MUNKAERŐPIAC-ORIENTÁLT, VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

Üzleti kommunikációs alapismeretek

Szerkesztette:
Dajnoki Krisztina

A tananyag elkészítését a Munkaerő-piaci igényeknek megfelelő, gyakorlatorientált képzések, szolgáltatások a Debreceni Egyetemen Élelmiszeripar, Gépészet, Informatika, Turisztika és Vendéglátás területen (Munkaalapú tudás a Debreceni Egyetem oktatásában) **TÁMOP-4.1.1.F-13/1-2013-0004** számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Sorozatszerkesztő:
Dajnoki Krisztina

Szerkesztő:
Dajnoki Krisztina

Szerzők:
Bácsné Bába Éva (5., 7. fejezet)
Dajnoki Krisztina (1., 2., 3., 4., 6. fejezet)

Lektor:
Móré Mariann

Kézirat lezárva: 2015. július 10.

ISSN 2416-1969

ISBN 978-963-12-3051-2

Kiadja a Debreceni Egyetem.
4032 Debrecen, Egyetem tér 1.
Felelős kiadó: Az egyetem rektora

elektronikus változat
Center-Print Nyomda, Debrecen
2015.

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ **5**
1. A KOMMUNIKÁCIÓ CSATORNÁI **6**
1.1 A kommunikáció fogalma 6
1.2 Verbális kommunikáció 7
1.2.1 A szóbeli kommunikáció 8
1.2.2 Az írásbeli kommunikáció 9
1.3 A szóbeli közlést kísérő metakommunikáció 11
1.3.1 Térhasználat 14
1.3.2 A metakommunikációban szerepet játszó testrészek 16
2. KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETBEN **22**
2.1 A kommunikáció funkciói a szervezetben 22
2.2 Szervezeti kommunikáció 22
2.3 A formális kommunikáció 24
2.4 Az informális kommunikáció 25
2.5 Kommunikációs formák a szervezetben 26
2.6 A kommunikációt befolyásoló tényezők a szervezetben 27
3. AZ ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ **33**
3.1 Az értekezlet 33
3.2 A tárgyalás 37
3.2.1 A tárgyalási stílus 39
3.2.2 Tárgyalási stratégiák 40
3.2.3 Tárgyalási taktikák és technikák 42
3.2.4 A tárgyalás folyamata 44
3.3 Prezentáció 48
3.4 Felvételi interjú 52
3.5 Önéletrajz 58
3.5.1 Az amerikai típusú önéletrajz 58
3.5.2 A motivációs levél 62
3.5.3 A EUROPASS önéletrajz 64
2.6 Üzleti levelezés 67
3.6.1 Levél 67
3.6.2 Fax 70
3.6.3 E-mail 70
3.7 Az üzleti kommunikáció egyéb írásos dokumentumai 71
3.7.1 Ajánlatkérés, ajánlat, megrendelés 71
3.7.2 Jelentés, javaslat 73
3.7.3 Jegyzőkönyv, emlékeztető, feljegyzés 74
4. KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK AZ ÜZLETI ÉLETBEN **76**
4.1 A meggyőző közlés 76

4.2 A kérdezés 77
4.3 Az aktív figyelem 79
4.4 Az ellenvetések kezelése 80
5. KONFLIKTUS FELOLDÓ KOMMUNIKÁCIÓ 84
5.1 Carl Rogers-féle személyközpontú kommunikáció 84
5.2 Gordon-féle nincs vesztes módszer 85
5.3 Schmidt: „MONDD” módszer 89
5.4 A konfliktusmegoldó beszélgetés 90
5.5 A vezető konfliktuskezelő beszélgetése 90
6. AZ ÜZLETI MEGBESZÉLÉSEKEN ALKALMAZHATÓ ÜLÉSRENDEK ... 92
7. MUNKAHELYI ÉS ÜZLETI ÖLTÖZKÖDÉSI SZABÁLYOK 96
7.1 Munkahelyi öltözködési tanácsok hölgyeknek 97
7.2 Munkahelyi öltözködési tanácsok uraknak 98
7.3 Dress code-ok 99
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE 100
ÁBRÁK JEGYZÉKE 101
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM 102

ELŐSZÓ

"A hatékony kommunikáció 20 %-ban abból áll, amit tudsz, és 80%-ban pedig, abból, hogyan érzel azzal kapcsolatban, amit tudsz."
Jim Rohn

A kommunikációs ismeretek iránti igény, valamint a kommunikációs készségek fejlesztésére irányuló törekvés az elmúlt években egyre inkább felerősödött. A munkaerőpiacon, valamint a vállalati, vállalkozói szférában sok esetben azon múlik a siker, hogy ki milyen kommunikációs készséggel rendelkezik, hogyan tud magabiztosan kommunikálni, milyen eszközökkel tudja meggyőzni a másikat, elfogadtatni saját álláspontját. Nem véletlen, hogy az álláshirdetések egyik elvárt generális kompetenciaként a kommunikációs készséget említik. Ilyenek például a meggyőzés, a tárgyalási készség, a befolyásolási képesség, a testbeszéd elemzés vagy akár a hallgatás és aktív figyelés képessége.

A tananyag a „Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése" című könyvsorozat tematikájába illeszkedve, annak elemeként röviden átfogó ismereteket ad azokról a kommunikációs folyamatokról, szituációkról, amelyekkel a leendő munkavállalók, vállalkozók találkozhatnak a mindennapi szervezeti, illetve üzleti életben.
Ismertetjük a kommunikáció főbb csatornáit, a szervezetben lezajló kommunikáció formáit, valamint a kommunikációt befolyásoló főbb tényezőket. A tananyag központi elemét az üzleti kommunikációs fejezet képezi, amely részletesen tárgyalja az üzleti életben jellemző legfontosabb szóbeli és írásbeli kommunikációs fajtákat. Fontosnak tartottuk, hogy a hallgatók megismerjék az alkalmazható kommunikációs technikákat és bemutassuk a konfliktus feloldó kommunikáció módszereit, ugyanakkor iránymutatást adjunk az elvárt és kötelező viselkedésre, az öltözködés szabályaira vonatkozóan is.

A tananyag összeállításakor folyamatosan szem előtt tartottuk, hogy a tananyaggal szemben támasztott tudományos elvárások mellett gyakorlatorientált legyen. Célul tűztük ki, hogy a kurzusban résztvevő hallgatókat az önéletrajzról és a felvételi interjúról összeállított ismeretek által segítsük a diploma megszerzését követő álláskeresési folyamatban, ugyanakkor önállóan feldolgozható és a gyakorlatban alkalmazható tudást kapjanak a leendő munkahelyükön, illetve a vállalkozói szférában megjelenő üzleti szituációk átéléséhez is.

Az elméleti ismeretek mellett gyakorlati példák, tanácsok segítik a tananyag megértését, elsajátítását, amely kiegészülve a kurzus gyakorlati, tréning jellegű feladataival, alkalmassá teszi a hallgatókat arra, hogy önállóan képesek legyenek megbirkózni a leendő vállalkozói szféra üzleti kommunikációs kihívásaival. Ehhez kívánunk minden érintettnek sok sikert!

Debrecen, 2015. május

A szerzők

1. A KOMMUNIKÁCIÓ CSATORNÁI

A kommunikáció tárgyalása nem egyszerű feladat, hiszen az egyik legfontosabb emberi életjelenségről van szó, amely minden emberközi-társadalmi folyamatban szerepet játszik. A kommunikáció eszközei, formái, a társadalom kommunikációs rendszere együtt fejlődött állandó kölcsönhatásban a mindennapi tevékenységgel, a társadalmi viszonyokkal, a társadalom szerkezetével, szervezeteivel.
A kommunikáció az, amelynek segítségével az egyik ember a másikkal kapcsolatot létesíthet. Ahhoz, hogy kultúrák és társadalmak fennmaradjanak, kommunikációra van szükség, mert ha az nem lenne, nem volna eszközünk arra, hogy a tanulságokat az egyik generációtól a másiknak átadjunk, és minden tudás elveszne az egyén halálával.

1.1 A kommunikáció fogalma

A kommunikáció a latin „communicare" kifejezésből származik, jelentése: közölni, közössé tenni, átadni. A kommunikáció fogalmának meghatározásakor több definícióval is találkozhatunk. Mára a jelentése mindenfajta kommunikációt magában foglal, több értelmezését is ismerjük *(Buda, 1994):*

- *Információelméleti (kibernetikai) értelmezés:* információátadás mindenféle rendszerben.
- *Technikai értelmezés:* információátadás ember alkotta, technikai rendszerekben.
- *Társadalmi értelmezés:* információátadás a társadalmi szféra rendszereiben.
- *Biológiai értelmezés:* az élő szervezetek különféle rendszereiben zajló információátadás (pl. sejtosztódás).

A fentiek alapján kommunikációnak tekinthetjük mindazokat a helyzeteket, amelyben kapcsolatban álló rendszerek (emberek, állatok, gépek) információt cserélnek, melynek feltétele, hogy az információ átadásának létezzen egy szervezett rendszere.

Jelen könyv a társadalmi kommunikáció, és annak is a szociológiai értelmezése mentén ad részletes leírást a témáról.

A társadalmi kommunikáció tanulmányozása fontos területe a kommunikáció elméleti és gyakorlati megismerésének. *Móré (2010)* alapján bármiféle meghatározásnak azt kell alapul vennie, hogy a társadalom egész működését, benne az egyén helyét a kommunikáció határozza meg: a társadalomban információs csatornák szövevényes rendszere található. Ha ezt a megközelítést elfogadjuk, úgy egyértelmű, hogy a *társadalmi kommunikáció* alatt kell értenünk két ember kapcsolatát, az emberek és az intézményrendszer közötti összeköttetést, és a társadalmi intézmények között zajló információcserét, valamint a tömegkommunikációs eszközökön keresztül történő információátadást. Ez a közlések útján történő kölcsönhatás a partnerek létezésével, működésével, az értékeivel, és az egymáshoz fűződő viszonyaival van összefüggésben.

