

SIPOS Tünde

KAMÉLEONOK A TÁRGYALÓASZTALNÁL

– A VISELKEDÉS STRATÉGIAI CÉLÚ UTÁNZÁSÁNAK HATÁSA
A TÁRGYALÁS EREDMÉNYESSÉGÉRE

A tanulmány a rapport (összhang) jelenségét járja körül, bemutatva, hogyan, milyen feltételek mellett épül ki természetes módon, milyen előnyöket jelentett az evolúció folyamán, és milyen hasznot jelenthet napjainkban a tárgyalások során a partnerek számára. Rámutat arra is, hogy az összhang „mesterséges úton” is létrehozható, az interakciós partner viselkedésének tudatos utáNZása által. A tudatos utáNZás során az összhang valamennyi előnye megmarad a felek számára, és az utáNZó fél úgy jut többletnyereséghez, hogy partnere nyereségét is növeli. A tanulmány elsősorban olyan szociálpszichológiai kísérleteket mutat be, amelyek tárgyalási szituációkra épülnek, és amelyekből hasznos gyakorlati következtetések vonhatók le a mindennapi tárgyalásokra vonatkozóan.

Kulcsszavak: szociálpszichológia, rapport (összhang), tárgyalás, kommunikáció

A kaméleonok sötét pigmentsejtjeik vándoroltatásával ügyesen alkalmazkodnak a környezetükhöz. Kis túlzással, a sikeres tárgyalóknak ugyanígy kell alkalmazkodniuk saját környezetükhöz, vagyis tárgyalópartnereik viselkedéséhez.

Amikor két régi barát beszélgetésbe mélyed, mozgólataik lassan összehangolódnak, egyszerre váltanak testpozíciókat, egyszerre mosolyognak el, hangerejük csaknem azonossá válik, s annyira belemélyednek a társalgásba, hogy szinte megszűnik körülöttük a világ. Mindezt (a velejáró pozitív érzésekkel együtt) rapportnak, összhangnak nevezi a szociálpszichológia irodalma.

A rapport számos pozitív következményt hordoz a kommunikációs partnerek számára. A tárgyalások során azonban, amikor ismeretlen tárgyalófelek ülnek egymással szemben, a légkört eleinte a bizalmatlanság, a félelem vagy a bizonytalanság jellemzi, megtűzdelve azzal a kognitív torzítással (Thompson – Nadler, 2000), hogy a másik valószínűleg nem lesz együttműködő. Ilyen helyzetekben kritikusan fontossá válik a bizalom és a pozitív kapcsolat kiépítésének képessége. Mások viselkedésének tudatos utáNZásával (amely a rapport kiépüléséhez vezet) mindez elősegíthető.

Mi a rapport?

A rapport erőfeszítés és tudatos figyelem nélkül alakul ki, elsősorban személyes kommunikáció során, amikor vizuális hozzáférésünk van a másikhoz. Három fő részét szokás megkülönböztetni: 1. kölcsönös figyelem, vagyis hogy a partnerek teljes figyelmükkel egymás felé fordulnak, 2. pozitív érzelmek egymás iránt, 3. koordináció, vagyis az az érzés, hogy harmóniában, szinkronban, „azonos hullámhosszon vagyunk” partnerünkkel. A beszélőváltások könnyedén zajlanak, a hallgató érzi, hogy figyelnek rá (Nadler, 2003). Mindez külső jelekben is megnyilvánul, vagyis az igazodás fizikai szinten is megfigyelhető: a beszélők egymás felé fordulnak, testtartásuk hasonlóvá válik, gesztusaikkal, arckifejezésükkel csaknem tükrözik a másikat. Megközelítőleg azonos hangszínt és hangerőt használnak, de hasonlíthatnak nyelvi kifejezéseik is¹.

Az összhanggal együtt jár a bizalom kialakulása, amely a sikeres kapcsolatok alapját képezi.

