul), és akkor is, ha a másik is árul (így legalább nem a másik szabadul egyedül). Az egyéni racionalitás tehát kollektív irracionalitáshoz vezet: mindkettő rosszabbul jár, mint ha mindkettő kooperált volna. Ezt nevezi a közgazdaságtan és a szociálpszichológia a társas csapdának. Érzelmileg: a helyzet bizalomhiányt, félelmet és gyanakvást szül. Még akkor is nehéz kooperálni, ha az észszerű lenne, mert a másik fél szándékai ismeretlenek, és az árulás „biztosabb” érzelmileg. Tárgyalási kontextusban ez pontosan azt a dinamikát modellezi, amikor a felek versengő stílusban tárgyalnak, holott kooperatív megközelítéssel mindkettő jobban járna.

A klasszikus fogolydilemma egyik kulcsjellemzője az információs aszimmetria és az egyidejű, egymástól független döntéshozatal: a felek nem tudják, mit dönt a másik, és nem kommunikálhatnak egymással. Ez pontosan modellezi a tárgyalás számos valós helyzetét: amikor nem tudni, mit ajánl a másik fél, milyen a töréspont, és valóban kooperatív-e a szándéka, vagy csak annak látszik. A Mérő László *Mindenki másként egyforma* című könyvéből vett példa jól szemlélteti a piaci alkuhelyzetet. Ha a kofa 5 dollárért kínálja az almát, a vevő 1 dollárt ajánl – ki bizonyul erőszakosabbnak? Ha a kofa ragaszkodik az árhoz, a vevő üres kézzel megy el, ha a vevő kitart, a kofa veszít. Ha mindketten engednek, 3-3 dollár a nyereség. Ha egyik sem enged, mindkettő veszít. Egyetlen interakcióban az árulás (az ár tartása) racionális. De mi történik, ha ugyanezek a felek ismét találkoznak holnap, jövő héten, évekig? John Nash közgazdász (1950) a játékelmélet egyik alapfogalmát dolgozta ki: a Nash-egyensúly azt az állapotot jelenti, ahol egyik fél sem nyerhet azzal, hogy egyoldalúan megváltoztatja a stratégiáját, feltéve, hogy a másik fél nem változtat. A fogolydilemma egyetlen Nash-

egyensúlya a kölcsönös árulás, még akkor is, ha ez mindkét félnek rosszabb, mint a kölcsönös kooperáció. Ez a paradoxon teszi a fogolydilemmát a társas csapdák prototípusává.

Az ismételt fogolydilemma vagy szuper-fogolydilemma alapvetően megváltoztatja a stratégiai logikát. Ha a felek tudják, hogy a játék újra és újra megismétlődik, a múltbeli és várható jövőbeli interakciók „árnyéka” visszahat a jelenlegi döntésre: az árulás rövid távú nyeresége nem éri meg, ha hosszú távon elveszíti a másik fél együttműködését. Robert Axelrod politológus az 1980-as években számítógépes versenyt szervezett: különböző stratégiák játszották egymás ellen az ismételt fogolydilemmát. A győztes program a TIT FOR TAT (Szemet szemért) volt, amelyet Anatol Rapoport nyújtott be. A stratégia négy tulajdonsága:

1. Barátságos: az első körben mindig kooperál – nem kezdeményez árulást.
2. Provokálható: ha a másik fél árul, a következő körben ő is árul – azonnal visszatöröl.
3. Megbocsátó: ha a másik fél visszatér a kooperációhoz, ő is visszatér – nem halmozza a haragot.
4. Átlátható: a stratégia egyszerű és kiszámítható – a másik fél hamar megérti a logikáját.

Axelrod következtetése: hosszú távon a kooperáció nyeri az ismételt fogolydilemmát, de csak akkor, ha a stratégia következetes, kiszámítható és megbocsátó. Tárgyalási szempontból ez azt jelenti: az, aki mindig enged, veszít, de az, aki soha nem enged, szintén. A legeredményesebb stratégia a feltételes kooperáció: nyiss kooperatívan, de reagálj következetesen, és adj esélyt a megbékélésre.

8.1. Kétszereplős fogolydilemma: Fegyverletétel

Foglalkozás típusa	Versengő szimuláció – kétcsoport, zéró összegű játék
Résztevők száma	2 egyenlő csoport, csoportonként 3–15 fő, összesen 6–30 fő
Időtartam	60–80 perc (10 forduló + egyeztetések + értékelés 20')

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Fogolydilemma: a zéró összegű gondolkodás csapdája. Mikor éri meg kooperálni, mikor versengeni?

Rövid és hosszú távú gondolkodás: a fegyverkezés rövid távon vonzó, de hosszú távon mindkét felet szegényíti.

Bizalom és megállapodások betartása: az ígéretek megszegése az egész kapcsolati tőkét elpusztítja.

TIT FOR TAT elv: az első körben kooperálj, majd mindig tükrözd a másik fél előző lépését.

Tárgyalás a tárgyaláson belül: az egyeztető körök önmaguk is tárgyalások, stratégia építhető erre.

A gyakorlat szerepe és céljai

A kétszereplős fogolydilemma a konfrontatív tárgyalás legegyszerűbb, de legtanulságosabb modellje. Látványosan mutatja meg, hogyan vezet az egyéni racionális döntések összessége kollektívan irracionális eredményre, és hogyan rombolja le az egyszer megsértett bizalom a hosszú távú együttműködés lehetőségét. A fegyverletételes keretezés valóságosabbá teszi a döntések tétjét: a résztvevők nemcsak pontokat gyűjtenek, hanem „ország” sorsáról döntenek.

A gyakorlat leírása

Két ország tíz fordulón keresztül, egymástól függetlenül dönt arról, hogy leszereli a fegyverkészletét vagy fegyveres álláspontot vesz fel. A döntés a kölcsönös bizalom és az önérdek feszültségét modellezi: fegyverkezni vonzónak tűnik rövid távon, de a hosszú távon nyerő stratégia a fokozatos leszerelés. A fordulók során kötelező tárgyalási körök is zajlanak, ahol az egyezségek betartása vagy megszegése valódi következményekkel jár.

A keretezés

Minden csoport egy ország kormányát képviseli. A két ország évek óta fegyverkezési versenyben áll: minél több fegyverük van, annál biztonságban érzik magukat, de a katonai kiadások gazdasági veszteséget okoznak. A béketárgyalások megindultak, és a két ország megállapodhat a kölcsönös leszerelésen, ha megbíznak egymásban. A csoportok feladata, hogy az ismételt fordulók során a lehető legtöbb pontot szedjék össze, vagyis maximalizálják

a nyereségét a másik csoporttal szemben. Azonos pontszám esetén nincs nyertese a szimulációnak, a nulla pedig nem tekinthető pozitív eredménynek.

A játék szabályai és pontrendszere

A csoportok egymástól függetlenül, kommunikáció nélkül hozzák meg döntéseiket. Minden fordulóban két lehetőség közül választanak, amely által pontot szerezhhetnek vagy veszíthetnek, a másik csoport döntésének függvényében.

L (Leszerel): az ország csökkenti a fegyveres készültségét – kooperatív lépés.

F (Fegyverkezik): az ország megtartja vagy növeli a fegyveres készültségét – versengő lépés.

Összesített döntések	Nyereség / Veszteség (X és Y csoport)
Leszerel + Leszerel	X: +3, Y: +3
Leszerel + Fegyverkezik	X: -6, Y: +6
Fegyverkezik + Leszerel	X: +6, Y: -6
Fegyverkezik + Fegyverkezik	X: -3, Y: -3

A szimuláció menete

A szimuláció 10 fordulóból áll. Minden forduló döntését írásban adják át a gyakorlatvezetőnek, aki nyilvánosan vezeti az eredménytáblát. A 4., 8. és 10. forduló előtt mindkét csoport egy-egy képviselőt delegálhat egyperces tárgyalásra a másik csoport képviselőjével. Az egyeztetéses fordulók magasabb értékűek: a 4. forduló 2×, a 8. forduló 3×, a 10. forduló 5× szorzóval számít. Javasolt, hogy mindegyik körben más személy képviselje a csoportot a tárgyaláson. Ezután a képviselők visszatérnek csoportjukhoz, tájékoztatják őket, döntenek, és folytatódik a szimuláció.

Eredménytábla

Forduló / Szorzó	1. Csoport döntés / mérleg	2. Csoport döntés / mérleg
1.		
2.		
3.		
4. – 2×		
5.		
6.		
7.		

Forduló / Szorzó	1. Csoport döntés / mérleg	2. Csoport döntés / mérleg
8. – 3×		
9.		
10. – 5×		
Összeg:		

Gyakorlatvezetői javaslatok

A szabályokat lassan, pontosan ismertesd és ellenőrizd, hogy mindenki érti-e a ponttáblát.

A legtöbb félreértés a döntések következményeinek nem megfelelő értelmezéséből fakad.

Az egyeztető körök előtt adj 2 percet belső csoportegyeztetésre. Ez a stratégiai megbeszélés pillanata.

Az eredménytáblát mindig nyilvánosan és azonnal frissítsd. A látható pontszámok önmagukban viselkedésmódosító hatásúak.

