

Tárgyalási taktikák az üzleti életben



A tanulmány célja az üzleti tárgyalók által alkalmazott taktikák és a használatukat befolyásoló tényezők vizsgálata egy, a nyugat-dunántúli régióban végzett kvantitatív kutatás eredményeinek bemutatásával. A szakirodalom-áttekintés témája a disztributív és integratív üzleti tárgyalások jellemzőinek, valamint néhány, az etikailag bizonytalan megítélésű tárgyalási taktikák megfelelőségére és alkalmazására, valamint az alkalmazást befolyásoló kontextuális-szituációs változók vizsgálatára irányuló tanulmány ismertetése. A további alfejezetek a kutatás céljait és módszereit, az eredményeket és az eredmények tárgyalását tartalmazzák. A 250 adatközlő a hagyományos kompetitív tárgyalásokhoz, a blöfföléshez és a nem megfelelő adatgyűjtéshez tartozó taktikákat tartotta a legelfogadhatóbbnak és ugyanezekről nyilatkozták azt, hogy a leggyakrabban használják őket. Az alkalmazást befolyásoló tényezők közül a tárgyalópartnerrel való kapcsolatot tartják a leginkább, míg a tárgyalópartner nemét a legkevésbé fontosnak. A szerzők az eredményeket a kultúraközi menedzsmentkutatások által feltárt magyar nemzeti kultúra-jellemzőkkel, illetve saját korábbi kutatási eredményeikkel kapcsolják össze és további vizsgálati irányokat jelölnek ki.

BEVEZETÉS

Dévényi^[3] doktori értekezésében rámutatott arra, hogy míg a nemzetközi szakirodalomban az 1980-as évek óta sorjában jelennek meg – főleg angol nyelvű – tanulmányok a nemzetközi tárgyalások témakörében, Magyarországon viszonylag alacsony számú publikáció születik. A szerző szerint a magyar kutatók e területtel foglalkozó tanulmányai az üzleti kommunikáció, interkulturális kommunikáció, illetve marketing témájú kiadványokban jelennek meg.

[1] Egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Kommunikáció Tanszék, tomposa@sze.hu.

[2] Tanszékvezető egyetemi docens, dékánhelyettes, Széchenyi István Egyetem, Nemzetközi Kommunikáció Tanszék, ablne@sze.hu.

[3] Dévényi M. (2009): *Az üzleti tárgyalások disztributív verbális taktikái*. PhD értekezés. http://nydi.btk.pte.hu/sites/nydi.btk.pte.hu/files/pdf/DevenyiMarta2009_0.pdf, 10. Letöltés: 2013. máj. 5.

Az értekezés megírása óta eltelt években hazánkban is számos, e kérdéskörrel foglalkozó tanulmány született. Ezek jó részét a szerző, illetve munkatársai^[4] jegyzik. A Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karán is bő egy évtizede folynak az üzleti tárgyalásokkal (is) kapcsolatos kutatások. Ezek főleg az üzleti kommunikációra és viselkedésre,^[5] a nemzeti kultúra/interkulturális kommunikáció témakörére^[6] illetve a tárgyalási taktikák alkalmazási körülményeire, az etika szerepére^[7] fókuszálnak.

Jelen tanulmány a disztributív tárgyalásokra jellemző, etikailag kétséges megítélésű taktikák megítélésére és használatára, valamint az ezeket befolyásoló körülményekre fókuszálva egy kvantitatív vizsgálat eredményeit ismerteti. A tanulmány első része a disztributív és integratív tárgyalások szakirodalmát tekinti át, majd egy, a jelen vizsgálat szempontjából fontos korábbi amerikai kutatás eredményeit mutatja be.

DISZTRIBUTÍV ÉS INTEGRATÍV TÁRGYALÁSOK, STRATÉGIÁK ÉS TAKTIKÁK

Kötött végösszegű vagy disztributív tárgyalásoknak nevezzük azokat a tárgyalásokat, amikor bármely tárgyalási eredmény, amely növeli az egyik fél hasznát,

[4] Borgulya Á. (2009): A meggyőzés a kultúráközi kommunikáció nézőpontjából: a német üzleti tárgyalások. In: Simigné F. S. (szerk.): *A meggyőzéstől a manipulációig*. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc. 60–67.; Dévényi M. (2011): *Az értékesítési tárgyalások verbális taktikái hallgatói szimulációk tükrében*. Porta Lingua, 11–16.; Dévényi M. (2013): *A meggyőző érvelés szerepe az üzleti tárgyalásokon*. Porta Lingua, 249–256.

[5] Konczosné Szombathelyi M. (2004): A tárgyalási szokások és a kultúrák összefüggései. In: Bakonyi I. – Nádai J. (szerk.): *A többnyelvű Európa. A XIII. MANYE Kongresszus kötet*. Széchenyi István Egyetem Idegen Nyelvi és Kommunikációs Tanszék, Győr. 217–225.; Konczosné Szombathelyi M. (2007): *Kommunikációs ismeretek*. Universitas-Győr Kht., Győr.; Tompos, A. (2009): *Towards Fighters? – Changing Attitudes to Negotiations in Hungary*. Conference of the International Journal of Arts and Sciences, 1(19). 130–134. (CD); Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2015): *What makes a good business negotiator? – Hungarian practitioners' preferences*. Социокультурные проблемы языка и коммуникации, 10. 114–120.

