

## 2. AMI MINDENKINEK HASZNOS LEHET

### 1. Az illemről

A legnagyobb figyelmesség az, ha engedi beszélni partnerét, és nem vág közbe saját sztorijaival. Ha a vita hevében illet tesz, rögtön kérjen elnézést. Két füle van, és csak egy szája – ennek megfelelően használja őket.

Udvarias ember is lehet mérges, de a felindultság pillanatait követően jól teszi, ha valami illet mond: „Azt hiszem, egy kicsit megfélemeztem magamról, sajnálom.”

Bizonyos esetekben bizonyos személyeket előnyben részesítünk: férfiak a nőket (és különösen a várandós kismamákat illetve a gyermekes anyákat), fiatalabbak az idősebbeket, beosztottak a vezetőket, tanulók a tanárokat. Ez nem jelent meghunyászkodást, és ismerkedési okot sem. Az idősebbek és a hölgyek iránt mutasson hangsúlyozott udvariasságot, tiszteletet. Étterembe, színházba való belépéskor például (a közhiedelemmel ellentétben) a férfinak kell előbb belépni, hogy így vigyázzon az utána belépő hölgy biztonságára. Ugyanerről a helyről kimenve viszont már a hölgy van előnyben.

Ügyeljünk az arckifejezésünkre, a mozdulatainkra, a testbeszéd ugyanis elárulhatja érzelmeinket, gondolatainkat, titkainkat is. Igyekezzünk megtanulni feltűnés nélkül ásítani és tüszenteni. Ha szükséges, nézzük át a **testbeszéd**ről szóló részt.

Célszerű naptárunkba feljegyezni rokonaink, kollegáink, barátaink, ismerőseink születésnapját, névnapiját. Kellő időben egy egyszerű gratuláló mondat is jól eshet – és ez igaz lehet ügyfélre, tárgyalófélre, üzleti partnerre is.

Valószínűleg teljességgel felesleges itt is leírni, hogy személtelni, csikket eldobni nagyon illetlen dolog.

A külföldi tartózkodás a nyelvi, földrajzi és egyéb ismereteken kívül a sajátos helyi illemszabályokban való jártasságot is megkívánja. Ha nem ismeri a helyi szokásokat, igen kellemetlen helyzetbe kerülhet, arról nem is beszélve, hogy a helybéli szokások, konvenciók és rítusok áthágása komoly hátrányt okozhat hivatalos vagy magánügyek intézésében, a munka végzésében. Hogy mindezt elkerülje, igyekezzen előre tájékozódni a helyi szokásokról (Ottlik Károly: Protokoll, Budapest, 1994).

### Köszönés, bemutatkozás

A férfi a nőnek, a fiatal az idősebbnek, az alacsonyabb rangú a magasabb rangúnak, a nőtlen, illetve hajadon a nősnek, illetve férjezettnek köszön előre. Mindig a férfi köszön előre a nőnek, még nagy korkülönbség esetén is. Ha férfiak kalapban, sapkában köszönnek, emeljék meg kalapjukat, vagy jelzésszerűen érintsék meg sapkájuk, kucsmájuk szélét. Nem illik cigarettával, szivarral, pipával a szájban, sem pedig zsebre dugott kézzel köszönni.

A köszönést fogadni és viszonzni kell, azt elmulasztani sértő. A köszönés alapja a szemkontaktus. Soha ne köszönjön úgy, hogy ne nézne az illetőre. Köszönéshez (és a másikkal való beszélgetéshez is) mindig vegye le a napszemüvegét, ennek elmulasztása durva sértés.

Ha rövid időközökben többször találkozunk, például munkahelyi folyosón vagy színházi előcsarnokban, másodszer már nem köszönünk. Ha együtt megyünk valakivel, akinek köszönnek, mi is viszonzzuk a köszönést, még ha nem is ismerjük azt, aki köszönt. Ismeretlenek társaságában lévő ismerőssel való találkozás esetén először mindig az ismerőst, aztán a többieket kell üdvözölni. A köszönést az ismerős társaságában lévők is viszonzozzák – kivéve, ha az ismerős férfi, és az ismeretlen hölgy.

Szobába belépve mindig a belépő köszön előre, függetlenül a bent lévők korától, nemétől vagy rangjától. Ha zsúfolt metróban, étteremben, utca másik oldalán látunk ismerőst, ne kiabáljunk át, hanem egy mosollyal kísért biccentéssel, meghajlással köszöntsük.

Kézfogáshoz mindig álljon fel, és ha kesztyűt visel, azt vegye le (kivétel ez alól az alkalmi női ruhához tartozó kesztyű). Férfi nővel csak akkor foghat kezét, ha a hölgy nyújtja a kezét. Általában férfiak között az idősebb, illetve a magasabb rangú nyújt kezét. (Bemutatáskor is a nő, az idősebb, a tekintélyesebb kezdeményezi a kézfogást.)

A kézfogás legyen rövid, határozott. Ne rázogassa a másik kezét órákig. Ne szorítsa túlságosan a másik kezét, ez nem az erőfitogtatás helye. Igyekezzen csak annyira megszorítani a másik kezét, amennyire ezt ő teszi. Soha ne fogjon kezét úgy, hogy közben a kezét a partner keze fölé forgatná; ez durva agresszivitást, uralkodni vágyást jelentene.

A felénk nyújtott kéz el nem fogadása hagyományosan udvariatlanságot jelent, de mielőtt sértetten érezné magát, emlékezzen, hogy higiéniai szempontokból az egész világon terjedőben van a kézfogás mosollyal, biccentéssel való felcserélése. (Hasonló okokból halt ki a korábban mindennapos kézcsók is.)

Személyes találkozáskor, ismeretkötéskor, azaz elő találkozáskor mutatkozzon be. A nevével kezdje, és tegye hozzá a legszükségesebb tudnivalókat. A bemutatkozás mindig középhangos, magabiztos, érthető legyen. Ez annyira fontos lehet, hogy érdemes otthon tükör előtt is gyakorolni. A bemutatkozáskor célszerű átadni a **névjegykártyát** is. Ha nem érti a másik bemutatkozását, nevét, nyugodtan kérje meg, hogy ismételje meg; mindenki szereti a nevét hallani, még akkor is, ha önmagától hallja is.

Mindig mutatkozzon be telefonáláskor. Akkor is érdemes bemutatkozni, ha a partner nem emlékszik ránk pontosan – hálás lesz a segítségért. A **telefonálásról** szóló részben bővebben olvashat minderről.

A konferenciákon névtáblát szoktak osztani a kapcsolatteremtés megkönnyítése érdekében. Ezt minden esetben tegye ki, ne várja el, hogy mindenki látásból megismerje. Ha a tábláskára Önnek kell felírnia nevét, igyekezzen nagy betűkkel írni. A táblát hordja mindig jól látható helyen, de minél magasabban. Egy férfi öve mellé tűzött tábláskát betűzgető hölgy igen pikáns látvány lehet.

Társaságban, de különösen fogadáson előfordulhat, hogy nem találunk ismerőst, akivel beszélgetést kezdeményezhetnénk – egyedül ácsorogni pedig kínos. Ebben az esetben férfi is, nő is nyugodtan odaléphet más magányosan ácsorgóhoz, aki feltehetően szívesen fogadja – hasonló okok miatt. A formalitás rövid: köszönés, bemutatkozás, a vállalat vagy foglalkozás megjelölése. A köszönéshez célszerű hozzáfűzni az ismerkedés indítékát (például: „Szintén az X cég ügyfele?” vagy „Úgy látom, az Ön ismerősei sem érkeztek még meg”). Ezt követően megnézhetjük a bemutatkozáskor kapott névjegyet, s biztosan akad valami téma, ami elindíthatja a beszélgetést.

### **Bemutatáskor alapszabály, hogy**

- a később érkezőt az ott lévőknek,
- az alacsonyabb rangút a magasabb rangúnak,
- a férfit a nőnek,
- a fiatalabbat az idősebbnek kell bemutatnunk. Bizonytalanság esetén jobb a kort venni tekintetbe, mint a rangot. Ha a társaságunkhoz egy ismerősünk lép, aki a társaságból csak minket ismer, akkor a mi kötelességünk őt a társaságnak bemutatni. Kellemetlen helyzet lehet, ha a bemutató nem emlékszik a bemutatandó felek egyikének (vagy egyikének sem) a nevére. Ilyenkor nem túl ildomos, de praktikus lehet azt mondani: „Nem emlékszem rá, hogy

találkoztak-e már az urak...” Persze ez után ajánlatos figyelni a bemutatkozásokat – legközelebbi bemutatásokra.

A bemutatás után néhány szót szokás váltani, a beszélgetést általában a nő, az idősebb, vagy a magasabb rangú kezdi meg. Ha valakit bemutatnak Önnek, legalább annyit mondjon, hogy „Nagyon örülök”, vagy „Örvendek” stb.

Ülő férfiak felállnak a bemutatkozáshoz, a bemutatáshoz, ez alól csak a kor ad felmentést, de egy enyhe meghajlás, biccentés ekkor is ajánlott.

### **Tegezés, magázás**

Tegezést bármilyen alkalomból (névnap, ünnepség), de férfi-nő kapcsolatban csak nő kezdeményezhet. (Felajánlott tegezést nem viszonzni ugyanúgy sértő, ahogyan a kézfogást, vagy a köszönést.)

Azonos szakmában dolgozók (újságírók, oktatók) általában tegezik egymást. Sok munkahelyen divat, hogy az új munkatársat azonnal tegezik. Ilyen környezetbe kerülve nyugodtan tegezzünk mi is mindenkit.

Hasonló korúak tegeződése egyszerűsítheti a beszélgetést, de 25 éven felül már sértő lehet – még akkor is, ha manapság teljesen elfogadott, hogy mondjuk egy bolti eladó szíával köszön egy belépő vevőnek.

A konfliktusok elkerülése érdekében inkább löjünk a cél fölé: magázzuk, akit esetleg talán tegezhetnénk is, és idősebb hölgyeket nyugodtan tetszikezzünk – amíg ezt a másik fél nem teszi szóvá. (Végső eszközként vessünk be mindent: amikor fogalmunk sincs, hogy velünk hasonló korú bolti eladó hölgynek hogyan köszönjünk, mondjuk azt: „Kezicsókolom, Jó napot, szia.” Ez nem előírásos, de biztos, hogy nem ad okot sértődésre-legfeljebb nevetésre.)

### **Névjegykártya**

Nemrégiben egy építkezésen döbbenet hallottam, amint egy vízszerelő névjegykártyát cserélt egy szobafestővel. Az eset mindenkit meggyőzhet arról, hogy névjegykártya nélkül nem lehet kapcsolatokat építeni.

Ha valaki névjegyét nyújt, azt köszönje meg, és viszonzza sajátjával. Ennek elmulasztása sértő lehet.

A kártya a legtöbb esetben a cég, szervezet előírásait követi. Ezeken általában megjelenik a szervezet jele is. Amennyiben saját névjegykártyát készítetünk, ezt a lehető legegyszerűbbre tervezzük: fehér alapon fekete tintával, Times New Roman betűtípussal. A kártya közepén legyen a név, esetleg alatta a tudományos fokozat, illetve a hivatali munkakör. A bal alsó sarokba szokás írni a lakcímet és az otthoni telefonszámot, a jobb alsó sarokba pedig a munkahelyi elérhetőséget. Praktikus lehet egy magyar nyelvű kártya mellett idegen nyelvűt is csináltatni, ez utóbbit megfelelő változtatásokkal (vezetéknév a keresztnév után, lehetőleg csupa nagybetűvel stb.)

## Kovács Sándor

1077 Budapest  
Cseresznye utca 23.  
(1) 256-4051  
kovacss@yahoo.com

Piripócsi Zöld Kör  
3011 Piripócs  
Kossuth utca 48.  
(54) 125-455

## Sándor KOVÁCS

HUNGARY  
Budapest, 1077  
Cseresznye utca 23.  
(36-1) 256-4051  
kovacss@yahoo.com

Green Club of Piripócs  
Kossuth utca 48. HUNGARY  
3011 Piripócs  
HUNGARY  
(1-54) 125-455

### **Pontosság**

Amikor egy jónevű, országos környezetvédő szervezet által négy órára hirdetett ülésén négy órákor még a portást sem találjuk, akkor bizony fontosnak látszik elgondolkodni azon, hogy mennyire rabolhatjuk egymás idejét. A pontatlanság ugyanis nem csak azt jelzi, hogy a várakoztatotta(ka)t nem vesszük komolyan, de azt is elmondja, hogy önmagunkat sem tiszteljük. Aki rendszeresen elkésik, azt nem vehetjük komolyan; arról azt gondoljuk, hogy nem ura a saját életének, nem tudja megszervezni teendőit, átcsapnak fölötte a hullámok. A „nekem erre nincs időm” kifogás valójában azt jelenti: „én erre nem áldozok időt”. Mindenkinek arra jut ideje, amit fontosnak tart.

Bár egyre több helyen elfogadott bizonyos késés, ne éljünk ezzel a lehetőséggel. A legjobb, ha a helyszínre korábban odaérünk, és ott várakozunk addig, ameddig eltelik a megkívánt pontossághoz szükséges idő.

A megbeszélte időpontban érkező látogatót várakoztatni udvariatlanság. Ha elkerülhetetlen, akkor kérjünk meg egy munkatársat, hogy mentsen ki minket, kérjen elnézést és gondoskodjon a vendégekről. A megfelelő időben való távozás szintén a pontosság része. Túl korán távozni sértő lehet a meghívóval szemben, de túl soká időzni kellemetlenséget okozhat.

Bármely tárgyalás alakulhat úgy, hogy „kinövi” az előre rá szánt időt. Szükség esetén állapodjunk meg új időpontban a tárgyalás folytatására. Ha a látogató az előre meghatározott idő lejártakor nem készül távozni, és a tárgyalás folytatását nem tartjuk szükségesnek (akár további tervezett programunk felborítása árán is), akkor elfoglaltságunkra célozva – ha ez nem használ, akkor arra hivatkozva – magunkat kimentve, udvariasan nekünk kell a búcsúzást kezdeményeznünk.

„Time is money” – az idő pénz. Éppen ezért ne lepődjünk meg, ha magas rangú vezetőknél tett látogatáskor a titkárság közli, hogy mennyi idő áll rendelkezésünkre; ezt illik betartani.

Megbeszélésre, rendezvényre, vitafórumra, sajtótájékoztatóra későn küldeni a meghívást nem csak illetlenség, de célszerűtlen is: a meghívott esetleg már programot szervezett az adott időpontra. Ha kevés időt hagyunk egy tárgyalásra való felkészülésre, akkor a tárgyalás sikerét is kockáztatjuk.

### **Megjelenés, ruházat**

A megjelenés tükrözi az illető magával és másokkal szembeni igényességét, környezetéhez való viszonyát, a munkahely, a rendezvény, a társaság iránt való elkötelezettségének mértékét, és a többiek, a munkatársak, látogatók, vendégek, ügyfelek iránti megbecsülését. Ha az alkalomnak megfelelően jelenik meg, a fél csatát már megnyerte.

A megfelelő testtartás a jó megjelenés része. A büszkén kihúzott mellkas kivétel nélkül mindenkinek jól áll. Ha úgy érzi, hogy nem megfelelő a testtartása, lehet, hogy többet kellene sportolnia, kirándulnia. A táncolás és a lovaglás kifejezetten jól tesz a testtartásnak.

Az alkalomhoz képest túlóltözöttnek lenni visszatetsző lehet, de sokkal kevésbé kellemetlen, mint alulóltözöttnek lenni. Ha tehát nem biztos benne, hogy mennyire kell elegánsnak lennie, inkább legyen túl elegáns.

Minden munkahelyen kialakulnak a ruházódásra vonatkozó szokások, elvárások. Van, ahol nincsenek szigorú elvárások, és az elődleges szempont a ruha kényelmessége. Máshol (főleg ahol gyakori az ügyfél-, vagy a vendégforgalom) elvárják az elegáns ruházatot. Ilyen munkahelyen, ha az időjárás, vagy a hivatalon kívüli elfoglaltság miatt nincs mód arra, hogy megfelelő ruházatban érkezzen, gondoskodjon megfelelő váltásról. Ha nem ismeri a szokásokat, kezdetben öltözzön elegánsan – legfeljebb később majd áttér a póló hordására.

### **Hölgyek ruházódása**

Nők esetén is a siker kulcsa a jó megjelenés, de a nőies eleganciát kombinálni kell az esetenként szigorú elvárásokkal. Sok helyen nem fogadható el a nadrág, a farmerruházat, a miniszoknya, a mintás harisnya, a mély dekoltázs, az átlátszó vagy áttetsző anyagból készült ruházat, a házi kötésű pulóver, a mellény, a tornacipő és a csizma sem. Hölgyek elegáns megjelenéséhez leginkább a kosztüm, a klasszikus, egyszerű szabású ruha illik.

Sokszor a divat követését alá kell rendelnünk más érdekeknek. Nem minden divat illik mindenkire, célszerű figyelembe venni a testi adottságokat. A fekete színű ruha karcsúbbnak mutat, a világosabb színek teltebbnek. Az apró mintás ruha vékonyít, a nagymintás ellenkezőleg. A túldíszített ruha nevetséges lehet, míg az egyszerűség a legtöbb esetben elegáns.

Lehetőleg ne hordjunk fehér színű, vagy kopogós sarkú cipőt. A ruhadarabok mintázata legyen mindig összeillő, a szoknya és a blúz legyen gyűrődésmentes és ne túl feszes. Ékszerek válogatásakor gondoljunk arra, hogy a kevés sokszor többnek hat. Sosem vegyünk fel arany- és ezüstsínű ékszereket vegyesen.

Ma már alapvető elvárás a megfelelő smink, de itt is kerüljük a szélsőségeket. A nappali smink akkor jó igazán, ha alig látszik, míg az esti smink egy árnyalattal markánsabb. Ha fellépést vállalunk, a reflektorok elé határozottabb, kontúrosabb sminkkel lépünk. Dezodorok, izzadsággátlók, kölnik, parfümök használata része az öltözéknek, de tartózkodjunk a túlzott illatfelhőkötől.

Külföldön, különösen etikett vagy vallási szempontból erősebben szabályozott közösségekben a vállát mindig takarja el. Sokszor a dekoltázs kevésbé zavaró, mint a váll csupaszsága. (Mindezt egyszerűen megoldhatja egy, a ruhájához illő kendővel, amit szükség esetén a vállára teríthet.)

### **Férfiak ruházódása**

Férfiak esetében az elegáns megjelenés alapja az öltöny, amely nem azonos egy pantalló-zakó párosítással. Öltöny az, amikor a nadrág, a zakó, és gyakran a mellény is azonos anyagból készül. Lehetőleg ne hordjon lila, zöld, rózsaszín zakót vagy öltönyt, mert csak a fekete, szürke, és kék színek igazán elegánsak. (Sok esetben csak a fekete öltöny számít elfogadottnak.)

Sok helyen (éttermek, Operaház stb.) megkövetelik a zakó viselését. Roppant kellemetlen, amikor a külföldi vendégünket egy előkelő vendéglőbe invitáljuk, és oda a pincér minket nem enged be...

Lehetőleg ne hordjunk kétsoros zakót. Bár ez a hagyományosabb viselet, de e könyv írásakor kifejezetten divatjamúltnak számít. Ezt csak begombolva viselhetjük, kigombolva soha. Az időnként nyitva is hordható egysoros zakót is be kell gombolni látogató fogadásakor, köszönéskor, pohárköszöntő mondásakor, vagy beszéd mondásakor.

A vastag gumitalpú cipő inkább a sportos öltözékkel tartozik össze. Világos színű cipő használatát kerülje, de a színt mindenképpen igazítsa a ruha színéhez. A lepraktikusabb a fekete cipő, hiszen ezt minden elegáns ruhához fel lehet venni. Nagyon fontos, hogy a cipő mindig tiszta, fényes legyen. A divatjamúlt lábbeli (például makkos cipő) hordását kerülje.

Célszerű fekete, pamut zoknit hordani. Fontos, hogy a zokni szára elég hosszú legyen ahhoz, hogy a lábszárunk leülve se villanjon ki. Nagyon kellemetlen, mikor egy tárgyaláson azon kapjuk a tárgyaló partnert, hogy a lábunkon számolgotja a szőrszálakat...