Ha az egyik csoport sorozatosan árul: ne állítsd le, jegyezd meg, mert a kiértékelőn ez lesz a fő téma. A bizalomvesztés dinamikája önmagában is tanulságos.

A 10. fordulóban sokan kiszámolják, hogy az utolsó körben már nincs visszahatás. Érdekes erre rámutatni a kiértékelőn: pontosan ez a rövid és. hosszú távú gondolkodás különbsége.

A fegyverletétel logikája

Az F (Fegyveres) döntés rövid távon vonzó, de hosszú távon kölcsönös veszteséghez vezet. Magas rizikójú stratégiát jelez, amely magabiztosságot, ugyanakkor sebezhetőséget jelez.

Az L (Leszerelés) döntés kockázatos, ha a másik fél nem teszi ugyanezt, de ez az egyetlen út a kölcsönös, hosszú távú nyereséghez. Alacsony rizikójú stratégiát jelez, ami lehetővé teszi a nyerést vagy mindkét fél veszteségét.

Az egyeztető körök lehetőséget adnak a bizalom építésére, de az ígéretek megszegése hosszú távú károkat okoz. Elengedhetetlen megérteni a másik fél szükségleteit és hozzáállását.

A fegyverkezési verseny mintázata önbeteljesítő jóslat: ha mindkét fél fegyverkezik, mindkét fél veszít.

A TIT FOR TAT elvű stratégia, vagyis az első körben kooperálj, majd mindig azt tedd, amit a másik fél az előző körben tett, az eredmény szempontjából a legjobb hosszú távú stratégia.

Visszatérő mintázatok

Individualizmus és rövid távú gondolkodás.

Feltételezések és eltérő értelmezések a másik fél szándékairól.

A „nyerni minden áron” szemlélet hosszú távon rombolja a közös eredményt.

A bizalom feláldozása a vélt rövid távú nyereség reményében.
Az egyezségek megszegése drasztikusan rontja a tárgyalási légkört.

Kérdések, amelyeket minden tárgyalás során érdemes feltenni

Töreksem a maxi win – maxi win állapotra?
Hogyan tudhatom meg, mi a fontos a másik félnek?
Ellentétben állnak a céljaim a másik fél céljaival?
Rövid vagy hosszú távon gondolkodom?
Hogyan tudok a másik fél fejével gondolkodni?
Minden lehetőséget kimerítettem a bizalom építésére?
Hogyan juthatunk el közös erővel az optimális megoldáshoz?

Értékelési kérdések

A döntési folyamat lezajlása

Milyen stratégiával indultak a csoportok? Kooperatívan, versengően vagy vegyes taktikával?
Volt-e csoporton belüli vita az első döntés előtt, és mi alapján döntöttek? Ha volt döntés a fegyveres (F) állás mellett, és mi váltotta ki ezt?
Az egyeztető körökben mit ígértek, és betartották-e? Ha nem, mi volt az indok a csoporton belül?
Ha előfordult, hogyan hatott az ígéretszegés a következő fordulókra? Megtorlás, megbocsátás vagy figyelmen kívül hagyás?
Hol volt a legerősebb feszültségpont? Melyik fordulóban változott meg a helyzet?
Mi volt a végeredmény, és mi lett volna, ha mindkét csoport végig kooperatívan játszik?
Ha újrajátszanátok: mi lenne az első döntés, és miért pont az?

A tárgyalófelek / csapattagok átélései

Mit éreztél, amikor a másik csoport árult, miközben ti kooperáltatok? Hogyan hatott ez a következő döntésre?
Volt-e olyan pillanat, amikor érzelmi alapon döntöttetek, nem racionálisan? Mi váltotta ki ezt? Mit nyert vagy veszített a csoport?
Az egyeztető körök tárgyalója: milyen nyomás alatt volt? Mennyire tudta a csoport érdekét képviselni?
Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés ért, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?
Hogyan kezeltétek az esetleges csoporton belüli feszültségeket vagy váratlan helyzeteket?
Sikerült a csoporton belül konszenzust kialakítani, vagy kompromisszumos volt a döntés?
Hogyan kezelték a tagok, amikor a véleményüket nem vették figyelembe, vagy azzal ellentétes döntés született?
Hogy alakult és változott a bizalom a másik csapattal szemben?

A csapattagok / külső megfigyelők értékelése és tanulságok

Melyik csoport viselkedett közelebb a TIT FOR TAT elvhez, és mi volt az eredménye?

Megfigyelhető volt a bosszúspirál (árulás → viszonzott árulás → folytatódik)? Mi történt meg, ha megtört?

Hogyan változott a két csoport közötti légkör az egyeztető körök után?

Mit mutat ez a szimuláció a valódi tárgyalásokról (pl. konfliktusban, üzletben, politikában)?

Facilitátori útmutató

A szabályokat nagyon pontosan ismertesd: a félreértés elkeni a tanulságot. Ellenőrizd, hogy mindenki érti a szabályokat!

Az egyeztető kör előtt adj időt a csoportoknak belső megbeszélésre: ez a stratégiakialakítás pillanata.

Kövessd az eredménytáblát nyilvánosan: a látható pontszám önmagában viselkedésmódosító hatású.

Ha az egyik csoport sorozatosan átveri a másikat: ez önmagában egy tanulság, kérdezd meg, mi lett a következménye!

A leszereléses keretezés segít: a fegyverkezés fogalma kézzelfoghatóbbá teszi a fogolydilemma logikáját.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Milyen stratégiával indultatok? Mikor változtattatok rajta, és miért?

Az egyeztető körökben mit ígértetek, és betartottátok-e? Ha nem: mi volt az indok?

Volt-e olyan pillanat, amikor hosszú távon gondolkodtál, de a csoport rövid távú döntést hozott? Mi döntötte el?

Hogyan változott a bizalom a két csoport között a játék során?

Mi a fogolydilemma üzenete a valódi tárgyalásokra nézve?

8.2. Négyszereplős fogolydilemma: A közlegelő dilemmája

Foglalkozás típusa	Versengő/kooperatív szimuláció – négy csoport, szuper-fogolydilemma
Résztvevők száma	4 egyenlő csoport, csoportonként 3–7 fő, összesen 12–30 fő
Időtartam	60–80 perc (10 forduló + egyeztetések + értékelés 20')

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

A közlegelő dilemmája: az egyéni és közösségi érdek ütközése, a közös erőforrások elosztásának dilemmája.

Négyszemélyes fogolydilemma: a kétszereplős helyzethez képest a koalíciók és a bizalom kérdése összetettebbé válik.

Hosszú távú közös érdek vagy rövid távú egyéni haszon: mikor érdemes feladni a pillanatnyi előnyt?

Az egyezségek szilárdsága: miért törnek meg a megállapodások, és mit tesz ez a bizalommal?

A gyakorlat szerepe és céljai

A négyszereplős fogolydilemma a közlegelő-dilemma klasszikus modelljét hozza játékba: az egyéni érdek és a közösségi érdek ütközése nemcsak elméleti kérdés, hanem minden szervezetben, piacon és közösségben jelen van. A szimuláció különösen jól szemlélteti, hogyan rombolja le a rövid távú önérdek a hosszú távon mindenki számára előnyösebb megoldást, és hogyan értékelik fel az egyezségek azt, amikor betartják, és hogyan rombolják le, amikor megszegik.

A gyakorlat leírása

Négy csoport játssza a közlegelőt használó gazdák szerepét. Az egyéni érdek (minél több tehenet kihajtani) és a közösségi érdek (a legelő megmaradása) állandó feszültségben vannak. A **csoportok feladata** maximalizálni a négy csoport összpontszámát, nem az egyéni pontszámot. Ez a különbség teljesen megváltoztatja a logikát, és sok csoport csak menet közben eszmél rá erre.

A játék szabályai és pontrendszere

A játékelméletben ismert ismételt fogolydilemma-helyzetre (szuper-fogolydilemma) felépített szimulációs gyakorlat tíz egymás utáni fordulóból áll. Minden fordulóban egymástól függetlenül döntenek a csoportok: Legelő (L) vagy Istálló (I). A döntési idő 1 perc. A döntések

eredményeképpen a csoportok nyereségre tehetnek szert, vagy veszteséget könyvelhetnek el, a többi csoport döntésének függvényében. A döntéseiket írásban adják át a gyakorlatvezetőnek, aki csak az összesített eredményt közli (az anonim döntések érzelmi felfokozottságok, akár konfliktushelyzeteket is okozhatnak) Elvégezhető úgy is, hogy a gyakorlatvezető csoportnévvel együtt közli a döntéseket, így láthatóvá válik az egyes csoportok döntése és viselkedése a gyakorlat során.