[6] Ablonczyné Mihályka L. – Tompos A. (2009): *Szociokulturális kompetencia és sztereotípiák: hogyan tárgyalunk külföldiekkel?* Translatologia Pannonica, 3(1). 81–89.; Szőke J. (2013): *Kisvállalatok kommunikációs sajátosságai nemzetközi üzleti tárgyalások tükrében*. In: Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (szerk.): *Növekedés és egyensúly: Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. június 11. elektronikus formában megjelenő kötet*. Paper 29. (Elérhető: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/szokej.pdf> Letöltés ideje: 2014.03.06.); Szőke, J. (2015): *The Cultural Aspect of Austro-Hungarian Business Negotiations*. International Journal of Business and Management Studies, 4(1). 47–52.; Tompos, A. (2014): *Hungarian societal values through business negotiators' practices*. In: Rotschedl, J. – Cermakova, K. (eds.): *Proceedings of the 14th International Academic Conference*. International Institute of Social and Economic Sciences, Prague, 445–453. (Elérhető: <http://www.iises.net/proceedings/14th-international-academic-conference-malta/front-page>.)

[7] Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (2013): *A nemzetközi tárgyalások etikája: vizsgálati módszerek és irányok*. In: Róbert P. (főszerk.): *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság. A 2012. június 12-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai*. Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr. 165–172.; Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2014): *Situational factors affecting the use of ethically ambiguous negotiating tactics*. Humanities and Social Sciences Review, 3(1). 196–204.

csökkenti a másik félét; változó végösszegű vagy integratív tárgyalások esetén a felek érdekei nem teljesen ellentétesek, de nem is teljesen összeegyeztethetőek^[8].

A tárgyalófelek kezdeti céljai meghatározzák az alkalmazott stratégiáikat. A disztributív stratégiát alkalmazó tárgyaló legfőbb célja saját nyereségének maximalizálása – arra törekszik, hogy minél nagyobb szeletet hasítva le a tortából ő győzzön és a másik fél veszítsen („zero sum game”), míg integratív stratégia esetén a felek megpróbálják valahogy szétnyújtani a tortát („extending the pie”) annak érdekében, hogy mindketten győztesnek érezhessék magukat („win-win outcome”). A disztributív stratégia az elérhető források felosztására koncentrál, „igénylő” magatartás jellemzi, például az – akár fenyegetést és blöfföket is tartalmazó – meggyőzésre törekvő érvelés és a hatalmi játékok; az integratív stratégia a (látszólag) ellentétes érdekek kibékítésére és integrációjára koncentráló „teremtő” magatartással (források létrehozása) párosul, amelyet a kreatív problémamegoldásra, a preferenciákra és prioritásokra irányuló információcsere és érdekcseré^[9] (logrolling) jellemez.^[10] A disztributív taktikák tehát a versenyt, míg az integratívok az együttműködést helyezik előtérbe.

Weingart és Olekalns^[11] szerint bár hasznos az integratív és disztributív stratégia megkülönböztetése, a két stratégiát nem szabad egymást kölcsönösen kizárónak tekintenünk, hiszen számos vizsgálat bizonyítja, hogy a tárgyalók vegyesen alkalmaznak disztributív és integratív taktikákat a megegyezésre irányuló törekvéseik során. Már fél évszázada megfigyelte Walton és McKersie^[12] azt, hogy a munkaadók és munkavállalók közötti tárgyalások első szakaszát a disztributív magatartás jellemzi, míg a későbbi szakaszokban több helyet kapnak az integratív stratégiák. Az integratív, együttműködő magatartásba átmenő, de kezdetben a különbségeket hangsúlyozó mintát későbbi, más kontextusokat vizsgáló kutatások is kimutatták.^[13] Elfogadott tény az, hogy a tárgyalásokban nagy szerepet játszanak mind az egymásnak ellentmondó, mind az együttműködést igénylő érdekek. A disztributív és integratív elemek minden tárgyalást végigkísérnek, így a tárgyaló felek is hol a lehangoló, hol az empatikus oldalukat helyezik előtérbe.^[14]

[8] Dévényi M. (2009): i. m. 22.

[9] Dévényi Márta fordítása („Megítélésem szerint üzleti tárgyalásokra vonatkoztatva az 'érdekcseré' elnevezés fejezi ki a stratégiafajta lényegét (ford. a szerzőtől). Az 'érdekcseré' a célként elérendő tárgyalási feltételek cseréjét jelenti. A tárgyaló felek érdekszövetséget kötnek, hogy hajlandóak lesznek lemondani a kevésbé fontos feltételeikről, hogy ezért cserébe megkapják a számukra döntően fontosakat.”

[10] De Dreu, C. K. W. (2004): Motivation in Negotiation: A Social Psychological Analysis. In: Gelfand, M. J. – Brett, J. M. (eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press, Stanford, California. 114–135.

[11] Weingart, L. R. – Olekalns, M. (2004): Communication Processes in Negotiation: Frequencies, Sequences, and Phases. In: Gelfand, M. J. – Brett, J. M. (eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press, Stanford, California. 143–157.

[12] Walton, R. E. – McKersie, R. B. (1965): *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. McGraw-Hill, New York.

[13] De Dreu, C. K. W. (2004): i. m. 114–135.

[14] Alavoine, C. (2011): *Ethics in Negotiations: The Confrontation between Representation and Practices*. World Academy of Science, Engineering and Technology, 78. 205–210.