Inget és nyakkendőt viszonylag szabadabban választhat, itt követheti a divatot. Azonban itt is érvényes a szabály: kerülje a rikító színeket, a feltűnő mintákat. A fehér ing és a sötét, egyszínű nyakkendő mindig divatosnak számít. (E sorok írásakor a matt, egyszínű ingek, és az annál árnyalatában alig sötétebb nyakkendő számít divatosnak.) Az ing mindig friss legyen, esti programhoz gondoskodjon váltásról.

Elegáns öltözethez ne hordjon méretével, vagy színével feltűnő órát. Semmiképpen se állítsa az óráját óránkénti hangjelzésre, ez nagyon kellemetlen lehet tárgyalás, megbeszélés, vagy előadás hallgatása közben.

A derékszíj színe legyen azonos a cipőével – tehát lehetőleg ez is legyen fekete. A bőr aktatáska sokkal elegánsabb, mint az úgynevezett diplomatatáska, de ez is csak fekete színben. A reklámszatyor elegáns ruhához nevetségesen hat.

A férfi megjelenéséhez tartozik az is, hogy a zsebek ne legyenek kitömve, ne csörögjön bennük kulcs vagy aprópénz. Papírzsebkendő használata az illetan szerint nem számít elegánsnak.

Ha ékszert (gyűrűt, nyakláncot) hordunk, igyekezzünk vagy csak arany, vagy csak ezüst színeket hordani (egyezzve az óránk stílusával). Fülbevaló viselése férfiak esetében nem számít elegánsnak. A nyakkendő tű e sorok írásakor nem divat.

Ma már a jó megjelenéshez férfiak esetén is hozzá tartozik a dezodorok, parfümök megfelelő használata. Semmiképpen ne használjunk virágillatot, és kerüljük a túl erős szagokat.

Különös gondot fordítsunk a megfelelő hajviseletre, szakállra, bajuszra. Itt is megemlítjük, hogy a hosszú haj, szakáll, illetve bajusz titkolózást, rejtegetőzést, alamusziságot sugallhat. A köröm- és fogápolás szintén része a tárgyalásra, megbeszélésre való felkészülésnek.

## **Dohányzás**

Ha egy dohányzót cigarettával, vagy szivarral kínál, illetve ha vele együtt dohányzik, közelebb kerülhet hozzá, hiszen azt fejezi ki, hogy „Hasonló vagyok hozzád.” (Ugyanarról a lángról legfeljebb két cigarettát szabad meggyújtani, harmadikhoz újra kell gyújtani a lángot – még az öngyújtót is.)

Nagyon megbánthat viszont nemdohányzókat, ha úgy dohányzik, hogy nem veszi figyelembe az ő érdeküket. Soha ne dohányozzék gyerekek, várandós anyák közelében, de lehetőleg semmilyen társaságban, ahol nemdohányzók is lehetnek. Ezzel támadást, agressziót kommunikálna.

Vita, megbeszélés, tárgyalás szervezésekor gondoljon a dohányzókra, legyen dohányzásra kijelölt hely, és legyen elegendő tiszta hamutányér is.

## **2. Testbeszéd**

A ruha, a frizura testbeszéd egyik legfontosabb eleme. Ezt a **Megjelenés, ruházat** című fejezetben írjuk le.

Társaságban keveset forgó embernek sok baja lehet a kezével. Nem tudja hova tenni, nem tud vele mit csinálni. Kiállítás megnyitóról készült híradófelvételeken gyakran látni félkörben álló urakat, akik úgy tartják maguk előtt összekulcsolva a kezüket, mintha heresérvük volna. A legfőbb tanács a kezét fölöslegesnek érző ember számára: minél kevesebbet csináljon vele. Fogadáson hasznos lehet egy kézben tartott pohár ital, a nőnél segítségül szolgálhat a kézben tartott kis kézitáska is.

Nem illik társaságban a kezét zsebre vágni, vagy zsebre tett kézzel beszédet mondani. Különösen férfiak esetében illetlen dolog a kezünkkel a zsebünkben matatni, miközben hölgyekkel beszélünk.

Ha zavarunkban a körmünket piszkálgatjuk, a tollal játszunk, az asztalterítőt babrálgatjuk, ez azt jelenti, hogy unatkozunk, és ez sértő lehet a másik félnek.

## **Hol ülnek le tárgyalni?**

**Ha lehet, ne üljön szembe.** Meglepően kevesen tudják, hogy ha a tárgyalópartnerrel szemben ülnek le, az eleve szembenállást jelent. Sokszor egy elmérgesedő vita légköre már attól is jóra fordul, ha az asztal ellentétes oldaláról átülünk a beszélgető partner melletti oldalra. Ez azt jelenti: „Melletted vagyok.”

**Ne tárgyaljon íróasztal mögül.** Ha az irodájába hívja meg a tárgyalófelet megbeszélésre, ne üljön az íróasztalához. Ha az asztalánál ülve beszélne a vendéghez, úgy azt éreztetné, hogy Ön van otthon, Öné a hatalom, Önt védi még a bútor is. Vendégét alárendelt szerepre kényszerítené, és ez könnyen agresszivitást válthat ki belőle. Mindenképpen egy asztalnál kell ülniük ahhoz, hogy egyenrangú félként tudjanak beszélgetni. Soha ne ültesse vendégét a szoba sarkába, ezzel sarokba szorítaná – nem csak képletesen.

**Ne üljön magasabbra.** Magasabb székbe ülve szó szerint is alárendelné tárgyalófelet, kényelmetlenebb széket kínálva pedig szó szerint is kényelmetlen helyzetbe hozná. Ezzel valószínűleg agresszivitással felelne a vendégre. Igyekezzen ugyan olyan székre ülni, mint amilyen vendége ül.

**Ne üljön túl messze, de túl közel sem.** Ügyeljen arra, hogy milyen messze ül le a vitapartnerrel. Ha túl közel ül le hozzá, akkor kényelmetlenül érezheti magát: sértésnek, támadásnak veheti a túlzott közeledését. Ha túl távol ül le, azzal szó szerint is egyfajta

távolságtartást fejezel ki. (Egy államtitkárral való megbeszélés közben vendéglátóm felállt, és széke hibájára hivatkozva egy jóval távolabbi székre ült át. Lehet, hogy így akarta kifejezni, hogy távolságot kíván tartani, mindenesetre nagyon sértően hatott a dolog.)

Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy célszerű az irodában egy kerek asztal köré elhelyezni néhány egyforma széket, és a megbeszéléseket, vitákat ott tartani. A vendégeink mellé ülünk, ezzel is érzékeltetve, hogy nem szemben állunk velük, hanem velük egy oldalon dolgozunk – hiszen mindnyájan a környezet védelmében fáradozunk. (Barátibbá válik a tárgyalás, ha az asztalra teákat, teáscsészéket készítünk. A tea oldja a feszültséget!)

### **Hogyan ülnek tárgyalás közben?**

Fontos jelzés lehet, hogy hogyan ül. Ha a tárgyalásra úgy ül le, hogy a széknek csak a szélére ül, ezzel vagy azt jelzi, hogy nem érzi magát otthonosan (menekülésre készen próbál ülni), vagy azt, hogy csak egy gyors megbeszélést szeretne (éppen csak leül, már menne is tovább).

Ha keresztbe rakja a lábait, azzal azt jelzi, hogy védi a testét, hogy nem igazán bízik a tárgyalófélben, nem lelkesedik a hallottak iránt. (Nőknél a zárt keresztbe fonott láb gyakoribb, míg férfiaknál a láb laza átvetése általános.)

Ha előredőlvé hallgatja partnerét, ezzel azt fejezi ki, hogy nagyon érdekli az, amit hall, hogy egész testével figyel. Ha hátradől, azzal azt mondja, hogy az elhangzottak nem túlzottan izgatják: „Igen, persze, mondjad csak, én ráérek...”

### **Hogyan áll beszéd közben?**

Általában elmondható, hogy az a legjobb, ha kisterpeszben áll. Beszéd tartásakor is ez a legjobb: így látja a jegyzeteit, a maga elé tett órát, és persze a hallgatókat is. Ne álljon egyik lábáról a másikra, mert az zavartságot jelez.

Esetenként azonban mindez nem ilyen egyszerű. Lehet, hogy járkálnia kell a táblák, a vetítő, a szemléltetőeszközök miatt. Ez egyáltalán nem baj: a mozgása élénkebbé teheti az előadást. Éppen ezért előre be is tervezhet mozgásokat: a beszéd bizonyos pontján előbbre mehet, átmehet a másik oldalra.

Az ilyen figyelem-ébredtartó járkálásokat ne vigye túlzásba. Emlékszem egy főiskolai tanárunkra, aki az egész előadás alatt megsebzett egérként rohangált a tábla előtt. Az óra végére több diák szó szerint rosszul lett.

### **Mit csinál a kezeivel?**

A kezeivel hangsúlyozhatja, erősítheti mindazt, amit mond. A gesztusok használatakor azonban vigyázzon: ne hadonásson a tárgyalófél személyes területébe, mert az támadás lenne. Ne használjon gesztusokat vállmagasság alatt: ez (különösen férfiak esetében) könnyen pikáns értelmet nyerhet.

#### **Száj takarása**

Ha úgy beszél, hogy közben a kezével takarja a száját, vagy akár csak az arcát, annak az a jelentése: „Most hazudok. Valami takargatnivalóm, szégyellnivalóm van.” Figyelje meg, hogy amikor kisgyerekek hazudnak, igyekeznek a kezüket a szájuk elé tenni. Igyekezzen olyan hajviseletet választani, ami nem takarja az arcát; ez azt fogja jelenteni, hogy Ön nyíltan, takargatás nélkül vállalja amit mond. Férfiak kerüljék a hosszú bajuszt, szakállt is. Szintén hazugságot jelent az, ha beszélés közben nem néz a partner szemébe. (Televíziós szerepléskor ne a kamerába nézzünk, hanem a kérdéseket feltevő újságíróra.)

### **Keresztbe font kar**

Amikor keresztbe fonja a karjait, ezzel védekezést fejez ki. Ha így hallgatja a vitapartnert, azzal azt fejezi ki, hogy nem nyitott a felvetéseire, javaslataira. Valószínűleg nem ezt szeretné kommunikálni, úgyhogy lehetőleg ne fonja keresztbe a karjait.

### **Könyöklés, dobolás**

Ha úgy hallgatja a másikat, hogy közben könyököl, malmozik, vagy dobol az asztalon, azzal azt mondja: „Nagyon unom amit mondasz!” Lehet, hogy valóban unja a hallottakat, de ezt próbálja meg más, kevésbé durva módon kifejezni. (Udvariasan felajánlhatja például, hogy beszéljék meg, hogy mennyi időt szánnak a megbeszélésre. Sokszor célszerű lehet ezt rögtön a beszélgetés elején tisztázni.)

### **„Övön alul”**

Nagyon vigyázzon arra, hogy mit tesz a kezeivel. Ha asztalnál tárgyal, a kezei legyenek az asztalon. Képzelve csak el, mit jelenthet, ha egy csinos hölgyet egy férfi úgy hallgat, hogy közben valahol az asztal alatt kotorászik...

### **Arckifejezés, tekintet**

A szem kontaktus, a tekintet alapvető mind köszönéskor, mind tárgyaláskor, mind beszéd tartásakor. Ha a tárgyalófele nem néz Önre, azt úgy veheti, hogy nem állja az Ön tekintetét: valami vaj van a fején, valamit rejteget.

Amikor Ön áll emberek elé, igyekezzen rájuk nézni. Van, hogy egyetlen emberre néz, van, hogy körbenéz a hallgatóságon - ezt váltogatva változatosabb lesz az előadása. Használja az arcát is: mosolyogjon, vagy akár ráncolja a szemöldökét, fintorogjon.

### **Hang, hangerő**

Halkan beszélni félénkséget, erőtlenséget jelent. Túl hangosan beszélni jelenthet lelkesedést is, de jelenthet dühöt, agresszivitást is. (Természetesen hangosan kell beszélnie egy nagy teremben, ha mikrofon nélkül beszél. Ha hangosítással beszél, azt lehetőleg előzetesen próbálja ki.)

Lassan beszélni jelenthet megfontoltságot is, de jelentheti az elkötelezettség, a lendület hiányát is. Gyorsan beszélni jelentheti a meggyőzés vágyát, a jó szándékot. Ugyanakkor egy beszédet hadarva elmondani azt is jelentheti, hogy az illető zavarba van, és igyekszik minél előbb túlesni a dolgon.

Figyeljen arra, hogy a mondatai végén levigye a hangját. Aki biztos a dolgában, annak magabiztos, tagolt a beszéde is. Levegőt a mondatok, tagmondatok között vegyen. (Aki a mondatai közepén vesz levegőt, az fuldoklóra fog hasonlítani.)

Változatosabbá teheti beszédét, ha kérdőmondatokat, költői kérdéseket is beépít, például „Mit tehetünk ilyen esetben?” vagy „És tudják, hogy erre mit mondott?”

### 3 Tárgyalási technikák

#### **Próbáljon jó kapcsolatot kiépíteni.**

Próbáljon már az érdemi megbeszélés előtt beszélgetni a tárgyalóféllal. Ezt persze ne tegye tolakodóan: olyasmikkel kezdje a beszélgetést, mint hogy hogyan utazott, nem fáj-e a feje a gyakori időjárás-változástól stb. Ez jó benyomást kelthet, és az esetleg feszes légkört is oldhatja. A tárgyalás után hívja el egy kávéra, egy fagyalatra, vagy munka után egy sörre. Ezeket az alkalmakat felhasználhatja, hogy hobbiáról, vagy családról beszélgessenek, vagy bármiről, ami érdekli őt. (Könnyen lehet, hogy a tárgyalófél udvariasan elhárítja majd a meghívását. Azonban így is biztos lehet benne, hogy a jó szándékot tükröző apró gesztusok meghálálják magukat.)

Nincs olyan logika, amivel megnyerhet magának egy embert, aki utálja Önt. Először el kell fogadtatnia magát, és csak aztán próbálhatja meggyőzni. Mondanivalóját kezdje barátságosan, kezdetben beszéljen arról, amiben egyetértenek. Régi mondás, hogy több legyet foghat egyetlen csepp mézzel, mint egy akó epével.

#### **Figyeljen a másokra.**

A párbeszéd nem azt jelenti, hogy két ember beszél. A párbeszéd azt jelenti, hogy a felek nem csak elmondják gondolataikat, de meghallgatják a másikat, elgondolkoznak mindazon, amit hallanak, és arra reagálnak is.

A tárgyalások nagyon gyakran valahogy így folynak: Az „A” fél ismerteti nyitó pozícióját. A „B” fél arra összpontosít, hogy mit fog erre válaszolni, ezért nem figyel igazán a másokra. Amikor ő következik, elmondja mindazt, amit eltervezett, Közben az „A” fél ezt gondolja: „Nem arra válaszol, amit mondtam. Talán nem értett meg. Jobb, ha megismétlem.” És akkor az „A” fél megismétli azt, amit már egyszer mondott. Ettől viszont „B” is úgy fogja érezni, hogy nem értették meg. És ez így megy a süketek párbeszédeként.

Hogy mi a megoldás? Figyeljen a másokra. Amikor ő beszél, ne azon gondolkodjon, hogy mit fog válaszolni, csak figyeljen. Majd utána lesz idő a válaszadásra. Igyekezzen ne csupán másikkal beszélni, de vele beszélni. Utóbbi esetben nem csak meghallgatjuk a választ, de azon valóban elgondolkozunk, azt valóban fontolóra vesszük Nem feltétlenül válaszolunk azonnal, de a válaszuk figyelembe veszi a másik fél, vagy felek véleményét, érdekeit is.

A történelem egyik nagy meghallgatója Sigmund Freud volt. Egy kortárs így írt róla: „Olyan hatással volt rám, hogy sohasem fogom feledni. Olyan tulajdonságai voltak, amelyeket senkinél soha azelőtt nem tapasztaltam. Ilyen koncentrált figyelmet ritkán érzéklni. Nem az az átható, hipnotizáló tekintet volt az övé, hanem szelíd és együttérző. A hangja mély és kedves, a gesztusai visszafogottak. De a felém irányuló figyelem és szavaim megbecsülése rendkívüli volt. Nem lehet elképzelni, milyen érzés, ha így hallgatják az embert.”

Abszurdnak hangzik, de így van: ha jó társalgó akar lenni, tanuljon meg hallgatni, ha érdekes akar lenni, érdeklődjön mások iránt.

Az emberek általában arra a kérdésre, hogy „Hogy vagy?” azt felelik: „Jól, köszönöm.” Nagyon hálásak lesznek, ha még egyszer érdeklődik: „Tényleg? Jól aludtál? Nem vagy fáradt?” Ilyen egyszerű kérdésekre is általában hosszasan mesélni kezdenek magukról. Ha egyszerűen csak meghallgatjuk őket, nagyon hálásak lesznek.

### **Beszéljen arról, ami őket érdekli.**

Érdeklődjön az őt érdeklő dolgokról. Csak ezután térjen rá a valódi céljára.

Egy amerikai főcserkész írta: „Egyszer szükségem volt egy szívességre. Egy nagy cserkész-világtalálkozóra készültünk Európába, és szerettem volna, ha az egyik legnagyobb amerikai vállalat elnöke fizeti az egyik cserkészem útiköltségeit. Szerencsére mielőtt meglátogattam ezt az urat, megtudtam, hogy nemrégben egy egymillió dolláros csekket állított ki, és miután beváltották, bekereteztette.

Mikor beléptem az irodájába, az első dolgom volt, hogy megkérjem: mutassa meg ezt a csekket. Azt mondtam, hogy még sohasem láttam ilyen nagy összegű csekket, és el szeretném mondani a cserkészeimnek, hogy a saját szememmel láttam az egymillió dolláros csekket. A vállalat elnöke szívesen megmutatta, én megbámultam, aztán megkértem, hogy mesélje el, miért állította ki.”

A főcserkész tehát nem a világtalálkozóval, meg a pénzkéréssel kezdte, nem azzal, amit ő akart. Olyan dologról érdeklődött, ami a másikat érdekelte. Íme, az eredmény: „Beszélgetőtársam egyszer csak megkérdezte: „Igaz is, tulajdonképpen miért is látogatott meg?” Elmondtam neki. Óriási meglepetésemre nemcsak azonnal megadta, amit kértem tőle, de annál sokkal többet adott. Azt kértem, hogy küldje el egy cserkészemet Európába, de ő öt fiút küldött és engem is, adott egy ezerdolláros hitellevelet, és meghagyta, hogy maradjunk hét hétig Európában. Ezenkívül ajánlóleveleket adott vállalata európai vezetőihez, azzal a kéréssel, hogy legyenek segítségünkre, végül ő maga is találkozott velünk Párizsban, és megmutatta a várost. Azóta többször adott munkát néhány olyan cserkészemnek, akik rá voltak szorulva – és ma is tevékenykedik a csapatunkban. Ha nem tudtam volna meg előre, hogy mi érdekli, és nem puhítottam volna meg; tízszer annyi fáradtsággal sem tudtam volna közel jutni hozzá.”

### **Ismerje el a tárgyalófelet.**

Minél többször fejezze ki, hogy elismeri tárgyalófele hozzáértését, tapasztalatait. Nyugodtan mondja ki, hogy: „Nincs akkora szakmai tapasztalatom, mint önnek.” A személy iránti tisztelete nem feltétlenül jelenti azt, hogy egyetért a magatartásával is.

### **Ha bírálnia, kritizálnia kell, kezdje dicsérettel.**

Vajon melyik hatásosabb, ha azt mondjuk a titkárnőnek: „Marcsa, már megint fecskéket írtál a levélbe kecskék helyett!”, vagy ha azt mondjuk: „Nini, Marcsa, új frizurád van. Nahát, milyen jól áll! Ja, egyébként a tegnapi levélben véletlenül fecskéket írtál kecskék helyett, légy szíves javítsd majd ki. Hm, most látom csak, nem csak a frizurád új, de ez a ruha is. Milyen csinos vagy!” Valószínűleg a második megfogalmazással több eredményt érünk el. A dicséret a kritika előtt olyan, mint az érzéstelenítő a foghúzás előtt.

### **Mosolyogjon.**

Egy nagy New York-i áruház személyzeti igazgatója mondta, hogy szívesebben vesz fel olyan eladót, akinek nincs iskolai végzettsége, de kedvesen mosolyog, mint olyat, aki a filozófia doktora ugyan, de savanyú a képe.