Összesített döntések	Nyeresség / Veszteség
4 Legelő	Mindenki: -30
3 Legelő + 1 Istálló	L: -30, I: +10
2 Legelő + 2 Istálló	L: -20, I: +30
1 Legelő + 3 Istálló	L: -10, I: +10
4 Istálló	Mindenki: +10

Az 5., 8. és 10. fordulóban a csoportok delegált egyeztetést folytatnak, minden csoport képviselőt jelöl ki (szabály lehet, hogy mindig más jelölt folytassa a tárgyalást), aki maximum 3 percet egyeztet a többiekkel, majd visszatér és közli a döntést. Az egyeztetéses körök szorzói: 2x, 3x, 5x (lehet 3x, 5x, 10x is). Az egyeztetés és egyezkedés során a nyereménnytáblázat értékei, illetve a már lezajlott fordulók döntései visszamenőleg nem változtathatók meg.

Eredménytábla

Forduló / Szorzó	A 4 csoport döntése / mérleg
1.	
2.	
3.	
4. – 2x	
5.	
6.	
7.	
8. – 3x	
9.	
10. – 5x	
Összeg:	

A gyakorlat értékelése

1. Az első négy kör az elválasztásé: megjelennek a pontkülönbségek, és kialakulnak a viszonyulások. Néha megjelenik a szuper-fogolydilemma Axelrod-féle megoldása, minden körben a többi csoport döntését veszi át a csapat.
2. A vegyes körök esetén a legeltetés opciója vagy veszteséget, vagy nullát hoz a falura nézve – a nyereshez az Istálló a kedvező egyéni döntés.
3. A közös gazdaságban kell nyerni: a nem nulla pontértékű körök adják a valódi nyereséget.
4. Az egyeztetéses körök döntőek: az 1–7. körben 8 környi pont, a 8–10. körben 9 környi pont gyűjthető, ami elég lehet a végkifejlet megváltoztatásához.

Értékelési kérdések

A döntési folyamat lezajlása

Mi volt a csoport stratégiája az első körökben, egyéni nyereményre vagy közös maximumra törekedtek? *Felismerték-e időben, hogy a cél az összpontszám, nem az egyéni eredmény?*

Az egyeztető körökben milyen megállapodásokat kötöttek? Megtartották, és ha nem: mi volt az indok?

Ha előfordult, hogyan hatott az ígéretszegés a következő fordulókra? Megtorlás, megbocsátás vagy figyelmen kívül hagyás?

Melyik fordulóban változott meg a helyzet döntően, és mi okozta a fordulatot?

Mi lett volna az összpontszám, ha minden csoport minden körben Istállót választ? És a valóságban mennyi lett?

A tárgyalófelek átélései

Mikor érezted a legsúlyosabb feszültséget az egyéni érdek és a közösségi érdek között?

Ha valaki megszegte az egyezséget, mi volt a belső reakciód (pl. harag, meglepetés, belátás)?

Hogy alakult és változott a bizalom a többi csapattal szemben? A következő körben hogyan döntöttek, megtorlással vagy kooperációval?

A képviselők az egyeztető körökben mennyire kaptak mozgásteret a csoporttól, és mennyire tudták átvinni a csoport álláspontját?

Hogyan kezeltétek az esetleges csoporton belüli feszültségeket vagy váratlan helyzeteket?

Sikerült a csoporton belül konszenzust kialakítani, vagy kompromisszumos volt a döntés?

Hogyan kezelték a tagok, amikor a véleményüket nem vették figyelembe, vagy azzal ellentétes döntés született?

A csapattagok / külső megfigyelők értékelése és tanulságok

Melyik csoport viselkedett a leginkább közérdek-orientáltan, és mi volt az eredménye?

Megfigyelhető volt-e a közlegelő-dilemma klasszikus dinamikája: a rövid távú önérdek fokozatosan kimerítette a közös erőforrást?

Hogyan változott a csoportok közötti bizalom az egyeztetési körök után, nőtt vagy csökkent? Megfigyelhető volt a bosszúspirál (árulás → viszonzott árulás → folytatódik)? Mi törte meg, ha megtört?

Milyen tanulságot vonhatók le ez a szimuláció kapcsán a valódi szervezeti, piaci vagy közösségi döntésekkel kapcsolatban?

Facilitátori útmutató

A cél hangsúlyozása: a négy csoport összpontszámát kell maximalizálni, nem az egyéni pontot. Ez gyakran kérdés, és nehéz alkalmazni.

Az első négy kör az elválasztásé: engeddd, hogy a stratégiák kibontakozzanak, ne siess az egyeztetéshez!

Az egyeztető kör előtt biztosíts csoporton belüli megbeszélést is: ne csak a köztük, a csoportokon belül is.

Ha valaki megsérti az egyezséget: ne kommentáld, hagyd, hogy a csoport reagáljon! Ez is a tanulság.

A végső összesítésnél: vedd össze az összes csoport pontját, a legtöbbben meglepődnek, mennyivel kevesebb lett.

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Mi volt a csoport stratégiája az első körökben? Egyéni nyereségre vagy közös maximumra törekedtetek?

Milyen egyezséget kötöttetek az egyeztető körökben? Megtartottátok? Ha nem, miért nem?

Mikor változott meg a hangulatod a játék során, volt-e fordulópont?

Mit tanít ez a szimuláció fenntartható erőforrás-gazdálkodásról és a tárgyalásos megállapodásokról?

Ha újrajátszanátok, mi lenne más a stratégiátokban?

8.3. Hatszereplős fogolydilemma: Versengő gazdaságok

Foglalkozás típusa	Versengő/kooperatív szimuláció – hat gazdaság, egyéni és közösségi érdek feszültsége
Résztvevők száma	6 gazdaság (személy vagy csoport), összesen 6–30 fő
Időtartam	60–90 perc (legalább 6 forduló + egyeztetések + értékelés 20')

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Hatszereplős döntéshozatal: minél több szereplő, annál nehezebb az összehangolás, de annál fontosabb.

Gazdasági kalkuláció és stratégiai gondolkodás: az egyéni döntésnek közösségi következménye van.

Adókötelezettség mint hosszú távú cél: hogyan egyeztethető ez össze a rövid távú bevételmaximalizálással?

Tárgyalás és számítás egyszerre: az egyeztetési körök önmaguk is tárgyalások, ahol stratégiát kell felvenni.

A gyakorlat szerepe és céljai

A hatszereplős fogolydilemma a legösszetettebb és legvalószerűbb változat: gazdasági döntések, korlátozott erőforrás, adókötelezettség és hatszereplős koordináció egyszerre jelenik meg. Pontosan modellezi azokat a valódi piaci és szervezeti helyzeteket, ahol mindenki tudja, hogy a közösségi optimum lenne a legjobb, de az egyéni ösztönzők mást diktálnak. A szimuláció a rövid és hosszú távú gondolkodás, az egyeztetési képesség és az egyezségek szilárdságának valódi próbája. Egyidőben jelenik meg az egyéni és a közösségi érdek képviselése, közben a haszonkalkuláció is részévé válik a döntéshozatalnak.

A gyakorlat leírása

A legösszetettebb fogolydilemma-változat: a gazdasági döntéshozatal realisztikus modellje, amelyben a rövid és hosszú távú érdekek egyszerre jelennek meg, miközben több szereplő vesz részt a folyamatban, a csoportok döntései alakítják a végeredményt. Minden gazdaságnak el kell döntenie, mennyit hajt a közlegelőre bevételt szerezni (rövid távú cél), miközben a legelő kapacitása korlátozott, és az adó megfizetése (hosszú távú cél) mindenkinél kötelező.

A gyakorlat célja a többszereplős döntéshozatal szemléltetése, illetve a versenyhelyzetben alkalmazott tárgyalás és attitűdök szemléltetése. A többszereplős játékelmélet megállapítása, hogy az egyes szereplők döntései nem függetleníthetők a többi szereplő döntéseitől. A gyakorlat során megállapíthatók más összefüggések és szempontok is.

A gyakorlat menete

A szimuláció a versengésre építő stratégiák alkalmazását célozza. A csoportok feladata, hogy az ismételt fordulók során a lehető legtöbb pontot szedje össze, vagyis maximalizálja a nyereségét, miközben vigyáz a legelő, vagyis a forrás hosszú távú megtartására. A gyakorlat legalább annyi fordulóból áll, ahány gazdaság vesz részt, jelen esetben minimum hat.

A gyakorlat szabályai

Hat gazdaság vesz részt, mindegyiknek két tehene van. A gyakorlat legalább annyi fordulóból áll, ahány gazdaság részt vesz, tehát legalább hat, de javasolt a tíz forduló. Fordulónként eldönthetik: egyet, mindkettőt, vagy egyet sem hajtanak ki a legelőre. A legelő kapacitása korlátozott, minél több tehén van kint, annál kevesebb a hozam tehenenként, mivel a túl sok tehén megterhelést jelent, tehát kevesebb fűvet, tejet, vagyis hozamot. A legeltetéstől függően a tehenek tejet adnak, ez értékesíthető. A bevétel 10%-a adó, amelyet az állam (a legelő tulajdonosa) felé kell fizetni. Ugyanakkor a jövő évi legeltetési jog megtartásának feltétele, hogy minden gazdaság legalább 200 pénzegység adót fizessen a fordulók során, vagyis minden gazdaságnak legalább 200 pénzegység adót kell fizetnie a 6 forduló után összesen (vagyis az összbevétel csoportonként legalább 2000 pénzegység kell legyen).