ETIKAILAG KÉTSÉGES TAKTIKÁK

A tárgyalások során alkalmazott taktikák és trükkök esetében általában nem az a kérdés, hogy legálisak-e, hanem az, hogy etikusak-e. Az etikusságot azonban nehéz megítélni, gondoljunk csak arra, hogy a kanti és az utilitáriánus etika mennyiben különbözik: a kanti etika szerint az erkölcsi norma egyetemes, független a tapasztalattól, míg az utilitarianizmus a döntés eredményeinek függvényében ítéli meg az etikusságot.

Lewicki és Robinson^[15] tanulmányukban abból az előfeltevésből indultak ki, hogy a taktikák egy olyan kontinuumon helyezkednek el, amelynek egyik végén az etikai szempontból megfelelő, a másik végén a nem megfelelő taktikák vannak. A két végpont között található egy olyan halmaz, amelyekben azokat a – természetesen főként a disztributív tárgyalási stratégiát jellemző – taktikákat találhatjuk, amelyek használata csak bizonyos körülmények között tekinthető indokoltnak, így nem egyértelmű, hogy etikusak-e.

A fenti szerzők a szürke területen elhelyezkedő „marginálisan etikátlan” 18 taktikát vizsgált kérdőíves felméréssel. A válaszadóknak 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük az egyes taktikák megfelelőségét (azaz etikusságát), valamint annak a valószínűségét, hogy használnák-e őket szakmai pályafutásuk során. Az adatközlők a Harvard Business School és az Ohio State University üzleti mesterképzésben részt vevő hallgatói közül kerültek ki. Az utóbbi egyetemen 2 évig zajlott az adatfelvétel, az összesen 320 hallgató a kurzus elején töltötte ki a kérdőívet. A Harvardon a 736 kitöltő ugyanannak az 1. évfolyamnak a hallgatója volt. Az adatfeldolgozás során a kutatók faktorelemzést végeztek, valamint összekapcsolták a taktikák értékelését a válaszadók olyan demográfiai változóival, mint a kor, nem, nemzeti hovatartozás.

A faktorelemzés eredményeként az alábbi 5 kategóriát határozták meg:

1. Eltorzított információ adása a tárgyalófélnek vagy a médiumoknak (4 taktika);
2. Hagyományos kompetitív alkudozás (5 taktika);
3. Blöffölés (3 taktika);
4. A tárgyalópartner hálózatának manipulálása (3 taktika);
5. Nem megfelelő információgyűjtés (3 taktika).

A nemzeti-kulturális hovatartozás – pontosabban amerikai és nem-amerikai állampolgárságú adatközlők válaszainak – vizsgálata alapján a kutatók az alábbi szignifikánsan különböző eredményeket közölték:

- Az amerikai egyetemi hallgatók jobban elfogadják a 2-3. kategória taktikáit, mint a más nemzetiségűek;
- A más nemzetiségűek jobban elfogadják a 4. kategória taktikáit, mint az amerikaiak;

[15] Lewicki, R. J. – Robinson, R. (1998): *Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study*. Journal of Business Ethics, 17. 665–682.

- A nem amerikai adatközlők közül a közép-keleti egyetemisták jobban elfogadják a 2. kategória taktikáit, mint az ázsiaiak, a kelet-európaiak és a latin amerikaiak;
- Az amerikai adatközlők elfogadóbbak a 2. kategória taktikáival szemben, mint a kelet-európaiak;
- Az amerikai és ázsiai adatközlők elfogadóbbak a 3. kategória taktikáival szemben, mint a kelet-európaiak.

A cikk publikálásakor még nem álltak a kutatók rendelkezésére olyan adatok, amihez saját, szignifikáns kulturális különbségeket mutató eredményeiket hasonlíthatták volna.

Lewicki és Robinson nyomán több kutatás is foglalkozott azzal, hogy különböző kultúrák mennyire tartják az etikailag bizonytalan megítélésű taktikákat elfogadhatónak, illetve azzal, hogy az adatközlők mennyire vélik úgy, hogy hajlandóak lennének használni azokat. A kutatások többnyire nem akarták azt magyarázni, hogy a kultúra mely aspektusa okozza a különbséget, néhány kutató azonban megpróbálkozott ezzel is, például Volkema^[16] a különbségeket a hofstedei dimenziókkal (individualizmus/kollektívizmus és maszkulinitás/femininitás) igyekezett párhuzamba vonni.

A vizsgálatok számának növekedésével egyre nyilvánvalóbbá vált az, hogy a különbségek megfelelő magyarázatához nem csupán a kultúrák jellemzőit, hanem a tárgyalási szituációt jellemző egyéb faktorokat (pl. egy kollektivista belső vagy külső csoporttagokkal tárgyal) is számba kell venni.

Volkema és Fleury 2002-es tanulmányukban^[17] USA-Brazília viszonylatban az alábbi 8 szituációs változó tükrében vizsgálták az etikailag bizonytalan megítélésű taktikák elfogadását és lehetséges használatukat:

- Ismeretlen kontextus;
- A tárgyalópartnerről az a hír járja, hogy nem etikus tárgyaló;
- Az ország jól ismert képzett tárgyalóiról;
- Nagyon fontos a tárgyalás;
- Van határidő;
- A tárgyalópartnerről az a hír járja, hogy nagyon jó tárgyaló;
- A tárgyalóféllel valószínűleg lesz még együttműködés a jövőben;
- A kollégákat informálni fogják a tárgyalás részleteiről.