Nincs kedve mosolyogni? Akkor erőltesse. Ha egyedül van, kényszerítse magát, hogy füttyüljön, vagy dúdoljon. Tegyen úgy, mintha máris boldog lenne – és akkor boldogabb lesz. „Ha valaki nem tud mosolyogni, ne nyisson üzletet” – tartja egy régi kínai közmondás.

### **Ne vitatkozzon.**

Nem maradhat felül semmiféle vitában. Ha elveszíti, akkor elveszíti, ha megnyeri, akkor is elveszíti. Miért? Képzelve el, hogy diadalt arat a másikon, lerombolja az érveit, és bebizonyítja neki, hogy nem egészen épelméjű. Akkor mi lesz a helyzet? Ön nagyszerűen érzi magát – de ő? Felkeltette a kisebbségi érzését, megsértette a büszkeségét.

Ha egy bölcs eladó vevője azzal reklamál, hogy a facsemeték nem jók, és akkor sem kellene neki, ha ingyen lenne, és inkább a szomszéd faiskolától vásárol, akkor a bölcs eladó így szól: „A szomszéd faiskola növényei valóban nagyon jók. Ha tőlük vásárol, biztosan nem csalódik. A cég jó, az embereik is jók.” Erre a vevő megnémul, mert nincs min vitatkozni. Igazat adott neki, tehát nincs többé mit beszélni a szomszéd faiskoláról. Megnyugszik, és talán meglepődik, hogy kard helyett békejobbot kapott. És ekkor a bölcs eladó elkezdheti sorolni a saját facsemeték előnyeit.

Buddha így szól: „A gyűlöletnek sohasem a gyűlölet, hanem a szeretet vet véget.” Hasonlóképpen a félreértéseknek soha nem a személyeskedő, érzelmeken alapuló vitatkozás, hanem a belátás és a megértés vethet véget. Örüljön az eltérő véleménynek. Egy régi mondás szerint „Amikor két fél mindenben egyetért, akkor az egyikük fölösleges.”

### **Kérdezzen.**

Használjon gyakran olyan kérdéseket, mint hogy „Biztos szeretnék abban lenni, hogy helyesen értettem-e önt. Az imént tehát azt mondta, hogy...” vagy „Szeretném, ha még egyszer elmondaná, hogy...” A technika legfőbb haszna, hogy időt nyer a helyzet végiggondolására.

Nehéz tárgyalásokon előfordulhat, hogy a partner igyekszik röviden válaszolni a kérdéseire. Ha például azt kérdezné: „Nem lehet megváltoztatni ezeket az elveket?” a válasz határozott „Nem!” lenne.” Bővebb válaszra kényszeríti a partnert, ha így kérdezi: „Mi a célja ezeknek az elveknek?” „Miért hasznosak ezek az elvek?” „Miért gondolja, hogy...” Igyekezzen olyan kérdéseket feltenni, amire a másik nem tud egy-egy szóval válaszolni, illetve amire nincs kész, előre eltervezett válasza. A kérdéseknek gondolkodásra kell kényszeríteni a vitapartnert.

### **Mindenki számára a saját neve a legjobb szó. Mondja sokszor.**

Kezdjen minél több mondatot a partner nevével. Az átlagos embert a saját neve érdekli, senki másé. Ha megjegyzi az átlagember nevét, és a nevéen szólítja, bóknak fogja tekinteni. Ha elfelejti, rosszul ejti, vagy hibásan írja, ellenséget szerezhet magának.

Sok szponzor súlyos pénzeket hajlandó adni csupán azért, hogy megörökítve láthassa a nevét. Bizonyítékul nézze meg az Andrásy úti kandeláberek oldalán lévő réztáblácskákat.

### **Mindenki számára az anyanyelve hangzik a legszebben.**

Ha külföldi vendége van, és anyanyelvén köszönti, még akkor is rögtön megkedveli Önt, ha hibásan ejtette a köszönést. Néhány idegen nyelvű szó (Jó napot, köszönöm stb.) nagyon nagy segítség lehet a tárgyalások során.

### **Gyűjtsön igeneket.**

A megállapodások kulcsszava az „igen”. Törekedjen arra, hogy a megbeszélés során minél többször elhangozzék ez a szó. Mondja ki Ön is, amikor csak lehetséges: „Igen, ebben teljesen egyetértek, igen.” „Igen, ez valószínűleg így van. Igen, és az jutott erről eszembe...”

Törekedjen arra is, hogy annyi igent kapjon, amennyit csak lehet. Erre két módszer is kínálkozik. Egyfelől azokkal a témakörökkel kezdje a tárgyalást, amiben várhatóan egyetértés lesz. De mi a helyzet a vitatott témakörökben? Hogyan lehet igeneket kicsikarni mondjuk egy vízlépcső ügyében? Amikor tárgyalófele mond egy kijelentést, függetlenül attól, hogy egyetért-e, kérdezzen vissza. A tárgyalófél: „Egy völgyzáró gát minden lehetséges környezeti veszélyét nullára tudjuk csökkenteni.” Erre Ön: „Jól értem, hogy Ön azt állítja, hogy felépíthetünk és működtetünk egy gátat anélkül, hogy a környezetet károsítanánk?” Erre ha akar sem tud mást felelni, mint igent.

### **Az „igen” küszöb**

Kevesen tudják, hogy ha a tárgyalófélnek egymás után négyszer-ötször olyan kérdést teszünk fel, amikre igennel felel, akkor elveszti a kontrollját, és az utolsó kérdéseinkre majdnem kábultan fog igent mondani.

Próbáljunk ki egy játékot. Tegyük föl az alábbi kérdéseket rögtön egymás után: „Milyen színű a hó? Milyen színű a mentőautó? Milyen színű az írógép-papír? Milyen színű az orvosok köpenye? Mit iszik a tehén?” Az utolsó kérdésre a legtöbb ember azt feleli: „Tejet”, pedig a tehén is vizet iszik. A négy bevezető kérdéssel azonban elkábítottuk a válaszolót.

### **Ismerje el a másik érzelmeit.**

Érzelmekről teljesen felesleges vitatkozni. Ha érzelmi síkon beszél valakivel, soha nem fogja tudni meggyőzni. Ha viszont rögtön a beszélgetés elején elismeri a tárgyalófél érzelmeit, akkor tovább léphetnek az érdemi témákra. Tegyen valahogy így:

„ - Önök tönkretették a városunk kis főterét, ahol azelőtt vasárnaponként sétálgattunk, ahol csend volt, nyugalom és jó levegő. Most zaj van, rohanás, kapkodás, és ez a maguk hibája.

- Azt hiszem értem, hogy mire gondol. Valószínűleg én is ezt érezném, igen, önnek igaza van.” Ha ezt mondja, partnerének felesleges lesz továbbra is érzelmi síkon vádaskodni, hiszen egyetértett vele. Kénytelen lesz érdemben, érvekkel vitatkozni tovább - úgy pedig meggyőzheti.

### **Ha kell, kérjen elnézést.**

Egy professzor egy felnőtteknek szóló tanfolyamon a következő példát mesélte a hallgatóknak: „Az alvállalkozó megígéri, hogy havi ezer anyafacsavar-csörlőt gyárt a vevőnek. Az első két szállítmány tökéletes. A harmadik szállítmányban azonban véletlenül csak kilencszázkilencven darab anyafacsavar-csörlő érkezik. A vevő dühös, kiabál. Mit mondana ön az alvállalkozó helyében?” A professzor jelentkezőre várt, de senki sem jelentkezett. A hallgatók vagy írtak, vagy a cipőjüket tanulmányozták. Egyedül egy hallgató gyermeke, egy ötéves forma kisfiú jelentkezett. A tanár felszólította: „Na, te mit mondanál az alvállalkozó helyében?” „Azt mondanám, hogy bocsánatot kérek, többet nem csinálok ilyet!” – mondta a kisfiú.

Sajnos az emberek még akkor is nehezen ismerik el a hibáikat, ha igazából tisztában vannak vele. Pedig a bocsánatkéréssel általában leszerelhetjük a sértett, és jogosan méltatlankodó tárgyalófelet. A példában szereplő vevő valószínűleg igazából nem a tíz hiányzó anyafacsavar-csörlőt fájjalja, hanem azt, hogy becsapták, megsértették.

Minden idők egyik legnagyobb operaénekesse, Maria Callas gyakran énekelt újra egy-egy nehéz áriát. A közönség ezt nem a gyengeség jeleként értelmezte, hanem úgy, hogy a nagy énekes elismeri a hibáit. Úgy érezték, hogy az énekesnő a lehető legjobbat akarja nekik, a közönségnek adni, és ha előszörre nem sikerült igazán jól egy ária, akkor még egyszer nekirugaszkodik.

Kevés annyira meggyőző jele van a bölcsességnek, mint egy egyszerű mondat: „Ezt nem tudom.”

### **Hangolja rá magát a tárgyalófél hullámhosszára.**

Célszerű lehet megfigyelni, hogy a vitapartner látó, halló, vagy érző típus. Ha ezt felismerjük, könnyebb lesz olyan „nyelven” beszélni egymással, amit mindketten értünk. Ha a másik döntően látó, vizuális típus, akkor olyan kifejezéseket használ, mint például: „Nem látja mit akarok mondani?” „Én a jövőt nézem, nem a múltat.” „Képben vagyok.” Igyekezzen hasonló típusú kifejezésekkel válaszolni: „Nézzük át.” „Mutassa meg.” „Én kicsit máshogy látom.”

Ha a tárgyalófele így fogalmaz: „Hallgassa meg ezt!”, „Hadd említsem...”, „süket fülekre talál”, akkor ő döntően halló típus. Válaszoljon ennek megfelelően: „Amint hallom...”

Ha a partner kifejezései az érzelmek köré rendeződnek, ilyeneket mond: „Úgy érzem...” válaszában használjon ilyen mondatokat: „Én sem vagyok biztos benne, hogy...”, „Jóleső érzések...”, „Kellemes hangulat...”

A hullámhosszra való ráhangolódás azonban nem csak szavakkal történik. Ha megfigyel két barátot vagy barátnőt, amint beszélgetésbe mélyednek, azt veheti észre, hogy amikor az egyik a könyökére támaszkodik, a másik is ezt teszi. Amikor az egyik lehalkítja a hangját, a másik is lehalkítja. Szinte öntudatlanul is utánozzák egymást, azt jelzik egymásnak: „Olyan vagyok, mint te.”

Figyelje meg tárgyalófelét. Ha lassan beszél, esetleg lassítson Ön is. Ha halkan beszél, esetleg beszéljen Ön is halkabban. Ha előrehajol, esetleg hajoljon előre, ezzel is mutatva érdeklődését.

Vigyázzon, ne alakuljon a tárgyalás egy erőltetett utánozós játékká. Csupán úgy alkalmazza a saját módszereit, hogy az közelítsen a tárgyalófél tárgyalási stílusához. Ezzel támogatásáról, egyetértéséről biztosítja.

### **Ha mézet akar gyűjteni, ne rúgja fel a méhkest.**

A bíráló hiábavaló, mert a másikat védekező állásba szorítja, és arra kényszeríti, hogy igazolja önmagát. A bíráló veszélyes, mert megsebzí a másik ember büszkeségét, megsérti az önbecsülését. Az az ember, akit megbélyegzünk és elítélünk, minden bizonnyal igazolni akarja magát, és minket ítél el. Ahogy a Biblia mondja: „Ne ítélj, hogy ne ítéltess.”

Benjamin Franklin, aki fiatalkorában tapintatlan volt, később oly kitűnően tudott bánni az emberekkel, hogy a diplomáciai ügyességének hála, az Amerikai Egyesült Államok franciaországi követévé nevezték ki. Mi volt sikerének titka? „Senkiről sem akarok rosszat mondani – mondta -, és minden jót el akarok mondani, amit bárkiről is tudok.”

Ahelyett, hogy elítéljük az embereket, próbáljuk megérteni őket. Próbáljuk meg kideríteni, hogy miért teszik azt, amit tesznek. Ez sokkal hasznosabb, és érdekesebb, mint a pusztán bíráló, amellyel rokonszenvet, türelmet és jóakaratot ébreszt.

## **Három veszélyes típus:**

### **Az agresszív típus**

A nehéz tárgyalófelek leggyakoribb típusa. Rosszindulatú, arrogáns személy; gőzhengernek is nevezik őket. Messziről felismerhetők arról, hogy hangosan beszélnek, és általában a megszokottnál gyorsabban is. Gyakran dühödnek fel, és ritkán képesek felhőtlenül örülni valaminek. Úgy érzik, hogy ha valamit meg akarnak kapni, ehhez az egyetlen eszköz a megfélemlítés és a fájó bírálat.

Mit csináljunk, ha „gőzhenger” kerül az utunkba? Leginkább semmit. Ha a tárgyalófél dühítően viselkedik, és mi valóban dühössé válunk, akkor elfogadjuk az áldozat szerepét. Gyakran az ellenfél azt próbálja kiereszokolni, hogy Ön gondolkodás nélkül reagáljon. Így a támadás első áldozata az Ön józan ítélőképessége, és a tárgyilagossága; nem fogja tudni végiggondolni a dolgokat. Ebből a körből egyoldalúan is kiléphet, mégpedig úgy, hogy nem reagál a támadásra.

A fizikaórákon megtanultuk, hogy Newton törvénye szerint minden akciónak megfelel egy vele azonos nagyságú reakció. A tárgyak tehát öntudatlanul reagálnak – de az emberek dönthetnek úgy, hogy tartózkodnak a reakcióról.

Teljességgel megzavarhatja tárgyalófeledet azzal, hogy egy provokatív kijelentése után, amikor heves szócátára számít, Ön nem mond semmit. Ő vitát vár, e helyett Ön nyugodt arccal néz rá. Mivel Ön ezzel alapjaiban vonja kétségbe eszközeinek hatásosságát, teljesen elbizonytalaníthatja. Ha a másik látja, hogy támadó taktikája hatástalan, általában felhagy vele. (További előny, hogy a Buddha mosolyához hasonlatos arc mögött nyugodtan végiggondolhatja a helyzetet.) Jézus ezt úgy fogalmazta meg: „Ha megdobnak kövel, dobj vissza kenyérrel.”

A módszert tárgyalásokon úgy is alkalmazhatja, hogy szünetet kér. Ha ezt a tárgyalás egy izgalmas, pergő szakaszának közepén teszi, valószínűleg megzavarja a partnereit.

### **Gyakorlat a higgadtság fejlesztésére:**

Öt napig írjunk fel egy papírra minden eseményt vagy magatartást, amit bosszantónak, vagy dühítőnek érzünk. Írjuk fel a tolakodó utast reggel a buszon, a mogorva főnököt, és az esti hírek dühítő nyilatkozatát is. Esténként vegyük elő a listát, és írjuk a feljegyzések mellé, hogy milyen előnyünk származott az idegeskedésből. Valószínűleg a legtöbb jegyzés mellé nem fogunk tudni előnyt írni: az idegeskedés nem hoz gyümölcsöt. Ha lelkiismeretesen vezetjük a listát, valószínűleg az ötödik napon sokkal kevesebb feljegyzéznivalónk lesz.

### **Az „ez az ember azt mondja” technika**

Sokszor nagyon feldühödünk olyasmin, amit a tárgyalófél mond. Lehet, hogy tudjuk, hogy nem kellene tárgyalás közben kimutatnunk a dühünket, de olyat mond vagy tesz, amitől az agyunkat előnti a vér. Mit tehetünk? Amikor hallgatjuk a partnert, gondoljuk közben azt: „Ez az ember itt azt mondja, hogy...” vagy „Ő azt gondolja, hogy...” Rögtön utána persze azt is hozzátehetjük magunkban: „Vajon miért gondolja ezt?” „Vajon igaza van ebben?” Vagy éppen azt, hogy „Nem baj, én viszont máshogy gondolom.”

Tegyük fel, hogy a tárgyalófél azt mondja, hogy: „Az ön cége megbízhatatlan. Sorra lépi át a határidőket, mindenki azt beszéli, hogy képtelenség önökkel együttműködni.” Hagyományosan az ilyen kijelentéseket személyes sértésnek, támadásnak vesszük, és ennek megfelelően, agresszíven reagálunk. Ha azonban azt gondoljuk: „Ez az ember itt azt mondja, hogy nem tartjuk a határidőket.” akkor mindez egy lépéssel távolabb kerül. Ha pedig távolabb van a dolog, akkor objektívebben vizsgálhatjuk a dolgot. „Igaza van ebben? Tényleg nem tartjuk a határidőket? Hát, őszintén szólva, előfordul... És tényleg emiatt kerülnek minket más szervezetek? Lehet, hogy igaza van...”

## **A „Na és?” technika**

Nagy segítség lehet, ha végiggondolja, hogy mi történik, ha a tárgyalás kudarcba fullad. Az esetek döntő többségében rájön, hogy még ha a tárgyalófél nem is hajlandó együttműködésre, akkor sincs nagy baj – találhat más partnereket, vagy más működési területeket. Ennek tudata nyugodttá, magabiztossá fogja tenni a tárgyalások során.

Ez a taktika vizsgák előtt is hasznos lehet. Képzeljük el, hogy a tanári szoba előtt nyolctíz diák toporog, de egyikük sem mer benyitni a rettegett tanárhoz. Ön végiggondolja, hogy a legrosszabb, ami történhet az az, hogy utóvizsgára kell majd mennie. Na és? Az valóban olyan borzalmas? Persze nem kellemes, de egyáltalán nem a világ vége. Erre megnyugszik, és magabiztosan belép vizsgázni.

## **Igyekezzen magabiztosnak látszani.**

Ha a beszélgetés során mindvégig nyugodtnak, magabiztosnak mutatja magát, azzal azt az érzést kelti, hogy a munkája is folyamatos, megbízható lesz. Sokszor a vita során a nyugodtság, a kimérség annyira meghökkentő, hogy kiközösíti a tárgyalófelet az eltervezett szerepéből.

Erre példa az az amerikai diplomata, aki 1979 és 1981 között az irániak túsza volt. Valahányszor az örök bementek a börtöncellájába, ő szókkal kínálta őket. „Az én vendégeim lettek – magyarázta később – és ezen az apróságon keresztül uralni kezdtem a helyzetet. Félreérthetetlenül olyan légkört teremtettem, ami sugározta, hogy ez az én területem.”

## **A panaszkodó típus**

Soha sem elégedett. Úgy érzi, hogy a világ igazságtalan, és ő a bajok áldozata. Ha megdicséred a ruháját, azt feleli: „Ó, te nem is tudod, mennyit kellett szaladgálnom, mire ezt megtaláltam. És akkor még az áráról nem is beszéltünk!” Ő az, aki az új ötletekre automatikusan azt gondolja: „Úgysem fog működni.” Ő az, akinek ha segítesz megszabadulni a problémájától, egyáltalán nem lesz hálás. Lecsapolhatják energiánkat, elvehetik lelkesedésünket.

Mit tegyünk? Sokszor ezek az emberek már akkor is nagyon hálásak, ha egyszerűen meghallgatjuk őket. Ha minden alkalommal szentelünk rájuk pár percet, sokszor már úgy érzik, hogy mi vagyunk a földre szállt megváltók. Vigyázzunk azonban: ha túl sokáig hallgatjuk a panaszait, a mi energiánk látja majd kárát.

Mutassunk nekik megoldásokat, lehetőleg többet is. Nem fognak hamar dönteni valamelyik mellett, de tudni fogják, hogy segíthetnek problémáikon. Ha maguk választják ki a megfelelő megoldást, akkor ahhoz sokkal inkább kötődni fognak.

Határozottabb eljárást is választhatunk: „Jól van, vegyél elő egy darab papírt, és írd le az egyes megoldások előnyeit és hátrányait. Ha mindent felírtál, akkor könnyebben dönthetsz.” Mindezért egy kicsit sem lesznek hálásak, hiszen aláaknáztuk a várukat, amibe menekültek.

Tegyük fel, hogy panaszosunk a férjéről panaszodik, aki elhagyta. Kérjük meg, hogy mesélje el úgy a történetet, mintha ő akarta volna, hogy a párja elmenjen. Ez persze szokatlan lesz számára, és talán kellemetlen is. Mindenesetre érezni fogja, hogy ő maga is felelős mindazért, ami történik vele, és hogy képes változásokat előidézni. Próbáljuk meg éreztetni, hogy a világ nem kényszerek láncolata, hanem a mi döntéseink sorozata.