A legelőre kihajtott összes tehén számának függvényében, a tehenenként szereshető bruttó, adózás előtti összeg a következő:

Tehenek száma a legelőn	Egy tehenre jutó bruttó jövedelem
1–6	1000
7	800
8	600
9	400
10	200
11	100
12	0

A gazdaságok minden forduló döntését írásban közlik a gyakorlatvezetővel, aki csak az összesített eredményt tudatja a gazdaságokkal, vagyis azt, hogy hány tehén volt kint a legelőn. Ebből minden gazdaság, tudva a saját döntését, megállapíthatja, hány pénzegységre tett szert. Hat fordulás szimuláció esetén a második és a negyedik forduló után, tíz forduló esetén a negyedik, hetedik, kilencedik forduló után (több forduló esetén arányosan elosztva, de legalább két alkalmat beiktatva) a gazdaságok egy-egy képviselője elvonulhat 3 percet tárgyalni. Ezután a tárgyaló személyek visszatérnek saját gazdaságukhoz, tájékoztatják a többieket az egyeztetésről, és meghozzák a következő kör döntését.

Eredménytábla

Forduló / Szorzó	1. csoport döntése / mérleg	2. csoport döntése / mérleg	3. csoport döntése / mérleg	4. csoport döntése / mérleg
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
Összeg:				

A döntések célja

1. Rövid távon (fordulóként): minél nagyobb jövedelmet szerezni a gazdaságnak.
2. Hosszú távon (a teljes sorozat végére): megőrizni a legelő haszonélvezeti jogát.

Megállapítható összefüggések

1. Egy-egy tehén kihajtása az egyensúlyi optimum, a közösség összjövedelme ekkor a legnagyobb és ekkor biztosítható leginkább a hosszú távú cél elérése is (két ilyen kör már biztosítja a hosszú távú cél teljesülését).
2. Egyetlen tehenet sem kihajtva a gazdaság segíti a hosszú távú célt, de lemond a nyereségről.
3. Két tehenet hajtani csak akkor optimális, ha legfeljebb két gazdaság teszi ezt egyszerre. Ennél több tehén már nem termel elegendő jövedelmet, így a hosszú távú cél nem lesz teljesíthető.

Az értékelés menete

Az értékelő megbeszélés két részből áll. Elsőként a technikai és gazdasági összefoglalás következik: melyik fordulóban mennyi tehén volt kint, melyik csoport mennyi adót fizetett, és mi lett az összesített eredmény az elméleti optimumhoz képest, majd az alkalmazott stratégiák a két cél teljesítésére. Ezután következik a tárgyalások értékelése, a csoportos döntések meghozásának mechanizmusa, a résztvevők szerepe illetve a kiválasztott stratégia

megtartásának vagy újragondolásának szakaszai, végül pedig az érzelmi feldolgozás: a siker- vagy kudarcélmény, az átélt érzelmek és attitűdök megbeszélése.

Értékelési kérdések

A döntési folyamat lezajlása

Mi volt a csoport stratégiája az első körökben, egyéni nyereségre vagy közös maximumra törekedtek? Felismerték-e időben, hogy az elsődleges cél az összpontszám, ezt követi az egyéni eredmény?

Mi volt a döntési logika az egyes fordulókban? Milyen szempontok alapján kalkulált a csapat? Volt-e olyan forduló, amikor a kalkuláció és az ösztön mást mondott? Melyiket követte a csapat?

Az egyeztetési körökben milyen megállapodások születtek, és melyeket tartottátok be? Mi volt a különbség?

Hogyan változott a legelő kapacitásának kihasználtsága a játék során? Volt-e egy fordulat, ahol a helyzet tartósan romlani kezdett?

Mi lett volna az optimális megoldás, és mekkora lett volna az összpontszám? És a valóságban mennyi lett?

Sikerült-e az adókötelezettséget teljesíteni? Ha nem, mikor és miért csúsztatok el?

Ha újra játszanátok, mi lenne más a stratégiátokban?

A tárgyalófelek átélései

Mikor éreztet a legsúlyosabb feszültséget az egyéni gazdasági érdek és a közös legelő megőrzése között?

Volt-e olyan pillanat, amikor „mindenki más is kihajtja” logikával döntöttél, és mi lett az eredménye? Mit nyert és mit veszített a csoportod?

Sikerült a csoporton belül konszenzust kialakítani, vagy kompromisszumos volt a döntés? Mennyire volt egységes a belső álláspont?

Hogyan kezelték a tagok, amikor a véleményüket nem vették figyelembe, vagy azzal ellentétes döntés született?

A csapattagok / külső megfigyelők értékelése és tanulságok

Melyik gazdaság gondolkodott a leginkább hosszú távon, és mi volt ennek az eredménye?

Megfigyelhető volt-e a közlegelő tragédiájának klasszikus dinamikája: egyéni optimalizálás miatt a közös legelő kimerülése?

Hogyan hatottak az egyezségek, és mi okozta, ha valaki megszegte ezeket? Milyen következménye volt a csoporton belül és a csoportok között?

Milyen valódi gazdasági vagy szervezeti helyzeteket modellez ez a szimuláció, és milyen tanulság vonható le belőle?

Facilitátori útmutató

A szabályokat mindenki értse: a kapacitástábla és az adókötelezettség logikáját érdemes egy példán végigszámolni.

Az eredményeket csak összesítve közöld: mindenki tudja a saját eredményét, de csak az összesített tehénszámot látja.

Ha valaki az adókötelezettséget nem teljesíti: ez maga is téma az értékelőn.

Az egyeztetési körök a legértékesebb pillanatok: figyeld, ki mit ígér, és ki hogyan tér el ettől!

A záró értékelőn számold össze: melyik gazdaság tette a legtöbbet a közös legelő fenntartásáért?

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (résztevőknek / megfigyelőknek)

Mi volt a te döntési logikád az egyes körökben? Mikor hajtottál ki egy tehenet, és mikor nem?

Az egyeztetési körökben milyen megállapodásokat kötöttetek? Melyiket tartottátok be, melyiket nem?

Melyik pillanatban éreztél feszültséget az egyéni érdek és a közösségi érdek között?

Mi volt az, ami a legelő kapacitását leginkább veszélyeztette, és ki volt felelős ezért?

Hogyan kapcsolódik ez a valódi erőforrás-kezelési és tárgyalásos helyzetekhez?

C. Többoldali tárgyalások

9.1. Civilek és katonák

Foglalkozás típusa	Csoportos döntéshozatali szimuláció – válságtárgyalás, szerepkonfliktus, nyomás alatt
Résztvevők száma	9 fő meghatározott szerepekben + megfigyelők; összesen 12–25 fő
Időtartam	60 perc (csoportalakítás + szereplapok 10', tárgyalás 30', értékelés 20')

Elméleti fókusz: mire figyelj ebben a gyakorlatban?

Csoportos döntéshozatal nyomás alatt: hogyan változtatja meg az időkorlát és a tét a kommunikációt és a viselkedést?
Szerepkonfliktus és személyközi feszültség: a szerep elvárásai és a személyes meggyőződés ütközhetnek.
Hatalmi dinamikák és hierarchia: ki van az asztalnál, és a pozíciója mennyire határozza meg a megnyilvánulásait?
Koalícióépítés és meggyőzés válsághelyzetben: hogyan lehet szövetségeseket szerezni szorult helyzetben?

A gyakorlat leírása

Nukleáris válsághelyzet, kilenc szereplő, harminc perc a döntésre. A szimuláció a csoportos döntéshozatal, a hatalmi dinamikák és a személyközi feszültségek metszéspontjában helyezkedik el. Minden szereplőnek rejtett motivációi és érdekei vannak, menet közben az elnök kilép az egyeztetésből, a helyzet fokozódik. A gyakorlat megmutatja, hogyan hatnak a szerepek, az érzelmek és a nyomás a kommunikációra és a döntésekre.

A gyakorlat célja a csoportos döntéshozatal és a tárgyalási konfliktus megélése. Kipróbálható a kommunikáció válsághelyzet keretezéssel, szorító időkeret mellett.

A gyakorlat menete

Kilencszereplős szimuláció, külső megfigyelőkkel. Szereplők: elnök, alelnök, honvédelmi miniszter, szárazföldi erők főparancsnoka, vezérkari főnök, haditengerészet főparancsnoka, légierő főparancsnoka, 1. meghívott, 2. meghívott.

Minden résztvevő megkapja a helyzetleírást és a saját szereplapját, amelyet nem mutathatnak meg másnak. A gyakorlatvezető útmutatása szerint meghatározzák, hogy melyik megfigyelő melyik szereplőre összpontosít. Mindegyik megfigyelő előre megkapja a Megfigyelés szempontjai lapot.

A résztvevőknek 30 perc alatt kell meghozniuk a legjobb döntést a válsághelyzettel kapcsolatban. 20 perc elteltével a gyakorlatvezető közli, hogy az elnök szívrohamot kapott, és elhagyja a csoportot. Ezt követően a résztvevők megkapják a Válságlapot, így folytatják a szimulációt. A 30 perc leteltével minden résztvevő megkapja és átnézi a Megbeszélés szempontjai lapot. Ezután az egész csoport megbeszéli a szerepjátékot a szempontok, valamint a javaslatokban megjelölt célok alapján.