A társadalmi kommunikáció folyamatában négy szint különböztethető meg *(Gerbner, 2002)*:

- *személyen belüli kommunikáció:* maga a gondolkodás, ill. az azt kísérő mozdulatok, hangok, amelyek megelőzik beszédünket;

- *személyek közötti kommunikáció:* kevés számú ember közti kommunikáció, akár szemtől szembe, akár közvetítő eszköz révén;
- *csoportkommunikáció:* több ember vesz részt a kommunikációs folyamatban;
- *tömegkommunikáció:* egy központi szereplő, a kommunikátor, technikai eszköz segítségével emberek nagy csoportjával kommunikál.

A társadalmi kommunikáció *szociológiai értelmezése* alapján egy társadalmi rendszer csak úgy fejlődőképes, ha a kommunikáció megvalósítójának (az embernek) a kommunikációs készsége fejlődik. Elválaszthatatlan a társadalmi fejlődés a nyelvi változástól, az információ közvetítő közegének fejlődésétől. A nyelv képes üzeneteket és információkat hordozni, de sohasem hagyható figyelmen kívül a kontextusbeli esetleges eltérés, hiszen ugyanaz a nyelvi jel – a szó – különböző kontextusokban akár teljesen különböző jelentéssel bírhat. A kommunikáció fejlődése meghatározza a társadalmi rendszer dinamikáját; a modern társadalmakat meghatározza a kommunikáció hordozóinak sokszínűsége, változatossága, s a társadalmat, mint kommunikációs rendszert foghatjuk fel. *(Móré, 2010)*

A társadalmi kommunikáción belül a kommunikációs folyamat tartalma (személyügyi-, pénzügyi-, munkaügyi-, logisztikai-, szervezeti-, üzleti-, marketing-) alapján beszélhetünk *gazdasági kommunikációról*. A tananyag a *szervezeti kommunikációt* és az *üzleti kommunikációt* részletesen külön fejezetben tárgyalja.
A társadalmi kommunikációs folyamat szintjét képező személyek közötti, valamint a csoportkommunikáció jellemzően szóban vagy írásban történhet, ezért a következőkben a verbális, illetve nonverbális kommunikáció sajátosságait ismertetjük.

1.2 Verbális kommunikáció

Véleményünk szerint a kommunikáció nem más, mint információátadás és az információ egységes, azonos értelmezésére való törekvés, ugyanis az információátadás csak egyirányú kommunikációt jelent, míg az azonos értelmezésre irányuló törekvés az, amit *teljes értékű kommunikációnak* nevezhetünk. Csak és kizárólag a kétirányú kommunikáció teljes értékű, és teszi lehetővé visszacsatolás révén az azonos értelmezést.
Az emberi kommunikáció jellemzői:
- visszafordíthatatlan és megismételhetetlen;
- nem lineáris, hanem cirkuláris;
- a teljes személyiséget magába foglalja;
- bonyolult folyamat, sok a befolyásoló tényező. *(Berde et al., 2000)*

A közvetlen emberi kommunikáció elmélete holisztikus emberfelfogást tükröz, sajátos emberképet rajzol meg, tehát antropológiai síkon is általánosítható. Középpontjában az ember nyitottsága, összekapcsoltsága, változékonysága áll, vagyis az a tény, hogy a másik ember igen nagy befolyást gyakorol ránk, számtalan szállal, kommunikációs csatornával kötődik össze minden lelki folyamatunk más emberekkel, és a személyiség állandó fejlődésben, változásban lévő eleven dinamizmus. A kommunikáció elmélete a szociális viselkedés leglényegesebb szabályszerűségeit képes megragadni, és feleletet ad az emberi kapcsolatok fejlődésének és zavarainak égető problémáira. *(Buda, 1994)*

Mielőtt a kommunikáció elkezdődne, el kell dönteni, hogy milyen kommunikációs eszközt válasszunk a célunk megvalósítása érdekében. A verbális kommunikációnak két jellemző típusát különböztetjük meg: a szóbeli (beszéd) kommunikációt és az írásbeli (írás, rajz, jelek) kommunikációt (1. táblázat).

1. táblázat: **A szóbeli és írásbeli kommunikáció összehasonlítása**

SZÓBELI KOMMUNIKÁCIÓ	ÍRÁSBELI KOMMUNIKÁCIÓ
– több százezer éves – auditív úton jut el a befogadóhoz – közvetlen, gyors – térbelileg kötött – energiájában változatos (suttogás, kiabálás) – azonnali visszajelzés lehetősége – az emberi test önmagában hozza létre – független a fénytől – kevesebb idő az átgondolásra	– kb. 5000 éves – vizuális úton, tapintás (vakok) révén jut el a befogadóhoz – közvetett, lassú – térbelileg kötetlen – energiájában egyenletes – nincs azonnali visszajelzés – anyagi háttereket és eszközöket feltételez – fényhez, világításhoz kötött – több idő a megformálásra

Forrás: Kelly – Grimes, 1993.

Jelen tananyag a vállalkozói kompetenciák fejlesztésére irányul, ezért a kommunikációt elsősorban szervezeti, illetve üzleti környezetben értelmezzük, ez által a kommunikációs folyamat szereplői alatt a vezetőket, menedzsereket, üzleti partnereket, munkavállalókat, stb. értjük, így a példák is elsősorban vezetői kommunikációra irányulnak.

1.2.1 A szóbeli kommunikáció

A szóbeli kommunikáció, vagyis a beszéd eszköz, magánéleti és nyilvános szerepeink megvalósításának egyik legfontosabb kifejezési formánk. A beszéd kötődik személyiségünkhöz, megmutat, jellemez bennünket, kifejezi erős és gyenge pontjainkat. Beszélni felelősség, mert a beszéd hatalom, befolyásolási lehetőség. Tudnunk, ismernünk kell a beszéd megvalósításának feltételeit, eszközeit, követelményeit. *(Kristóf,1999)*

A vezető idejének jó részét beosztottaival, kollégáival, feletteseivel, tölti személyes megbeszéléseken. A személyes kommunikáció előnye az, hogy a vezető azonnali visszajelzést kap terveiről, elképzeléseiről, rögtön lehet mérni a hallgatók reakcióját, a másik fél megértését, illetve támogatását. Ezen túl a személyes beszélgetésben könnyebb felébreszteni a lelkesedést vagy az elkötelezettséget.

A személyes beszélgetés kapcsán a menedzserrel szemben az alábbi követelmények támaszthatók:

- biztosítson fórumot a problémák megbeszéléséhez, megoldásához;
- arra ösztönözze a beszélőt, hogy átgondolja a problémákat;
- tudjon másokat beszédre késztetni;
- biztosítsa, hogy tényszerű, nyílt legyen a beszélgetés.

A fentiek alapján megkülönböztethetünk jól, illetve rosszul kommunikáló vezetőket.

A rosszul kommunikáló vezető tulajdonságai:

- Nem figyel, vagy úgy tesz, mintha figyelne.
- Megváltoztatja a tárgyat.
- Nyugtalan, indulatos.
- Rendszeresen közbevág a beszédbe.
- Túl beszédes, vagy nagyon szótlan.
- A beszélgetés előadásmódjáról alkot véleményt.
- Azonnal véleményt alkot.

A jól kommunikáló vezető tulajdonságai:

- Figyel a munkatársára.
- Nem hagyja, hogy figyelmét elterelje.
- Türelmes.
- Nem szakítja félbe a beszélőt.
- Nyitott kérdéseket vet fel.
- A beszélgetés tartalmáról alkot véleményt.
- Megfontolt – nem azonnali – a véleményalkotása.

Szabó (2002) szerint a hallgatás a beszédhez hasonló fontosságú szerepet tölt be a kommunikációban. Az aktív és passzív hallgatás közti különbség éppen abban rejlik, hogy részesei maradunk-e a kommunikációnak, vagy csendben kivonulunk abból.

A hallgatás válfajai:

- Információszerző hallgatás: a legfontosabb, hiszen ez jelenti a közlés befogadására vonatkozó aktív készenlétet, a közlő fél gondolati tartalmának a saját tudatunkba való rekonstruálását.
- Kritikus hallgatás: távolságtartással vegyes odafigyelést jelent, amikor befogadjuk ugyan a hallottakat, de még fenntartjuk az értékelés és felülbírálat lehetőségét.
- Empatikus hallgatás: akkor kerül előtérbe, amikor partnerünk semmi mást nem kíván tőlünk, mint meghallgatást és együttérzést.
- Taktikai hallgatás: tárgyalásokon, megbeszéléseken lehet szükséges, hogy rendezni tudjuk gondolatainkat, megismerjük partnerünk álláspontját, vagy további információkra várunk.
- Szórakozási célú hallgatás: élménybeszámoló, előadóest hallgatása jellemző.

1.2.2 Az írásbeli kommunikáció

A menedzsertől elvárják, hogy hatékony és jó stílusú író legyen. Az írásos közlés formáihoz tartoznak a feljegyzések, a levelek, a tárgyalásról készült emlékeztetők, a javaslatok, jelentések.

Az írásbeli kommunikáció előnye, hogy az információt a címzett megtarthatja, később tetszés szerint tanulmányozhatja és bizonyító ereje is van. Hátránya ugyanakkor, hogy lassú és nincs lehetőség az azonnali válaszra *(Kristóf, 1999).*

Az írásbeli kommunikációt általában akkor célszerű alkalmazni, ha:

- el akarja kerülni a menedzsment a személyes találkozást;
- túl sokáig tart a szóbeli értesítés;
- a közlést meg kell őrizni későbbi felhasználásra (pl. szállítási szerződés, jelentés);
- bizonyítani akarjuk, hogy megtörtént az információ továbbítása;
- részletesebben akarjuk kifejteni nézetünket.