A rapport kialakulásának akkor van a legnagyobb esélye, ha a partnerek személyesen vannak jelen. Drolet és Morris kísérletben bizonyította, hogy a rapport erősödik, ha a résztvevők látják egymást. 134 hallgatót osztottak párokba, és a párok felét egymással szemben,

másik felét egymás mellé ültették le. A tárgyalás során a munkabérről kellett megállapodni, azzal a figyelmeztetéssel, hogy a második tárgyalási nap után sztrájkba kezd a szakszervezet. A tárgyalások végére elért bérek nagyságában nem volt különbség, de a szemtől szemben tárgyaló párok átlagosan 8,21 napig nyújtották ki a sztrájk idejét, míg az egymás mellett ülőknek (akik nem látták egymást) sokkal több időre volt szükségük a megegyezéshez, ami átlagosan 12,9 napos sztrájkot eredményezett (Drolet – Morris, 2000).

A rapport és a viselkedés utánzása

A rapport kialakulásában a legfontosabb összetevő a partner viselkedésének utánzása. Először észleljük a másik viselkedését, majd tudattalanul, akaratunk ellenőrzése nélkül utánozzuk viselkedésének elemeit, ami a rapport kialakulásához vezet. (A rapport ezután tovább erősíti a résztvevőkben a tudattalan utánzást.)

De milyen helyzetekben bukkan fel a tudattalan utánzás?

Lakin és Chartrand szerint, ha kapcsolatalakítási célunk van, ez erősíti a tudattalan utánzást. Kísérleti alanyaiknak videó közvetítésével kellett nézniük, ahogyan egy számukra ismeretlen (beavatott) személy számítógépen dolgozik. A beavatott személynek azt az instrukciót adták, hogy munka közben gyakran érintse meg az arcát. A kísérleti alanyok közül azok, akiknek a kísérlet előtt azt mondták, hogy a gép előtt dolgozó személyvel egy következő feladatban fontos lesz majd a jó kapcsolat kialakítása, sokkal gyakrabban érintették meg saját arcukat a beavatott személy figyelése közben, mint azok, akik elé nem tűztek kapcsoláépítési célt (Lakin – Chartrand, 2005). A kísérleti alanyok tehát nem is voltak egy légtérben a beavatott személyekkel, a viselkedés utánzásából az adott pillanatban semmiféle hasznuk nem származott, a kapcsoláépítési cél mégis viselkedésük tudattalan megváltoztatására készítette őket.

További kísérleteikben azt is bizonyították a szerzők, hogyha kapcsolatalakítási célunk van, és előzőleg elbuktunk egy sikeres kapcsolat kiépítésében, ez erősíti a tudattalan utánzást, majd pedig azt, hogy a csoportból való kizárás szintén erősíti mások viselkedésének akaratlan utánzását (Lakin – Chartrand, 2005).

Mindebből az következik, hogy mások viselkedésének tudattalan utánzása többször bukkan fel, ha hasznos az egyén számára, ha fontos funkciója van. Ez a funkció pedig nem más, mint a társakhoz való kapcsolódás szükséglete, a társakkal való kapcsolat kialakítása.

Természetesen az egyéni különbségek erősen befolyásolják, ki, mennyire hajlamos mások viselkedésének tudattalan utánzására. Az empátiaszkálán magas

pontszámot elért egyének, a magas önmonitorozási igényvel rendelkezők gyakrabban másolják partnereik viselkedését, de a ranglétrán betöltött szerep is fontos lehet: az alacsonyabb pozícióban álló, nagyobb valószínűséggel utánozzák a felettük állók viselkedését (Lakin – Jefferis – Cheng – Chartrand, 2003). Ez utóbbi példák nem mondanak ellent annak, hogy azok hajlamosak a viselkedés utánzására, akiknek kapcsolatalakítási céljuk van, hiszen az empátia, az önmonitorozás vagy a beosztotti státusz önmagában hordozza a kapcsolódási szükségletet.

A viselkedés utánzásának evolúciós haszna

Az egyik népszerű magyarázat szerint (Lakin – Jefferis – Cheng – Chartrand, 2003) mások viselkedésének tudattalan utánzása azért alakult ki, mert fontos szerepet játszott az evolúcióban. Elődeink számára egymás segítése alapvető volt a túlélés szempontjából. Azokat, akik képesek voltak sikeresen kapcsolatokat alakítani és harmonikus kapcsolatokat fenntartani, elfogadta az egész csoport, így több segítségre és együttműködésre számíthattak. Mások viselkedésének utánzása fontos feltétel volt a kommunikáció kialakulása szempontjából. Mint-hogy segítette a kapcsolat kiépülését, elterjedt a populációban, majd később automatikussá vált: aki könnyen és kognitív erőfeszítések nélkül tudott kapcsolatot alakítani, nagyobb túlélési esélyre tett szert.