Helyzetleírás

Ön Euria, egy nagy európai ország egyik legfontosabb katonai vagy politikai vezetője. Sürgősen a főváros melletti hegy mélyén lévő bunkerbe vitték, ami három évre biztosítja az ellátást. Keletia, egy közeli ázsiai hatalom épp most közölte: nukleáris támadást indít Euria ellen, ha nem adják át azonnal az összes Keletia határain kívüli katonai támaszpontot és haditechnikai berendezést. Öt 100.000 fő feletti lakosságú várost jelöltek ki célpontként, és bejelentették, rakétákat indítanak ellenük, ha nem kapnak azonnal választ.

A fenyegetést az összes tévéadó közvetítette, az egész ország tud róla. A célpontként kijelölt öt város nevét csak a bunkerben lévők ismerik. Keletia kijelentette: ha akár egy rakétát is indítanak felénk, teljes arzenáljukat bevetik, és mindkét ország megsemmisül. Ismert, hogy Keletia elegendő katonai hatalommal, stratégiai támaszponttal és hadsereggel rendelkezik ahhoz, hogy akár egész Európát hatékonyan ellenőrizze. Valójában nem lehet tudni, hogy Keletia blöfföl-e. Egy nukleáris rakétának 22 perc kell Euria legközelebbi pontjának eléréséhez. A fenyegetés 12:39-kor hangzott el. Most 13:45 van. Keletia várja a választ. Bizonyosodjanak meg arról, hogy az összes lehetséges alternatívát figyelembe veszik, és megkeresik a helyzet optimális megoldását a rendelkezésre álló idő alatt!

Szereplapok

Elnök

Szegény munkáscsaládból származik, és kemény tanulással végezte el a jogi egyetemet. Két évvel ezelőtt, amikor megyéje küldötte volt a szenátusban, a pártja felkérte, hogy jelöltesse magát az elnökválasztáson. Ön elfogadta a jelölést, de nem hitte, hogy győzni fog. Negyvenhét évesen Euria történetének legfiatalabb elnöke lett, és eltökélt szándéka, hogy mindent megtesz hivatala ellátásáért. Három hónapja vette át az elnökséget, és tisztában van vele, hogy az összes résztvevő ebben a teremben úgy érzi, felkészültebb ennek a válságnak a kezelésére, mint ön. Az alelnököt különösen nehéz lesz kezelnie, mert úgy tartja, hogy a pártnak őt kellett volna jelölnie az elnökségre. Az összes katonatiszt tudja, hogy ön felmentést kapott a katonai szolgálat alól, és „galambként” van elkönyvelve, így minden bizonnyal alkalmatlannak ítélik arra, hogy betöltse a hadierők főparancsnoki tisztét. De ön az elnök, így az ön vállán van a felelősség azért, ami történni fog. Családja át lett telepítve egy biztonságos körzetbe.

Alelnök

Önnek kellett volna az elnöknek lennie. Húsz éve parlamenti tag, nyolc évig volt alelnök az előző kormányban, azt várta, hogy a párt önt jelöli elnöknek a legutóbbi választáson. Ehelyett egy fiatal, ismeretlen szenátort kértek fel egy ipari megyéből, ön pedig újra csak alelnök maradt. Az új elnök tapasztalatlan és naiv. Soha nem szolgált katonaként és „galambnak” tartják. Csak három hónapja vette át hivatalát, és az ország történetének legfiatalabb elnöke. Most, hogy az ország olyan válsággal néz szembe, amelyet az elnök képtelen kezelni, itt az alkalom, hogy ön érvényesüljön, és bebizonyítsa, hogy a legmegfelelőbb erre a posztra. Tudja, hogy a vezérkari főnök és a szárazföldi erők főparancsnoka kitart ön mellett, a honvédelmi miniszter viszont az elnök oldalán áll. A többi jelenlévővel nincs tisztában. Útban erre az értekezletre az elnök arra kérte, hogy üljön csendben, és csak bólintson a helyeslése jeléül, ha valamit mond önnek. Egész családja az egyik célpontvárosban van.

Honvédelmi miniszter

Ön igazán kíváncsi, hogy miért van itt. Az elnök nemrégiben nevezte ki, de a parlament még nem erősítette meg a kinevezést. Még nem volt katonai eligazításon, és most találkozik először az itt lévő vezérkari tagokkal. Az elnök, aki régi barátja, negyvenhét éves, és csak három hónapja foglalta el hivatalát. Tudja, az ország alelnöke el van keseredve, mert azt várta, hogy őt kéri föl az elnökjelöltségre. A jelen lévő katonák mind azt tartják, hogy ön is meg az elnök is naiv, és lehet, hogy igazuk is van. Ön kényelmetlenül érzi magát, és szeretné megtudni, hogy mi van a családjával, amely az egyik célpontvárosban tartózkodik.

Vezérkari főnök

Ön Euria egyik legtapasztaltabb katonatisztje. Az e teremben jelen lévő összes tábornok fölnéz önre, és tudja, hogy ön a legfontosabb személy az értekezleten. A honvédelmi minisztert nemrég nevezték ki, a parlament még nem hagyta jóvá a kinevezést. Az alelnök hataloméhes, levitézlett ember, aki nyolc évet húzott le az előző elnök mellett, és semmivel sem volt jobb akkor. Az új elnök tapasztalatlan és naiv. Soha nem szolgált a hadseregben, „galambként” tartják számon, és csak három hónapja foglalta el hivatalát. Negyvenhét éves. A válság túlélésének egyetlen módja, ha provokáljuk Keletiát fenyegetése beváltására. Önnek nincs családja, és azt gondolja, ha szükséges, mindkét országnak ki kell lőnie a rakétáit, teljesen szétrombolva a külvilágot. Az emberek ebből a bunkerből három év múlva kiszabadulhatnak, és hozzáfoghatnak egy új és sokkal jobb világ építéséhez.

Szárazföldi erők főparancsnoka:

Egy csomó hasznavehetetlen ember ül ennél az asztalnál, különösen a haditengerészet főparancsnoka. Évek óta elvesz az önök költségvetéséből, és amikor most tényleg kellenének az ön által kért stratégiai fegyverek, akkor nincs belőlük egy sem. Hát mentse meg a haditengerészet a világot, ha olyan rettentően fontos! Az elnök fiatal, naiv, és csak három hónapja vette át a hivatalát. A vezérkari főnök egyre szenilisebb. Csak az alelnöknek van még elég kapacitása arra, hogy átvegye a vezetést, és megoldja a válságot. Az alelnök tapasztalt, nagy tudású ember, és mindig ellenezte, hogy a hadsereg költségvetését lefaragják.

Haditengerészet főparancsnoka

Ön évek óta hangoztatja, hogy a tengeren való mozgékonyága miatt a haditengerészet az egyik fő védelmi erő az ilyen típusú válságok esetén. Most, hogy a válság bekövetkezett, önön múlik a megoldása. Az elnök tapasztalatlan és naiv. Csak három hónapja vette át a hivatalát. Az alelnök és a vezérkari főnök ambiciózus és bosszúvágyó, néha még őrült is. A szárazföldi erők főparancsnoka gyűlöli, mert ön lefaragott a költségvetéséből. Arra vár, hogy bebizonyítsa, ön tévedett, és neki van igaza. A nyomás önre nehezedik ennek a válságnak a megoldásáért. Családja az egyik célpontvárosban él.

Légierő főparancsnoka

Bár huszonhét évet töltött a légierő kötelékében, az ön élete nemrégiben drámaian megváltozott, mert komoly repülőgép-katasztrófát élt át. Most az a meggyőződése, hogy minden megtervezhető és optimálisan kidolgozható valahogy. Szeretné átadni ezt a hitét az új elnöknek, aki még naiv, valamint az alelnöknek és a vezérkari főnöknek, akik kemények és érzéketlenek. Ennek a válságnak kell hogy legyen valami értelme. Egyáltalán, a történelem megmutatta, hogy minden eseménynek van valamilyen funkciója, még a nagy pestisjárvány is csökkentette a túlnépesedést és serkentette az orvostudomány fejlődését. Ahogy ön látja, ennek a helyzetnek az az értelme, hogy figyelmeztesse az emberiséget: saját vesztébe rohan.

1. meghívott

Ennél az asztalnál az összes többi ember mániákus. Az elnök és a honvédelmi miniszter fiatal, naiv, tapasztalatlan. Mindenki más hatalomőrült. Ön az egyetlen racionális ember ebben az egész teremben, de a többiek közül senki sem ismeri. Egy nagy egyetem hadi- és politikatudományi professzora, és a legnagyobb euriai szaktekintélyek között tartják számon a nukleáris háború fenyegetésének kérdésében. Az elnök által kezdeményezett megbeszélésen kellett volna részt vennie, de amikor a válság elkezdődött, az elnök felkérte, hogy csatlakozzék a stábjához ebben a bunkerben. Időszertlenül tartja most a jelenlétét, mert igazán senki sem akarja, hogy itt legyen. Inkább a családjával lenne, amely szerencsére nincs egyik célpontvárosban sem.