Egy vezetőnek fel kell ismernie, hogy a céljai megvalósítása érdekében melyik kommunikációs forma a leghatékonyabb, vagyis mikor kommunikáljon szóban és mikor írásban. Az erre vonatkozó ajánlásokat a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: **A kommunikáció hatékonysága**

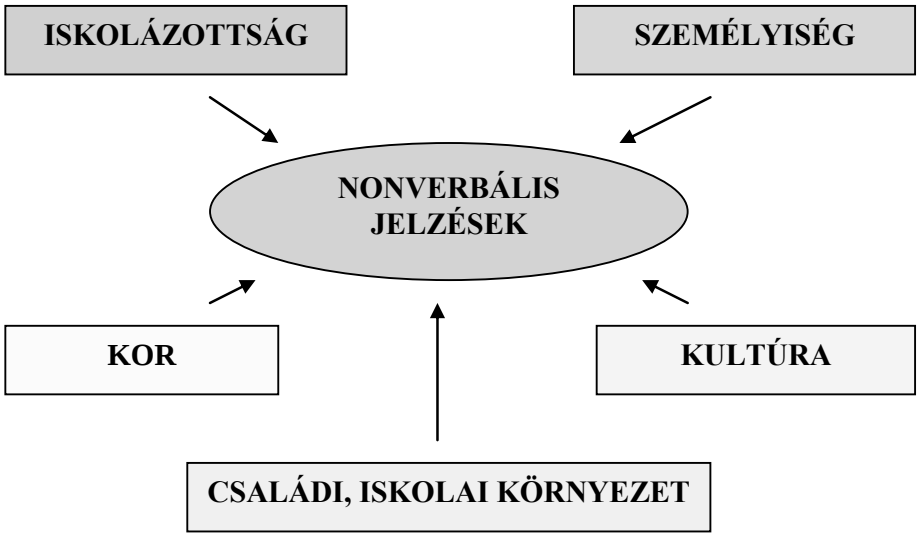
Kommunikáció formái *(mikor kommunikáljunk szóban és mikor írásban)*			
		Szituáció	
		Leghatékonyabb	***Legkevésbé hatékony***
Kommunikáció formája	***Szóban***	- Alkalmazottak megrovása - Munkával kapcsolatos viták megoldása	- Alkalmazottakkal szembeni elvárások ismertetése - Általános ismertetők - Utasítások, rendelkezések ismertetése - Fontos stratégiai változások - Közvetlen felettessel, munkával kapcsolatos kommunikáció
	Írásban	- Alkalmazottakkal szembeni elvárások ismertetése - Általános természetű ismertetők	- Azonnali cselekvést követelő feladatok - Alkalmazottak dicsérete - Alkalmazottak megrovása - Munkaviták feloldása
	Szóban, majd írásban	- Azonnali cselekvést követelő feladatok - Vállalati utasítások - Stratégiai változás - Közvetlen felettestől kapott munka - Alkalmazott munkájának értékelése	

Forrás: Roóz, 2001.

1.3 A szóbeli közlést kísérő metakommunikáció

A metakommunikáció szóban a „meta” előtag görög szó, jelentése „vele, -val, -vel” vagyis valamivel együtt. A szóösszetétel arra utal tehát, hogy a szóbeli közlésünkkel egyidejűleg, szimultán módon megjelenik egy rejtettebb közlésfolyamat, amelyet a testbeszéd tesz láthatóvá, érzékelhetővé.
Elterjedt még a *nem verbális kommunikáció* kifejezés is, ami világosan jelzi, hogy a viselkedés szabályozásához és érzelmeink kifejezéséhez szükséges nem nyelvi jelzések összességéről van szó.
A *metakommunikáció* a kommunikációs helyzet totalitását képes kezelni, és ezáltal a társadalmi viszonyok egyik fontos hordozója, közvetítője *(Buda,1994).*
Testbeszédünk egy része genetikusan programozott, a másik részét a szocializáció során tanulással, utánzással sajátítjuk el. Vannak egyetemesen érthető, örök emberi gesztusok: az alapvető érzelmeink kifejezését örököljük. A verbális és nem verbális kommunikációnak összhangban kell állniuk egymással. A hazugság egyik jele a két közléssík eltérése. Ahhoz, hogy a beszédünk jól érthető legyen, ismernünk kell pontosan a testbeszédet is. A beszédkultúránk része az, hogy ismerjük-e saját testbeszédünket, tudjuk-e irányítani és ellenőrizni azt *(Barta – Barna, 2003).*
A nonverbális kommunikáció nem nyelvi kódokat alkalmazó mód; leginkább érzelmek, indulatok, a másik emberhez való viszony kifejezésére használjuk *(Berde et al., 2000).*

A verbális és nonverbális jelzések között különbségek vannak. A nonverbális jelzéseket gyakrabban küldjük, fogadjuk, mint a verbális jelzéseket, kevesebb tudatos kontroll irányul rájuk, valamint hatékonyabbak az attitűdök és érzelmekről szóló üzenetek továbbításában (1. ábra).



1. ábra: **Nonverbális jelzések befolyásolása**
Forrás: saját szerkesztés

A nonverbális kommunikáció fontosabb funkciói: én-megjelenítés, érzelmi állapotok, attitűdök közlése, társas helyzet kezelése, illetve a csatorna-ellenőrzés.
A nonverbális kommunikáció, amely vagy nem használ szavakat, vagy másként használja azokat, hogy több üzenetet közvetítsenek a betű szerinti jelentésüknél. A testmozgások, arckifejezések és gesztusok mind szándékról, jelentésről tanúskodnak.
A mindennapi gyakorlatban az üzenetek 55 százalékát arckifejezéssel és testmozgással közvetítik, 38 százalékát pedig hanghordozással és hangszín-változással fejezik ki. Az emberek általában háromféleképpen kommunikálnak nonverbálisan *(Nemes, 1998):*

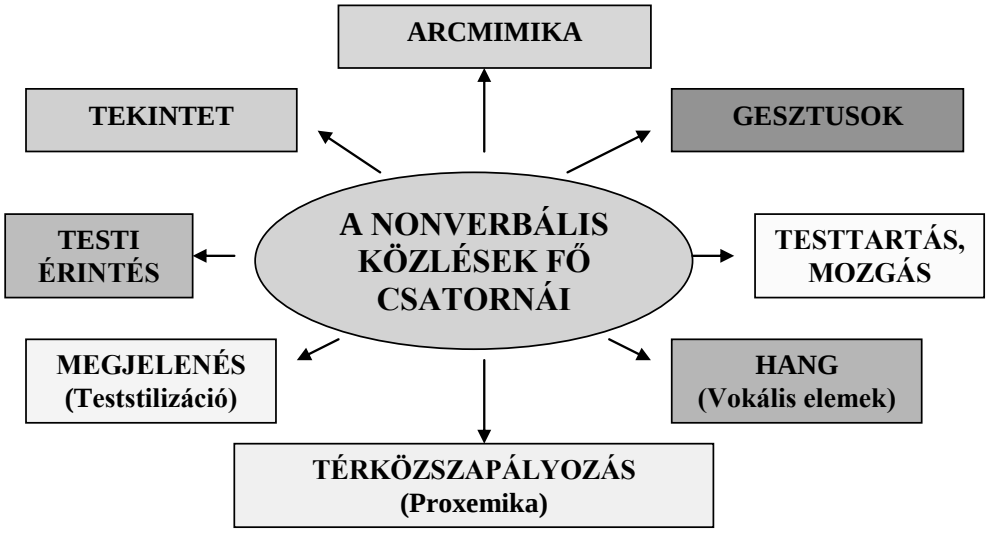
1. Felhasználják a környezetet, amelyben a kommunikáció végbemegy, illetve annak jellegét. Például a vezető, aki hatalmas íróasztal mögött ül, világossá teszi a hatalmi pozíciót és tekintélyt, ami természetesen kihat a kommunikációs folyamatra. Az asztal előtt, egy kis székben ülő látogató, nagyon nehéz helyzetben érezheti magát a beszélgetés alatt.
2. A beszélgetőpartnerrel tartott távolság. A túlságosan közvetlen érintkezés bizalmatlanságot vagy barátságtalanságot jelenthet, a szemkontaktus pozitív vagy negatív érzelmeket közvetíthet. A test- és a karmozgás, a beszéd közbeni szünetek és az öltözködés szintén fontos részei a testbeszédnek.
3. A nyelvi képek, hasonlatok és magával ragadó, fülbemászó kifejezések. Az ilyen kommunikációs eszközöket alkalmazó személy önbizalommal, bátran vagy támadólag, esetleg vakmerően és meggondolatlanul közvetítheti az üzenetet. A közvetlen udvarias nyelvezet közvetíti az óvatosság és alaposság vagy a félénkség és határozatlanság képeit.

Jellemzője a nonverbális megnyilvánulásoknak, hogy csak kisebb részben tudatosak, egy részük dekódolása könnyű, de a finomabb rezdülések, hangulatok, szándékok felfogása, megértése empátiás képességeket igényel.

A nem-verbális jelek csoportosítása eredetük alapján történik:

- örökölt (ontogenetikus) jelek: a velünk született jelek (öröm, harag, szomorúság, undor, érdeklődés, mosoly)
- ösztönösen megtanult (filogenetikus) jelek: az adott kultúrától függnek (fejbólintás, OK jelzés, V a győzelem jele)
- egyezményes (konvencionális) jelek: tudatosan tanult, ismert eredetű, meghatározott céllal használt jelek (siket-néma abc).

A testbeszéd, vagyis a metakommunikáció többet árul el minden szónál. Nem bízhatjuk a véletlenre, hogy értjük-e ezt a nyelvet, és mi magunk mennyire folyékonyan beszéljük, mert a szavaknak csupán tömegük van, súlyt attól kapnak, milyen érzelmi-akarati erőtér veszi őket körül. Erre az erőtérre viszont abból következtethetünk, hogy milyen a beszélő hanglejtése, milyenek a mozdulatai, milyen az arckifejezése, milyen a tartása, vagyis azokból az üzenetekből, amelyeket együtt nem verbális kommunikációnak nevezünk. Nem túlzás tehát azt állítanunk, hogy döntően ez határozza meg, hogy milyen mértékben fogadják el azt, amit mondunk, mennyire tartanak minket hitelesnek, őszintének. A nem verbális kommunikációban legalább olyan fontos jártasságot szereznünk, mint abban, hogy a világos, szabatos beszéd szabályai szerint rakjuk egymás mellé a szavakat.