Az utánzás egyetemes voltát bizonyítja, hogy nem csupán amerikai kísérleti alanyok között, hanem ázsiai résztvevőkkel is bizonyították jelenlétét. Érthető módon a kollektivistákultúrával bíró japánok között, ahol a közösség általi elfogadottság fontosabb, mint az amerikai individualistákultúrában, nagyobb arányú utánzást figyeltek meg.

Az utánzás tehát, amely ma is adatív előnyökkel jár, evolúciós gyökerekkel rendelkezik. Ez érdekes egybeesést mutat egy a magyar nyelvben is fellelhető szó-lással: utánozás, majomszokás.

Összhanghoz vezet-e a viselkedés tudatos utánzása?

A tárgyalók számára hasznos rapport kialakulásában fontos szerepet játszik tehát a partner viselkedésének tudattalan utánzása. A kérdés az, hogyha nem várjuk meg a tudattalan összehangolódást, hanem tudatosan utánozzuk a másik viselkedését, elérhetjük-e ugyanazt a pozitív hatást, amelyet a rapport jelent a bizalom és az együttműködés kialakulására? A válasz: igen.

Az egyik érdekes kísérletben felszolgálónőket kértek arra, hogy 1. szó szerint ismételjék el a vendégek rendelését, 2. ne ismételjék meg a vendégek szavait,

csupán bólogatással és „üüm” jelzésekkel bizonyítják, hogy értik a rendelés tételeit. A viselkedés utánzásával megbízott felszolgálók, akik szó szerint elismételték a vendégek szavait, jóval nagyobb borralalót kaptak a vendégek távozásakor, mint nem utánzó kollégáik (Van Baaren – Holland – Steenaert – Van Knippenberg, 2003). Az utánzás tehát hasznosnak bizonyult és konkrét viselkedésben mérhető eredménye volt, hiszen bőkezűvé tette az utánzott vendégeket, ráadásul nem laboratóriumi körülmények között, hanem a való életben.

Természetesen az a kérdés is felmerül, hogy az utánzottak nem járnak-e rosszul. Nem vezet-e az ő kizsákmányolásukhoz viselkedésük utánzása? Több tárgyalási kísérletben is bizonyították, hogy nem: az utánzók és utánzottak mindketten jól jártak, ha volt utánzás, mint amikor egyetlen tárgyaló sem utánozta partnerét. Az egyik kísérletben a tárgyalási feladat során egy munkavállalónak és az őt felvevő munkatársnak kellett megállapodniuk nyolc kérdésben. A nyolc kérdés közül kettő ellentétes érdekeket, kettő azonos érdekeket, négy pedig összeegyeztethető (integratív) lehetőségeket tartalmazott. A tárgyalás témája tehát eléggé sokrétű volt ahhoz, hogy alapos információmegosztást igényeljen a felektől, amely csak akkor jöhet létre, ha mindketten az együttműködés stratégiáját alkalmazzák.

A tárgyalásokat három módon manipulálták: az első csoportba sorolt tárgyalók közül az állásra jelentkezők kapták azt az instrukciót, hogy utánozzák (feltűnés nélkül) partnerük nem verbális viselkedését, a második csoportban a munkavállalót toborzó szereplők kapták ugyanezt a feladatot, a harmadik csoportban pedig egyik fél sem utánozta a másik viselkedését. Őket arra kérték, koncentráljanak a felkészülés során kidolgozott jegyzeteikre.

A tárgyalások után nem csupán a felek egyéni nyereségét vizsgálták meg, hanem kiszámolták a párok összes nyereségét is. A résztvevők (saját bevallásuk szerint) az idő 5-80%-ában (átlag 32,9%-ban) utánozták partnerük viselkedését. Azokban a párokból, ahol valamelyik fél feladatként kapta az utánzást, jóval nagyobb volt az összes nyereség, mint azokban a párokból, ahol senki nem utánozta a másikat. Minél több időt fordítottak a felek az utánzásra, annál nagyobb volt az együttes nyereség. Az egyéni nyereségek a következő módon alakultak: a legtöbb egyéni nyereséget mindig az a résztvevő érte el, aki az utánzást végezte (bármelyik szerep volt is az övé), a második legtöbb nyereséget az szerezte, akinek viselkedését társa utánozta, és a legkevesebb egyéni nyereséget azok könyvelhették el, akiknél egyik fél sem utánozta a másikat (Maddux – Mullen – Galinsky, 2008).