2. meghívott

Keletia témájában ön a legismertebb szakértő Euriában, az elnök stábjába hozta ide. Soha nem találkozott senkivel az asztalnál ülők közül, és senki sem tudja, ki ön, és miért van itt. Az elnököt nemrégiben választották meg, még nem elég felkészült az ilyen válságok megoldására. Ön nem tudja, hogy a többi itt lévő személy képes-e megbirkózni vele, de abban biztos, hogy Keletia nem blöfföl. Izgul, mert családja az egyik célpontvárosban él, és három kisgyermeke van.

Válságlap (20 perc elteltével osztják ki)

Keletia éppen most indított el öt rakétát. Nem tudjuk, fel vannak-e szerelve nukleáris robbanófejjel.

A megbeszélés szempontjai (résztevőknek)

Mi volt a csoport megoldása a válságra?

Egyetértettél ezzel a megoldással? Ha nem, közölte-e?

Melyeket tapasztaltad a következő stressztényezők közül: személyek közötti konfliktus, csoporton belüli versengés, szerepkonfliktus, szerep-kétértelműség, túlterhelés, ellentmondó követelmények, másokért érzett felelősség?

Milyen egyéb stresszforrásokat tapasztaltál?

Mi járult hozzá a stressztényezők jelenlétéhez?

Hogyan reagáltak az egyének a stresszre?

Hogyan hatott a szerepből eredő hatalom a döntéshozatalra?

A megfigyelés szempontjai (megfigyelőknek)

Mi volt a csoport megoldása a válságra?

A megfigyelt személy mennyire aktív vagy passzív? Hogyan változik a részvétele, és hogyan reagálnak erre a többiek?

Hogyan próbálja befolyásolni a többieket? Erőszakos, visszahúzó vagy kompromisszumkereső?

Figyel-e mások véleményére? Meghallgatja és megpróbálja megérteni őket, vagy csak a sajátját véleményét tartja jónak?

A vita során milyen mértékben merev illetve rugalmas?

Betölt-e tisztázó, kérdező, terelő, szervező, irányító vagy közvetítő szerepet?

Segíti vagy gátolja a csoport munkáját és a feladat megoldását?

Milyen szerepet játszik a csoportlétkör alakításában?

Kifejezi-e az érzéseit, vagy eltitkolja őket? Milyen érzések figyelhetők meg rajta (pl. düh, öröm, izgalom, unalom)?

Milyen szerepe van a végső csoportdöntés meghozatalában?

Mennyire voltak megfigyelhetők: személyek közötti konfliktus, versengés, szerepkonfliktus, szerep-kétértelműség, túlterhelés, ellentmondó követelmények, másokért érzett felelősség?

Értékelési kérdések

A tárgyalás lezajlása

Mi volt a felek tárgyalási célja, és mit sikerült elérniük?

Milyen hozzáállást (kooperatív / versengő / racionális) képviseltek a felek?

Milyen stratégiákat és taktikákat készítettek elő, és melyeket sikerült alkalmazni?

Hogyan zajlott a nyitás, az egyeztetés és a zárás? Milyen tárgyalási szakaszok azonosíthatók?

Milyen tárgyalási pontok (töréspont, BATNA, határhelyzet) merültek fel, és hogyan kezelték ezeket?

A tárgyalófelek átélései

Mire számítottak a felek, és hogyan készültek fel az egyeztetésre?

Milyen érzéseket tudnak beazonosítani a tárgyalás különböző szakaszaiban?

Volt-e olyan pillanat, amikor meglepetés érte őket, vagy amikor nehéz volt tartani a tervezett stratégiát?

Hogyan kezelték az esetleges feszültségeket, nyomásgyakorlást vagy váratlan helyzeteket?

Mit tennének másképpen, ha újra lejátszhatnák a tárgyalást?

A külső megfigyelők értékelése

Milyen tárgyalási szakaszok jelentek meg, és hogyan zajlott az átmenet köztük?

Milyen stratégiát, kommunikációs és tárgyalási stílust azonosítottak a feleknél?

Milyen konkrét taktikákat ismertek fel (pl. blöff, időhúzás, horgonyzás, nyomásgyakorlás)?

Mennyire volt összhangban a verbális és nonverbális kommunikáció?

Mit javasolnak, vagy mit tettek volna másképpen az egyes felek szerepében?

Facilitátori útmutató

A szereplapokat TITKOSAN add ki: senki sem tudja a másik háttérszándékát, ezt az értékelőn kell felfedni.

Vedd komolyan a 30 perces időlimitet: a szívroham-esemény pontosan 20 percnél legyen bevetve, bárhogy is áll az egyeztetés!

A megfigyelők aktív feladatot kapjanak: adj nekik konkrét személyt, akit figyelnek, ne az egész csoportot!

Legyen valaki, aki a folyamatot is figyeli: ki vezet, ki hallgat, ki próbál koalíciót kötni?

Az értékelőn a stresszre fókuszálj elsőként: mi okozta a legtöbb feszültséget (pl. a helyzet, a szerepek vagy a személyek)?

Debrief-kártya: egyéni visszajelzési lap (tárgyalóknak/megfigyelőknek)

Mit éreztél a szerepedben? Közel állt hozzád a karakter, vagy éppen ellentétes volt a természetedd?

Mi volt a legmeglepőbb a csoportdinamikában? Ki lett véleményed szerint a valódi döntéshozó?

A 20 perces válságlap után hogyan változott a helyzet? Mi volt a reakciód?

Milyen stresszforrásokat tapasztaltál (pl. szerepkonfliktus, időnyomás, személyközi feszültség)?

Hogyan hasonlítható ez a valódi döntési helyzetekhez, ahol tét, nyomás és ellentétes érdekek vannak jelen?

Melléklet: Öndiagnózis-kérdőív

Ez a kérdőív nem teszt és nem minősítés, inkább tükör. Arra való, hogy a gyakorlati képzés végén tudatosíts, végiggondold, mit vittél magaddal: hogyan látod most saját tárgyalási stílusodat, erősségeidet és azokat a területeket, amelyeken még sokat fejlődhetsz.

Töltsd ki őszintén, azt jelölve, ami valóban jellemző rád, nem azt, ami „helyes” volna. Nincs jó vagy rossz válasz. A kérdőív hat területet mér: felkészülés és stratégia, kommunikációs tudatosság, érdek- és pozíciókezelés, kooperáció, konfliktuskezelés, valamint önismeret és reflexió.

Hogyan töltsd ki: Minden állításnál jelöld be az 1–5 skálán, mennyire jellemző rád. 1 = egyáltalán nem jellemző, 5 = teljesen jellemző. Az eredményt a kérdőív végén lévő összesítőtáblával értékelheted ki.

Állítás	1 Egyáltalán nem jellemző	2 Kevésbé jellemző	3 Részben jellemző	4 Jellemző	5 Teljesen jellemző
A. Felkészülés és stratégia					
Tárgyalás előtt általában végiggondolom, hogy mit szeretnék elérni, és mi az, amibe nem megyek bele.	☐	☐	☐	☐	☐
Szoktam foglalkozni a másik fél lehetséges céljával és motivációjával, mielőtt találkozunk.	☐	☐	☐	☐	☐
Tudatosan meghatározom a nyitóajánlatomat, és van elképzelésem arról, hogyan reagálok a másik félére.	☐	☐	☐	☐	☐
Ismerem a legjobb alternatívámat (BATNA), ha a tárgyalás nem vezet eredményre.	☐	☐	☐	☐	☐

Állítás	1 Egyáltalán nem jellemző	2 Kevésbé jellemző	3 Részben jellemző	4 Jellemző	5 Teljesen jellemző
B. Kommunikációs tudatosság					
Figyelek arra, hogyan fogalmazok, kerülöm a felesleges tagadásokat és a vádló „te”-üzeneteket.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Tudatosan figyelem a saját testbeszédemet és hangszínemet tárgyalás közben.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Aktívan hallgatok: nem vágok közbe, és kérdésekkel próbálom megérteni a másik felet.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Érzékelem, ha a verbális és nonverbális kommunikáció nem egyezik, önmagamnál és a másik félnél egyaránt.	☐	☐	☐	☐	☐
C. Érdek- és pozíciókezelés					
9. Különbséget teszek aközött, amit a másik fél mond (pozíció), és aközött, amit valójában akar (érdek).	☐	☐	☐	☐	☐
10. Kérdéseket teszek fel a másik fél valódi szükségleteiről, mielőtt ajánlatot tennék.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Nem árulom el könnyen a saját töréspontomat, de nem is blöffölök.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Ha az első ajánlat meglepett, egy pillanatra megállok ahelyett, hogy azonnal reagálnék.	☐	☐	☐	☐	☐