2. ábra: **Nonverbális közlések fő csatornái**
Forrás: saját szerkesztés

A nyelv az egyik legsajátosabb emberi megnyilvánulás, történeti - társadalmi termék. A nyelv és hallható formája, a beszéd hordozója a gondolatnak. Ha valamiről gazdag formában tudjuk kifejezni magunkat, akkor ez azt jelenti, hogy több gondolatunk van róla. Tehát a nyelvnek kettős kommunikációs funkciója van. Egyrészt közvetítő szimbólum rendszer az emberek közötti interakciókban, másrészt belső kommunikációs eszköz, – a külvilágból gyűjtött tapasztalatok szimbolizálására, rendszerezésére, felhasználására –, magához a gondolkodáshoz.

Évtizedekkel ezelőtt felfigyeltek már arra a viselkedéskutatók, hogy milyen jól tudunk "beszélgetni" idegen ajkúakkal csupán a gesztikulációk útján. Innen már csak egy lépés volt megfigyelni különböző népcsoportok kifejezésmódját, ahogy szavak nélkül "beszélgetnek" egymással. Ugye ismerjük a kifejezéseket: "hűvös angolok", "forróvérű spanyolok" és "mindig udvarias japánok"? Hát persze! Mindannyian azonnal fel tudjuk idézni őket a tartózkodó kimértségükkel vagy a hatalmas gesztikulációjukkal vagy akár a mindig mosolygós meghajlásukkal, pedig csak a testbeszédjük alapjait értelmezzük. Az egymástól jelentősen eltérő kultúrákban megfigyelhető, hogy mennyire különböző távolságra állnak egymástól a beszélgető felek, Japánban például, ahol nagyobb a népsűrűség, teljesen természetes, hogy az emberek csekély 40-50 cm-re egymástól állva kommunikálnak, míg ugyanez a távolság Ausztráliában egy kívülálló megfigyelő számára a bizalmas kapcsolat egyik jele lehet.

Valójában a legegyszerűbb módja a testbeszéd tökéletes alkalmazásának, ha az ember azt mondja, amit gondol! Ha gondolataink formálják kimondott véleményünket (nem pedig mást mondunk, mint amit gondolunk), akkor velünk született adottságként kezdjük el jól használni a természetes gesztikulációt, az meg külön ajándék; ha tükörbe nézve van kedvünk magunkra mosolyogni!

Így, ezernyi kis kockából lassan összerakva, képesek lehetünk embertársaink verbális kommunikáció nélküli jelzéseit jól értelmezni és megsejteni, hogy a másik vajon mire gondolhat, mit érezhet. A nekünk feltett kérdésekre, pedig a legmegfelelőbben válaszolhatunk, a verbális és nem verbális kommunikációs eszközök tudatos használatával.

Nyilvánvalóan ismerik a testbeszéd fontosságát mindazok, akik különös hangsúlyt fektetnek arra, hogy emberek tömegei felfigyeljenek a mondanivalójukra, és hitelesnek tartsák, elismerjék őket. Ilyen, kifejezetten kommunikatív pálya a politikusoké, a televíziós sztároké és a színészeké is. A közélet szereplőinek kell igazán elsajátítaniuk a testbeszéd pozitív mozzanatait. Nyilvánvalóan tudják, hogy ellenérzést váltana ki a tömegből, ha görnyedt testtartással, ökölbe szorított kezekkel és természetes szemkontaktus tartása nélkül mondanánk beszédet. Vannak apró jelek, amelyekből már az is lemérhető, hogy az előadó mennyire figyel a testével is sugalmazott információkra. Ilyen például, ha ujjait egymással összeillesztve, szinte gömböt formálva velük, koncentrál egy-egy kérdés megválaszolása előtt. Ez jó benyomást kelthet, az előadó megfontolt embernek tűnhet. És tudnunk kell azt, hogy létezik egy "varázslat" is: ez pedig a mosoly. Előfordul, hogy olykor mást tapasztalunk a közéleti szereplésre vállalkozóknál, és kialakul bennünk a "Valamiért nem bízom meg benne" - érzés. Szinte megfogalmazhatatlan, hogy miért merül fel ez bennünk. Ha valaki beszélgetés közben hirtelen a szája elé, az ajkához emeli a kezét, bármilyen szimpatikus az illető, legyen az politikus, előadó vagy éppen televíziós sztár, figyeljenek oda jobban a kapott válasz valóságtartalmára. De vigyázat! Több jellemző testmozdulatot is számításba kell venni a testbeszéd értékelésénél, hiszen a kéz szájhoz emelése jelezheti a döntésképtelenséget, a bizonytalanságot is. A közélet aktív résztvevői szorgalmasan tanulják a testbeszédet, önfegyelemmel alakíthatják, fejleszthetik, és mozdulataik is egyre tudatosabbak lehetnek, ám ha az nem az egyéniségükből fakad, akkor arra hosszú távon fény derül. Az apró jelekből megérezhető a jellem és a viselkedés közötti ellentmondás - ha valóban figyelünk embertársunkra.

1.3.1 Térhasználat

A térhasználat a kommunikáció során fontos jelzéseket nyújt, a közelítés és távolítás kapcsolatban áll az érzelmi viszonyulással és a hatalmi pozíciókkal. A térköz szabályozása minden kultúrában eltérő normákhoz igazodik.
Vannak, akik olyan helyen nőttek fel, hogy megszokták a tömeget, a zsúfoltságot, mások úgy érzik, hogy „megfulladnak” a tömegben, iszonyodnak a zsúfolt tömegközlekedéstől, szeretnek távolságot tartani, „levegőhöz jutni”.
A térhasználatban megkülönböztetünk személyes és társasági-közéleti térhasználatot. A bizalmas viszony kis távolságot igényel, a távolságtartás mértékét a személyes kapcsolat foka, mélysége határozza meg. A társasági-közéleti térhasználat során nő a testtartás és a gesztusok jelentősége. A térhasználatot elsősorban szokások, konvenciók, normák szabályozzák.
A térközszabályozás erősen kultúrafüggő, amely jól utal a multinacionális vállalatoknál (pl. japán cégek) megjelenő nehézségekre. *(Hall, 1980)*

Nagyon fontos, hogy jól válasszuk meg a kommunikáció során a távolságot. Ha olyasvalakire tesszük rá barátságosan a karunkat, vagy fogjuk át a vállát, akit éppen most ismertünk meg, mozdulatunkkal negatív érzést válthatunk ki, még akkor is, ha mosolyog, és úgy tesz, mintha ez nem zavarná, mivel nem akar megsérteni. Egy újonnan felvett dolgozó kezdetben többnyire hűvös fogadtatást tapasztal munkatársai részéről, holott ők csupán megtartják a „három lépés távolságot", amíg jobban meg nem ismerik.
Sok esetben azonban nincs mód arra, hogy „megtartsuk a távolságot". Gondoljunk csak arra, hogy mi történik egy zsúfolt buszon, vagy liftben. Nem véletlen, hogy általában a jelzőgombot figyeljük, hogy mikor érkezünk meg, hogy végre „levegőhöz jussunk".

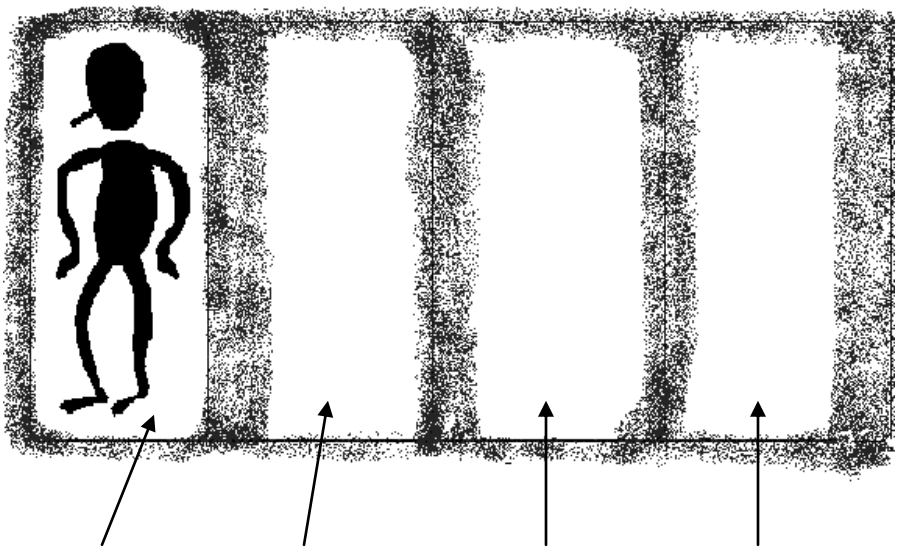
Zónatávolságok (Barta és W. Barna, 2003)

Intim zóna (15-45 cm között): Az összes zónatávolság közül vitathatatlanul ez a legfontosabb. Az érzelmileg közel álló ismerőseink számára tartjuk fenn: szülők, gyerekek, házastárs, barát, rokon (3. ábra).

Személyes zóna (46 cm – 1,2 m között): A hivatalos és társas összejövetelek, baráti találkozók elfogadott távolsága.

Társadalmi zóna (1,2 - 3,6 között): A munkahelyeken az ügyfelekkel szemben fenntartott távolság. Ekkora távolságban állunk idegenektől, a munkába állt új alkalmazottól, és mindazoktól, akiket nem ismerünk eléggé.

Nyilvános zóna (3,6 m felett): Ez a megfelelő távolság, ha nagy létszámú csoportokhoz intézzük szavainkat.



3. ábra: **Zónatávolságok**

Forrás: Berde et al., 2000.