A kutatók a 8 feltételből 5 esetén találtak az amerikai és a brazil válaszadók eredményei között szignifikáns eltérést. Ezzel az eredménnyel a kultúra jelentős szerepét demonstrálták, valamint azt is, hogy a szituációs

[16] Volkema, R. J. (1999): *Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States*. Journal of Business Research, 45. 59–67.; Volkema, R. J. (2004): *Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis*. Journal of Business Research, 57. 69–78.

[17] Volkema, R. J. - Fleury, M. T. L. (2002): *Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-national comparison*. Journal of Business Ethics, 36. 381–398.

változóknak különösen nagy hatásuk lehet az etikailag bizonytalan megítélésű taktikák elbírálásában és használatában az adott nemzet kultúrájától függetlenül is.

Lewicki és munkatársai^[18] szintén 8, de a fenti faktoroktól teljesen eltérő szituációs/kontextuális változót határoztak meg. Figyelemre méltó az a tény, hogy ez a modell a kulturális normákat csak egy kontextuális változónak tekinti. A változók az alábbiak:

- A tárgyaló múltbeli tapasztalatai;
- Ösztönzők;
- A másik féllel való kapcsolat;
- A tárgyalók közötti erőmegoszlás;
- A kommunikáció módja;
- A tárgyaló ügynöke-e egy harmadik félnek;
- A csoport és szervezeti szabályok;
- A kulturális normák.

Rivers és Lytle^[19] mutat rá arra, hogy a kultúra jóval több, mint egyszerű változó, mivel a kultúrának közvetlen hatása van arra, hogy a tárgyaló mit tart etikus döntésnek. Állításukat azzal a ténnyel támasztják alá, hogy a kultúra tartalmazza a kulturális értékeket és az erkölccsel kapcsolatos elképzeléseket, továbbá más faktorokat is befolyásol, például a szervezeti etikai kódexeket, a szervezeti célokat (jutalom, határidők, a tárgyalói szerep stb.), a jogi környezetet és a másik félről alkotott benyomásokat.

Egyre több kutatási eredmény igazolja azt, hogy a más-más kultúrát képviselő tárgyalók más-más viselkedést ítélnak elfogadhatónak, illetve nem megfelelőnek, vagy elfogadhatatlannak, és a kultúra a kontextuális/szituációs változók megítélésére is hat. Két példát kiragadva, Triandis és munkatársai^[20] a félrevezetés és a kultúra közötti kapcsolatot tanulmányozták és arra az eredményre jutottak, hogy bármennyire is befolyásolja a tárgyalók taktikai választásait a szituáció és a tét nagysága, kultúránként különböző annak a megítélése, hogy mi a hazugság és milyen mértékben alkalmazható. Zhang és munkatársai^[21] amerikai és kínai tárgyalók csalással kapcsolatos hozzáállását vizsgálva azt találták, hogy az erősen kollektivisták kultúrát képviselő tárgyalók hajlamosabbak a tények elferdítésére, míg individualista amerikai tárgyalópartnereik több negatív érzelmi megtévesztéssel kapcsolatos taktikát használnak.

[18] Lewicki, R. J. – Barry, B. – Saunders, D. M. – Minton, J. W. (2003): *Negotiation*. McGraw Hill Irwin, Boston.

[19] Rivers, C. – Lytle, A. L. (2007): *Lying, cheating foreigners! Negotiation ethics across cultures*. *International Negotiation*, 12. 1–28.

[20] Triandis, H. C. – Carnevale P. – Gelfand, M. et al. (2011): *Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis*. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 1. 73–90.

[21] Zhang, J. – Liu, L. A. – Liu, W. (2012): *Does Trust Reduce Deception in Negotiation? Culturally Divergent Effects of Cognition-Based and Affect-Based Trust*. (Elérhető: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2084879 Letöltés ideje: 2013.11.08.)

A KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZEREI

A jelen tanulmányban bemutatott eredmények egy komplex kérdőíves felmérésből származnak. A felmérés az üzleti és vállalati kommunikáció jellemzőinek a bemutatására irányult a kulturális különbségek figyelembevételével az alábbi vizsgálatok kapcsán:

- a nyelvhasználat feltérképezése az intern és extern kommunikációban;
- kulturális különbségek okozta kommunikációs zavarok tanulmányozása;
- konfliktuskezelés, döntéshozatal, intern és extern viselkedés jellemzőinek a bemutatása a kultúrák tükrében;
- tárgyalási stratégiák és technikák elemzése.

Kutatásunk során papíralapú kérdőíveket használtunk. A felmérésben használt kérdőív alapvetően négy fő részre tagolódik:

1. Általános adatok (a hagyományos demográfiai kérdések – a válaszadó neme, életkora stb. – mellett a munkahelyre vonatkozó adatgyűjtés is fontos szerepet kapott);
2. Munkahelyi nyelvhasználatra vonatkozó információk;
3. Az üzleti és vállalati kultúra jellemzői (intern és extern kommunikációra vonatkozó adatok), valamint a kulturális különbségek felmérése;
4. Tárgyalási trükkök és technikák megítélésének és használatának, valamint az ezeket befolyásoló szituációs változóknak a feltérképezése.