D. Kooperáció és win-win gondolkodás					
13. Keresem azokat a megoldásokat, amelyek a másik félnek is jók, nem csak nekem.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Ha lehetséges, több kérdéskört egyszerre tárgyalok, hogy legyen mozgásterem a cserékre.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Nem érzem veszteségnek, ha a másik fél is jól jár, sőt, ezt pozitívnak tartom.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Engedményt adva általában elvárom, hogy a másik fél is tegyen egy lépést, nem adom ingyen.	☐	☐	☐	☐	☐
E. Konfliktuskezelés és nyomás					
17. Ha a másik fél agresszívan vagy nyomást alkalmazva tárgyal, meg tudom őrizni a higgadtságomat.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Nem hozok döntést azonnal, ha sürgető nyomás alatt állok, inkább gondolkodási időt kérek.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Ha érzem, hogy a tárgyalás rossz irányba halad, kezdeményezem a keretrendszer megváltoztatását.	☐	☐	☐	☐	☐
20. El tudom fogadni, ha egy tárgyalás eredmény nélkül zárul, és ezt nem tekintem kudarcnak.	☐	☐	☐	☐	☐
F. Önismeret és reflexió					
21. Utólag végiggondolom, mi ment jól, és mit tehettem volna másképp egy tárgyalás után.	☐	☐	☐	☐	☐

22. Tudom, milyen tárgyalási stílusom van alapból, és mikor válik ez előnnyé vagy hátránnyá.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Felismerem, mikor cselekszem érzelmek vagy sztereotípiák alapján, és megpróbálom ezt korrigálni.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Nyitott vagyok mások visszajelzéseire a kommunikációs és tárgyalási stílusommal kapcsolatban.	☐	☐	☐	☐	☐

Kiértékelés

Add össze a megjelölt pontszámokat területenként (4 kérdés × max. 5 pont = max. 20 pont területenként, összesen maximum 120 pont). Írd be a pontszámaidat az alábbi táblázatba.

Terület	Kérdések	Pontszám	Max	Mit mutat?
Felkészülés és stratégia	1–4		20	Mennyire tudatosan készülsz tárgyalásra?
Kommunikációs tudatosság	5–8		20	Mennyire figyelsz a kommunikáció hatására?
Érdek- és pozíciókezelés	9–12		20	Mennyire ismered fel az érdekek és pozíciók különbségét?
Kooperáció és win-win	13–16		20	Mennyire törekszel kölcsönösen kedvező megoldásra?
Konfliktuskezelés és nyomás	17–20		20	Hogyan kezeled a feszültséget és a nyomást?
Önismeret és reflexió	21–24		20	Mennyire ismered meg önmagadat tárgyalás közben?
Összesen	1–24		120	Tárgyalási tudatosság általában

Mit jelent a pontszámod?

Összpontszám	Szint	Mit jelent ez?
100–120	Kiváló	Nagyon tudatos tárgyaló vagy. Képes vagy felkészülni, figyelni a kommunikációra, kezelni a nyomást és megtalálni az egyensúlyt az érdekérvényesítés és az együttműködés között. Érdekes mások fejlesztésében is szerepet vállalni.
76–99	Jó	Sok erősséged van, és már tudatosan alkalmazod a tárgyalás alapelveit. Néhány területen még van fejlődési lehetőség, érdemes megnézni, melyik terület hozta a legalacsonyabb pontot.
51–75	Fejlődő	Vannak tapasztalataid, de a tudatosság még nem mindig van jelen. A szimulációk során érdemes konkrét területekre fókuszálni: pl. a felkészülésre, az érdekalapú gondolkodásra vagy a nyomáskezelésre.
24–50	Kezdő	Ez az anyag és ezek a szimulációk különösen sokat hozhatnak neked. Nem baj, hogy most még kevés a tapasztalatod, a lényeg a szándék a tanulásra. Próbálj minden szimulációból egy konkrét tanulságot magaddal vinni!

Reflexiós kérdések: Gondold végig!

A számok önmagukban keveset mondanak. Az alábbi kérdések segítenek, hogy a pontszámból valóban tanulságot tudj levonni magad számára.

Melyik terület hozta a legmagasabb pontszámodat?

Miben teljesítettél ösztönösen jól? Hogyan tudod ezt tudatosabban alkalmazni?

Melyik terület hozta a legalacsonyabb pontszámodat?

Ez a te legfontosabb fejlődési irányod. Melyik szimulációból kaptál erre a legtöbb visszajelzést?

Volt olyan állítás, amelynél megálltál, mert nem tudtad biztosan, mit jelölj?

Ezek a bizonytalanságok sokszor a legértékesebb felismerések. Mit árul el ez rólad?

Ha összehasonlítod a kérdőív eredményét a szimulációk alatti visszajelzésekkel:

Megegyezik a kép, amit magadról alkotsz azzal, amit mások láttak tőled kívülről?

Válaszd ki azt az egyetlen területet, amelyen leginkább fejlődni szeretnél.

Mi az a konkrét dolog, amit ezentúl másképp fogsz tenni?

Egy utolsó gondolat: A legjobb tárgyaló nem az, aki mindig nyer, hanem az, aki minden egyeztetésből tanul valamit magáról és a másikról. Ez a kérdőív nem azt méri, hogy „jó” vagy-e tárgyalóként, azt méri, mennyire vagy kíváncsi erre. Ha idáig eljutottál, már az is sokat mond.

Forrásjegyzék

A tárgyalástechnika szimulációs gyakorlatok sajátos közösségi örökség. Az itt szereplő feladatok többsége nem egyetlen szerzőhöz köthető: évtizedek alatt alakultak ki, vándoroltak tréningek, képzések és szemináriumok között, és minden közvetítő hozzá tett valamit: rövidített, bővített, kontextushoz igazított, vagy éppen megcáfolt egy korábbi verziót. Ez a folyamat a műfaj természetéből adódik.

Ahol van azonosítható kiindulópont – könyv, konferencia-anyag, intézmény –, azt az alábbi lista jelzi. Ahol nincs, ott is volt valószínűleg valaki, aki elsőként leírta: cserkészvezetők, HR-trénerek, pedagógusok, akik nem gondolták, hogy szerzőként kellene feltüntetni magukat, vagy elveszett a nevük a továbbadások során. Ez a segédanyag az ő munkájukra is épít, és azt viszi tovább.

Külön köszönet illeti Krippán Kingát, Fugel Edinát és Nagy Júliát, a képző-társakat és szemináriumvezetőket, akik odafigyelő munkája által is fejlődtek, alakultak a szimulációk az elmúlt évek során.

A jelen gyűjtemény két réteget tartalmaz. Az egyik a saját fejlesztésű gyakorlatok köre: olyan feladatok, amelyek „házon belül” születtek, tesztelődtek és csiszolódtak országos és európai képzési kontextusban. A másik réteg ismert, széleskörűen használt szimulációk adaptálása és továbbfejlesztése: ezek esetében az eredeti forrást jelöljük, ahol ismert, és a saját változtatásokat, kiegészítéseket egyértelműen jelezzük. A szimulációk egy része megjelent rövidebb formában a szerző *Tárgyalástechnika. Kézikönyv a tárgyalási készség fejlesztéséhez* magyar nyelvű kiadásában, itt azok bővített, továbbfejlesztett változata szerepel.

Semmilyen szerzői jog megsértése nem szándék. Ha valaki felismeri a saját munkáját és úgy érzi, több figyelmet érdemel, mint amit itt kap, szívesen vesszük a jelzést. Ez a segédanyag nyílt, megosztható, felhasználható, továbbfejleszthető, feltéve, hogy a szándék is ugyanez: tanítani, kísérletezni, tanulni.

Döntés- és játékelméleti források

Axelrod, R.: *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York, 1984.

Hardin, G.: *The Tragedy of the Commons*. Science, 1968, 162(3859), p. 1243–1248.

Mérő László: *Mindenki másként egyforma – A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája*. Tericum Kiadó, Budapest, 1996.

Nash, J.: Equilibrium Points in n-Person Games. Proceedings of the National Academy of Sciences, 1950, 36(1), p. 48–49.

I. Kommunikációs készséget fejlesztő gyakorlatok

A. Verbális készséget fejlesztő gyakorlatok

- 1.1. Fogalomdefiníció: saját fejlesztés
- 1.2. Nyelvkontroll: ismert gyakorlat, továbbfejlesztés
- 1.3. Pakolj be utazáshoz!: adaptáció, továbbfejlesztés

Eredeti ötlet: Bajnok Andrea (2014) – Pakold be a hátizsákot!

B. Verbális készséget fejlesztő gyakorlatok: asszertivitás szerepjátékok (1–9. szituáció): adaptáció, továbbfejlesztés

Kiindulópont: Szinergia Üzleti Szakképző Iskola: Pályakezdők Kézikönyve (2013), 15. feladat.

- 1.5. Autókölcsön: adaptáció, továbbfejlesztés

Forrás: Szinergia Üzleti Szakképző Iskola: Pályakezdők Kézikönyve (2013), 7. feladat.

C. Nonverbális készséget fejlesztő gyakorlatok

- 1.6. Kincses Sziget: közösségi forrás, továbbfejlesztés

II. Kooperatív tárgyalások

A. Állásinterjúk és bértárgyalások

- 2.1. Állásinterjúk (1–7. szituáció): saját fejlesztés

B. Kétoldali tárgyalások

- 2.2. A cipőárus vesztesége: ismert gyakorlat, továbbfejlesztés
- 2.3. Citromvásár: közösségi forrás, továbbfejlesztés

Kiindulópont: Roger Fisher és William Ury Getting to Yes (1981) nyomán vált ismertté a citrom-fejtőrő.