Vagyis, akit utánoztak, nem járt rosszul, eredményére nem hatott negatívan az utánzás, hiszen az utánzás

következményeként kialakult összhang és bizalom nagyobb fokú együttműködéshez, az információk, érdekek és preferenciák nyílt megosztásához vezetett, amely után kölcsönösen hasznos egyezséget tudtak kötni.

Az eredményen felbuzdulva olyan tárgyalási szituációt dolgoztak ki a szerzők, amely első pillantásra nem tartalmaz tárgyalási zónát. Egy benzinkút-eladás a tárgyalás témája, amelyben a vevőnek jóval kevesebb pénze van, mint amennyi az eladó által várt minimális bevételi összeg. Ha a felek nem jutnak túl az ár kérdésén, és egyszerű disztributív tárgyalásként tekintenek a feladatra, akkor hamar rájönnek, hogy az üzlet nem köthető meg. A szereplőknek kiadott bizalmas szerepleírások azonban, olyan információkat tartalmaztak, amelyek a mélyen fekvő, „titkos” érdekeiket is körülírták. Például azt, hogy az eladó túl akar adni a benzinkúton, de ott betöltött vezetői állását szeretné megtartani. A vevő ezzel szemben éppen azzal a problémával küzd, hogy nincs alkalmas jelöltje a vezetői állásra. A helyzet komplexitásának növelése érdekében az eladónak egyéb titka is van: munkájába belefáradva, felfrissülésre vágyik, ezért, ha eladja a kútot, szeretne rögtön elmenni párjával egy világkörű hajóútra.

A tárgyalás tehát csak akkor vezethet egyezséghez, ha az eladó eléggé kényelmesen érzi magát ahhoz, hogy bizalmas információit megossza vevőjével. Ehhez ki kell épülnie benne a bizalomnak és a szimpátiának partnere iránt. Ebből a megfontolásból a kísérletvezetők csak és kizárólag a vevőszerepben tárgyaló résztvevőket kérték arra, hogy utánozzák az eladók viselkedését. Az eladók mit sem tudtak az utánzásról. A kontrollcsoportba tartozó párok tárgyalása során egyik fél sem utánozta a másikat.

A hipotézissel összhangban, a nem utánzó 16 pár közül mindössze két pár kötött egyezséget és jutott túl az ár kérdésén, míg a 15 utánzó párból tíz párnak sikerült megállapodnia. A résztvevők önbeszámolói szerint az utánzó párokból nagyobb volt az összhang, az egymás iránt érzett rokonszenv, és a felek jobban bíztak egymásban. Az erős bizalom pedig arra készítette a feleket, főként az eladókat, hogy osszák meg partnerükkel alapvető érdekeik részleteit, hiszen csak így vált lehetővé az egyezségek megkötése (Maddux – Mullen – Galinsky, 2008).

Gyakorlati tanácsok

A tárgyalófelek számára alapvető fontosságú, hogy gyorsan tudjanak bizalmat építeni új partnereikkel. Az új partnerek kezdetben kissé gyanakvóak, és egocentrikus torzításokon át látják partnereiket (Thompson – Nadler, 2000). Az ilyen torzítások közé tartozik, hogy

önmagukat kissé jobbnak (Taylor – Brown, 1988), morálisabbnak (Van Lange – Sedikides, 1998) látják, és ami témánk szempontjából a legfontosabb, önmagukat együttműködőbbnek vélik, mint másokat (De Dreu – Nauta – Van de Vliert, 1995). Az egyén hajlik arra, hogyha mások nem együttműködnek vele, akkor egyoldalúan ő sem választja az együttműködést stratégiaként. Ehelyett kissé kivár, ezzel bizonyítékot adva partnerének (aki szintén torzan észlel), hogy valóban nem kooperatív. Innét csak egy lépés a versengésnek az az ördögi köre, melyből szinte lehetetlen kitörni.

Ha a tárgyaló szeretné új partnerét együttműködésre ösztönözni, hogy nagyobb esélye legyen az integratív (win-win) tárgyalásnak, akkor érdemes mihamarabb bizalmat kialakítani benne, ehhez mielőbb megteremteni a rapportot, ehhez pedig a legegyszerűbb út a másik viselkedésének utánzása.