A testmagasság és a társadalmi rang
Ellentétben azzal, amit sokan szeretnének hinni, a magas embereknek többnyire nagyobb tekintélyük van, mint az alacsonyaknak. Minél alsóbbrendűnek, minél alárendeltebbnek érzi magát az ember valakinél, annál mélyebben hajol meg előtte. Ha nem akarunk megfélemlíteni valakit, igyekezzünk tudatosan kisebbnek látszani, azonban léteznek olyan helyzetek, amikor a testmagasság csökkentése domináns magatartást jelent, pl. amikor a fotelbe süppedve, kényelmesen elhelyezkedünk másnak a lakásán, miközben a házigazda állva marad. Ez a fesztelenség az, ami domináns vagy agresszív magatartásról árulkodik. Ugyanakkor az egyén saját területén mindig fölényes helyzetben van, de behódoló gesztusokkal, alázatosan szerény viselkedéssel a magunk oldalára állíthatjuk

1.3.2 A metakommunikációban szerepet játszó testrészek

A metakommunikációban az alábbi testrészek jelennek meg, amelyek üzenetet hordoznak *(Pease, 2002):*

- *Arc*: tekintet, szájmozgás, orrérintés, szemdörzsölés, füldörzsölés, állsimogatás, arcra helyezett kéz gesztusai;
- *Szem*: nézésmódok, oldalpillantás, „szemzár" gesztus, a tekintet irányítása;
- *Fej:* fejtartásmódok, kéz és fej kapcsolata;
- *Kéz:* kézfogás, tenyérgesztusok, kéz- és kargesztusok, hüvelykujj használat;
- *Kar*: karkeresztezési módok;
- *Láb*: lábtartási módok.

Arckifejezés
Érzelmeink leggazdagabb és legárnyaltabb kifejezésére a tekintet képes. A kapcsolat felvételének és a kommunikációnak a kezdete a tekintetváltás. A tekintetek találkozásának gyakorisága és hossza sokat elmond vágyainkról, érzelmi állapotunkról. Más a tekintetünk az üzleti tárgyaláson, más egy baráti beszélgetésen, más idegenek és más barátok között. Gondolatainkat, érzelmeinket gyakran egyetlen tekintet is elárulja, sok esetben jóval többet mond el egy pillanat, mint egy hosszú beszéd.
Aki kerüli a másik tekintetét, az rejteget valamit. A tiszta, egyenes szembenézés a nyíltságot, őszinteséget jelzi.
Szájmozgások jelentései:

- Nyitott száj: meglepetés, sokk
- Kéz a száj előtt: hazugság
- Ujjak a szájban: bizonytalanság, idegesség
- Szájnedvesítés: szexuális érdeklődés, bujaság

Állérintés jelentései:

- Áll simogatása: mély gondolkodás, csodálat
- Áll dörzsölgetése: kétségek
- Álltámasztás: mély gondolkodás
- Állkapocs előreállása: agresszió, védekezés
- Állkapocs nyakba húzása: szűkszavúság, önbizalomhiány

Szemjelzések
Minden emberi kommunikációs jelzés közül a szem adja a leghívebb és legpontosabb jeladásokat, mivel központi helyet foglal el a testen, és pupillái önállóan működnek. Amikor valaki izgalomba jön, pupillája a normális nagyság négyszeresére tágulhat. A dühös, elutasító ember pupillája viszont összeszűkül. A csecsemők és a kisgyerekek szembogara nagyobb a felnőttekénél, és a pupillájuk állandóan tágul felnőttek jelenlétében, így magára irányítja a figyelmet.

Nézésmódok
Tényleges alap a kommunikációra csak akkor létesíthető valakivel, ha egymás szemébe néznek. Ha valaki hazudik, vagy elhallgat valami fontosat, tekintete az együtt töltött idő alig 1/3 részében találkozik a miénkkel. Ha az illető az idő több mint 2/3-ában a szemünkbe néz, az két dolgot jelenthet: tág pupilla esetén érdeklődést, szűk pupilla esetén ellenségességet, tehát: ha jó kapcsolatot akarunk kiépíteni valakivel, pillantásunknak az idő 60-70%-ban találkoznia kell az övével.
Tárgyalásokon mindig kerüljük a sötét szemüveg használatát, mert azt az érzést kelti a másik félben, hogy bámulják őt az üveg mögül. Kultúránként meghatározott az az időtartam, ameddig egy egyén néz más valakire (dél-európaiak). Nemcsak az időtartamnak van jelentősége, hanem annak is, hogy az illető arcának és testének mely részére irányítjuk a tekintetünket.

Hivatalos nézés: Amikor tárgyalunk, képzeljünk egy háromszöget a másik fél homlokára, szigorúan hivatalos légkört teremtünk, és partnerünk érzi, hogy komolyan vesszük a szóban forgó ügyet.

Társasági nézés: Ha pillantásunkat a másik egyén szemmagassága alá irányítjuk, társadalmi légkör alakul ki, a szemlélő egy háromszögterületet néz a másik ember arcán, ezúttal a szem és a száj között.

Bizalmas nézés: A tekintet a szemvonaltól az áll alá haladva, a test más részeire szegeződik (minél messzebbről, annál lejjebb). A férfiak-nők a másik fél iránti érdeklődésük kinyilvánítására alkalmazzák ezt a pillantást.

Oldalpillantás: Érdeklődés vagy ellenséges érzület kifejezésére szolgál: kissé felvont szemöldökkel és mosollyal: érdeklődés, udvarlás, összehúzott szemöldökkel, redős homlokkal, lefelé biggyesztett ajakkal: gyanakvás, ellenséges vagy kritikus magatartás.

"Szemzár"-gesztus: Öntudatlan: az egyén próbálkozása, hogy kirekessze a másik felet saját látómezejéből, mert megunta, közönyös lett iránta, vagy magasabb rendűnek tartja magát. Ha valaki fölöttünk állónak tartja magát, a szemlehunyáshoz a fej hátravetése járul ("végigmérés").

Néhány szemjelzés általános jelentése a következő:

- Szem meresztése: meglepetés vagy sokk
- Minimális szemkontaktus: becstelenség vagy félénkség
- Tekintet elfordítása: unalom, hazugság
- Pislogás: idegesség
- Szem megérintése: kétségek, bizonytalanság, hazugság
- Bámulás: dominancia, álmodozás
- Szempillák alóli leskelődés: szerénység, félénkség, flörtölés

A fej

A bólogatás a metakommunikáció sajátos változata és sokféle jelentése lehet. Egészen eltérően adhatjuk a beleegyezésünket a fejünkkel a különböző országokban. Ami nálunk „igen”-t jelent, az a bolgároknál „nem”-et.

Külföldre utazás előtt fontos megtanulni az egyes nemzeteknél elfogadott gesztusnyelvet, mert könnyen kerülhetünk kellemetlen helyzetbe. Angliában a fejbólintás azt jelenti, hogy engedélyezzük a beszéd folytatását, ha viszont a bólogatás szaporává válik, akkor az arra utal, hogy a hallgató szeretne szóhoz jutni (*Barta – W. Barna, 2003).*

Fejtartás módok

Három alapvető fejtartás létezik *(Pease, 2002):*

A *feltartott fej* olyan ember fejtartása, aki semlegesen foglal állást a hallottakkal kapcsolatban. A fej többnyire mozdulatlan marad, néha aprókat biccent.

Az *oldalra billenő fej* érdeklődés felkeltődését jelzi. Ha mások szólnak hozzánk, hajtsuk csupán félre a fejünket, bólogassunk, és máris sikerült rokonszenvüket megnyernünk.

A *lehajtott fej* elutasító, ítélkező magatartást jelez. Ha nem tudjuk elérni, hogy a partnerünk emelje fel, vagy hajtsa félre a fejét, nehezen fogunk kapcsolatot teremteni vele.

Karok és kezek

A kézmozdulatoknak rendkívül gazdag eszköztára van, akár bonyolult üzeneteket is ki lehet fejezni. A kézmozdulatok irányai alapjelentéseket hordoznak *(Barta és W. Barna, 2003):*

- A felfelé irányuló mozdulatok növekedést, lendületet, győzelmet fejeznek ki, de kezdeményezést és intellektuális törekvéseket is kifejezhetnek.
- A lefelé irányuló mozdulatok megerősítésre vagy energiaveszteségre utalnak (a feszültség fokában van különbség), fékezést, fogódzót és belső homályos tendenciákat is kifejeznek.
- Az előre irányuló mozdulatok, ha gyengédek, lazák a nyitottságra, a jövő, a másik ember iránti bizalomra utalnak. A másik ember felé mutatott nyitott tenyér jóindulatra, békés közeledési szándékra utal. Ugyanakkor az előre nyújtott kéz feszültséggel együtt lehet a támadás vagy visszautasítás jelzése is.
- A beszélő saját maga felé irányított mozdulatai birtoklást, érzéseket vagy kényszert jelentenek.

Az ember tenyere adja le az egyik legkevésbé megfigyelt, ám leghatékonyabb nonverbális jelzést.

A felfelé fordított tenyér behódolásra, a lefelé fordított tenyér dominanciára utal. Attól függően, hogy milyen tenyérhelyzettel közeledünk üdvözléskor, kézfogástípusokat *(Pease, 2002)* különböztethetünk meg, amelyek árulkodnak a másik fél jelleméről.

A kézfogás módjai

„Kesztyűs” kézfogás vagy politikus kézszorításnak. Ebben az esetben kézfogáskor a másik kéz is átfogja a partner kezét, mint egy kesztyű. Az így kezet nyújtó fél

megbízhatóság, tisztesség benyomását próbálja kelteni, de első találkozás esetében éppen ellenkező hatást ér el. A másik fél bizalmatlanul, gyanakodva fogadja a kezdeményező szándékait, így csak olyanoknál kívánatos használni, akik jól ismerik a módszer alkalmazóját.