- 2.4. Telekvásárlás: adaptáció, továbbfejlesztés

Kiindulópont: Program on Negotiation, Harvard University

- 2.5. Piaci alkuvás: saját fejlesztés

C. Többoldali tárgyalások

- 3.1. Jutalomosztás: csoportos döntés és konszenzus: adaptáció, továbbfejlesztés

Kiindulópont: Szinergia Üzleti Szakképző Iskola: Pályakezdők Kézikönyve (2013), 16. feladat.

- 3.2. Túlélési gyakorlatok: közösségi forrás, továbbfejlesztés

Kiindulópont: klasszikus NASA-feladat (Holdraszállás) – eredeti forrás: Hall, J. (1971): Decisions, decisions, decisions. Psychology Today, November. Számos változata ismert (pl. Scoutingweb.com változat 2014; ELTE adaptáció).

- 3.3. A falu száma: közösségi forrás, továbbfejlesztés

3.4. A Kumbidzsi törzs dilemmája: közösségi forrás, továbbfejlesztés

3.5. Tárgyalás a hódítókkal: adaptáció, továbbfejlesztés

Kiindulópont: Roderick R. Stuart: Team Development Games for Trainers, Nr. 39. (Gower Publishing, 1998).

III. Konfrontatív tárgyalások

A. Állásinterjúk és bértárgyalások (konfrontatív változat)

5.1. Állásinterjú konfrontatív helyzetekben: saját fejlesztés

B. Fogolydilemma-alapú tárgyalások

4.1. Kétszereplős fogolydilemma – Fegyverletétel: adaptáció, továbbfejlesztés

Kiindulópont: Paul Roels – Kádár Magor: The Disarmament Game, JCI European Conference, Reykjavik (1997); Program on Negotiation, Harvard University.

4.2. Négszereplős fogolydilemma – A közlegelő dilemmája: közösségi forrás, továbbfejlesztés

4.3. Hatszereplős fogolydilemma – Versengő gazdaságok: közösségi forrás, továbbfejlesztés

C. Többoldali tárgyalások

4.5. Civilek és katonák: adaptáció, továbbfejlesztés

Kiindulópont: Szinergia Üzleti Szakképző Iskola: Pályakezdők Kézikönyve (2013).

A szerzőről

Dr. Kádár Magor kommunikációs szakértő, habilitált egyetemi előadótanár. A kolozsvári Babeş–Bolyai Tudományegyetem Politika-, Közigazgatás- és Kommunikációtudományok Kar munkatársaként a kommunikációtudomány területén oktat és kutató, doktorátusi témavezető. Oktatási területei a szervezeti és településmárkázás, reklámkommunikáció, kampánykommunikáció és politikai kommunikáció; készségfejlesztési szakterülete az előadástechnika, a képzéstechnika és a tárgyalástechnika.

2004 óta vezeti a Terra Nova képzési és kommunikációs központot, amely szervezetfejlesztési és kommunikációs képzéseket, coachingot, képzési anyagok és programok fejlesztését, valamint arculati és kommunikációs tervek készítését és kivitelezését vállalja gazdasági, civil és politikai szervezetek, önkormányzatok és magánszemélyek számára.

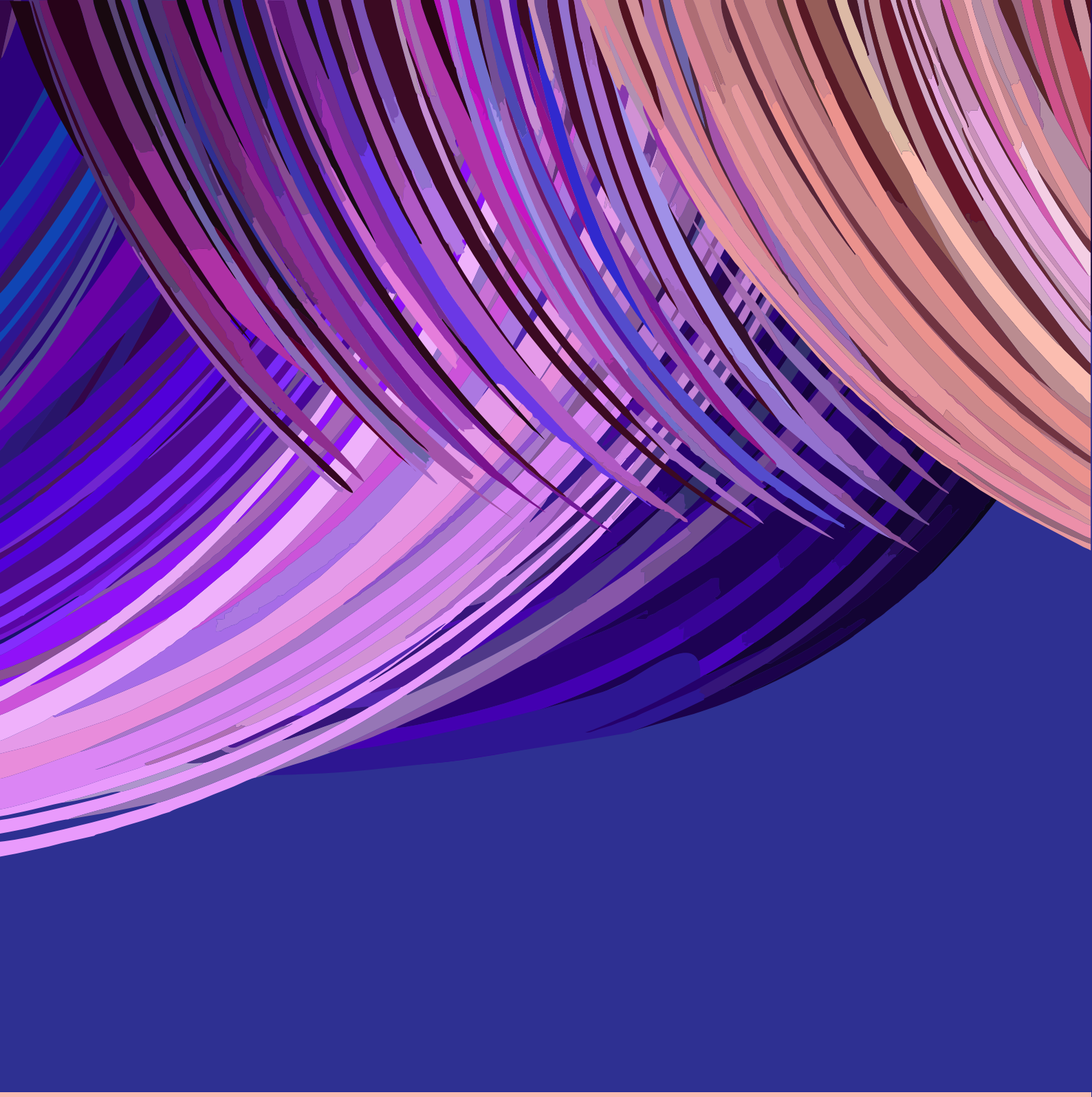
Nemzetközi képzőként rendszeresen dolgozik országos és határon túli gazdasági, civil és politikai szervezetekben. Képzési szakterülete a személyi készségfejlesztés palettája: kommunikációs technikák, tárgyalás- és előadástechnika, storytelling vagy időgazdálkodás, amelyek mögött mindig ugyanaz az alapmeggyőződés áll: a készségek taníthatók, és a tanulás akkor a leghatékonyabb, ha valódi helyzetekben, kísérletezve és visszajelzésből zajlik.

Ez a szimulációs segédanyag ennek a meggyőződésnek a terméke. Éveken át fejlesztett és tesztelt gyakorlatokat gyűjt össze, amelyek mögött több száz képzés és egy szakmai karrier tapasztalata áll tárgyalóasztalok, szerepjátékok, zajos viták és csendes felismerések formájában.

Kapcsolódó publikációk

1. Kádár Magor (2016): *Cooperative Negotiation Techniques. Handbook on Developing Personal Negotiation Skills*. Kolozsvári Egyetemi Kiadó, Kolozsvár.
2. Kádár Magor – Benedek I. (2016): *Internal Communication and HR Management Training: Negotiating Techniques, Human Resources Management and Conflict Management*. Kolozsvári Egyetemi Kiadó, Kolozsvár.
3. Kádár Magor (2014, 2016): *Tárgyalástechnika. Kézikönyv a tárgyalási készség fejlesztéséhez*. Kolozsvári Egyetemi Kiadó, Kolozsvár.
4. Kádár Magor (2011): *Nonverbális kommunikáció. Csatornák, jelek, jelolvasás*. Kriterion Kiadó, Kolozsvár.

Visszajelzést, tapasztalatokat, javaslatokat szívesen fogadok: kadar.magor@fspac.ro



ISBN 978-606-37-3085-6