Mi az, ami lehetetlenné teszi a viselkedés utánzását és a rapport kialakulását? Nem más, mint a modern technika. A telefon és az e-mail (bármilyen hasznos eszközök is) nem engednek vizuális hozzáférést a partnerhez. Ahogyan Drolet és Morris kísérletében láttuk, nagyobb esélye van a rapport kialakulásának, ha a résztvevők látják egymást. Telefonban kisebb, e-mailben pedig szinte semmi esélye sincs a rapportnak.

Ennek bizonyítására végezték azt a kísérletet, amelynek fókuszusa egy konfliktusmegoldási feladat volt. A helyzet igen hasonlít a híres „rab dilemmája” játékhoz. Két cég egy-egy képviselőjének arról kell döntenie (egyedül), hogy reklámozza-e termékét vagy sem. Döntésének sikere a másik döntésétől is függ: ha úgy dönt, hogy reklámozza termékét, akkor igen jól jár, de csak abban az esetben, ha a másik (ugyanolyan terméket gyártó) cég képviselője nem indít reklámkampányt. Ha mindketten a reklámozás mellett döntenek, mindketten rosszul járnak. A legjobb döntés a játékban, ha egyik fél sem dönt a reklámozás mellett, ugyanakkor ez a legkockázatosabb is, hiszen ha csak az egyik cég nem reklámozza termékét, a másik viszont igen, akkor ez utóbbi jóval nagyobb hasznot húz a reklámból.

A kérdés tehát az, ki hajlandó az együttműködésre.

A kísérletben a résztvevők fele személyesen, másik fele pedig telefonon beszélgetett egymással a konfliktusmegoldási feladat előtt. Korábban nem találkoztak, nem ismerték egymást. A beszélgetés két perc bemutatkozással kezdődött, majd öt percet szántak arra, hogy az egyetemen szerzett pozitív tapasztalataikról beszéljessenek. A beszélgetéseket videóra rögzítették, és független személyekkel, valamint önbeszámolókra épülő kérdőívekkel ellenőrizték, milyen mértékben alakult ki az összhang a beszélgetők között. Az elvárásoknak megfelelően, jóval nagyobb

volt a harmónia azok között, akik személyesen beszélgettek (7-es skálán 5,5), mint azok között, akik telefonon ismerkedtek meg (4,65). A személyesen tárgyalók megbízhatóbbnak, együttműködőbbnek és kellemesebbnek ítélték partnerüket, és sokkal több pozitív érzelméről számoltak be, mint a telefonálók. A beszélgetés után következő konfliktusmegoldási feladatban azt várták a szakemberek, hogy a nagyobb összhangot kialakító párokban nagyobb lesz az együttműködési készség. Így is lett: a szemtől szemben tárgyalók 64%-a döntött az együttműködés mellett, míg a telefonosoknál 20% volt csupán a kooperálók aránya (Drolet – Morris, 2000).

A személyes találkozás tehát olyan erős rapport és bizalom kialakulását tette lehetővé, amely egy későbbi konfliktus megoldását is segítette. Akik csupán telefonon ismerkedtek meg, azoknak nem volt lehetőségük viselkedésük összehangolására és a szinkron kialakítására, így elbuktak az együttműködési vizsgán.