Panaszkodó: „Minden nap korán kell kelnem, hogy beérjek a munkába.” Mi: „Mi lenne, ha egy nap nem kelnél fel?” „Hát, a főnököm jól lehordana.” „Aha. És ha egy pár napig nem mennél be?” „Kirúgna.” „És akkor mi lenne?” „Nehéz lenne másik állást találni. Ha nem találnék másik állást, a feleségem is elhagyna talán, kikapcsolnák az áramot, a telefont. A

végén kiraknának a lakásból is, és csövezhetnék az utcán.” „Ha tehát elhatároznád, hogy nem kelsz fel reggel, akkor csöves válna belőled, és boldogtalan lennél?” „Igen.” „Tehát inkább felkelsz?” „Igen.” „Akkor tehát azért kelsz fel reggel, mert inkább ezt választottad.”

Gyakorlat: Írjunk le legalább ötven dolgot, amikről úgy érezzük, hogy meg kell csinálnunk. „Adóbevallást kell írnom.” „Meg kell látogatnom az anyósomat.” „Kedvesnek kell lennem a főnökömmel.” Ha megvan a lista, írjunk le mindent újra, de úgy, hogy: „Úgy döntöttem, hogy megírom az adóbevallást.” „Úgy döntöttem, hogy meglátogatom az anyósomat.” „Úgy döntöttem, hogy inkább kedves leszek a főnökömmel.” A gyakorlat segíthet abban, hogy lássuk, hogyan befolyásolhatjuk életünk eseményeit. Ez akkor is segít, ha panaszkodók vagyunk, és akkor is, ha panaszkodókkal akarunk együtt dolgozni.

## **A hallgató típus**

Vannak, akik azzal próbálnak eredményt elérni, hogy egyáltalán nem beszélnek. Mi elmondhatjuk céljainkat, gondolatainkat, indokainkat, ők csak hallgatnak. Kérdezhetjük őket, akkor is csak hallgatnak. Nem szűkszavúak, hiszen egyáltalán nem beszélnek. Mit tehetünk?

A legfontosabb, hogy maradjunk higgadtak, kedvesek. Lehet, hogy nem bízik bennünk az illető, ezért nem kezd velünk beszélgetni. Meséljünk többet magunkról, a tervünkről.

Ne tegyünk fel eldöntendő kérdéseket. Ha azt kérdezzük: „Egyetértesz?” vagy „A-t vagy B-t választanád?” biztosak lehetünk benne, hogy egyszavas választ fogunk kapni. Igyekezzünk kiegészítendő kérdéseket feltenni: „Mit gondolsz erről?” „Milyennek tartja a terveket?”

Könnyen lehet, hogy hallgatásának sokévnnyi keserűség az oka. Így az is lehet, hogy komoly erőfeszítés lesz szólásra bírni partnerünket. Sokszor az is segíthet, ha a kérdést, amire nem kaptunk választ, időnként (változatlan formában) megismételjük, és figyelmesen várjuk a választ. Ezzel biztosíthatjuk, hogy mi valóban kíváncsiak vagyunk a véleményére. Legfeljebb háromszor tegyük fel ugyanazt a kérdést.

Kipróbálhatjuk a „tegyük fel” módszert is. Fogalmazzon valahogy így: „Tegyük fel, hogy már megszületett a döntés. Milyen hatásai lehetnek?” vagy „Tegyük fel, hogy a szervezet évi 20 millió forint támogatást kap. Vajon milyen programokat lehetne ebből fedezni?”

A hallgató emberekkel különösen nehéz telefonon kommunikálni, hiszen akkor az arc és a test jelzései sem segítenek. Éppen ezért nyugodtan mondjuk ki, hogy „Valóban hallani szeretném a véleményét erről a dolgról.” Ha az első beszélgetés alkalmával nem sikerül szóra bírni partnerünket, ajánljuk fel, hogy később visszahívjuk, és kérdezzük meg, hogy neki mikor lenne ez alkalmas. Utolsó megoldásként javasoljunk személyes találkozót. A személyes találkozó mindkét fél számára megkönnyíti a kommunikációt.

Lehet, hogy éppen azért, mert sokévnnyi elfojtott érzés van a hallgatás mögött, az érzések, érzelmek hirtelen törhetnek fel. Lehet, hogy partnerünk sírni kezd, vagy éppen kiabálni, dühöngeni. Ha sír, adjunk zsebkendőt, és nyugodtan hallgassuk tovább; ha szomorú, esetleg gyengén megsimogathatjuk. Emlékezzünk rá, hogy a feltörő érzelmek okozói valószínűleg egyáltalán nem mi vagyunk. Ha nem vagyunk ilyesmire felkészülve, idejében lépünk vissza. Semmiképpen se vállalkozzunk olyasmire, ami szakember (pszichológus, orvos stb.) feladata.

## **Nem „vagy/vagy”, hanem „és”.**

A hagyományos gondolkodásmód az, hogy vagy nekem van igazam, vagy neked. Ez számos esetben nem így működik, hanem úgy, hogy vagy mind a ketten bukunk egy ügyön, vagy mind a ketten nyerünk. A környezetvédelemben fokozottan igaz ez a törvény: ha én

szennyezem a levegőt, akkor azt mindketten belélegezzük, ha te fát ültetsz, az nekem is ad oxigént - te is nyersz, és én is nyerek. Ez utóbbira törekedjen.

Ez a gondolat megjelenhet a beszédében is. Régebben azt tanították, hogy így célszerű érvelni: „Igaz, hogy a mai autók kevesebbet szennyeznek, mint a régebbi gyártmányok, de a számuk is megemelkedett. Így az összes szennyezés nem csökkent, hanem nőtt.” Kétségtelen, hogy az „igen, de” szerkezetű érvelés könnyebben elfogadható, mint ha egyszerűen csak azt mondanánk: „Ez nem így van.” A gond az lehet ezzel a formulával, hogy amikor a „de” szót kimondjuk, akkor a tárgyalófél automatikusan átválthat védekezésbe, vagy kifejezetten támadásba, és a tárgyalás szócsatává alakulhat.

Próbáljon meg így érvelni: „A mai autók kevesebbet szennyeznek, mint a régebbi gyártmányok, ugyanakkor a számuk is megemelkedett. Így az összes szennyezés nem csökkent, hanem nőtt.”

Az „igen, de” szerkezet helyett próbáljon „igen, és” szerkezetet használni.

### **A „ha, akkor” formula**

Tegyük fel, hogy egy iskola vezetőjeként tárgyal egy céggel. A cég szeretné reklámozni a termékeit, lehetőleg nem csak az iskola diákjainak, hanem a szülőknek is. Az iskola szeretne rendezni Föld Napján egy szabadtéri programot a sportpályán. A tárgyalásokhoz jó kiindulási alap lehet, ha azt mondja: „Ha az önök cége fizeti a szabadtéri program dologi költségeit, akkor mi hozzájárulunk ahhoz, hogy a rendezvény a cég nevét viselje.”

### **Ne a másíkról beszéljen.**

Senki sem szereti, ha megmondják, hogy ő milyen. Képzeld el, mit tesz egy polgármester, ha ezt hallja: „Ön becsapott minket. Azt ígérte, hogy felújítja a teret; hogy parkot kapunk, padokat, virágokat, fákat. Ehelyett most itt mélygarázsról meg parkolóházról beszél!”

Vajon mit tesz ugyanez a polgármester, ha azt hallja: „Polgármester Úr, egy éve ugyanitt a tér felújításáról beszéltünk, padokról, virágokról, fákról. Most mélygarázsról meg parkolóházról hallunk. Nem érez ellentmondást?”

A jelentés ugyanaz, a különbség, hogy az első kérdés a polgármester személye ellen szólt, a második pedig a témára irányult. Ne firtassa, hogy a másik mit gondol és miért. Az hadd legyen az ő ügye. Arról beszéljen, amit Ön gondol, érez, lát. Fogalmazzon így: „Szerintem...” „Azt hiszem...” „Nyugtalanokodni kezdtem, amikor azt láttam...”

### **Az „ön problémája” vagy „az én problémám” helyett beszéljen „a mi problémánk”-ról.**

A hagyományos gondolkodásmód szerint vagy az egyik tárgyalófélnek van igaza, vagy a másiknak. A legtöbb környezetvédelmi ügyben azonban vagy minden fél nyer (például a hulladékok szakszerű kezelését, hőenergiát, újra felhasználható nyersanyagokat, munkahelyeket, tiszta levegőt), vagy minden fél veszít. Próbálja az „ön problémája” vagy „az én problémám” helyett „a mi problémánk” kifejezést használni. Ezzel is érzékeltetheti a tárgyaló partnerrel, hogy a megoldandó feladat nem csupán az övé, vagy az Öné, hanem közös.

### **Engedje, hogy a másik úgy érezze, hogy az ötlet tőle származik.**

Sokszor úgy nyerhet meg valakit egy-egy gondolatnak, ha óvatosan elhinti a magvait a partner agyában. Ha az illető ezek után maga mondja majd ki az általunk kívántakat, akkor azt a saját gyermekeként fogja védelmezni.

Az a kalapkereskedő, aki hagyja válogatni, választani a vevőt, valószínűleg többet ér el, mint az, aki egyetlen kalapot rak a pultra, és azt próbálja rátukmálni a vevőre. Ha a vevő maga választja ki a kalapját, akkor azt magáénak fogja érezni – mintha maga készítette volna.

Két és fél ezer évvel ezelőtt Lao-ce, a kínai bölcs ezt így fogalmazta meg: „A folyók és a tengerek azért nyelik el száz és száz hegyi patak hódolatát, mert mélyebben fekszenek, mint emezek, tehát uralkodni tudnak a hegyi patakok felett. Így a bölcs is, aki az emberek fölött akar állni, alájuk helyezi magát; ha előttük akar járni, mögéjük áll. Ilyen módon bár felettük van a helye, nem érzik a súlyát, és bár előbbrevaló náluk, létét nem érzik sérelemnek.”

### **Képzeld a másik helyébe magát. Mit szeretne Ő?**

Próbálja átgondolni, hogy milyen érdekek vezérik tárgyalófelét. Próbálja elképzelni, hogy mit mondott partnere főnöke, mielőtt elküldte erre a megbeszélésre. Igyekezzen az ő fejével gondolkodni, az ő szemével nézni az ügyet. Tegye fel magának a kérdést: „Belemennék ebbe, ha a helyében lennék? Miért nem?” Nyugodtan kérdezze meg, hogy: „Miért gondolja így? „Miért fontos ez önnek?” „Azt hiszem nem értettem, hogy miért akarja ezt?”

Ha ezekkel a kérdésekkel nem tud meg eleget a tárgyalófél érdekeiről, tegyen fel olyan kérdéseket, mint például: „Mi lenne, ha ön megtenné, hogy...” vagy éppen hogy „Mi történne, ha ön nem tenné meg, hogy...” A válaszokból valószínűleg sokkal tisztább képet kap a partner érdekeiről, céljairól.

Képzeld magát a következő tárgyalási helyzetbe. Az önkormányzat jegyzőjeként felkeresik a helyi környezetvédők. Elmondják, hogy fasort szeretnének ültetni a főutca két oldalára, de nincs pénzük a facsemetékre, és az Ön támogatását kérik. Ön szíve szerint megadná a támogatást, de a pénzzel el kell számolnia a képviselő testület felé. A környezetvédők ezt nem értik, csak azt látják, hogy Ön adna is, meg nem is, és úgy érzik, hogy mellébeszél. Mit tesz?

Akár ki is kényszerítheti, hogy a tárgyalófelei képzeljék magukat az Ön helyzetébe. A példában szereplő helyi környezetvédőknek elmesélheti, hogy miért nem tud pénzt adni a facsemetékre. A végén azt mondhatja: „Látják, ez a helyzetem. Önök mit tennének, mit mondanának a képviselő testületnek?” Így a tárgyalófél nem csak kénytelen az Ön helyzetébe képzelni magát, de megtisztelve is érzi majd magát, hogy Ön kikérte a véleményét.

Ahhoz, hogy feltérképezze a másik céljait, érdekeit, kérdezzen ilyeneket: „Miért akarná ezt tenni?” „Önök ez miért előnyös?” Ezek a kérdések segítenek majd megérteni a partner viselkedését.

Ahhoz, hogy a tárgyalófele megtegye azt, amit Ön szeretne, rá kell ébresztenie, hogy az neki miért előnyös. A halak sem azért akadnak a horogra, mert szeretnek a vasárnapi ebéd része lenni, hanem mert szeretik a horgodon lévő csalit.

Andrew Carnegie szerint az emberek befolyásolásának egyetlen módja, ha kívánságuknak megfelelő irányba vezetjük őket. Egy alaklommal, mikor sógornője halálra keseregte magát a két fia miatt, akik hanyagolták az anyjukkal való levelezést, Carnegie száz dollárba fogadott, hogy postafordultával választ kap anélkül, hogy kérne. Carnegie írt unokaöccseinek egy kedves levelet, és az utóiratban mintegy mellékesen megemlítette, hogy mindkettőjük számára csatol öt-öt dollárt. Azonban „elfeledte” mellékelni a pénzt... Jött ám a válasz postafordultával: a fiúk nagyon köszönték „kedves bácsijuk” sorait, de hiányolták a mellékelt bankjegyeket.

Henry Ford szerint: „Ha a sikernek egyáltalán van titka, az abban a képességben áll, hogy észrevegyük a másik ember szempontjait, és a dolgokat egyszerre nézzük az ő oldaláról, és a magunkról is.”

### **Vicceljen.**

A viccelődés segít az időnyerésben. A vicc oldja a feszültséget: aki nevet, az nem üt, és nem kiabál. Akin nevetni tudunk, azt nem tudjuk gyűlölni. Sokszor még egy gyéren elmondott, szakállasan öreg vicc is enyhít a tárgyalás légkörén. (Lehet, hogy azzal ér el nagy sikert, ha direkt rosszul mond el egy régi, közismert viccet, és felkínálja a tárgyalófélnek, hogy ő mondja el a vicc poénját.) Egyetlen dologra azonban figyeljen: sose vicceljen mások kárára.

### **Határidők kezelése**

Ha a másik kijelenti: „Vagy elfogadja a javaslatom, vagy befejeztük a tárgyalást!”, vagy: „Ötig van ideje, tovább nem tárgyalok!”, akkor lehet, hogy csak blöfföl. Hagyja figyelmen kívül az ilyen kijelentéseket, beszéljen továbbra is a problémáról, mintha nem is mondott volna semmit.

Ha megismétli a fenyegetést, akkor értelmezze az álláspontját egyfajta vágyként, és mondjon valami ilyesfélét: „Mindnyájunknak vannak céljaink, gondolom. Azt hiszem, jobb, ha realisan nézünk a dolgokra, és érdemben foglalkozunk a témával. Mit is mondott...” Ez az új értelmezés megkönnyíti számára, hogy presztízsveszteség nélkül módosítsa merev álláspontját. Ráadásul egy konkrét kérdéssel rögtön a tárgyra irányítottad a figyelmet.

Ha még ezek után is ragaszkodik a túl szoros határidőhöz, mondhatja ezt is: „Mindnyájan szeretnénk addigra befejezni a tárgyalást. Ez nagyon jó lenne. Lássunk is rögtön munkához.”

Hasznos lehet tudnia, hogy egy túl szoros határidő néha hasznos is lehet az Ön számára is. Egy túl szorosra szabott határidő esetén mondhatja, hogy: „Szívesen megbeszelném a kollegáimmal, hogy hogyan tehetnék önnek jobb ajánlatot, de sajnos erre nincs idő, szorít a határidő.”

### **Tud nemet mondani?**

Sokan nem tudnak nemet mondani. Megkérik őket valamire, kapnak egy jó munkajánlatot, felkérik őket egy konferencián való beszédre, és ők nem tudnak nemet mondani. Ebből persze rengeteg bonyodalom származhat. Ha egy cég, egy szervezet többet vállal, mint amennyit teljesíteni tud, akkor rendszeresen ki fog futni a határidőkből. Vajon Ön tud nemet mondani?

## **A „jó fiú – rossz fiú” technika**

A technika lényege, hogy Ön egy kollegájával képvisel egy szervezetet. Az egyikőjük agresszíven tárgyal, túl hangosan beszél, nem veszi figyelembe a tárgyalópartner érdekeit. Ő a rossz fiú, a csúnya bácsi. A másik az ellenkezője: megértő, kedves, megegyezést keres.

Tipikusan ezt a technikát alkalmazzák vallatásokkor. Az egyik vallató kiabál, csapkod, dühös, esetleg pofozkodik is, bár lehet, hogy azt csak a filmekben szabad. Mikor azt látja, hogy a fogoly nem beszél, dühösen kimegy a szobából, bevágja maga mögött az ajtót. Ekkor jön a jó fiú. Azt mondja: „Figyeljen ide, a kollegám egy vadállat, néha meglepedezik magáról. Amíg kint van, maga elmondhatja néhány fontos dolgot, és akkor mindketten mehetnénk Isten hírével...”

A technika előnye, hogy kontrasztosan meg lehet mutatni a tárgyalófélnek, hogy bár agresszíven és önzően is lehetne tárgyalni, ő mégis választhatja az emberi hangnemet, a közös megegyezést. Hátránya az, hogy csak akkor alkalmazható, ha több személy ül tárgyalóasztalhoz.

## **Hogyan semlegesítsük a „jó fiú – rossz fiú” technikát?**

Mit tehetünk, ha a jó fiú – rossz fiú technikát a tárgyalófelünk alkalmazza? Az egyik lehetőség az, hogy belemegyünk a színjátékba, és azt mondjuk: „Igen, a kollegája valóban néha elveti a sulykot. No de mindegy is, gyorsan állapotodjunk meg.”

A másik lehetőség, hogy leleplezzük a játékot. Ezt azonban úgy kell tennünk, hogy a tárgyalófelet ne bántssuk meg. Mondjuk mosolyogva ezt mondjuk: „Nahát, önök fantasztikusak! Ez a legjobb „jó fiú – rossz fiú” játék, amit valaha láttam. Ezt eltervezték, vagy véletlenül sikerült ilyen jól? Bár mindegy is, komolyra fordítva a szót, nézzük, hogyan állapotodhatunk meg.”

## **Hagyjon egéruat a tárgyalófélnek**

Ha a kérdésedben választ is felkínál a tárgyalófélnek, az hálás lehet Önnek. Ha Ön menti ki, akkor nem háborúzni fog, hanem tárgyalni, közös megoldást keresni. Ha mondjuk Ön azt mondaná, hogy: „A szavamba vágott!”, könnyen elmérgesedhetne a tárgyalás. Elkerülheti a bonyodalmat, ha azt mondja, hogy: „A szavamba vágott, elnézést, befejezném, amit mondani akartam. Szóval...”

Meg kell könnyítenie a másik számára, hogy felhagyjon a taktikájával. Leplezze le a taktikát, de ne szúrjon tört a tárgyalófélbe. Ha például fenyeget, mondhatná azt is, hogy: „Ne fenyegeessen engem!”, de ez meglehetősen veszélyes. Ha azt kérdezi: „Nyilván nem akar fenyegetőzni, ugye?”, akkor erre valószínűleg azt fogja felelni, hogy természetesen nem. Az is jó megközelítés, ha Ön azt mondja, hogy a másinak eredetileg igaza lehetett, de a körülmények azóta megváltoztak.

Amikor Benjamin Disraeli, a brit miniszterelnököt az egyik támogatója azzal zaklatta, hogy adjon neki bárói rangot, ő ezt válaszolta: „Ön tudja, hogy nem adhatok önnek bárói rangot, de mondja azt a barátainak, hogy felajánlottam önnek, de ön elutasította. Ez sokkal jobban hangzik.”

## **Ne kérjen végleges döntést**

Megeshet, hogy tárgyalófele nagyon kételkedő, nem bízik Önben. Hiába bizonygatja, hogy az Ön cége szállítja a legjobb szennyvíztisztító berendezést, ő nem hisz a számoknak, a

statisztikáknak. Ajánlja fel, hogy három hónapig ingyen használhatja a gépet, aztán újra tárgyalóasztalhoz ülnek.