„Döglött hal" kézfogás: ellenszenves üdvözlő gesztus, különösen, ha a kéz nyirkos, hideg. A petyhüdt, mozdulatlan, döglött hal jelleg alkalmazóját népszerűtlenné teszi, és általában jellemgyengeség látszatát kelti.

„Ujjízület-ropogtató" kézfogás: az agresszív, kemény, vagány típus jellemzője. Negatívan hathat a másik félre, kivédésére nincs lehetőség.

Merev karlendítéses kézfogás: jobbára agresszív típusú emberek alkalmazzák, elsősorban azzal a céllal, hogy a másik felet ne eresszék közel magukhoz és ne lépjen be az intim zónájába. A nagyobb intim zónával rendelkező vidékiek is használják ezt a gesztust saját területük védelmezésére. Jó példa erre a falusi bácsika, aki merev karlendítése közben előrehajol, sőt akár fél lábon állva egyensúlyozza magát.

Ujjhegy megmarkolása: céltévesztett kézfogás, a gesztus végrehajtója tévedésből a másik ember ujjait markolja meg. Noha a kezdeményező magatartása keményen rámenősnek és szenvedélyesnek tűnhet a másik ember előtt, voltaképpen az önbizalom hiányát tükrözi. Akárcsak a merev kar előrelendítése, az ujjhegymarkolás is elsősorban azt a célt szolgálja, hogy megfelelő távolságban tartsa a másik felett.

Kar érintések

Két kézzel akkor fogunk kezet, ha a másik fél iránti őszinteségünket, bizalmunkat, vagy éppen mély érzelmeinket akarjuk kinyilvánítani. Általában a bal kezet használják annak az érzelemtöbbletnek a kifejezésére, melyet a kezdeményező közölni óhajt. Minél fentebb vándorol a kéz a másik karján, annál szorosabb kapcsolatot jelez a két fél között. Csuklófogás és könyökszorítás többnyire csak közeli barátok és rokonok között fogadható el, és ilyen esetekben a kezdeményező bal keze a másik fél intim zónájába alig hatol be. A vállfogás, valamint a felső kar szorítása viszont már a másik ember szoros intim zónájába nyomul, és valóságos fizikai kapcsolatot képezhet. Csakis olyan emberek között kívánatos alkalmazni, akik kézfogáskor úgy érzik, hogy szoros érzelmi kötelék fűzi őket össze. Ha az érzelemtöbblet nem kölcsönös, vagy a kezdeményezőnek nincs alapos oka, ellenkező hatást ér el a vártnál, a másik fél gyanakodni kezd, és nem bízik a kezdeményező szándékában.

Hüvelykujj használat

A hüvelykujj felmutatása pozitív jelzés, ám bizonyos helyzetekben valamely gesztuscsoport kiegészítője. Az elsőbbséget tükröző hüvelykujj-jelzés akkor a legszembetűnőbb, amikor az egyén ellentétes értelmű szóbeli közlést ad.

A hüvelykujj gesztus leggyakoribb megnyilvánulási formája a zsebből, időnként farzsebből kiálló hüvelykujj. Az illető rejtegető módszerrel igyekszik fölényes magatartását leplezni. Uralkodni vágyó vagy agresszív nők is használják ezt a gesztust.

A hüvelykujj nevetségesség vagy tiszteletlenség kifejezésére is alkalmas, ha ökölbe szorított kézzel párosulva valakire rámutatunk vele.

Egyéb jellegzetes gesztusok:

- A karba tett kezek védekezésre, bizonytalanságra utalnak. Az összeszorított ököl: ellenségeskedést, agressziót, haragot, indulatot fejez ki.
- A hátratett kezek a lazaság, magabiztosság, hatalom kifejezésére, a fej mögé rakott kezek magabiztosságra, arroganciára utalnak. Idegesség, bizonytalanság esetében általában összekulcsoljuk a kezünket.
- Csípőre tett kezek: düh, hiúság, szexuális kihívás. Azáltal, hogy csípőre tesszük a kezünket, testünket megnöveljük, felhívjuk magunkra a figyelmet.

Kézmozgásunk dinamikájára kihat a vérmérsékletünk és pillanatnyi lelkiállapotunk. Hivatalos helyeken, előadásokon, az üzleti élet különböző helyzeteiben nem szerencsések a széles gesztusok és az élénk mozdulatok. Vagyis önfegyelemre és önnevelésre van szükség ahhoz, hogy megtanuljuk irányítani a gesztusainkat, és kellő önmérséklettel tudjuk alkalmazni.

A láb

A gyakorlott testbeszéd-olvasó számára minden mozdulat mesél valamit. Tudhatja, hogy ha valaki, egy kérdésre válaszolva, kerüli a tekintetét, vagy picit megrándul az arca, vagy a szája előtt elhúzza a kezét – talán nem őszinte. Felmérheti az igazi figyelmet, ha valakivel szemben állva észreveszi, hogy a beszélgető teljes testével felé fordul, lábfejeit is feléje tartja. De fel is hívhatja beszélgetőtársa elkalandozó figyelmét egy megfelelő vállérintéssel. A lábakkal legalább olyan jól lehet kommunikálni, mint a kezeinkkel! Mindenki igyekszik leplezni az idegességét. Sokan rájöttek már arra, hogy ilyenkor a kezüket kell nyugodtan tartaniuk, tehát nem dobolnak az asztalon, nem tördelik az ujjaikat, hogy mások ne észlelhessék stresszes állapotukat, de a lábukról általában elfelejtkeznek! Ha a láb és a lábfej folyamatosan mozog, ha himbáló a lábfejtartás, vagy éppen a beszélgető lábai folyamatosan az ajtó felé fordulnak, akkor rejtett stresszel állunk szemben.

A lábkeresztezés általában negatív vagy védekező magatartást jelez *(Pease, 2002).* Nőknél óvatosan kell a lábkeresztezés gesztust értelmezni, hiszen sokukat arra tanították, hogy „így ül egy úrinő”.

Szabályszerű lábkeresztezés

Ideges, tartózkodó, vagy védekező magatartást jelenhet, de ne felejtsük el, hogy nem szabad összefüggés nélkül, önmagában értelmezni. Ha hosszú időn át kényelmetlen széken kell feszengeni, vagy hideg időben gyakran keresztbe rakjuk lábainkat. Amikor a lábkeresztezés karkeresztezéssel párosul, az illető kivonta magát a beszélgetésből.

„Amerikai lábtartás”

Térden keresztben átvetett láb, de ami vitatkozó, vagy versengő magatartást jelez. Kemény, hajthatatlan vitapartnerek gyakran szorító kapocsként átfogják egyik, vagy mindkét kezükkel keresztben átvetett lábukat. Ez az erőskezű, makacs egyéniség ismertetőjele, akinek az ellenállását csak különleges eljárással lehet megtörni.

Bokakulcsolás gesztusa

Negatív, vagy védekező magatartást érzékeltet. Férfiaknál gyakran egészíti ki a térden nyugvó, összeszorított ököl vagy a szék karfáját szorosan markoló kéz gesztusa.

Egyéb jellegzetes gesztusok jelentése:

- Lábak keresztezése a térdnél: védekezés, negatív gondolatok
- Lábkeresztezés álló helyzetben: védekezés, negatív gondolatok
- Lábdörzsölgetés: idegesség, kényelmetlenség
- Vigyázban állás: alárendeltség, nagyfokú tisztelet
- Lábfejek valakire mutatnak: érdeklődés a személy iránt

Ha az egész test mondanivalójára odafigyelünk, nem fordulhat elő velünk, hogy félreértünk valamit, esetleg zárt kapukat döngetünk. *Nem szabad következetéseket levonnunk csak egyféle gesztusból, az összest, az egészet elemezni kell, hogy megállapíthassuk a közlő szándékát.* A testünkkel kommunikálni külön művészet!

2. KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETBEN

A szervezetek működésének alapja a kommunikáció. Az eredményes kommunikáció képessége a működés sikerességét biztosítja, míg anélkül a szervezet pusztulásra van ítélve. A kommunikáció minden vezetési formánál egyaránt jelentős szerepet játszik. E folyamatban valósul meg az a vezetői funkció, amelynek során a vezető irányítja a beosztottak munkáját, igyekszik elősegíteni a vállalat termelési potenciáljának kihasználását.

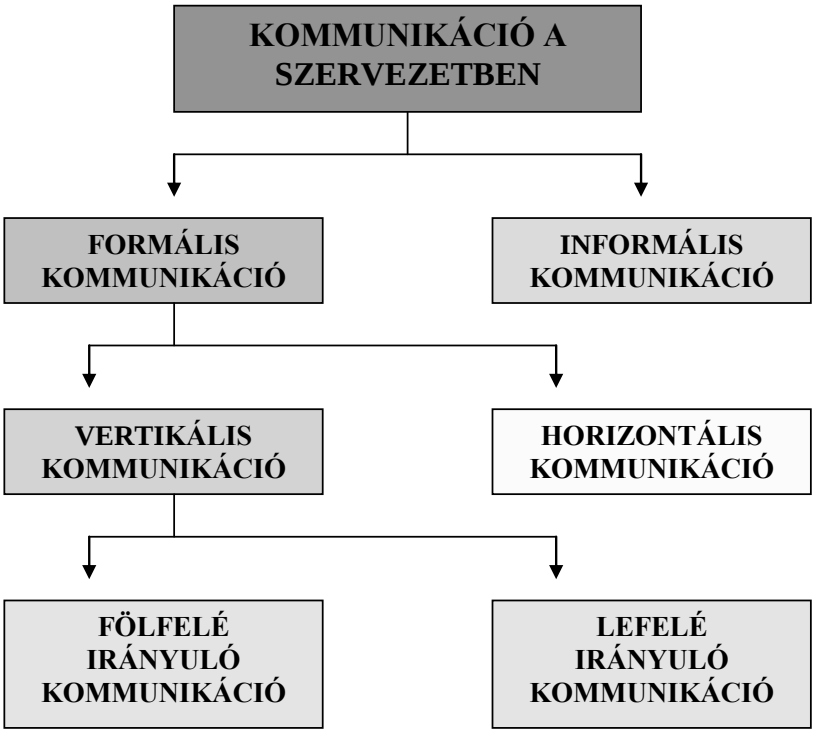
2.1 A kommunikáció funkciói a szervezetben