Mindebből az a gyakorlati tanács következik, hogy ismeretlen partnerekkel ne vállaljuk a levélben vagy telefonon történő tárgyalást, hanem szánjunk időt és energiát az utazásra, hogy szemtől szemben lássuk egymást, hogy esélyt adjunk az összhang és a bizalom kifejlődésének. Ha ez mégis lehetetlen, akkor szembe kell mennünk „a fecsegés időrablás” és a „sok beszéd szegénység” szólásokkal, és az e-mailes vagy telefonos tárgyalás előtt csevegnünk (divatos szlengben fogalmazva: „smúzolnunk”) kell. Ennek kísérleti bizonyításaképpen 120 résztvevő e-mail tárgyalását befolyásolták a kutatók. A párok fele csak azonnali e-mail üzenetekben tárgyalt, míg a másik csoport tagjait arra kérték e-mail tárgyalás előtt, hogy telefonon beszéljessenek, „csevegjenek” tárgyalópartnerikkel. Természetesen a párok korábban nem ismerték egymást. A telefonos beszélgetés előtt kicsi fekete-fehér képet kaptak a másiktól, önéletrajzi részleteket tudtak meg, de az ismerkedésen kívül nem beszélhettek a tárgyalás témáiról. A kutatók várakozásaiknak megfelelően azt tapasztalták, hogy a csevegő, „smooze” csoportban résztvevők között nagyobb rapport alakult ki és ennek megfelelően kevesebb pár jutott zsákutcába a csevegést követő e-mail tárgyalás során. Bár a csevegők gazdasági eredményei alig voltak jobbak, szociális eredményeik messze felülmúlták azokét, akik csupán e-mailben érintkeztek egymással: több pozitív érzésről, jobb kapcsolatról számoltak be, nagyobb megbízhatóságot tulajdonítottak társuknak, és úgy vélték, szívesen tárgyalnának vele a jövőben is. A csevegés tehát a kapcsolat olajozója lett, simábban és eredményesebben ment utána a tárgyalás (Morris – Nadler – Kurtzberg – Thompson, 2002).

Ahogy láttuk, a telefonos ismerkedés is hasznos lehet, de a legtöbb eredményt akkor várhatjuk, ha személyesen is megismerkedünk új partnerünkkel, hiszen így kihasználhatjuk a viselkedés utánzásában rejlő lehetőséget. Mit érdemes partnerünk viselkedésében utánozni?

Verbális és nem verbális kommunikációját egyaránt utánozhatjuk, finoman, feltűnés nélkül. Úgy tűnik, hatását tekintve nincs különbség a kettő között. Egy villámrandi szituációban például arra kérték a randevúban részt vevő nők egy csoportját, hogy utánozzák a férfi partnerek szóbeli kifejezéseit, másik csoportjukat pedig arra, hogy utánozzák a férfiak nem verbális viselkedéseit. A kontrollcsoportban természetesen nem történt utánzás. Az utánzott férfiak, a korábbi kutatásokkal egybecsengően, pozitívabbnak ítélték a randevút, és inkább akartak találkozni az utánzó hölgyekkel. Az azonban nem hozott különbséget az eredményekben, hogy mit utánoztak a nők, mindkét utánzó csoport egyformán sikeres volt (Gueguen – Jacob – Martin, 2009).

Másolhatjuk tehát partnerünk szavajárását, hangerejét, beszédtempóját, gesztusait, testtartását, mosolyát, kar és lábmozdulatait. Vigyázzunk, hogy ne essünk túlzásba!

Van-e a rapportnak sötét oldala?

A rapport kialakulása, ahogyan láttuk, etikus viselkedéshez vezet, hiszen az összhangba került párok szívesebben mondják el az igazat, szívesebben osztják meg bizalmas információikat egymással. Ezek bizonyítása azonban mindig olyan szituációban történt, ahol a konfliktus (információcserével és az érdekek összeegyeztetésével) megoldható volt. Egészen friss az a kísérlet, amelyben olyan konfliktust adtak a tárgyalóknak, amely azért megoldhatatlan, mert a felek alapérdekei szöges ellentétben állnak egymással. Egy ház eladása a feladat. Az eladó csak lakhatási célra óhajtja eladni a történelmi gyökerekkel rendelkező épületet, ám a vevő luxusszállodát szeretne kialakítani belőle. A szituációt úgy dolgozták ki, hogyha a felek felfedik egymást előtt ezeket a titkos információkat, nem jöhet létre az üzlet. Ha tehát a felek őszinték, etikusak, akkor nincs megállapodás. Ezzel szemben a kutatók azt találták, hogy a szemtől szemben tárgyaló párok esetében, ahol erős összhang alakult ki a felek között, több volt az etikátlan viselkedés, mint azon párok esetében, akik csakis írásban tárgyaltak egymással. A magyarázat alapja, hogy a tárgyalás során, amikor a rapport kellemes érzése már kialakult, a tárgyalóknak szembe kellett nézniük azzal a ténnyel, hogyha őszinték, akkor az a másokban negatív érzéseket fog kiváltani, amely

önmagában is rapportgyilkos. Hogy ne okozzanak csalódást és kellemetlen érzéseket a másoknak, valamint hogy fennmaradjon a rapport, és létrejöjjön a megállapodás, a tárgyalók inkább választották az etikátlan viselkedés útját, és nyíltan vagy burkoltan, de hazudtak partnerüknek. Magas rapport esetében 84,6%, alacsony rapport esetében 42,9% volt az egyezség, ami a szerzők szerint egyenes arányban állt az etikátlan viselkedések alkalmazásával (Sandy – Robertson – Hamilton, 2011).