A felmérés során a kvótás mintavételt alkalmaztuk. A kvóta alapját jelentő jellemző a Nyugat-Dunántúli Régióban működő vállalkozások ágazatok szerinti megoszlása volt a Központi Statisztikai Hivatal 2011-es adatai alapján. A válaszadóktól visszaérkezett kérdőívek száma 268 volt, azonban az adattisztítást követően a végleges minta-elemszám 250 válaszadó lett, mivel 18 válaszadó nem felelt meg a földrajzi lehatárolás kritériumának. A minta kijelölése során a vállalkozásokra fókuszáltunk, azonban a vállalkozásokat a kérdőívek megválaszolása során egyének képviselték, így a demográfiai adatok esetében mind a vállalkozásokra, mind a megkérdezett egyénekre vonatkozó információk találhatóak. A kísérőlevélben kértük azt, hogy olyan munkatársak töltsék ki a kérdőíveket, akik nemzetközi üzleti kontextusban dolgoznak és rutinszerűen tárgyalnak. A kérdőívek adatainak feldolgozása és az eredmények vizsgálata az SPSS 18.0 statisztikai programmal történt.

EREDMÉNYEK

A kérdőív tárgyalási stratégiákat vizsgáló része az alábbi 14 taktikát tartalmazta (zárójelben szerepelnek a Lewicki és Robinson^[22] által megállapított kategóriák: 1: eltorzított információ adása a tárgyalófélnek vagy a médiumoknak;

[22] Lewicki, R. J. – Robinson, R. (1998): i. m.

2: hagyományos kompetitív alkudozás; 3: blöffölés; 4: a tárgyalópartner hálózatának manipulálása; 5: nem megfelelő információgyűjtés):

1. Tényszerű információkkal kapcsolatosan szándékosan félrevezetem a tárgyalópartnert annak érdekében, hogy saját tárgyalói pozíciómat erősítsem. (1)
2. „Sokkoló” nyitó ajánlatot teszek, ezzel igyekszem elbizonytalanítani tárgyalópartneremet. (2)
3. Eltitkolom, mi az a min./max. összeg/tárgyalási határ, ami nekem még megfelel. (2)
4. Azt színlelem, hogy engem nem szorít az idő, ezzel próbálom a tárgyalópartnert rávenni az engedményekre. (2)
5. Információkat szerzek saját üzleti partnereimtől a tárgyalópartner stratégiájára és pozíciójára vonatkozóan. (2)
6. Olyan kedvező dolgokat helyezek kilátásba – amennyiben partnerem hajlandó megadni valamit/engedi valamiben –, amelyekről tudom, hogy úgysem tudom/fogom megadni. (3)
7. Megfenyegetem a tárgyalópartnert, bár tudom, hogy úgysem ártanék neki. (3)
8. Olyan benyomást keltek a tárgyalópartneremben, hogy csak tőlem kaphatja meg, amit akar, holott tudom, hogy máshol olcsóbban/gyorsabban hozzájuthatna. (3)
9. Közvetlenül felveszem a kapcsolatot a tárgyalópartner felettesével, és megpróbálom aláásni a tárgyalópartner szakmai hitelességét. (4)
10. A tárgyalópartnert megfenyegetem azzal, hogy felettesei szemében szakmailag hiteltelenné teszem. (4)
11. Közvetlenül felveszem a kapcsolatot a tárgyalópartner felettesével, és megpróbálom a saját oldalamra állítani. (4)
12. A tárgyalópartner egyik fontos beosztottját ’alkalmazom’ annak érdekében, hogy bizalmas információkat szerezzek a tárgyalópartner tárgyalási pozíciójáról/stratégiájáról. (5)
13. Magától a tárgyalópartnertől igyekszem tárgyalási pozíciójáról információt szerezni, pl. ajándékok, szórakoztatás, személyes szívességek útján. (5)
14. Információszerzés a tárgyalópartner tárgyalási pozíciójáról fizetett „informátorok” (ismerősök stb.) segítségével. (5)

Az adatközlők 0-tól 4-ig terjedő ötfokozatú skálán értékelték az adott taktika megfelelőségét (0=teljesen elfogadhatatlan; 1=szoros kivételtől elfogadható; 2=néha elfogadható; 3=gyakran elfogadható; 4=az esetek túlnyomó többségében elfogadható) és nyilatkoztak arról, hogy milyen gyakran használják őket (0=soha nem alkalmazom; 1=párszor alkalmaztam, de nem jellemző; 2=néha alkalmazom; 3=gyakran alkalmazom; 4=szinte mindig alkalmazom). Az 1. sz. táblázat a 250 magyar adatközlő válaszainak átlagát és szórását mutatja. Zárójelben szerepelnek Lewicki és Robinsón 1-7 skálás eredményei.

1. táblázat: A taktikák megfelelősége és használatuk gyakorisága

Taktika	Megfelelőség		Használat	
	Átlag	Stand. dev.	Átlag	Stand. dev.
1.	0,59 (1,99)	0,870	0,52 (2,44)	0,865
2.	1,60 (5,84)	1,162	1,08 (5,62)	1,067
3.	2,58 (5,75)	1,201	2,09 (5,07)	1,319
4.	2,16 (5,37)	1,250	1,65 (5,22)	1,306
5.	2,87 (6,10)	1,272	2,40 (6,04)	1,425
6.	0,64 (2,20)	0,982	0,62 (2,39)	0,987
7.	0,40 (2,10)	0,806	0,34 (2,15)	0,728
8.	1,96 (4,28)	1,363	1,48 (4,31)	1,318
9.	0,42 (2,20)	0,838	0,41 (2,13)	0,870
10.	0,40 (2,35)	0,806	0,26 (2,33)	0,629
11.	0,99 (3,18)	0,996	0,67 (2,93)	0,914
12.	0,99 (2,02)	1,079	0,63 (1,98)	0,892
13.	1,36 (2,83)	1,232	0,86 (2,80)	1,025
14.	1,20 (3,07)	1,229	0,78 (2,77)	1,058

Forrás: saját szerkesztés saját kutatás SPSS outputjai és Lewicki – Robinson (1998) alapján.