Ha például az önkormányzat képviselőit arról szeretné meggyőzni, hogy a falu főutcáját, főterét zárják le a forgalom elől, és ott legyen egy szép sétálóutca, könnyen lehet, hogy ők félnek majd így dönteni. Mi lesz a sok turistával, akik autóval jönnek? Mit szólnának a helyiek? Ajánljon kísérletet: Mondja, hogy zárják le az utcát egy (lehetőleg nyári) hónapra, aztán majd megbeszélitek a tapasztalatokat.

Kerülje az olyan helyzeteket, amelyekben gyors döntésre kényszerítené tárgyalófelét.

### **Harmadik fél**

Sokszor egy harmadik fél egyszerű jelenléte is befolyásolja a tárgyalások eredményét. Előfordult, hogy egy kisváros hosszasan tárgyalt a város szélén épülő autópálya építőivel, mert azok felüljárót terveztek, a város lakói viszont aluljárót szerettek volna. Szerintük a felüljáró elcsúfította volna az egész környéket. A tárgyalások kezdtek állóháborúra hasonlítani, amikor egy alkalommal a város képviselőjében megjelent egy nagyon híres, jó nevű ügyvéd is. Nem vett részt a tárgyalásokban, csak jelen volt és figyelt. A vitát még aznap lezárták – a város lakóinak óhaja szerint.

Budapest egy kerületében néhány civil szervezet elkeseredetten próbálta megakadályozni, hogy az önkormányzat újabb mélygarázsok építését engedélyezze. Már úgy látszott, hogy minden hiába, amikor mentő ötletük támadt. Az ülés napjára az ülésterembe hívták a lakókat, akiknek a házuk elé építenék a mélygarázst. A lakók nem kiabáltak, nem mondtak semmit, csak némán beültek az önkormányzat üléstermébe. Egyszerű jelenlétük teljesen megfordította az ügyek menetét.

Külső szakértő véleménye sokszor a holtponton lévő tárgyalásokat is előreviheti. Vegye listába azokat a lehetséges szövetségeseket is, akik várhatóan együtt fognak Önnel érezni, és támogatni fogják az ügyét: megbízható barátokat, rokonokat, régi ügyfeleket, az Önéhez hasonló célokat követő szervezeteket, vagy olyanokat, akiknek az Önéhez hasonló tapasztalatai vannak.

Ritkán gondolunk arra, hogy a tárgyaló partner környezetéhez forduljunk: a családjához, a barátaihoz, a munkatársaihoz, az ügyfeleihez. Lehet, hogy a tárgyalófele nem figyel arra, amit Ön mond, de a környezetében lehetnek olyanok, akik re figyel, és talán ők Önt is meghallgatják.

(Egy szegénynegyed lakói egyszer hiába próbálták rávenni a ház tulajdonosát, hogy javíttassa meg a hibás vízvezetékét, az nem volt hajlandó tárgyalni velük. A lakók elhatározták, hogy tüntetni fognak. De ahelyett, hogy az épület, vagy a tulajdonos irodája, esetleg a városháza előtt tüntettek volna, plakátjaikkal a tulajdonos házánál jelentek meg. Elég feltűnő látvány volt, ahogy dobokkal, színes zászlókkal elállták az előkelő villanegyed utcáját. A tulajdonos perceken belül telefonhívások tucatjait kapta a szomszédoktól: „Nem érdekel, hogy hogyan keresi a pénzét, de intézze el, hogy ezek az emberek ne hangoskodjanak itt!” Érthető, hogy beleegyezett, hogy kijavítja a vízvezetékét.)

A harmadik fél **moderátor**ként is részt vehet a tárgyalásokon. Ez lehet egy közös barát, a közös főnök, egy közösség vezetője, vagy egy semleges szakember. Erről külön fejezetben írunk.

### **Tárgyaljon a tárgyalásról**

Ha úgy látja, hogy a tárgyalófél egymás után rúgja fel a tárgyalások általános szabályait, nyugodtan kezdeményezzen tárgyalást a szabályokról. Fogalmazhat valahogy így: „Attól félek,

hogy ha így tárgyalunk tovább, akkor nem jutunk olyan eredményre, ami mindkettőnknek igazán előnyös. Abba kellene hagynunk a fő kérdések vitáját, és a tárgyalási szabályokat kellene megbeszelnünk.” A tárgyalás szabályairól ugyanúgy tárgyaljon, mint az érdemi kérdéstről. Tárja fel az érdekeket, dolgozzon ki választási lehetőségeket.

### **Adjon időt**

Soha ne siettetesse a tárgyalófelét. Különösen gyakori, hogy a tárgyalások végéhez közeledve a felek sietni kezdenek, és véletlenül valami olyat találnak mondani, ami megbánthatja a másik felet. Adjon időt, sőt, bátorítsa a partnert, hogy konzultáljon a megbízóival.

Még ha ki is tudna kényszeríteni egy megállapodást, lehetőleg tárgyaljon. Egy kikényszerített megállapodás ingatag. Nem csak az lenne a következménye, hogy a partner minden adódó módon ellenállna, de az is, hogy az első adódó alkalommal megpróbálna semmissé tenni az egyezséget. Évszázadunk első felében a világ óriási árat fizetett ezért a leckéért: az első világháborút lezáró, kényszerített béke ingatagnak bizonyult, és újabb világháborúhoz vezetett.

### **Kérje ki a másik ötleteit, véleményét.**

Minél gyakrabban kérje ki partnere véleményét. Ha a partnerre nem mint ellenfélre, hanem mint szövetségesre tekint, számos hasznos tanácsot, tippet kaphat tőle. Partnere valószínűleg más szemszögből nézi a világot, így az Ön munkáját is máshogy látja. Éppen ezért nagyon hasznos lehet Önnek az ő véleménye, kritikája.

### **Adjon választási lehetőséget.**

Mindig hagyja, hogy a partner válasszon. Legalább két lehetőséget vázolj fel, soha ne állítsa tárgyalófelét olyan helyzetbe, ahol vagy az ön útján megy tovább, vagy visszafordul. Mindig legalább két út legyen a partnere előtt, ahol dönthet, hogy melyiken indul tovább.

### **Ne a csatát nyerje meg, hanem a háborút. Soha ne mondja senkinek, hogy ő téved.**

Valószínűleg nem az a célja, hogy igaza legyen, hogy az Öné legyen az utolsó szó, hanem hogy együtt tudjon működni a tárgyalóféllel. Több mint kétezer éve Sun Tzu, egy kínai stratégia ezt írta: „Száz győzelmet aratni száz csatában nem az ügyesség csúcsa. Az ellenség megfélemezése csata nélkül, ez az ügyesség csúcsa.”

Vázolja fel az Ön által ajánlottak előnyeit. Ugyanakkor azt is mutassa meg, hogy milyen kára származhat a tárgyalófélének abból, ha nem működik Önnel együtt. Ha a két oldal kontrasztosabb, könnyebb lesz a döntés. Kérdezze meg, hogy szerinte mi fog történni, ha nem születik megállapodás, illetve, hogy ennek milyen anyagi vonzatai lehetnek.

Ha azt mondjuk valakinek, hogy ő téved, vagy hogy: „Ezt most bebizonyítom önnek”, ez azt jelenti, hogy „Okosabb vagyok nálad. Majd én megmutatom neked, és akkor majd te is így gondold.” Ez kihívás, ellenkezést vált ki, és a másikat azonnal agresszív ellenlépésre ingerli. Mondjuk inkább azt: „Ez érdekes gondolat. Én eddig másképpen gondoltam, de lehet, hogy az tévedés volt. Nézzük csak...” Ez után a bevezető után a partner örömmel fog válaszolni a kérdéseinkre, és el fogja magyarázni a nézetét. Ha jól kérdezzük, lassan őt is közelebb vihetjük a mi gondolatainkhoz. Ahogy Alexander Pope mondta: „Az embert úgy tanítsd, hogy ne vegye észre...”



### **Minimálja a kockázatot.**

Ha kétségei vannak a másik megbízhatóságában, dolgozzon ki olyan megállapodást, hogy nem kell teljesítenie a vállalatot, amíg ő nem teljesíti az övét. Ha Ön például vevő, helyezze letétbe az összeget, amíg az eladó nem teljesíti a kötelezettségét, és Ön nem ellenőrizte a szállítmányokat. Ha nemrég szállított egy kiszámíthatatlan vevőnek, ne szállítson többet, amíg az nem fizet, várjon, amíg megszokja, hogy azonnal fizet. További garanciaként kérhet előleget is. Szerződések, megállapodások aláírására hívjon meg másokat is, tegye nyilvánossá a megállapodást.

Ha a partner személyes támadásként értékelné a kétségeit, mondja azt, hogy Ön ezt mindig így szokta. Mondhat valami ilyesmit: „Az Ön esetében biztos vagyok benne, hogy minden rendben lesz, de az ügyvédem ragaszkodik ahhoz, hogy garanciákat építsünk a szerződésbe.” Azt is mondhatja: „Teljesen igaza van, és én bízom Önben. Arra gondoltam, hogy egy írásos emlékeztető jól jöhet, ha mondjuk Önt holnap előléptetik, és én kapok egy új partnert.”

A szerződésnek tartalmaznia kell, hogy mi történjék, ha az egyik fél úgy érzi, hogy a másik nem teljesítette a szerződésben foglalt kötelezettségeit. Kimondható mondjuk az, hogy a vitatott kérdéseket mindenekelőtt maguk a vitás felek próbálják meg tárgyalás útján rendezni. Ha ez harminc napon belül nem hoz eredményt, akkor közvetítőhöz, moderátorhoz fordulnak segítségért. Ha a moderátor harminc nap elteltével nem jut eredményre, akkor bíróság elé kerül az ügy.

### **Erősítse meg, hogy továbbra is jó kapcsolatra törekszik.**

Ahogy a tárgyalás előtt, illetve a tárgyalások elején, most is sokat segítenek a barátságos szavak és a gesztusok. Lehet, hogy egy közösen szervezett aláírási ceremónia alkalmas erre, lehet, hogy csak a közös akció végén célszerű ünnepelni. Mindenképpen igyekezzen rendszeres kapcsolatot tartani, lehetőleg a megbeszélte együttműködésen túl is.

Minden együttműködés lezárásaként írjon köszönőlevelet. Ebben megküldheti a végelszámolást, a munka dokumentumait, de néhány személyesebb, a munka során készült fényképet is. Mindezzel jó alapokat épít egy esetleges újabb együttműködéshez.

## 4 Telefonálás

**Kapcsolja ki mobil telefonját** tárgyaláskor, fontos megbeszélésekkor, moziban, színházban.

A telefonálás előnye, hogy ha telefonon beszél, akkor közben olvashatja mondandóját anélkül, hogy azt a partner látná. Azt sem látja, ha az arcán pillanatnyi zavar fut át, ha a homlokát ráncolja, vagy éppen fintorog.

Hátrány lehet viszont, hogy Ön sem látja a másik arcát, reakcióit, **testbeszédét**. Nem látja, hogy milyen az arca, amikor azt mondja: „Na, ez gyönyörű!” Kizárólag a hang alapján kell eldöntenie, hogy vajon komolyan gyönyörűt gondol-e, vagy éppen ellenkezőleg. Hogyan kerülheti el a lehetséges zavarokat?

### **Mutatkozzon be.**

Telefonáláskor mondjuk meg a nevünket, esetleg tömören mutassuk be a szervezetet, amelyet képviselünk, és röviden az ügyet is. Csak akkor kezdjük az aktuális dologról beszélni, ha biztosak vagyunk benne, hogy a drót másik végén lévő már „képben van”.

### **Tisztázza, hogy kivel beszél.**

Rögtön a beszélgetés elején tisztázza, hogy kivel beszél. Ha nem értette a nevet, nyugodtan kérdezze meg újra. Hasznos lehet, ha rögtön le is írja beszélgetőtársa nevét – ez később hasznos lehet.

Ne bízson a hasonló hangban. Egyszer a barátomnak telefonáltam, és egy rekedtes „Halló”-ra azt gondoltam, hogy ő vette fel a telefont, lelkesen mesélni kezdtem előző éjszakai igen pikáns kalandjaimat. Rövid hallgatás után barátom édesapja csak annyit mondott: „Egy pillanat, adom.”

**Kérdezze meg, hogy alkalmas időpontban telefonált-e**, különösen ha mobil telefont hívott. Ezzel nem csak a hívottat kímélheti meg kellemetlen helyzetektől, de azt is kizárja, hogy illetéktelenek hallják a beszélgetést.

### **Beszéljen lassan, ha diktál.**

Ha azt akarja, hogy a vonal másik végén leírják amit mond, mindenképpen beszéljen lassan, érthetően. (Ha úgy érzi, hogy nem írják le egy fontos üzenetét, ezt nyugodtan provokálja ki: „Mondanék egy telefonszámot, ahol elérhet. Diktálhatom?” Erre a legmogorvább titkárnő is azt morogja: „Jól van, várjon, mindjárt írom.”)

### **Legyen rövid.**

Mivel nem láthatja a hívott arcán, hogy mennyi dolga van, hogy unja-e amit mond, legyen rövid, tömör. Sokszor bőven elég a legközelebbi találkozás helyét és időpontját megbeszélni telefonon, minden más felesleges. (Telefonon gratulálni, részvétet nyilvánítani illetlenség, ezt személyesen, vagy levélben tegye.)

### **Üzenetrögzítő**

Üzenetrögzítőt csak akkor használjon, ha az érkező üzeneteket legfeljebb naponta meghallgatja, és azokra valóban válaszol. Rögzítőre rövid üzeneteket mondjon, de mindig mutakozzon be – ne bizzon abban, hogy felismerik a hangját.

### **Mondja ki érzéseit.**

Amikor tetszik az, amit a partner mond a telefonba, nyugodtan fejezze ezt ki szavakkal. Ha például azt hallja egy újságírótól, hogy szívesen írna egész oldalas cikket a környezetbarát termékekről, akkor emlékezzen, hogy ő sem látja az Ön arcát, ezért mondja neki, hogy: „Nagyon örülök, ez nagyon jó lesz.” Ugyanígy a nemtetszését is ki kell mondania, szavakba kell öntenie, hiszen a másik ezt sem látja az Ön arcán.

## 5 Moderálás

### Moderátor-módszerek

A moderációs módszert a 60-as évek végén, a 70-es évek elején fejlesztették ki. Ez idő tájt az emberek egyre inkább megkívánták, hogy bevonják őket a döntéshozatali folyamatokba, s így részeseivé válhassanak a döntéseknek. Ehhez persze új kommunikációs formák kellettek. Egyre fontosabb, hogy tudjunk egymástól tanulni, és tapasztalatokat áttemelni az egyik társadalmi szférából a másikba.

A problémák összetettsége egyre nő, olyan stratégiákra van tehát szükség, amelyek többféle nézőpontra képesek tekintettel lenni. A moderációs módszer segítségével a csoportos megbeszélések hatékonyabbá tehetők; a módszer kitűnően alkalmas környezeti problémák, tervek, programok megvitatására. A résztvevőket ez a módszer aktívan bevonja a munkába, valamennyi csoporttag tapasztalatait mozgósítja, így mindenki véleményét figyelembe veszi. Az emberek a moderációs beszélgetés során érzik, hogy ők maguk is felelősek az adott problémakör megoldásáért. (Gyakran a moderációs módszerrel a probléma kör csak tágul, de nem mélyül. Mélyreható elemzéshez más módszerek hasznosabbak lehetnek.)

Több moderációs táblára (kitűzőtábla, flipchart stb.) lesz szükségünk. Az asztalokat vigyük ki a teremből, mert nehezítenék a beszélgetést. Jegyzetelni úgysem kell, hiszen minden fontos gondolatot felírunk a táblákra, és az azokról készített összegzést, jegyzőkönyvet utólag valamennyi résztvevőhöz eljuttathatjuk. A székeket félkör alakban helyezzük el. (Lehetőleg kevesebb széket rakjunk ki, mint a meghívottak száma, de legyen a közelben pótszék.) Szükségünk lesz különböző színű és vastagságú filctollakra, más-más színű, alakú kartonlapokra, és gombostűkre, ragasztókra. Olyan filceket használjunk, amelyek vízben oldódó festékkel készültek, mert kevésbé ártalmasak a környezetre, mint az alkohol alapúak.

### A moderátor magatartása

A moderátor nem mindentudó vezetője a beszélgetésnek, hanem csak módszerbeli segítője, aki nyílt, kérdező magatartással segíti a közös tanulást. A jó moderátor a résztvevőket tiszteletre méltó, egyenjogú és teljes értékű személyekként kezeli. Ez udvariasságot, tapintatot és jóindulatot jelent. Kerüljük a kategorikus kijelentéseket, inkább fogalmazzunk meg kérdéseket. (Ne mondjuk ki rögtön, hogy a Föld gömbölyű, hanem kérdezzük meg a résztvevőket, hogy szerintük gömbölyű-e.)

Csak úgy beszéljünk a résztvevőkkel, ahogy azok is beszélhetnek velünk – ez különösen akkor fontos, ha a viszony alá-fölé rendelt (tanár – diák, főnök – beosztott stb.). Bátorítsuk a résztvevőket arra, hogy fogalmazzák meg, mondják el gondolataikat; kezdeményezzenek, kérdezzenek, vitatkozzanak. Moderátorként ne kapcsolódjunk a tartalmi vitához, csak a vita menetére ügyeljünk.

### Vizuális megjelenítés

Vizuális úton mintegy háromszor annyi információ jut az agyunkba, mint valamennyi egyéb módon együttvéve. Ez magyarázza, hogy miért olyan fontos az elhangzottak látható megjelenítése.

A filctollak és a cédulák színeit alkalmazzuk a témának megfelelően. Például a környezetvédelmi témájú gondolatokat írhatjuk halványzöld kartoncédulára, a

környezetszennyezésről írhatunk szürke kartonra; egy-egy javaslat előnyeit írhatjuk kék, a hátrányait piros filctollal.

A filc vastagságát úgy válasszuk meg, hogy minden résztvevő jól lássa az írottakat. Vastag filceket a címsorokhoz, vékonyabbakat a szövegekhez használjunk. A kezünk a filctollal való írás közben érjen a táblához, a tollat egyenletesen nyomjuk. Ne írjunk 3 centisnél kisebb betűkkel a táblákra. Nyomtatott betűkkel írjunk; a szem könnyebben fogja fel a nyomtatott betűkkel írt szöveget. A betűket írjuk szorosan egymás mellé.

Egy kartoncédulára sose írjunk három sornál többet. Hosszabb szöveg esetén tűzzünk több kartont egymás alá. Különböző színű (a filctollak színétől elütő, általában matt színű) és különböző nagyságú kártyák használatával elkülöníthetjük a főcímeket, az alcímeket, a szövegeket, a véleményeket, a megfogalmazott kérdéseket stb.

A tartalmilag összetartozó kartoncédulákat gyűjtjük egy plakátra. A cédulák közötti kapcsolatot vonallal (mellérendeltségi kapcsolat), nyíllal (következtetés), vagy villámokkal (ellentét) szemléltethetjük a táblákon. Az összefüggéseket az olvasáshoz hasonlóan balról jobbra és fentről lefelé haladva ábrázoljuk. Minden plakátot vastag filctollal a bal felső sarokba írt főcím indítson. Hagyjunk szabad helyet a kiegészítések, kérdések számára. Egy plakáton lehetőleg csak egy témát, gondolatot jelenítsünk meg. Hosszabb szöveget ne a plakát teljes szélességében, hanem tömbökbe rendezve írjunk.

## **A „jó” kérdések**

A moderátor jó kérdései rövidek, érthetőek. Nem terelik meghatározott irányba a csoportot. Nem eldöntendő kérdések (amilyenekre egy rövid igennel vagy nemmel lehet felelni), hanem olyanok, amelyekre hosszabban lehet válaszolni. (Ezek kérdőszavai például a hogyan, a miért.)

## **A moderálás menete**

### **1. Előkészítés és tervezés**

Tisztázni kell a résztvevők elvárásait, a rendezvény célját, hogy mit kell megvitatni. Érdemes pontosítani, hogy mik a megbízó érdekei, és mik a résztvevők érdekei, szándékai. Jó tudni, hogy a résztvevők körülbelül milyen szintű ismeretekkel rendelkeznek, milyen a képzettségük, a szakmai háttérük. Feltétlenül tájékozódjunk, hogy milyenek a keretfeltételek: mennyi idő áll rendelkezésünkre és milyen a helyszín.