Érdekes azonban, hogy a helytelen viselkedés nem csökkentette a rapport előnyeit, semmiféle negatív hatással nem volt a tárgyalókra. Az egyezségre jutott párok elégedettebbek voltak a tárgyalással, jobban bíztak partnerükben, és nagyobb hajlandóságot mutattak arra, hogy a jövőben is együtt dolgozzanak, mint azok, akik e-mailes tárgyalásuk során nem élték át az összhang kellemes érzését.

A rapport tehát, amint láttuk, etikátlan viselkedéshez vezetett, fontos azonban hangsúlyozni, hogy egy olyan szituációban, ahol etikátlan viselkedés nélkül sohasem születik meg a megállapodás, hiszen az alapvető érdekek állnak ellentétben egymással. A tárgyalók a kialakult összhang és a hozzá kapcsolódó kellemes érzések megőrzését (ami az egyezséghez vezetett) annyira fontosnak ítélték, hogy 1-2 mondatnyi füllentés, ferdítés árán is igyekeztek fenntartani. A rövid távú haszon tehát felülírta a hosszú távú érdekeket.

Az etikátlan viselkedések kiküszöbölésére újabb kísérletet terveztek a kutatók: le lehet-e győzni a rapport negatív következményeit úgy, hogy közben valamennyi pozitív hatását megőrizzük? A kísérletben (melyben a tárgyalási feladat ugyanannak a történelmi háznak az eladása volt, mint az előző kísérletben) két csoportot terveztek, mindkét csoport szemtől szemben tárgyalt, így biztosítva a rapport kialakulását. Az első csoport közvetlenül a tárgyalás előtt azt az instrukciót kapta, hogy az üzlet megkötése a legfontosabb cél, hiszen a tárgyaló javadalmazása is ettől függ. A másik csoport résztvevőit azonban nem az üzletszerzésre, hanem az etikus viselkedésre akarták készíteni, így közvetlenül a tárgyalás előtt egy olyan üzenetet kaptak, amelyben emlékeztették őket arra, hogy bármit tesznek a tárgyalás során, annak következménye lesz (lenne valójában) később: hatást gyakorol arra, kapnak-e munkát, milyen híruk lesz a közösségben stb. A manipuláció sikerrel járt: a pénzügyi eredményre ösztönzött tárgyalók körében 75% volt a megegyezés aránya, míg az etikus viselkedésre buzdítottak között csak 45,5%. A tárgyalók fele tehát úgy döntött az utóbbi csoportban, hogy feláldozza az üzlet megszerzését, és etikusán viselkedik. A kérdés természetesen az volt, hogy

ez milyen hatással van a rapportra. Elvész-e az igazmondás során a rapport számos jótékony következménye? A tárgyalás utáni önbeszámolókból az derült ki, hogy a rapportot hazugsággal (vagy füllentéssel) fenntartó, megegyezésre jutó párok és az igazmondó, egyezséget feláldozó párok között semmi különbség nem volt a rapport intenzitásában, a tárgyalás végi elégedettségben és az egymás iránti bizalomban (Sandy – Robertson – Hamilton, 2011).

Összegzés

A rapport vagy összhang a viselkedés tudattalan utánzásán keresztül alakul ki, és számtalan jótékony hatást fejt ki a kommunikáció során. Gyakrabban jelenik meg akkor, ha az egyénnek kapcsolatalakítási célja van másokkal, ha fontos számára, hogy mások elfogadják, befogadják. Automatikus működése bizonyíték arra, hogy az evolúció során a túlélést segítette úgy, hogy a mások viselkedését utánzó egyedek gyorsabban és sikeresebben alakítottak kapcsolatot azokkal, akik segítséget nyújthattak nekik a táplálék és a búvóhely megszerzésében.