A kitöltők arról is nyilatkoztak, hogy véleményük szerint befolyásolja-e a taktikák használatát az alábbi 7 szituációs-kontextuális változó:

- a tárgyalópartner neve;
- a tárgyalópartner nemzetisége;
- előzőleg tárgyalt-e már a tárgyalópartnerrel;
- a partnert jól ismeri, és szinte barátjának tekinti;
- a tárgyalás tágabb célja (tartós kapcsolat vagy egyszeri kimenetel);
- a tárgyalás kimenetelének fontossága;
- saját tárgyalási pozíciója mennyivel erősebb/gyengébb a tárgyalópartner pozíciójánál.

A kapott válaszokat a 2. sz. táblázat összegzi.

2. táblázat: Kontextuális-szituációs változók hatása a taktikák alkalmazására

Változó	Igen (%)
a tárgyalópartner neme	38,4
a tárgyalópartner nemzetisége	50,0
előzőleg tárgyaltak-e már	69,6
jól ismert, barátoknak tekintett partner	71,2
a tárgyalás tágabb célja	54,0
a tárgyalás kimenetelének fontossága	60,8
a tárgyalási pozíció erőssége/gyengesége	55,2

Forrás: saját szerkesztés saját kutatás spss outputjai alapján.

AZ EREDMÉNYEK TÁRGYALÁSA

Az 1. sz. táblázat adatai alapján elmondható, hogy a régióban tevékenykedő üzleti tárgyalók meglehetősen kedvezőtlenül ítélték meg az etikailag kétséges taktikákat. Mind az elfogadhatóságra, mind az alkalmazás gyakoriságára vonatkozó értékek arányaikban alacsonyabbak, mint az amerikai adatközlők által közölt vélemények. Lewicki és Robinson eredményeivel ellentétben a magyar adatok esetében az elfogadhatóság minden esetben magasabb, mint az alkalmazás.

A leginkább elfogadott és leggyakrabban alkalmazott taktikák a hagyományos kompetitív alkudozáshoz köthetők (információszerzés a tárgyalópartner-ről saját partneri körből; tárgyalási minimum/maximum határ eltitkolása; „nem szorít az idő” színlelése). Ez az eredmény tulajdonképpen igazolja Lewicki és Robinson a fentiekben ismertetett azon eredményét, hogy az amerikai és ázsiai adatközlők elfogadóbbak e kategória taktikáival szemben, mint a kelet-európaiak, hiszen az értékek arányaikban alacsonyabbak, de egyúttal ellent is mond nekik, hiszen még így is ezek a legkedvezőbb megítélésű taktikák.

A kitöltők nem tartják megfelelőnek és igen ritkán vetik be a tárgyalópartner környezetének manipulálására irányuló (a tárgyalópartner szakmai hittelességének aláásása felettesénél, illetve az azzal történő fenyegetés, valamint kísérlet a felettes saját oldalra állítására), továbbá a hamis információadáshoz kapcsolható (tényszerű információkkal kapcsolatosan szándékos félrevezetés) taktikákat. Utóbbi kategória elutasítása megfelel a szerzők előzetes várakozásának – többek között ezért is maradtak ki a kérdőívből az e kategóriához tartozó további taktikák (pl. eltorzított információk adása a sajtónak a tárgyalás céljáról/folyamatáról).

A válaszadók körében viszonylag népszerűnek bizonyult a blöfföléshez kapcsolható „csak most, csak tőlem, csak neked” taktika (olyan benyomást

keltek a tárgyalópartneremben, hogy csak tőlem kaphatja meg, amit akar, holott tudom, hogy máshol olcsóbban/gyorsabban hozzájuthatna) és a nem megfelelő információszerzéshez tartozó, ajándékok, szívességek útján történő információszerzés. Előbbi taktika magas elfogadottsága és viszonylag gyakori alkalmazása nem meglepő a mai ügynöki világban, bár a magas szórásértékek azt mutatják, hogy az állítás megosztotta a válaszadókat. Az ajándékozás magas elfogadottsága a kategória többi taktikájával szemben a szerzők szerint kulturális jellemzőkkel magyarázható. A magyar kultúra csoport-család kollektívizmus értéke magas (5,25), jóval magasabb, mint az intézményi kollektívizmus értéke (3,53), ami azt jelenti, hogy a magyar menedzserek inkább a családjukhoz, szűk belső csoportjukhoz hűek és ezekre büszkék (House et al.^[23]). Trompenaars és Hampden-Turner^[24] vizsgálatában a magyar középvezetők válaszai inkább a specifikus kultúra irányába mutattak, de a kutatók véleménye szerint is vannak kultúránkban diffúz tendenciák, tehát néha összekeveredik a magán- és a munkahelyi szféra. Ugyanerre az eredményre jutott Kovács^[25] is, aki a trompenaarsi kérdőívvel nagyobb mintán ismételte meg a kutatást. Ennek tükrében az ajándékozást, szívességeket inkább a belső csoporthoz tartozás jelének, mint etikátlan előny-szerző viselkedésnek tartjuk.