A kommunikáció kiemelt jelentőséggel bír a vezető számára, hiszen a kommunikációs folyamat révén gyakorolhatja vezetői funkcióit (szervezés, tervezés, ellenőrzés, stb.), valamint a kommunikáció segítségével tudja érvényesíteni vezetői kapcsolatát beosztottjai, környezete, illetve vezetőtársai felé.
A kommunikációnak négy alapvető funkcióját különböztetjük meg: érzelmi, motivációs, információs, ellenőrzési.
Érzelmi funkció: a kommunikáció segítségével a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket, vagy éppen elégedetlenségüket. A feladó érzelmei befolyásolják az üzenet kódolását csakúgy, mint a fogadó érzelmei a megértést.
Motivációs funkció: a vezető a különböző motivációs eszközök (meggyőzés, eredmények visszajelzése, dicséret, büntetés, stb.) segítségével mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására.
Információs funkció: bizonytalanságot szüntet meg (információk szétosztása, összegyűjtése), így segíti a döntéshozatalt. Itt nagy jelentőséggel bír a szükséges adatok teljessége, pontossága, valamint a megfelelő közvetítő csatornák megléte.
Ellenőrzési funkció: a szervezetben kialakított csatornák biztosítják a vezetői tájékozódást, a vezetők kommunikáció révén visszajelzést kapnak a szervezet keretében folyó tevékenységekről.

Az előbb említett funkciók alapján megállapítható, hogy a szervezet működésében a kommunikáció központi helyet foglal el. A kommunikáció segítségével koordinálhatjuk a szervezet tagjainak munkáját, motiválhatjuk a beosztottakat bizonyos feladatok elvégzésére, alakíthatjuk a szervezethez tartozók viselkedését. Ugyanakkor „a kommunikáció több, más mint az információ. Több, mert célja nem egyszerűen csak a bizonytalanságot megszüntető adatok közvetítése, s más, mert sok esetben a megszüntetendő bizonytalanság nem technikai, hanem magatartási természetű.” *(Bakacsi et al., 1991).*

2.2 Szervezeti kommunikáció

A szervezetnek a céljai eléréséhez szüksége van kommunikációra. *Szervezeti kommunikáció* fogalmán a gazdálkodó vállalatok, vállalkozások közötti kommunikációs, információs, valamint a szervezeten belüli információs és kommunikációs rendszerét értjük. A szervezetekben megkülönböztetjük a formális és az informális információáramlást biztosító kommunikációs csatornákat (4. ábra).



4. ábra: **Kommunikáció a szervezetben**
Forrás: saját szerkesztés

A vezető egyik legfontosabb, felelősségteljes feladata a kommunikációs rendszer megvalósítása és hasznosítása. A kommunikáción keresztül irányítja a beosztottak munkáját, meghatározza a szervezet és a munkacsoport céljait, közli a beosztottakkal, hogy mit vár tőlük, milyen eszközök, készletek állnak rendelkezésükre, stb. A vezetőktől származó kommunikációk nyújtják mindazt, aminek alapján a beosztott kialakíthatja, értelmezheti, szervezheti környezetét, amelyben dolgozik. A kommunikáció a közvetítő, amelyen keresztül a vezető jutalmazhat és büntethet, és az effektus törvényét alkalmazva elősegítheti, hogy a beosztott megismerje helyzetének lehetőségeit, melyek a kötelességei, mi a helyes s a helytelen viselkedés. A vezetővel való széleskörű kommunikáció nélkül a beosztott nem tudhatja, milyen az a helyzet, amelyhez alkalmazkodnia kell, mikor dolgozik jól, stb. A megfelelő kommunikáció nélkül teljesen bizonytalan helyzetben van.

Másrészt, az alkalmazott közlései a vezető számára a sikeres irányítás fontos tényezői. Ennek alapján ismeri a vezető beosztottjait, állapítja meg, mennyire értik a rájuk bízott feladatot, mit várhat tőlük, milyen szinten. Az elfojtott kommunikáció az első jele a csoporton belüli bizonytalanságot tükröző feszültségnek és nehézségeknek. Talán a legfontosabb, hogy a közlések alapján a vezető tisztábban láthatja saját szerepét, megítélheti, hogy a beosztottjai őt milyennek tartják, és viselkedésén esetleg ezek alapján változtathat. A kommunikációáramlás iránti érzék a sikeres vezetés egyik

legfontosabb kelléke, a felfelé és lefelé haladó információk hasznosítása igen nagy jelentőséget nyújt a vezetőknek *(Haire, 1977).*

2.3 A formális kommunikáció

A formális információáramlást tovább osztályozhatjuk iránya alapján: vertikális, ezen belül lefelé és fölfelé irányuló, valamint horizontális kommunikációra. Ezen formális kommunikációs csatornák kialakításáért, illetve karbantartásáért, függetlenül azok irányától, a vezetők a felelősek.

A *lefelé irányuló* (felülről jövő) *kommunikáció* a magasabb szinteken kiadott információk továbbítása az alsóbb szintek felé. A hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, általában eligazításokat, utasításokat közvetít. *Daft (1988)* a lefelé irányuló kommunikációnak öt alaptípusát különbözteti meg:

Célok megvalósítása: Idetartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása, vagyis amelyekkel a vezető általános iránymutatást szeretne adni.

Munkavégzési utasítások és magyarázatok: Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.

Elvárások, szabályzatok közlése: A szervezet működését meghatározó keretek és formák megfogalmazása.

Visszajelzés a teljesítményről: Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.

Nevelő szándékú üzenetek: Azzal a szándékkal küldött információk, hogy a vezetők segítségükkel elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.

Az általunk végzett vizsgálatok eredményei azt mutatják, hogy a lefelé irányuló kommunikációt az információhiány, a megfelelő technika hiánya, a fogadó partner személyisége, valamint az informális kommunikáció befolyásolja a legnagyobb mértékben.
A bizalmatlanság és előítéletek miatt a vezetők úgy érezhetik, hogy nem fedhetnek fel bizonyos információkat az alkalmazottak előtt, mert azok utána továbbíthatják a versenytársaknak, vagy más külső félnek.
Komoly nehézséget jelenthet az információ visszatartása. A vezetők tarthatnak az információk feltárásától, hiszen továbbadásával lehetőséget teremthet az alkalmazottak számára, hogy megkérdőjelezzék a vezetők teljesítményét, vagy megpróbáljanak beleszólni a döntéshozatali folyamatokba.
A lefelé irányuló kommunikáció nélkülözhetetlen, ugyanakkor nem lehet kizárólag csak erre a csatornára alapozni a hatékony szervezeti kommunikációt.

A *fölfelé irányuló kommunikáció* szintén a hatáskör vonalai mentén halad, általában az alsóbb szintű vezetési tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több okból is törekednek arra, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre.
Az általunk folytatott, valamint *Dobák (1999)* vizsgálatai alapján ezeket a szempontokat négy csoportra oszthatjuk.

Problémák közlése: A vezetőnek tájékoztatást kell kapnia arról, ha valami miatt nem lehetséges a feladatok teljesítése. A problémákat általában az információhiány, időhiány, státuszbeli különbségek, a felettes partner személyisége, a szervezeti struktúra, valamint a kommunikációs utak merevsége okozhatja. A státuszbeli különbségek oda vezethetnek, hogy az alkalmazottak érdekeltségét a szervezet terveiben és teljesítményében helytelenül mérik fel a vezetők.

Javaslatok a fejlesztésre: Általában minden munkahelyen elvárják a beosztottaktól, és lehetőséget is biztosítanak számukra, hogy saját ötleteikkel hozzájáruljanak a hatékonyabb munkavégzéshez.

Beszámolók készítése: Bizonyos rendszerességgel vagy alkalmakhoz kötötten a beosztottaknak számot kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.

Sérelmek és viták közlése: A vezetés megfelelő szintjeit informálni kell e tényezőkről, azok hatékony kezelése érdekében.

A vezetőknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a fölfelé irányuló kommunikációra, hiszen ez lehetőséget ad jobb döntések meghozatalára, valamint elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az alsóbb szinten dolgozókat, segítve őket abban, hogy jobban megértsék és elfogadják a szervezeti célokat. A vezető nem csupán információkat közöl, hanem hivatalos kommunikációs kapcsot képez a hierarchia szintjei között. Számos információ megy rajta keresztül minden irányba. A vezetés magasabb szintjéhez ő juttatja el a beosztottak véleményét, akik számára viszont ő jelenti a vezetést *(Torgersen – Weinstock, 1979).*

A *horizontális*, más néven oldalirányú *kommunikáció* a szervezet különböző egységeiben dolgozó vezetők, alkalmazottak között zajlik. Elsősorban a szervezet egyedi tevékenységeinek összehangolásában van jelentős szerepe, valamint az egymástól függő feladatok koordinálása érdekében is szükség lehet oldalirányú kommunikációra.

2.4 Az informális kommunikáció

Az informális kommunikáció különböző formái természetes módon alakulnak ki a szervezetben. A jó vezető megtalálja annak módját, hogy hogyan használhatja fel céljainak elérése érdekében ezt a hálózatot.