### **2. A moderálás**

#### **2.1. Megismerkedés, ráhangolódás**

Rögtön a rendezvény elején mutatkozzunk be, mondjunk néhány szót önmagunkról. A kötetlenebb vita érdekében kérjük meg a jelenlévőket, hogy egy bemutatkozó körben ők is tegyék ezt meg. Segítségül előzőleg kérdéseket, megkezdett mondatokat írhatunk fel a moderációs táblára:

#### *BEMUTATKOZÁS*

*Nevem...*

*Képzettségem...*

*Szakmám...*

*Lakhelyem...*

Hasznos lehet, ha a kérdések között van olyan, aminek kapcsán a résztvevők valami személyeset is elmondhatnak magukról. Ez segít a többieknek a nevek, személyek megjegyzésében.

Egy másik módszer a kölcsönös megismerkedésre, hogy amikor a résztvevők belépnek a terembe, megkérjük őket, hogy iratkozzanak fel a bemutatkozó plakátra. Ezen a plakáton a fentiekhez hasonló kérdések vannak, és mellettük elegendő hely minden résztvevő írása számára. A módszer előnye lehet, hogy a kezdés előtti feszült, üres, várakozásteli percek hasznosan telnek az írással, illetve a többi résztvevő bemutatkozásának olvasásával. Hátránya lehet, hogy nem hangzanak el a bemutatkozások, bár ezt kikerülhetjük, ha megkérjük a résztvevőket, hogy szóban is mutassák be önmagukat, esetleg a felírtak alapján egymást.

Tartós együttműködés megkezdésekor, vagy fiatalabb résztvevők esetén érdekes lehet, ha arra kérjük a résztvevőket, hogy tervezzék meg a címerüket. Ehhez persze sok papírra és színes filctollra van szükségünk. A címerekbe rajzo(ka)t kérjünk, és melléjük jelmondatot, illetve csatakiáltást.

A témára való ráhangolódásként megkérhetjük a résztvevőket, hogy röviden mondják el viszonyukat a felmerült témához. Ez nagy segítség lehet az érzelmek, az álláspontok tisztázásában. Ebben a szakaszban nincs helye vitának. Ügyeljünk azonban arra, hogy minden résztvevő önmagáról beszéljen, és ne használjon sem általános alanyt („Az emberek gyűlölik a szemétkerakókat!”), sem többes szám első személyt („Mi, kishagytelkiek, nem akarunk hulladékégetőt.”). A résztvevők egyes szám első személyben beszéljenek („Én nem támogatom a bevásárlóközpont építését.”).

Mind a bemutatkozás, mind a ráhangolódás történhet ülésrend szerint is, illetve tetszőleges sorrendben is. Kis csoportban az sem rossz megoldás, ha egy kis labdát helyezünk középre, és aki felveszi, annál van a szó. Ha befejezte, amit mondani akart, a labdát visszateszi középre, vagy továbbdobja egy másik résztvevőnek. Ügyeljünk arra, hogy minden résztvevő sorra kerüljön. (Ha valaki késve érkezik, soron kívül adjunk lehetőséget neki a rövid bemutatkozásra. Ezzel éreztetjük vele, hogy bár késett, de számítunk a munkájára, a véleményére.)

## **2.2 Témák, problémák felvetése**

A hozzászólásokra építő módszer lényege az, hogy a moderátor nyíltan megkérdezi a csoportot, hogy milyen problémákat kívánnak megvitatni, és minden hozzászólást felír a plakátra. A fogalmazáson változtathatunk (rövidíthetünk), de csak a hozzászóló egyetértésével.

E módszer előnye, hogy a résztvevők ösztönzőleg hatnak egymásra, az ötletek újabb ötletekhez segíthetnek. Hátrány lehet viszont, hogy egyes szereplők nem jutnak szóhoz, nem adnak ötleteket, és esetleg kikapcsolnak, kivonják magukat a közös gondolkodásból.

Az írásos válaszokra építő módszer abban különbözik, hogy itt a javaslatokat nem a moderátor írja a plakátra, hanem a résztvevők írják fel egy-egy kartonlapra. (Hívjuk fel a résztvevők figyelmét arra, hogy nyomtatott, nagyméretű betűkkel írjanak, hogy tömören, címszerűen fogalmazzanak, és hogy egy kartonra csak egy javaslatot írjanak.) Egy résztvevő több javaslatot is adhat. Nagyobb csoport esetén három-négy résztvevő együtt írhat kartonokat, így kevesebb lesz az azonos, vagy hasonló javaslat. A moderátor összegyűjti a kartonlapocskákat, és miközben felolvassa, feltűzi azokat a táblára. A hasonló tartalmú kártyákat csoportba rendezhetjük, de csak ha a résztvevők ezzel egyetértenek. Ha a besorolást illetően eltérnek a vélemények, akkor a lapocskát le kell másolni, és minden javasolt csoporthoz fel kell tűzni. A csoportosítást megkönnyíti, ha legalább két nagy tábla áll

rendelkezésre. A csoportokat végül vastag filctollal bekeretezzük, így jól látható halmazokat hoztunk létre.

A módszer előnye, hogy minden résztvevőt bevon a munkába, mindenki írhat kartonlapocskákat. Sok esetben az is vonzó lehet, hogy a javaslatokat, hozzászólásokat a résztvevők névtelenül tehetik.

### **2.3 Pontkérdés**

A pontkérdéssel véleményeket, hangulatokat és elvárásokat deríthetünk fel. Nyilvánvalóvá válik, hogy hogyan vélekednek a csoport tagjai.

Egy plakátra írjunk fel egy kérdést. Ezután megkérjük a csoport tagjait, hogy kis kártyákra írjanak fel lehetséges válaszokat. (Ha mondjuk az a kérdés, hogy hogyan lehetne a falut barátságosabbá tenni, akkor olyan válaszokat kaphatunk, hogy „Mindenki festesse le a házát, a költségeket az önkormányzat térítse meg”, vagy mondjuk „Ültessük tele virággal a főteret, minden falusi kapjon két négyzetméternyi helyet a növényeinek.”)

A kapott javaslatokat tűzzük a plakátra. Ne kommentáljuk egyiket sem, csak hangosan olvassuk fel a ráírtakat. A hasonló javaslatokat csoportba rendezhetjük – ha a résztvevők ezzel egyetértenek.

Ezután meghatározott számú kis tapadópontra (ragasztós kör alakú papírlapot) osztunk a csoport résztvevőinek, és megkérjük őket, hogy azokat ragasszák a plakátra, a nekik szimpatikus javaslatok mellé. Ragaszthatják mindet egy javaslat mellé is, vagy a tetszés aránya szerint elosztva is.

A résztvevők érezni fogják, hogy fontos az ő véleményük, szavazatuk is, és hogy minden jelenlévő véleménye ugyanannyit nyom a latban. A pontozáshoz fel kell állniuk helyükről, és ez az ücsörgés közben üdítően hathat.

A tapadókorongok elhelyezése után a résztvevők szavazatait össze kell számolni, az eredményt pedig a korongok mellé jól láthatóan felírni. Ne kérdezzünk olyat, hogy „miért szavazott valaki erre?”, mert a válasszal az illetőt megfosztjuk a névtelenségtől. Ehelyett olyan kérdéseket tegyünk fel, amelyeket a résztvevők a saját álláspontjuk felfedése nélkül is megválaszolhatnak. Például: „Mit mond önöknek ez az eredmény?” vagy „Hogyan lehetne az előállt képet értelmezni?”

### **2.4 Témák, problémák kidolgozása**

Hasznos, ha a beszélgetéseket kisebb csoportokban bonyolítjuk le. Ez lehetőséget ad arra, hogy valamennyi résztvevő aktívan foglalkozhasson a témával, hogy a csendesebbek is szóhoz jussanak. Egy csoportban legfeljebb öt résztvevő legyen, e felett fennáll a további csoportokra szakadás veszélye. A csoportok megalkotása történhet önkéntes alapon is, de előre is megszabhatjuk, hogy ki kivel dolgozzon. Előbbi módszer akkor előnyös, ha nincs jelentősége, hogy ki kivel vitat meg egy-egy témát, problémát. Utóbbi módszerrel elérhetjük, hogy nagyon különböző szakterületű résztvevők kerüljenek egy csoportba, vagy éppen azt, hogy a hasonló tudású, véleményű résztvevők alkotnak csoportot. Hogy melyik előnyösebb, ezt előre gondoljuk át.

A csoportok munkájához kérdéssort is adhatunk. Ezek kisebb lapok, amin a csoportnak a megadott kérdésekre kell válaszolni. Fontos, hogy a vitára vonatkozólag valamennyi csoport hasonló kérdéssort kapjon, és hogy ezek valamennyi szóban forgó témában alkalmazhatók legyenek. Ilyen kérdéssor lehet például:

*Téma:*

*A jelen helyzet rövid leírása:*

*A kívánt helyzet rövid leírása:*

*Milyen megoldások lehetségesek?  
Milyen nehézségek adódhatnak?*

A kérdéssor kitöltésekor nem kell egyetértésre törekedni; a kérdésekre eltérő, vagy akár ellentmondó válaszok is adhatóak.

A kérdéssorok kitöltése után valamelyik csoport két tagja megkezdi a leírtak felolvasását. A többi csoport ezután már csak azokat a véleményeket olvassa fel, amik addig nem hangzottak el. A többiek kiegészítéseit, kommentárjait, ellenvetéseit és kérdéseit vagy a moderátor írja fel a plakátra, vagy a résztvevők írják fel az e célra kiosztott kartonokra. Ez utóbbi módszer hasznosabb lehet, mert a kérdések, ellenvetések nem akasztják meg a felolvasásokat. A kartonokat a felolvasások után kitűzhetjük a megfelelő plakátokra, így egyetlen hozzászólás sem megy veszendőbe.

## **2.5 Plakát a tennivalókról és az intézkedésekről**

Ez a plakát az eddig elhangzottakat igyekszik átültetni a gyakorlatba. A plakát három fő részre oszlik. A „*Mit?*” hasámba írjuk a tennivalókat. A megvalósítás sikeréhez elengedhetetlen, hogy csak olyan célokat, feladatokat határozzunk meg, amelyek reálisak, elérhetőek. A „*Ki?*” hasámba írjuk, hogy az adott tennivaló elvégzéséért ki, illetve melyik szervezet a felelős. (Mindennek csak akkor lesz valódi ereje, ha a beírt személy vagy szervezet valóban felvállalja azt a munkát. Hiába írjuk le egy plakátra, hogy az önkormányzat felelőssége, hogy a főutcára fasort ültetessen, ha az önkormányzat részéről senki nem vett részt a megbeszélésen, később pedig nem értettek egyet az eredményekkel.) A „*Mikorra?*” hasámba azt írjuk, hogy az adott tennivaló elvégzésének mi a határideje.

Összetett programok esetén egyéb kategóriák is fontosak lehetnek. Figyelembe lehet venni az esetleges társ-szervezeteket. Célszerű lehet listába foglalni a lehetséges anyagi forrásokat is.

## **2.6 Eljárások konfliktusok esetén**

A legegyszerűbb megoldás az, hogy ha a munka személyeskedésbe torkollik, akkor **megkérjük** a résztvevőket, hogy igyekezzenek a tárgyra, a beszélgetés témájára figyelni, és próbáljanak eltekinteni az esetleges személyes ellentétektől. Gyakran egy általános megfogalmazású kérés elegendő. Ne mondjuk azt, hogy „Legyen szíves ne beszéljen így!”, mert ez támadásként hangzik. Fogalmazzunk általánosan: „Azt hiszem, hogy hasznos lehet, ha kerüljük a személyeskedéseket, az érzelmi vitákat, és inkább a témára koncentrálunk.”

Ha a vita zátonyra fut, és meddővé válik, akkor **szünetet** iktathatunk be. Célszerű megkérni a csoport tagjait, hogy a szünet alatt gondolják át, vitassák meg a történeteket, az elhangzottakat. Mindenképpen mondjuk meg, hogy hány perc múlva kívánjuk folytatni a vitát, és ehhez igyekezzünk ragaszkodni.

A **Villanófény** technika lényege az, hogy minden résztvevő röviden, egy-két mondatban megfogalmazza, hogy mit gondol a pillanatnyi helyzetről. Pontos, és az érzésekre irányuló kérdést fogalmazzunk meg, például:

*Most hogyan érzem magam?*

*Mennyire vagyok érdekelt ebben a témában?*

*Mi bosszantott fel? Mi okozott örömet?*

Ügyeljünk arra, hogy mindenki csak önmagáról, saját érzéseiről, tapasztalatairól beszéljen. Kérjük meg a résztvevőket, hogy egyes szám első személyben beszéljenek, és ne használjanak sem általános alanyt, sem többes szám első személyt. Az elhangzottakról ne

nyissunk vitát. Értelmező kérdéseket is csak akkor szabad feltennünk, ha már mindenkire sor került.

Megkérdezhetjük a résztvevőket, hogy szerintük milyen szabályokat alkossunk a beszélgetésre. A **kommunikációs szabályok** legyenek pontosak, világosak, érthetőek. Ha van olyan szabály, amiben a csoport egyetért, azt feltétlenül írjuk fel a táblára.

### 3. Lezárás

A munka lezárásaként érdemes számbavenni, hogy a résztvevők milyen benyomásokat szereztek a folyamatról, illetve, hogy mennyire elégedettek az eredményekkel. Ezt hatásosan illusztrálhatjuk a 2.3 pontban bemutatott pontkérdés technikával.

### 4. Jegyzőkönyv

Minthogy a résztvevők általában nem jegyzetelnek a megbeszélés közben, a moderátornak kell utólag jegyzeteket készíteni, és azt a résztvevőknek eljuttatni. A jegyzőkönyv elkészítésének több módja lehetséges:

- A munka közben elkészült plakátokat kézírással lemásoljuk A4-es lapokra. Ezeket a lapokat azután fénymásoljuk, és minden résztvevőnek elküldjük. Fontos az olvasható kézírást, és az, hogy a plakátok elrendezését, megfogalmazását, jelzéseit pontosan másoljuk.
- Néhány fénymásoló gép képes az eredeti plakátokat kicsinyítve másolni. A kapott A4-es lapokat azután elküldhetjük a csoport tagjainak. A módszer előnye, hogy minden információ eredeti formában kerül a „fotójegyzőkönyvbe”.
- Hagyományos jegyzőkönyv: egy külön ezzel megbízott személy a munka közben jegyzeteli az elhangzottakat, illetve a lejegyzésre került gondolatokat. E módszer előnye, hogy azok számára is érthetővé teszi a megbeszélésen történeteket, akik nem voltak jelen. Előre gondoljuk át, hogy milyen részletes jegyzőkönyvre lesz szükségünk: minden elhangzott hozzászólást szó szerint le kell jegyeztetnünk (ez óriási munka), vagy csak a fontosabbakat.

### 5. Megvalósítás

A kitűzött célok megvalósításának számonkérése jelzi, hogy a moderációs vita nem egy alibi tevékenység, hanem egy komoly szándék formába öntése. A tennivalókról szóló plakát „Mikorra?” rovatában jelzett időpontot követően célszerű újra összehívni a csoportot, hogy áttekintse az eredményeket. Az elmaradt intézkedések esetében elemezni kell, hogy mi akadályozta a végrehajtást. Lehet, hogy a feladat maga túl nagy, lehet, hogy a személy, vagy szervezet nem megfelelő, és lehet, hogy a határidő volt túl korai.

## 6. Előadás

### **Tartsa fontosnak, hogy a mondandóját megossza a hallgatókkal.**

Csak az lehet hatásos szónok, aki őszintén kívánja, hogy a hallgatói ugyanazt érezzék, amit ő; hogy egyetértsenek vele; tegyék azt, amit szerinte tenniük kell. Ha nem biztos a mondandójában, akkor inkább ne mondjon nyilvánosan semmit. Ha nincs meggyőződve az igazáról, másokat sem fog tudni meggyőzni.

Nincs a világon még egy olyan ember, mint Ön. A hallgatók Önre kíváncsiak. Ne szorítsa magát sémák közé, őrizze meg egyéniségét. Úgy beszéljen, mintha a barátodnak beszélne. Használja a saját szavait, kifejezéseit, hanglejtését, gesztikulációját.

A beszéd megtervezésekor gondolja át az alábbiakat:

- Mi a célom? Mit akarok a hallgatóimnál elérni?
- Mit gondolok a résztvevők szükségleteiről, érdeklődéséről?
- Milyen hasznuk lehet a résztvevőknek az én prezentációból?
  
- Milyen összetételű a hallgatóság?
- Mekkora a létszám?
- Hogyan viszonyulnak a témához és hozzám?
- Feltehetően mik az elvárásaik? Mitől tartanak?
- Milyen ténybeli ismeretei lehetnek a hallgatóságnak?
- Milyen új információt adhatok a csoportnak?
- Milyen kérdésekre számíthatok?
  
- Mennyi idő áll rendelkezésemre?
- Melyik helység áll rendelkezésre, mikor kezdhetem meg berendezni?
- Rendelkezésre állnak a szükséges eszközök?

### **Gyűjtsön a téma köré száz gondolatot, aztán kilencvenet tegyen félre.**

A sebészek azt mondják, hogy tíz perc alatt meg lehet tanítani bárkinek, hogy egy vakbelet hogy kell kioperálni, de négy évre van szükség, ha azt is meg akarjuk tanítani, hogy mit kell csinálni, ha valami váratlan komplikáció adódik. A beszéddel ugyanez a helyzet. Mindig készüljön fel a váratlan helyzetekre, mondjuk olyasmire, hogy az Ön előtt felszólaló lelővi az Ön poénjait, és Ön nem mondhatja el ugyanazt, vagy hogy a beszéd megvitatása során érkezik néhány jól irányzott kérdés.

Sokat nyerhet, ha időben kiválasztja a témát. Az agy szépen lassan munkához lát: villamoson, liftben, fésülködés közben remek ötleteink támadhatnak arról, hogy hogyan lehetne a témát hatásosan bemutatni. Ha rövid időt hagyunk a beszéd megírására, akkor minderre nem adunk magunknak lehetőséget.

Ne akarjon túl sokat markolni, mert a legértékesebb gondolatok csúszhatnak ki az ujjai között. Öt percnél rövidebb beszédben az ember legfeljebb két gondolatot fejthet ki. Harminc percbe sem fér négy-öt gondolatnál több. A közönség mindig hálás, ha egy fél órára hirdetett beszéd előbb véget ér, de nehezen bocsátja meg, ha az ebédszünet előtti beszéd hosszabbra sikeredik a tervezettnél.

### **Írja le a beszéded vázlatát.**

A fő gondolatok leírása után próbálja logikus sorba állítani a gondolatait. Próbálja meg a hallgatókat az ismerttől elvezetni az új, az ismeretlen felé. Egy előadás általános vázlata valahogy így néz ki:

*BEVEZETÉS (Az összes idő 5-10 százaléka)*

*Önmaga rövid bemutatása*

*Téma rövid leírása (aktualitás, fontosság, hallgatók életéből vett példa)*

*TÁRGYALÁS (Az összes idő 80-90 százaléka)*

*Téma ismertetése (példák, esetek, hasonlatok. Problémák, a problémák okai, lehetséges megoldások.)*

*BEFEJEZÉS (Az összes idő 5-10 százaléka)*

*Elmondottak összegzése*

*Hallgatóság mozgósítása*

*Kérdések megválaszolása, vita*

Már a tervezésnél gondoljon arra, hogy ne beszéljen hosszabban, mint amennyi ideje van. Előre betervezhet olyan részeket, amik ugyan érdekesek, de ha kifut az időből, akkor ki is hagyhatja őket.

### **Soha ne tanulja meg a beszédet szóról szóra.**

Ez nem csak időrabló, de a hatásos beszédnek még a lehetőségét is kizárja. Lehetőleg ne írja le a teljes beszédet, mert a felolvasás ritkán olyan hatásos, mint az élőbeszéd. Elég, ha a kulcsszavakat leírja. (Persze ha nehezen beszél közönség előtt, vagy ha idegen nyelven kell beszélnie, jobb, ha mindent előre leír. Ilyen esetben is igyekezzen gyakran felnézni a közönségre. Nekik beszéljen, ne a papírnak.)