A taktikák használatát befolyásoló tényezők közül is a kollektívizmushoz és diffúz kultúrához kapcsolható két változót (ismert, illetve jól ismert, szinte barátoknak tekintett tárgyalópartner) értékelte befolyásoló tényezőnek a válaszadók közel kétharmada. Az adatközlők több mint fele szerint befolyásolja a taktikák kiválasztását a tárgyalás célja, fontossága, illetve az erőegyensúly kérdése.

A kitöltők alig több mint harmada nyilatkozott úgy, hogy a tárgyalópartner neme hatással van a taktikahasználatra. Korábbi, 72 interjú alapján alapuló kvalitatív vizsgálatunk^[26] során is ugyanez a változó kapta a legalacsonyabb értéket (28,94%). Abban a kutatásban azok az adatközlők, akik a tárgyalópartner nemét befolyásoló tényezőnek tartották, rendkívül pejoratív megjegyzésekkel kísérték véleményüket: „a nőket könnyebb meggyőzni”; „jobb inkább a nők érzelmeire, mint logikájukra hatni”, „a nők sokszor a nőiességüket és etikátlan taktikákat használnak, például megpróbálják elcsábítani a férfi tárgyalópartnert”. A szerzők ezt a maszkulinitás-femininitás^[27] kategória ellentmondásosságára vezették vissza. A kvalitatív vizsgálatban a többi

[23] House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (eds.). (2004): *Culture, Leadership and Organisations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks.

[24] Trompenaars, F. – Hampden-Turner, Ch. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey, London.

[25] Kovács Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában. A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars modell alapján*. PhD értekezés. (Elérhető: http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2006/Kovacs_Zoltan_dissertation.pdf Letöltés ideje: 2014.01.20.)

[26] Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2014): i. m. 196-204.

[27] Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGrawHill, New York.

változó megítélése is hasonló volt, mint a jelenlegi felmérésben, kivéve azt, hogy a jelen kutatásban legmagasabb értéket kapott barátnak tekintett tárgyalópartner változót a válaszadók kisebb hányada (53,16%) értékelte befolyásoló tényezőnek.

TOVÁBBI VIZSGÁLATI IRÁNYOK

A jelen tanulmány az adatok elsődleges vizsgálati eredményeit ismertette. További irányt jelent az adatok varianciaelemzése, például a nemek és korcsoportok preferenciáinak tanulmányozása. Ez a kutatás megerősíthetné, vagy megcáfolhatná a szerzők korábbi kvalitatív kutatási eredményeit, amelyek arra engedtek következtetni, hogy a fiatalabb korosztályokra kevésbé jellemző az együttműködés, mint a középkorú tárgyalókra, valamint arra, hogy a női üzleti tárgyalók minden korosztálya legalább annyira preferálja a versenyhez köthető tulajdonságokat, mint a férfiak.^[28]

Az erős versenyszellem a maszkulin értékekhez kapcsolható. Jelen tanulmány is kísérletet tett arra, hogy a kutatás néhány eredményét a magyar normákkal és értékekkel, ezen belül a kulturális orientációkkal (kollektivizmus, diffúz kultúra, maszkulinitás) magyarázza. További kutatási irány a taktikák megítélésének mélyebb vizsgálata a dimenzió-alapú és kulturstandard kutatások alapján meghatározott magyar kulturális értékek és normák tükrében.

A taktikák használatát befolyásoló változók esetében nyitott kérdésekkel az adatközlőket arról is nyilatkoztak, hogy véleményük szerint az adott változó mely taktikák használatát és hogyan befolyásolják. Ezeknek az adatoknak a kézi feldolgozása árnyalhatja a fentebb ismertetett eredményeket.

IRODALOM

- Ablonczyné Mihályka L. – Tompos A. (2009): *Szociokulturális kompetencia és sztereotípiák: hogyan tárgyalunk külföldiekkel?* Translatologia Pannonica, 3(1). 81–89.
- Alavoine, C. (2011): *Ethics in Negotiations: The Confrontation between Representation and Practices*. World Academy of Science, Engineering and Technology, 78. 205–210.
- Borgulya Á. (2009): A meggyőzés a kultúraközi kommunikáció nézőpontjából: a német üzleti tárgyalások. In: Simigné F. S. (szerk.): *A meggyőzéstől a manipulációig*. Miskolci Egyetemi Kiadó, Miskolc. 60–67.
- Borgulya I. (2011): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európaiak üzleti kommunikációjában és kooperációjában. In: Poór J. – Bodai P. – Kispál-Vitay Zs. (szerk.): *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás-menedzsmentben*. Gondolat Kiadó, Budapest. 43–62.
- De Dreu, C. K. W. (2004): Motivation in Negotiation: A Social Psychological Analysis. In: Gelfand, M. J. – Brett, J. M. (eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press, Stanford, California. 114–135.

[28] Tompos, A. (2014): i. m.; Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2015): i. m. 114–120.