A mára automatikussá vált utánzás tudatosan is alkalmazható, amikor új kommunikációs partnerekkel lépünk interakcióba. A viselkedés tudatos utánzása feltehetően a hasonlóság felismerésén keresztül gyakorolhatást a partnerre. A hasonlóság felismerése a közös csoportba tartozás élményét váltja ki (Gueguen – Jacob – Martin, 2009), amely automatikusan vezet következményekhez: saját csoportunk tagjait kedvezőbben értékeljük, együttműködőbbek vagyunk velük, és az ilyen együttműködés alapja nem a racionális, belátáson alapuló döntés, hanem egy érzelmi alapú rövidítés: „kedvellek, mert olyan vagy mint én, tehát együttműködöm veled”. Az egyén rengeteg kognitív energiát takarít meg azáltal, hogy nem végez költségszámításokat, nem mérlegel információkat, hanem egy heurisztikára támaszkodva jut gyors döntésre a kooperáció javára.

A másik viselkedésének csaknem bármely elemét érdekes utánozni, hiszen a kísérletek azt igazolják, hogy a feltűnés nélküli, finom utánzás nem jut el a partner tudatába, jótékony következményei azonban pontosan így fejtik ki hatásukat: gyorsan kialakul a jó kapcsolat alapját jelentő bizalom, a felek hajlanak az együttműködésre, és arra, hogy megosszák egymással a pozícióik mögött húzódnó érdekeiket, amely lehetővé teszi a tárgyalások során az integratív megoldások közös kidolgozását.

Lábjegyzet

¹ Gremler és Gwinner közel 40 definíciót gyűjtött össze a rapporttal kapcsolatban az 1960-as évektől 2000-ig megjelent forrásokból. (Gremler – Gwinner, 2000).

Felhasznált irodalom

- De Dreu, C.K.W. – Nauta, A. – Van de Vliert, E.* (1995): Self-Serving Evaluations of Conflict Behavior and Escalation of the Dispute. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, p. 2049–2066.
- Drolet, A.L. – Morris, M.W.* (2000): Rapport in conflict resolution: Accounting for how face-to-face contact fosters mutual cooperation in mixed-motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, p. 26–50.
- Gremler, D.D. – Gwinner, K.P.* (2000): Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research*, 3, p. 82–104.
- Gueguen, N. – Jacob, C. – Martin, A.* (2009): Mimicry in social interaction: Its effect on human judgment and behavior. *European Journal of Social Sciences*, 8, p. 253–259.
- Lakin, J.L. – Chartrand, T.L.* (2005): Exclusion and nonconscious behavioral mimicry. in: K. D. Williams – J.P. Forgas – W. von Hippel (eds.): *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. New York: Psychology Press, p. 279–295.
- Lakin, J.L. – Jefferis, V.E. – Cheng, C.M. – Chartrand, T.L.* (2003): The chameleon effect as social glue: Evidence for the evolutionary significance of nonconscious mimicry. *Journal of Nonverbal Behavior*, 27, p. 145–162.
- Maddux, W.W. – Mullen, E. – Galinsky, A.D.* (2008): Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: Strategic behavioral mimicry facilitates negotiation outcomes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, p. 461–468.
- Morris, M. – Nadler, J. – Kurtzberg, T. – Thompson, L.* (2002): Schmooze or Lose: Social Friction and Lubrication in E-mail Negotiations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, p. 89–100.
- Nadler, J.* (2003): Rapport in negotiation and conflict resolution. *Marquette Law Review*, 87, p. 875–881.
- Sandy, J. – Robertson, D. – Hamilton, R.* (2011): The Dark Side of Rapport: Agent Misbehavior Face-to-Face and Online. *Management Science*, 57 (September)
- Taylor, S.E. – Brown, J.* (1988): Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103, p. 193–210.
- Thompson, L. – Nadler, J.* (2000): Judgmental biases in conflict resolution and how to overcome them. in: M. Deutsch – P.T. Coleman (eds.) (2000): *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 213–235.
- Van Baaren, R.B. – Holland, R.W. – Steenaert, B. – van Knippenberg, A.* (2003): Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, p. 393–398.
- Van Lange, P.A.M. – Sedikides, C.* (1998): Being more honest but not necessarily more intelligent than others: generality and explanations for the Muhammad Ali effect. *European Journal of Social Psychology*, 28, p. 675–680.

Cikk beérkezett: 2012. 3. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 5. hó