### **Próbálja el a beszédét.**

Ha van kit megkérnie, hogy hallgassa végig a tervezett beszédet, kérje meg, hogy utána mondja el véleményét. Jobb, ha előzőleg egy kolléga, rokon vagy ismerős mond kritikát.

### **A beszédet mindig igazítsa az alkalomhoz.**

Ezt általában megteheti egy egyszerű átvezető mondattal. Ha mondjuk a Föld Napján a parkban játszó gyerekeknek szeretne néhány szót szólni a környezetszennyezésről, akkor mondhat valami ilyet: „Látom, hogy ki vagytok pirulva a focizástól, és lihegtok a sok futkározástól, de gondolkodtatok már azon, hogy mennyire tiszta az a levegő, amit belélegzünk?”

Előfordul, hogy a beszéd teljes egészét át kell formálni. Egy szórakoztatásra vágyó közönségnek nagyon nehéz tudományos beszédet hatásosan előadni. New Yorkban egyszer nyilvánosan kifütyültek és elkergettek egy képviselőt csak azért, mert nem az alkalomhoz illő beszédet mondott. A képviselő tájékoztató beszédbe kezdett, a közönség viszont nem okosodni akart, hanem szórakozni. Türelmesen figyeltek tizenöt percig, de a képviselő csak mondta és mondta. Egyszer csak valaki gúnyosan éljenezni kezdett. Többen csatlakoztak, kiabálni és fütyülni kezdtek. A képviselő nem hagyta abba a beszédet, hanem hangosabban beszélt a mikrofonba. Erre igazán feldühödött a közönség, és olyan hangosan kezdett tiltakozni, hogy a lárma végül elnyelte a képviselő szavait – már a hangszórónál sem lehetett őt hallani. Kénytelen volt hát feladni, és megszégyenülten távozni.

### **Ne higgye, hogy csak Ön tart a mások előtti beszédétől.**

Még hivatásos színészekben is van feszültség, mikor színpadra lépnek. Azonban bizonyos fokú lámpaláz kifejezetten hasznos. A lámpaláz a természet eszköze – így készít fel bennünket a szokatlan helyzetekre. Ne riadjon meg, ha szaporább lesz a pulzusa, és felgyorsul a légzése. Ettől még nagyon jól fog tudni mások előtt beszélni.

Viselkedjék magabiztosan. Mivel nem csak az érzéseink hatnak a cselekvéseinkre, de a cselekvéseink is visszahatnak az érzéseinkre, ezért a cselekvéseinkkel irányíthatjuk az érzéseinket. Ha figyelünk arra, hogy lassan, mélyeket lélegezzünk, akkor nyugodtabbakká válunk. Ha kihúzzuk magunkat, akkor magabiztosabbnak fogjuk érezni magunkat.

### **Amikor kiáll...**

Amikor kiáll, tegye maga elé a beszéde vázlatát, és az órát. A vázlat segíteni fog a logikus gondolatmenetben, az óra pedig abban, hogy minden részről csak annyit beszéljen, amennyit eltervezett. (Soha ne nézzen előadóként a karján lévő órára, mert akkor a hallgatóság is ezt fogja tenni azt várva, hogy mikor hagyja már abba a beszédet.)

Álljon kisterpeszbe, és engedje le a vállait. Ez megkönnyíti azt, hogy a hallgatóságra nézzen, és azt is, hogy mélyeket lélegezzen. Ha nehezen szólal meg mások előtt, igyekezzen néhány mélyet lélegezni közvetlenül a beszéd előtt. Amikor már feltöltődött oxigénnel, vegyen egy nagy lélegzetet, és igyekezzen mélyről, gyomorból indítani az első megszólalást. Ezzel elkerülheti azt, hogy ne jöjjön ki hang a torkán. A beszéd közben ügyeljen arra, hogy mit mond a **testbeszéde**.

### **Igyekezzen a beszéd elején támogatókat szerezni magának.**

Aki két kérdésre igennel felelt, az könnyebben fog a harmadikra is igent mondani (ez a **Tárgyalási technikák** részben leírt „igen küszöb”).

Kemény Henrik ma már legendává vált bábműsorában Vitéz László rögtön a műsor elején azt mondja: „Szerbusztok pajtikák. Én nagyon szeretem a csokoládét, ti is?” Persze a gyerekek hangosan igent mondanak. Ezek után már a többi kérdésre is könnyen igent mondanak, és hangosan drukkolni fognak Vitéz Lászlónak, mikor az ördög ellen harcol. A felnőttek ugyanígy működnek. Ha egyszer mondtak egy igent, akkor már jó úton vannak.

Hogy hogyan nyerhető el a helyeslés rögtön az elején? Kérdezzen olyat, amire valószínűleg igen lesz a válasz. Vitéz László azt kérdezi a gyerekektől, hogy szeretik-e a csokit. Erre jó eséllyel igen lesz a válasz. Kérdezzen először arra, amiben egyetértés van, és folyamatosan haladjon a bizonytalanabb felé.

Pál apostol Rómabeliekhez írt levele azzal kezdődik, hogy elismeri a rómaiak hithűségét („a ti hiteteknek az egész világon híre van”). Azzal kezd, ami közös, ami összeköt. Megfogalmazása bók a hallgatóságnak, így a további gondolatok is termékeny talajra hullnak.

### **Igyekezzen személyes élményt találni, és azt elmesélni.**

Ha mondjuk a Hortobágyi Nemzeti Parkot szeretné bemutatni iskolás gyerekeknek, akkor ne fecsérelje az időt adatok ismertetésével. Mesélje inkább el a parkba tett kirándulást, emeljen ki két-három látványosságot, és azokat részletezze. Akik saját kalandjaikról, élményeikről, érzéseikről beszélnek, mindig le tudják kötni a hallgatóságot. Sok ember fél önmagáról beszélni, és szívesebben beszél magasröptű filozófiai, vagy morális kérdésekről. Tévedés, hogy a mosogatásról, vagy a szemét levivésről ne lehetne jó beszédet tartani. Ellenkezőleg: Ilyen témákról az emberek szívesen hallanak, hiszen ilyesmiről nekik is van tapasztalatuk.

Ne féljen megosztani az érzelmeit. Érzelmi lények vagyunk, így az érzelmeinken keresztül is befolyásolhatók vagyunk. Merje vállalni, ha mondjuk ellenzi az új törvénytervezetet. Ez persze nem jelenti azt, hogy ne kellene álláspontját ész-érvekkel alátámasztania.

A közönség a szívébe zárja azokat, akik felhívják a figyelmet a hiányosságaikra, a kudarcaikra. Egyetlen eset van, amikor a hallgatóság nem szívesen veszi, ha az előadó magáról beszél: ha ezt hivalkodóan és erőszakosan teszi. Még ha a munkánkról, eredményeinkről beszélünk is, ne kezdjünk minden mondatot úgy, hogy „Én”.

### **Mondjon történeteket.**

Nyugodtan találjon ki neveket. Sokkal hatásosabb egy történet, ha Kovács Józsefről szól, mintha egyszerűen „egy illetőről”. Meséljen részleteket, mondjon jelzőket, hasonlatokat a helyről, a személy(ek)ről.

Találjon ki párbeszédet. Ezek drámaivá teszik a történetet, így ébrentartják a közönség figyelmét. Nagyobb hatást érhet el, ha a történet szereplői jellegzetes, esetleg eltúlzott tulajdonságokkal bírnak. Ha a beszéd során más hangon szólaltatja meg a természetet imádó, madarakat megfigyelő gyerekeket, mint mondjuk a szántóföldjét féltő gazdát, akkor különösen nagy hatása lesz a beszédnek.

Az ember számára mindig önmaga a legérdekesebb. Próbáljon helyi, aktuális példákat felhozni. Ezzel azt is megmutatja, hogy ismeri a hallgatóság mindennapjait.

### **Igyekezzen képszerűen beszélni.**

A Biblia, vagy például Shakespeare művei telis-tele vannak képszerű leírásokkal. Nagyon hasznosak lehetnek a közmondások is. Használjon hasonlatokat; az ismeretlent igyekezzen valami olyasmire hasonlítani, amit a hallgatók ismernek. Egy afrikai törzsnek semmit nem fog jelenteni a Bibliának az a mondata, hogy „Bűneid bár skarlátként izzanak, fehérre lesznek, akár a hó.” Ehelyett valami ilyesmit kell mondania: „Bűneid bár skarlátként izzanak, fehérre lesznek, akár a kókuszdióbél.”

Gondolja el, milyen hatásos lehet, ha így érzékelteti az autós balesetek áldozatainak számát: „Képzeld el, hogy Moszkvából Párizsba autózik. Képzeld el, hogy minden jelzőtábla helyett koporsó áll az út szélén, mindegyikben a tavalyi autós balesetek egy-egy áldozata.”

2002. nyarán egy vízirendőr egy forrónak ígérkező júliusi hétvége előtt így nyilatkozott a televíziónak: „Nem kérem, hogy ne fürödjenek a Dunában a kijelölt fürdőhelyeken kívül,

mert ezt úgysem tartanák be. De azt kérem, hogy ne próbálják meg átúszni a Dunát: hét próbálkozásból öt nem sikerül. Ússzanak hosszában. Sok év tapasztalatai alapján azt mondhatom, hogy ma még nyolc-tíz ember köztünk van, aki őszre már a Duna áldozata lesz. Ne Ön legyen az.”

Mondhatja azt, hogy: „A piacgazdaság a növekedésre, a bekebelezésre épül. Ha nem növekszik, ha nem fejlődik, akkor visszafejlődik – omladozni kezd.” Ennél azonban hatásosabb lenne így: „A piacgazdaság olyan, mint a repülőgép. Ha nem megy előre, ha megáll, akkor zuhanni kezd.”

### **Vonja be a hallgatóságot az előadásba.**

Tegyen fel kérdéseket, és várja meg a válaszokat. Kérje meg a hallgatókat, hogy kézfelemeléssel válaszoljanak valamilyen kérdésre. Esetleg kérjen önkéntest, aki segít a szemléltetőeszközök kezelésében. Az előadás ne legyen szavalat, vagy monológ. A közönséget tekintse társszerzőnek.

### **Legyen szerény.**

Jól hangzik, ha azt mondja: „Tisztában vagyok az önök szakmai hozzáértésével.” A szerénység nem azonos a gyámoltalansággal. A hallgatóság értékeli, ha elismeri a korlátit, feltéve, ha azt is érzékelteti, hogy mindent megtesz, ami erejéből telik. Éreztesse, hogy tiszteli és kedveli hallgatóit.

### **Kerülje a hosszú, bonyolult mondatokat, a szakkifejezéseket.**

Képzelve el a hallgatóság egy tipikus tagját, mondja azt magadnak, hogy „A hallgatóság tipikus tagja Kovács Józsefné, 43 éves biológia-földrajz tanár. Érdeklí a környezetvédelem, de nem kedveli a felesleges pluszmunkát, különben is, három gyereke várja haza.” Úgy tervezze a beszédét, hogy azt Kovács Józsefné könnyen követhesse. Ha mindenképpen szakkifejezést, idegen szót, vagy rövidítést használ, először magyarázza meg, hogy az mit jelent. Ez nem sértés, hanem udvariasság a hallgatóság felé.

Egyszer felolvastam egy írást a nagymamámnak. Egy helyen beleszólt: „Ezt hogy érted?” Elmagyaráztam neki. Akkor azt mondta: „Jó, de akkor miért nem így írtad le?” Igaza volt. Szóban az ember általában egyszerűbben fogalmaz, mint írásban. Igyekezzen egészen egyszerűen, rövid mondatokkal fogalmazni. Arisztotelész egyik tanácsa az volt, hogy „Úgy gondolkodj, mint egy bölcs, de úgy beszélj, mint az egyszerű emberek.”

**Soha nem mondja azt: „Most meg fogom mutatni, hogy miért jó/rossz egy atomreaktor”.** Ezzel nyíltan harcot hirdetne, amire természetes válasz a védekező, agresszív álláspont. Helyesebb, ha kérdésekkel segíti a hallgatókat ahhoz, hogy arra a gondolatra jussanak, amit Ön szeretne. Először arra kérdezzen, amiben egyetértés várható, és észrevétlenül haladjon a vitás kérdések felé. Így a hallgatók fogják kimondani a bizonyítandó gondolatot, és azt persze igaznak fogják tartani.

### **Fordítson külön figyelmet a beszéd lezárására.**

Ez az a rész, ami a leginkább megmarad a hallgatókban, ezért ne elégedjen meg valami olyasmivel, hogy: „Nagyjából ennyit akartam mondani, ezzel azt hiszem be is fejeztem, köszönöm a figyelmüket.” Jó, ha egy-két mondatban összegzi mondandója lényegét. Egy politikus szerint „Először mondd el nekik, hogy mit fogsz elmondani nekik. Aztán mondd el nekik. Aztán mondd el nekik, hogy mit mondtál el nekik.”

Zárás képpen kérheti a hallgatókat, hogy csatlakozzanak, adakozzanak, szavazzanak, írjanak, telefonáljanak, vásároljanak, bojkottáljanak, iratkozzanak fel, nyomozzák ki, fizessék be. Azonban csak olyat kérjen, amit meg tudnak tenni, ami reális; és csak konkrétumot kérjen. Nem lesz hatásos, ha azt kéri, hogy írjanak tiltakozó leveleket a szennyező cégeknek. Sokkal több eredményt érhet el, ha mondjuk a kijáratnál egy kis asztalkára rak egy megfogalmazott, rövid tiltakozó levelet, amelyet bárki aláírhat a kikészített tollal.

### **A beszéd után**

Kérjen meg egy kollégát, barátot, ismerőst, hogy figyelje az Ön előadását, és utána mondja el, hogy mi volt jó, mi kevésbé. Ha teheti, készítsen önmagáról videó-, vagy hangfelvételt. Ezek a visszajelzések hozzásegítik a következő beszédre, előadásra való felkészüléshez. (Persze lehet, hogy a kritikákat négy szemközt célszerű megbeszélnie, a videó felvételt egyedül megnéznie, illetve a hangfelvételt visszahallgatnia.)

A kritikákkal ne vitatkozzon, legfeljebb kérdezzen rá a részletekre. Az észrevételeket fogadja jószándékú tanácsként. Ha Öntől kérnek kritikát, igyekezzen a tényekről beszélni. Nem segítene, ha azt mondaná: „Nagyon ideges voltál.” Hasznosabb, ha azt mondja, hogy „Látszott, ahogy remeg a kezében a papír, és a beszéded nagyon gyorsnak tűnt.”

### **Rögtönzött beszéd**

Sokszor nincs idő, lehetőség előre átgondolni, eltervezni a beszédet. Ne mentegetőzzék, hogy nem készült fel; ezt mindenki tudja. A rögtönzött beszéd mindig rövid; térjen rögtön a tárgyra.

**1. Kezdje egy részletes példával, esettel,** ami érzékletesen szemlélteti mondandója lényegét. A legjobb, ha a példa, a történet a hallgatóságról, annak egy tagjáról szól. (Témát adhat még az alkalom, az ünnepség, a rendezvény apropója, illetve a korábban elhangzott beszédek tárgya is.)

**2. Mondja el a lényegét, hogy mire kéri a hallgatóságot.** Ezt a lehető legrövidebben tedd. Nem lesz hatásos, ha azt mondja: „Kérem támogassák az intézeti gyermekeket.” Mondja inkább ezt: „A terem végében az asztalon feliratkozhatnak a szponzorok listájára, és csekket is találnak.”

**3. Mondja el az érveit;** magyarázza el, hogy milyen előnye származik a hallgatónak abból, ha megteszi, amire kérte. Hivatkozzon az első pontban példával bemutatott előnyökre.

Ez a formula a legtöbb esetben beválik, rengeteg reklám is erre a láncrea épül. Ha egy előadó azzal lépne egy társaság elé, hogy „Hölgyeim és uraim! Azért jöttem, hogy kérjek önöktől pénzt”, valószínűleg senki nem nyúlna lelkesen a pénztárcájához. Jobb eredményre számíthat, ha részletesen elmeséli, hogy milyen volt látni a szomszédos gyermekeket Afrikában, és ez után említi meg, hogy a terem végében a szervezete csekkjeit bárki kitöltheti.

## Konferálás

Mások beszédét, előadását felkonferálni megtisztelő, de cseppet sem könnyű feladat. Nagyon ügyeljen arra, hogy a szónok nevét, előadása címét pontosan megtudja. Önnek is kínos, ha bekonferálja a gladiátorok szakértőjét, Kovácsházi Tamást, és mikor az előadó bejön, azt mondja: „Kovácsvári Balázs vagyok, és a radiátorokról fogok beszélni.” Igyekezzen előre, írásban megszerezni az előadók és a témák, címek listáját. Jó, ha magától az előadótól érdeklődik. (Ez különösen külföldi előadók esetében lehet fontos, akik nevének kiejtése problémás lehet.)

Ne magolja be a konferálás szövegét, mert attól az teljesen elveszti természetességét. Sose olvassa fel a teljes szöveget, legfeljebb a címet és a nevet.

A konferálás nem Önről szól. Akkor konferál jól, ha a közönség nem is fog Önre emlékezni. A lehető legrövidebben fogalmazzon.

1. Adja meg az előadás pontos címét.
2. Pár szóval vázolja fel, hogy miért fontos, aktuális ez a téma a hallgatóság számára.
3. Az előadó: kezdje az eddigi érdemeivel, legfontosabb munkáival. A nevét a legvégén, kis hatásszünet után, tisztán és érthetően mondja. A vezetéknevet válassza el a keresztnévtől, hangosan, nyomatékkal beszéljen. Az előadó nevét ne az előadó felé fordulva, hanem a közönség felé fordulva mondja.

## Eszközök az előadáshoz

### Moderációs tábla

A kitűzőtábla előnyei:

- többféle ábrázolási módot tesz lehetővé (különböző színű, eltérő formájú kartonok, különféle írásmódok, színezés és képek alkalmazása)
- tartalma módosítható, kiegészíthető
- bő teret biztosít a grafikai megoldásoknak
- közvetlen kapcsolatot tesz lehetővé a résztvevőkkel

A tábla hátránya, hogy gyakran megemeli a dologi költségeket, illetve hogy nem alkalmas túl nagy publikum előtti prezentálásra (a hátsó sorokból nem látszik jól).

Ha a kitűzőtábla mellett döntünk, akkor ügyeljünk arra, hogy a fogalmakat és tényeket felírjuk, a számszerű adatokat táblázatokkal, diagrammokkal ábrázoljuk, az összefüggéseket vonalakkal, nyilakkal, vagy villámokkal jelezzük. Tartsunk tekintet-kontaktust a hallgatókkal, Ne a táblának beszéljünk, hanem a közönségnek. Figyeljünk a nem szavakkal történő jelzéseinkre, a **testbeszédre** is. Az egyszerű szóbeli megfogalmazás mellett az egyszerű megjelenítésre is figyeljünk:

Egyszerűség	
A szóbeliségben	A vizuális megjelenítésben
Egyszerű, pontos kifejezőmódot választani	Áttekinthető szimbólumokkal és képekkel dolgozni
Rövid, a célcsoporthoz illeszkedő egyszerű mondatokat használni	Nem vinni túlzásba a képi közlést
Közismert szavakat, egyszerű fogalmakat használni, kerülni a szakkifejezéseket	A plakátra is felírni a szakkifejezéseket és a rövidítéseket
Tekintettel lenni a befogadók nyelvi szintjére	

<b>Tagoltság, rendezettség</b>	
<b>A szóbeliségben</b>	<b>A vizuális megjelenítésben</b>
A mondanivalót áttekinthetően tagolni	A szimbólumokat és a képeket logikusan elhelyezni
Az információkat követhető, tartalmilag logikus sorrendbe szerkeszteni	Ügyelni a szemmozgás irányára: balról jobbra, fentről lefelé
Az áttekinthetőséget szünetekkel és összefoglalókkal elősegíteni	Optikailag tagolni az információt (tömbösítéssel, kartonformákkal, írásformával stb.)
A lényegesebbet a kevésbé fontostól elválasztani	Szabad felületeket hagyni, nem sok információt felzsúfolni egy plakátra

<b>Pontosság, tömörség</b>	
<b>A szóbeliségben</b>	<b>A vizuális megjelenítésben</b>
Tiszta, értelmes kijelentéseket tenni	Ügyelni a tiszta, olvasható írásra
Szükszavú, de nem túl tömör információkat adni	Az információkat a lényegre korlátozni, és azt vizuálisan is megjeleníteni
Rövid ismétléseket és összefoglalásokat alkalmazni	Kiemelni a fontos és összetartozó információkat
Kiemelni a fontosabb fogalmakat és szabályokat	

<b>Élénkítő kiegészítések (stimulálás)</b>	
<b>A szóbeliségben</b>	<b>A vizuális megjelenítésben</b>
Szemléletes és eleven példákkal, hasonlatokkal beszélni	Nem csak vezérszavakat, hanem félmondatokat is írni
A résztvevőkre érzelmileg is hatni	Különböző színű filctollakat és kartonokat használni
Kíváncsiságot ébreszteni a meglepő és érdekes leírásokkal	A kimondott szavakat lehetőleg vizuálisan is alátámasztani
Megmozgatni a befogadók élményvilágát	Rajzokat és szimbólumokat alkalmazni

### **Írásvetítő**

Az írásvetítőt könnyű használni, sok típust egészen könnyen magunkkal is vihetünk. A felkészülés egészen egyszerű. Alkalmazható kicsi, és nagyobb hallgatóság esetében is, és az előadás során nem akadályozza a szemkontaktust a közönséggel. Az előadás célszerű lehet egy olyan fóliával kezdeni, amelyen a nevünk mellett a képviselt szervezet neve olvasható.