- Dévényi M. (2009): *Az üzleti tárgyalások disztributív verbális taktikái*. PhD értekezés. Elérhető: http://nydi.btk.pte.hu/sites/nydi.btk.pte.hu/files/pdf/DevenyiMarta2009_0.pdf, Letöltés ideje: 2013.05.05.
- Dévényi M. (2011): *Az értékesítési tárgyalások verbális taktikái hallgatói szimulációk tükrében*. Porta Lingua. 11-16.
- Dévényi M. (2013): *A meggyőző érvelés szerepe az üzleti tárgyalásokon*. Porta Lingua. 249-256.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGrawHill, New York.
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (eds.). (2004): *Culture, Leadership and Organisations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks.
- Konczosné Szombathelyi M. (2004): A tárgyalási szokások és a kultúrák összefüggései. In: Bakonyi I. – Nádai J. (szerk.): *A többnyelvű Európa. A XIII. MANYE Kongresszus köteté*. Széchenyi István Egyetem Idegen Nyelvi és Kommunikációs Tanszék, Győr. 217-225.
- Konczosné Szombathelyi M. (2007): *Kommunikációs ismeretek*. Universitas-Győr Kht., Győr.
- Kovács Z. (2006): *Kultúrák versengése a globalizáció korszakában. A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars modell alapján*. PhD értekezés. Elérhető: http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2006/Kovacs_Zoltan_dissertation.pdf Letöltés ideje: 2014.01.20.
- Lewicki, R. J. – Robinson, R. (1998): *Ethical and Unethical Bargaining Tactics: An Empirical Study*. Journal of Business Ethics, 17. 665-682.
- Lewicki, R. J. – Barry, B. – Saunders, D. M. – Minton, J. W. (20034): *Negotiation*. McGraw Hill Irwin, Boston.
- Rivers, C. – Lytle, A. L. (2007): *Lying, cheating foreigners! Negotiation ethics across cultures*. International Negotiation, 12. 1-28.
- Szóke J. (2013): Kisvállalatok kommunikációs sajátosságai nemzetközi üzleti tárgyalások tükrében. In: Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (szerk.) *Növekedés és egyensúly: Kautz Gyula Emlékkonferencia 2013. június 11. elektronikus formában megjelenő köteté*. Paper 29. Elérhető: <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/kultura/szokej.pdf> Letöltés ideje: 2014.03.06.
- Szóke, J. (2015): *The Cultural Aspect of Austro-Hungarian Business Negotiations*. International Journal of Business and Management Studies, 4(1). 47-52.
- Tompos, A. (2009) *Towards Fighters? – Changing Attitudes to Negotiations in Hungary*. Conference of the International Journal of Arts and Sciences, 1(19). 130-134. (CD)
- Tompos A. – Ablonczyné Mihályka L. (2013): A nemzetközi tárgyalások etikája: vizsgálati módszerek és irányok. In: Róbert P. (főszerk.): *Gazdaság és morál: tiszta társadalom, tiszta gazdaság. A 2012. június 12-i Kautz Gyula Emlékkonferencia válogatott tanulmányai*. SzE Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Győr. 165-172.
- Tompos, A. (2014): Hungarian societal values through business negotiators' practices. In: Rotschedl, J. – Cermakova, K. (eds.): *Proceedings of the 14th International Academic Conference*. International Institute of Social and Economic Sciences, Prague. 445-453. Elérhető: <http://www.iises.net/proceedings/14th-international-academic-conference-malta/front-page>

- Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2014): *Situational factors affecting the use of ethically ambiguous negotiating tactics*. Humanities and Social Sciences Review, 3(1). 196-204.
- Tompos, A. – Ablonczy-Mihályka, L. (2015): *What makes a good business negotiator? – Hungarian practitioners' preferences*. Социокультурные проблемы языка и коммуникации, 10. 114-120.
- Triandis, H. C. – Carnevale P. – Gelfand, M. et al. (2011): *Culture and Deception in Business Negotiations: A Multilevel Analysis*. International Journal of Cross-Cultural Management, 1. 73-90.
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, Ch. (1997): *Riding the Waves of Culture. Understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey, London.
- Volkema, R. J. (1999): *Ethicality in negotiations: An analysis of perceptual similarities and differences between Brazil and the United States*. Journal of Business Research, 45. 59-67.
- Volkema, R. J. – Fleury, M. T. L. (2002): *Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A cross-national comparison*. Journal of Business Ethics, 36. 381-398.
- Volkema, R. J. (2004): *Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethicality of negotiation behavior: A nine-country analysis*. Journal of Business Research, 57. 69-78.
- Walton, R. E. – McKersie, R. B. (1965): *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. McGraw-Hill, New York.
- Weingart, L. R. – Olekalns, M. (2004): *Communication Processes in Negotiation: Frequencies, Sequences, and Phases*. In: Gelfand, M. J. – Brett, J. M. (eds.): *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford University Press, Stanford, California. 143-157.
- Zhang, J. – Liu, L. A. – Liu, W. (2012): *Does Trust Reduce Deception in Negotiation? Culturally Divergent Effects of Cognition-Based and Affect-Based Trust*. Elérhető: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2084879 Letöltés: 2013. nov. 8.

ENGLISH ABSTRACT

The purpose of the paper is to introduce the findings of a quantitative investigation carried out to identify (1) which ethically ambiguous negotiating tactics Hungarian business negotiators in the western Transdanubian region tend to employ and (2) what contextual-situational variables affect their use. The paper first overviews the literature on integrative and distributive negotiations and discusses some previous findings concerning marginally ethical negotiating tactics and the factors which exert an influence of their use. Then it presents the aims, methods and findings of the research. The results, based on the information received from 250 respondents, show that tactics related to traditional competitive bargaining, bluffing and inappropriate information gathering are the most accepted and most frequently used. With regard to the contextual and situational variables, the respondents believe their relationship with the opponent affects the choice of tactics most while the opponent's gender seems to be the least influencing factor. The authors link the findings to Hungarian norms and

values explored by cross-cultural management research as well as their own results from previous examinations, and indicate further lines of investigation.