A vetített kép olvashatatlaná válhat, ha arra lámpafény, vagy napfény esik. Ügyeljen arra, hogy a kivetített szöveg a terem hátuljából is olvasható legyen. Általában a vetített kép magasságának a terem hossza tizedrészének kell lenni. Ha például a terem 15 méter hosszú, akkor a vetített képnek 1,5 méter magasnak kell lennie. Figyeljünk arra, hogy a vetített kép a hallgatók feje fölött legyen. Előadás közben ne álljunk a vetített kép elé; lehet, hogy célszerű valamelyik sarokba vetíteni.

A fóliákra csak a főbb címeket írjuk, ne az egész előadás szövegét. Alkalmazzuk a „hatszor hatos” szabályt: minden fóliára legfeljebb hat sor kerüljön, egy sorba legfeljebb hat szót írunk. Ennél hosszabb szövegbe vagy bele sem fog a közönség, vagy nem figyel az általunk elmondottakra.

A betűk a fólián legalább 8 milliméter magasak legyenek, és a soroközök mérete is ekkora legyen. Célszerű sorvezetőt használni. Egy fólián csak egyféle betűtípust használjunk, lehetőleg a legegyszerűbbet (Times New Roman). Aláhúzással, különböző színekkel kiemelhetjük a fontosabb szavakat. Általában a fekete szín a legjobban olvasható, kiemelésként kéket, zöldet és pirosat szoktak alkalmazni. (Az elkészített fólia jól olvasható, ha azt a földre egy fehér lapra fektetve fölé állva el tudjuk olvasni.)

A fóliára vízálló, vagy oldható filcekkal írhatunk. Az oldható írás előnye, hogy könnyen javítható, hátránya viszont, hogy elmosódhat az írás, ha izzadt kézzel fogjuk a fóliát. Természetesen számítógéppel szerkesztett szöveget is másolhatunk a fóliákra.

### **Diavetítő**

A diavetítő használata hasonló az írásvetítőéhez, de azzal szemben a terem elsötétítése miatt elvesztjük a közönséggel a szemkontaktust. Mindig próbáljuk ki az előadás előtt a diavetítőt: ellenőrizzük a képek helyzetét, a kép élességét.

### **Hagyományos iskolai tábla**

Hagyományos iskolai táblát akkor célszerű használni, ha a szöveget, vagy a rajzot az előadás közben, fokozatosan kívánjuk megjeleníteni. Igyekezzünk egyszerű rajzokat alkotni, senki nem vár tőlünk művészi élményt. Ha összetett ábrával, hosszú szöveggel szeretnénk illusztrálni az előadásunkat, akkor próbáljunk más eszköz után nézni.

A tábla használata jól olvasható kézírást kíván, ha ebben nem bízunk, írjunk nyomtatott betűkkel. Próbáljunk ne csuklóból, hanem egész karból írni, így a betűk is nagyobbak lesznek. Ne írjunk 5 centisnél kisebb betűket. Szöveg írásakor haladjunk a sorok mentén, így a sorvezetés is egyszerűbb lesz. Ne beszéljünk írás közben a közönséghez, mert aligha fognak érteni minket, amikor a tábla felé fordulva beszélünk.

### **Összecsukható tábla (flip-chart)**

Általában akkor használják, amikor az előadás illusztrálására távoli, vagy előre nem ismert helyen kerül sor. A szállíthatóság mellett a tábla másik előnye, hogy a papírlapokra előre is felírhatjuk a kívánt szöveget, így az előadás közben csak lapozni kell. A lapokat eltehetjük, és többször is felhasználhatjuk – esetleg a tábla nélkül is.

A legtöbb tábla 65 x 95 centiméteres; papírtömböket fehér, vagy rácsozott változatban is vásárolhatunk. A tábla használata jól olvasható kézírást kíván, ha ebben nem bízunk, írjunk nyomtatott betűkkel. Ne írjunk 5 centisnél kisebb betűket. Általában a fekete szín a legjobban olvasható; kiemelésként sötétkéket, sötétzöldet és pirosat szoktak alkalmazni. Ne beszéljünk írás közben a közönséghez, mert aligha fognak érteni minket, ha a a tábla felé fordulva beszélünk.

A tábla hátránya, hogy csak kis csoportok esetében alkalmazható.

### **Videó**

Videó használatával előre elkészített filmeket is bemutatathatunk a hallgatóságnak, ami hatásosan közvetítheti gondolatainkat.

A filmek elkészítése azonban költséges lehet, és a felvett anyag viszonylag hamar tönkremehet. Készen vett filmek csak akkor hatásosak, ha azok témája pontosan egyezik az általunk bemutatni kívánt témával.

Egy-egy tévét legfeljebb 25-30 ember tud kényelmesen nézni, nagyobb közönség számára csak különleges berendezésekkel vetíthető le a film. A film élvezhetetlenné válik, ha a képernyőre lámpafény, vagy napfény esik.

Ne felejtjük el, hogy míg Kelet-Európában és Franciaországban a SECAM-rendszert használják, addig Nyugat-Európában a PAL-rendszert, az USA-ban és Japánban pedig az NTSC-rendszert használják. Eltérnek a felvevők is: a legismertebb a WHS-rendszer, de vannak egyéb rendszerek is. Megfelelő felszereléssel a különböző rendszerek csatlakoztathatóak.

### **Egyéb szemléltető eszközök**

Mozgó szemléltetőeszköz, vagy modell tíz másikkal felér. Ha a szemléltetőeszköz alkalmas egy kis titkolózásra, rögtön az előadás elején helyezze el egy jól látható helyre - letakarva. Az előadás folyamán többször célozhat rá, de ne árulja el, hogy mi az. A hallgatók kíváncsian, érdeklődéssel, feszülten fogják várni, hogy leleplezze.

## 7. Levél

Ügyeljünk a címzés helyes leírására. A név helytelen leírása, a rang, vagy a beosztás elvétele sértő lehet. Hivatalos levélen mindig legyen a levélen is feltüntetve a címzés, a címzett neve, rangja vagy beosztása, a levél tárgya néhány szóval, a feladó neve, címe, a levél írásának dátuma (hónap betűvel). Fontosabb levelet mindig ajánlva vagy tértivevénnyel adjunk fel, és azokból őrizzünk meg egy-egy másolatot. Ezzel komoly vitákat előzhetünk meg.

Minden levelet – az írógéppel, vagy nyomtatóval írottat is – kézzel írjunk alá. A levélpapírt úgy hajtsuk össze, és úgy tegyük a borítékba, hogy az írás befelé nézzen, azt véletlenül se lehessen elolvasni a borítékon át.

Karácsonyra, újévre, húsvétra jókívánságainkat képeslapon a távolabbi ismerősöknek, kollegáknak, üzletfeleknek, partnereknek is el szoktuk küldeni. Ez mindenképpen kedves szokás, de környezetvédelmi szempontból kétes: az előre nyomtatott, személytelen céges levelek általában a postaládából egyenesen a szemetesbe kerülnek. Lehet, hogy jobb, ha csak néhány levelet küldünk, de azokat személyesen, esetleg kézzel írjuk.

Ha nem biztos benne, hogy egy levelet, e-mailt, SMS-t Önnek címeztek, hogy Önnek szól, ne olvassa el. Lehet, hogy némi előnyhöz juthatna a nyert információ által, de könnyen hatalmasat bukhat erkölcsileg. Ezt pedig ne kockáztassa.

Levelet, E-mailt, SMS-t megválaszolatlanul hagyni sértő.

### E-mail

E-mailt írni általában röviden, tömören szoktunk. Levelező listákra csak olyan levelet küldjünk, ami várhatóan az olvasókat valóban érdekli. Levelező listán induló levélváltást lehet, hogy célszerű (a felek egyetértésével) személyes levelezéssel folytatni. E-mailt, (drótpostát) sem célszerű aláíratlanul, névtelenül írni. Ha levelezési listára írunk, írjuk a szöveg végére a teljes nevünket, és elérhetőségünket is.

Bár az elektronikus levelezést a gyors, rövid informálásra célszerű használni, az üzenetek írásakor lehetőleg ügyeljünk a helyesírásra, kerüljük az elütéseket. NAGYBETŰVEL ÍRNI kiabálást jelent. E-mailek írásakor használjunk arcokat. Öröm kifejezésére nevető arcot ☺, szomorúság kifejezésére szomorú arcot ☹ szoktunk használni. Hivatalos levelekben kerülje az ilyen jelek használatát.

Nem célszerű E-mailt írni a levél tárgyának, subject-jének megadása nélkül. Ez nagy fogadó nagy segítségére lehet. Hosszú levél küldésekor célszerű lehet azt is ide írni, hogy „hosszú”, „long”. A fogadó tudni fogja, hogy az üzenet nem sürgős, de elolvasásához több időre van szükség.

### Nyilatkozat

A nyilatkozat aláírója írásban kíván rögzíteni valamit. A tárgy lehet hozzájárulás, lemondás, engedélyezés, kötelezettség vállalás.

#### *NYILATKOZAT*

*Alulírott Kovács Sándor József Benedek Piripócs polgármester-jelöltjeként kijelentem, hogy megválasztásom esetén legkésőbb két éven belül elkészíttetem és az önkormányzat képviselő testülete elé vitára bocsátom Piripócs környezetvédelmi programját. Kijelentem, hogy minden lehetséges módon igyekezni fogok elérni, hogy a Fő teret az önkormányzat mielőbb felújíttassa, onnan az átmenő autóforgalmat kitiltsa, ott játszóteret és parkot létesíttessen. Kijelentem, hogy*

*a helyi környezetvédő szervezetek segítségére továbbra is számítok, velük a meglévő jó kapcsolatok erősítésére törekszem.*

*Alulírott környezetvédő szervezetek kijelentik, hogy Kovács Sándor József Benedek polgármesterré választása esetén őt minden lehetséges módon támogatják, vele a meglévő jó kapcsolatok erősítésére törekszenek.*

*Piripócs, 2002. Szeptember 8.*

*Kovács Sándor József Benedek polgármester-jelölt  
Piripócsi Zöld Kör részéről Kis Pál  
Piripócsért Kör részéről Nagy Nóra*

## **Kérvény, javaslat**

A kérvény olyan irat, amelyet valamilyen hivatalos szervnek, intézménynek nyújtanak be valamilyen intézkedés megtétele érdekében. A kérvények teljesítését a döntésre jogosult szervek általában az alábbi szempontok alapján mérlegelik:

- Jogos-e a kérés, összhangban áll-e a hatályos jogszabályokkal?
- Indokolt-e a kérés? Az indokok elegendőek-e, a valóságnak megfelelnek-e?
- Igazságos-e a kérés? Nem sérti-e mások jogos érdekeit, nem jut-e teljesítése által a kérvényező méltánytalan előnybe másokkal szemben?
- Lehetséges-e a kérés teljesítése?

A kérvény elbírálását megkönnyíti, ha pontosan, félreérthetetlenül, tömören fogalmazunk, ha nem felejtünk ki fontos körülményt vagy adatot. A kérvény általános vázlata:

- I. *A kérés előadása: ki a kérelmező, mit kér?*
- II. *Az indokok felsorolása*
- III. *A kérés megisméltése, nyomatékosítása*
- IV. *A levél zárása*

## **Bejelentés**

Bejelentést, panaszt az intézkedésre jogosult szervhez szoktunk írni abból a célból, hogy a mulasztást pótolják, a hibát orvosolják. A bejelentésben a panasz – lehetőleg elfogulatlan, tényszerű – ismertetése mellett jelöljük meg a várt intézkedést. Sokszor ugyanis egyáltalán nem egyértelmű, hogy mondjuk egy panaszolt diszko esetén a bejelentő a szórakozóhely bezárását, vagy a zaj korlátozását várja az önkormányzattól.

*Címzett: Kovács Károlyné  
Piripócs város Önkormányzata Környezetvédelmi referense*  
*Tárgy: Fagylaltoskocsi zajszennyezése*  
*Feladó: Győzedelmes Győző  
Piripócs, 1111 Győztesek útja 3.*

*Kedves Kovács Károlyné!*

*Mint azt Ön is bizonyára tudja, egy ideje minden szombat délután körbejárja Piripócs utcáit a fagylaltot áruló kocsi (rendszáma ICE 2048, mobil telefonszáma 06-20-980-9476), és hangszórón át hirdeti termékeit. A hirdetés hangja igen kellemetlen, nem csak hangereje, de hangszíne miatt is. Az időpont is a lehető legkellemetlenebb: szombaton délután az emberek pihenni szeretnének.*

*Tisztelettel kérem, hogy az ügyben intézkedni szíveskedjék, az árulás módját, vagy idejét a vállalkozóval egyeztetni szíveskedjen. Kérem, hogy az intézkedésről engem tájékoztatni szíveskedjék. Ha bármiben segíthetek, kérem tudassa velem.*

*Segítségét előre is köszönöm. Tisztelettel:*

*Piripócs, 2002. Szeptember 1.*

*Győzedelmes Győző*

### **Tájékoztatás kérése**

Gyakran magánemberként, környezetvédő szervezet munkatársaként, vagy éppen a média munkatársaként olyan helyzetbe kerülhetünk, amikor a hatósághoz, hivatalos szervhez kell fordulnunk adatért, felvilágosításért. Az ilyen levélre feltétlenül írjunk keltezés, és a levelet ajánlva, vagy térítvevényel adjuk föl.

*Címzett: Kovács Károly  
Környezetvédelmi Felügyelőség Igazgatója  
Piripócs*  
*Tárgy: Tájékoztatás kérése*  
*Feladó: Győzedelmes Győző  
Piripócs, 1111 Győztesek útja 3.*

*Tisztelt Igazgató Úr!*

*Kérem, hogy szíveskedjék részemre 15 napon belül megküldeni a Piripócsi Anyafacsavar Gyár Rt. helyi telephelyének 2001. évre vonatkozó légszennyezési adatait (kibocsátott anyagok neve, kibocsátás mennyisége, ideje stb.).Tájékoztatást kérek továbbá a gyárat érintő 2001-es hatósági intézkedésekről (kiszabott bírságok stb).*

*Kéréssem a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény előírásain alapul. A teljesítéssel kapcsolatban felmerülő indokolt költségeket természetesen megtérítem, de annak mértékéről a 20. § (3) bekezdése alapján előzetes tájékoztatást kérek. Kéréssem esetleges megtagadásáról – annak indoklásával együtt – 8 napon belül várom értesítését.*

*Piripócs, 2001. augusztus 3.*

*Tisztelettel*

*Győzedelmes Győző*

### **Kereset**

Bírósági pert kezdeményező keresetre az általános levélírási szabályok érvényesek. Kerüljük a személyeskedő hangnemet, de minden fontos adatot fogalmazzunk a levélbe.

*Címzett: Piripócs Városi Bíróság*  
*Tárgy: kereset indítása*  
*Feladó: Győzedelmes Győző  
Piripócs, 1111 Győztesek útja 3.*

*Tisztelt Városi Bíróság!*

*Alulírott Győzedelmes Győző, Piripócs, Győztesek útja 3. szám alatti lakos 2001. augusztus 3.-án kelt levelemben közérdekű adatok kiszolgáltatását kértem a Piripócsi Környezetvédelmi Felügyelőségtől. Levelemben (1. sz. melléklet) megjelöltem, hogy kéréssem a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992 évi LXIII. törvényen alapul. Az adatközlő szerv augusztus 13-án küldött válaszában (2. sz. melléklet) arról tájékoztattott, hogy a kért adatokat nem szolgáltatja ki, mert a Piripócsi Anyafacsavar Gyár Rt.-t érintő ügyekre nézve nincs ügyféli jogosítványom.*

*Felügyelőség álláspontját nem fogadom el. Levelemben olyan adatok kiszolgáltatását kértem, melyek a fentebb említett törvény alapján közérdekűnek minősülnek. A törvény 19.§.(3) bekezdése alapján közérdekű adatok megismerése nincs sem lakóhelyhez, sem ügyféli pozícióhoz kötve.*

*A kérelmem teljesítésének megtagadása miatt a Környezetvédelmi Felügyelőség ellen a törvényes határidőn belül keresetet indítok, és kérem a T. Bíróságot, hogy az 1992. évi LXIII. törvény 21.§(7) bekezdése alapján határozatban kötelezze az adatkezelő szervet a kért adatok kiszolgáltatására.*

*Jelen beadványom az 1992. évi LXIII. törvény 21.§ (3) bekezdésén, míg a bírósági illetékesség a 21.§ (5) bekezdésén alapul.*

*Piripócs, 2001. augusztus 17.*

*Győzedelmes Győző*

### **Fellebbezés**

Fellebbezni annyit jelent, mint egy határozat megváltoztatását kérni. Fellebbezni az egyel magasabb fokú hatósághoz kell. Magán a kifogásolt határozaton az intézkedő szerv általában megjelöli, hogy hány napon belül és hová, milyen hatósághoz, intézményhez kell az esetleges fellebbezést benyújtani. Ha ez a megjelölés hiányzik, akkor 15 napon belül ahhoz a hivatalos szervhez nyújtjuk be a fellebbezést, ahonnan az elsőfokú határozat érkezett.

A fellebbezésre is igaz az, amit a kérvényekkel kapcsolatban elmondtunk, vagyis hogy az elbírálásban a levél tartalma (lehetséges, igazságos, törvényes és indokolt volta) a döntő, nem a megfogalmazás módja. Kerüljük a nehezen érthető megfogalmazást, a hosszú, túlságosan összetett mondatokat. Ne használjunk gúnyos, indulatos vagy szidalmazó hangot, őrizzük meg a tárgyilagosságot akkor is, ha az első fokú határozatot sérelmesnek érezzük, vagy akár törvénytelennek tartjuk.

Milyen körülmények nyújthatnak alapot a fellebbezésre?

1. Ha az első fokú döntés meghozatalakor a az illetékes hatóság (intézmény, szerv) bizonyos tényezőket figyelmen kívül hagyott. Ebben az esetben a mi újabb beadványunk (fellebbezésünk) ezeket a tényezőket hangsúlyozza.
2. Ha az első fokú döntés ellentétben áll valamilyen hatályos jogszabállyal. Ilyenkor a fellebbezés az első fokú határozat törvénytelen voltára mutat rá.
3. Ha az ügyben a hatóság számára eddig ismeretlen fejlemények adódtak, vagy korábban nem tudott körülményekre derült fény. Ebben az esetben elsősorban az újabb fejleményeket, körülményeket ismertetjük.
4. Előfordulhat, hogy a határozat, döntés indoklása téves vagy nem kielégítő. Eltérés mutatkozhat a tények értelmezésében is. Ebben az esetben a fellebbezés a kapott határozat indoklásának állításait cáfolja meg illetve helyesbíti, és ennek alapján kéri a döntés megváltoztatását.
5. Némelykor az első fokú határozat végrehajtása lehetetlen (például anyagi nehézségek miatt a megadott határidőre a fél nem tudja a rá kirótt terheket állni). Ilyenkor a fellebbező halasztást kérhet.