Az informális kommunikáció legnagyobb része hasznos, sőt akár szükséges egy vállalkozás hatékony működéséhez, hiszen segítségével a vezető olyan információkhoz juthat, amelyekhez egyébként nem nagyon vannak hozzáférési lehetőségei, illetve a vezető is eljuttathat olyan üzeneteket, amelyeket egyébként csak körülményesen tudna átadni. Ugyanakkor jórészt olyan információkból áll, amelyek nem kapcsolódnak közvetlen módon az egyén munkájához, és káros hatással is lehet a szervezetekre. Éppen ezért fontos, hogy a vezetők ismerjék el ezeket az informális kommunikációs csatornákat és biztosítsák ezek helyét a vezetésben *(Kelly és Grimes, 1993).*

2.5 Kommunikációs formák a szervezetben

Egy szervezet működésében leggyakrabban előforduló kommunikációs formák:
- hivatalos kommunikációs utak,
- nem hivatalos beszélgetések,
- hirdetmények,
- körlevelek,
- *értekezlet,*
- érdekképviselet,
- *tárgyalás.*

Az értekezlet és a tárgyalás részletesen a 3.1 és a 3.2 fejezetben kerül kifejtésre, így azt jelen fejezet nem tárgyalja.

A *hivatalos kommunikációs utakat* a szervezet struktúrája egyértelműen kijelöli. Hivatalos úton való kommunikálás esetében az információ végigjárja a vállalat minden egyes szervezeti lépcsőjét. Ennek az a hátránya, hogy a továbbított adatok, vélemények túl sok lépcsőt járnak meg, így fokozottabban fennáll a torzulások, félreértések lehetősége, téves értelmezések, elnézések és elhallások következhetnek be. Mivel ennek a csatornának a működése szabályozott, előre kidolgozott szisztéma alapján működtetett a sok szint ellenére is gyors és hatékony, különösen rutin kérdések és feladatok esetében. Kis szervezetek esetében, ahol nincsenek vagy csak kevés a hierarchiák száma, a hivatalos kommunikáció gyorsan és hatékonyan működik, sokszor közvetlen kommunikációra épül, így kisebb az információtorzulás lehetősége.

A *nem hivatalos beszélgetések* alatt olyan egy vagy több szervezeti tag, vezető között nem tudatosan és rendszeresen szervezett kommunikációt értünk, amely kötetlen, informális információcsere. Általában a magasabb beosztású vezető kezdeményezi, de nem kizárt a beosztotti kezdeményezés sem. Látszólag nincs programja, de a kezdeményezőnek mindig van valamilyen kommunikációs szándéka információszerzésre vagy adásra. A beszélgetés mindig legyen kötetlen, mert csak így számíthatunk őszinte, önkéntes véleményekre. Fel kell oldani minden olyan akadályt, ami a státuszbeli, életkorbeli különbségek miatt feszélyezheti a beszélgetést. Törekedni kell a kölcsönös információcserére, mert csak így nyerhető el a résztvevők bizalma. Nagy előnye, hogy az ilyen beszélgetésen résztvevő beosztottakban a beavatottság érzését váltja ki, ami javítja az illetők elkötelezettségét is a szervezet iránt.

A *hirdetmény* a szervezeten belül sok ember informálására alkalmas kommunikációs lehetőség. Gyors, pontos információátadást tesz lehetővé. Nagy hátránya, hogy nincs visszacsatolás, az információ azonos értelmezése nem ellenőrizhető. Arról sincs visszajelzése a vezetőnek, hogy az információ eljutott-e a célszemélyekhez. Ezek miatt csak a szervezeti működés szempontjából nem lényeges adatok, információk továbbítására használják általában.

A *körlevél* a hirdetmény egy speciális formája. Az információt tartalmazó levelet kisebb szervezeti részegységeken belül körözik, és az alkalmazottak aláírásukkal elismerik az

információ átvételét. Alkalmas a szervezeti működéssel, eljárásokkal, szabályokkal, ügyrenddel kapcsolatos információk közlésére.

Az *érdekképviselet* feladata, tevékenysége nem más mint információgyűjtés a beosztotti körben és ezek az információk gyors, a hivatalos információs csatornák kikerülésével történő továbbítása a vezetésnek. Ez a forma a felfelé irányuló kommunikáció, rendkívül gyors és hatékony módja.
A szervezet vezetőjének kötelessége rendszeres kapcsolatot tartani a dolgozói érdekképviselettel, hiszen a vezető segítségére van a dolgozók véleményének, kívánságainak és szükségleteinek megértésében. Ennek az információs csatornának az üzemeltetése alapvető szervezeti és vezetői érdek, különösen a motivációs, szervezési, kommunikációs, a munkahelyi viszonyokra és légkörre vonatkozó problémák visszajelzése miatt.
A dolgozói érdekképviseletek eredményes működésének alapvető feltétele az, hogy a kommunikációs folyamatban az információk valóban érkezzenek el a szervezet minden dolgozójához.
Jól kiépített érdekképviselet működtetése csak megfelelő méretű szervezeten belül lehetséges, így sajnos a kis- és középvállalatok esetében ez a kommunikációs forma nem él.

2.6 A kommunikációt befolyásoló tényezők a szervezetben

Az eredményes kommunikációt számos tényező befolyásolja, amelyeket célszerű két csoportra bontani. Megkülönböztetjük a kommunikációt akadályozó, valamint a kommunikációt támogató tényezőket.

A kommunikációt akadályozó tényezők a szervezetben
Ahhoz, hogy a kommunikációs folyamat hatékony és eredményes legyen, elengedhetetlen, hogy a vezetők olyan információkkal rendelkezzenek, amelyek alapján meghozhatják döntéseiket.

A szervezetekben az egyik leggyakoribb akadályozó tényező az *információhiány*. Ahhoz, hogy ezt a szervezet vezetői megakadályozzák, megpróbálják a lehető legtöbb információforrást igénybe venni (média, jogszabályok, szakmai rendezvények, szakmai és baráti kapcsolatok, képzések, tanfolyamok, stb.).
Az információ visszatartás a vezetői hatalom fenntartásának, biztosításának egyik lehetséges útja. Ugyanis mind a szervezeten belüli, mind a szervezeten kívüli információ a vezetőt keresi. Egy elhallgatott információ nagy veszélyeket rejt magában. Az információ megosztása, továbbadása vezetői elhatározás kérdése. Információ visszatartás révén a vezető megerősítheti hatalmát, hisz mint a szervezet leginformáltabb tagja, nélkülözhetetlenné válik a szervezete számára. Az információt azért is visszatarthatják, mert az információ birtokosa úgy véli, hogy az másoknak nem fontos.

A vezetők nagy időterhelése a szervezetek vezetésének szintén jelentős problémája. Az *időhiány* azért merülhet fel problémaként, mert egy adott információnak csak a megfelelő időben van meg az értéke. A legtöbb vezető a feszített munkatempó miatt

hivatkozik időhiányra, holott az információ közlése, pontosítása, a visszacsatolás, meggyőződni annak helyes értelmezéséről, különösen a vezetők részéről türelmet és sok időráfordítást igényel.
A vezetőknek az időbeosztásra fokozottan ügyelniük kell, hiszen az idő az egyetlen olyan erőforrás, amely anyagi eszközök árán sem bővíthető.
Számos felmérés mutatott már rá, hogy az időhiánynak a vezetői munkában számos hátrányos következménye lehet. Ilyenek:

- a távlati feladatok elhanyagolása,
- a feladatok megfelelő előkészítésének hiánya,
- a vállalati munkamenet akadályozása,
- az irányítás, ellenőrzés gyengülése,
- a vezető teljesítményének csökkenése,
- a szakmai továbbképzés elhanyagolása,
- a szükséges vezetői koordináció elmulasztása,
- a korrigáló jellegű intézkedések arányának növekedése,
- a munkaerő, munkaképesség csökkenése.

A *státuszbeli különbségek* nagymértékben korlátozhatják a vállalaton belüli kommunikáció áramlását, és hátrányosan befolyásolhatják annak minőségét, függetlenül a kommunikáció irányától. Minél nagyobbak a státuszbeli különbségek, annál nagyobbak a kommunikációs nehézségek.

Ezt tovább erősítheti a szervezeten belül kijelölt hivatalos *kommunikációs utak merevsége*, az információs lánc hierarchikus felépítése és szigorú betartatása. A vállalati struktúrában végrehajtott átalakítással és a kommunikációs csatornák lerövidítésével a vezetőség csökkentheti a negatív tényezők hatását.

Elsősorban a vállalaton kívüli kommunikációban lehet jelentős akadályozó tényező a *nyelvi különbség*. Egyes szervezetekben, szakmákban jellemző módon gyakran szakmai zsargonban fejezik ki magukat, amelyet kívülállók nem minden esetben értenek meg. Ezen felül a magasabb szakmai képzettséggel rendelkezők sokkal pontosabban, árnyaltabban fogalmaznak, mint azok, akiknek szakképzettsége és műveltségi szintje alacsonyabb. Ez gyakran félreértésekhez, hibás értelmezésekhez vezethet. Ezért a magasabb szakképzettséggel rendelkezőknek olyan nyelvezetet kell használni, amely megfelel az alacsonyabb szinten állók nyelvhasználatának, fogalomkörének azért, hogy az információ tartalmát megértsék és az alapvető cél megvalósuljon *(Roóz, 2001)*.

A kommunikációt akadályozó tényező lehet az *egyén kommunikációs képessége* is, mivel számolnunk kell a munkavállalók által használt nyelvi kultúrával, a nyelvi szocializációval, vagy azokkal az esetleges akadályozó tényezőkkel (pl. látássérülés, hallássérülés) amelyekkel rendelkezik. Nem hagyható figyelmen kívül, hogy az érintett csoport tagjai a szervezetekben nem csupán a státuszbeli különbségek okán, hanem kommunikációs nehézségeik miatt is hátrányt szenvedhetnek, például akár már a munkaköri leírás megértésének pillanatában. *(Móré, 2012)*

Minden szervezetben hétköznapi jelenség az *informális kommunikáció*. A pletykák, történetek gyorsan elterjednek az egész szervezetben. Nyilvánvaló, hogy minden dolgozót érdekel az, ami közvetlenül érinti (vagy nem érinti). Mindig továbbadják azt is, amit a vezetőség mond, és amit tesz. Sok esetben káros hatásai is lehetnek, amennyiben téves információról van szó, hiszen a vezetőséget negatívan feltüntető információ felnagyítása a természetes munkafolyamatoknak nem kedvező, így ellenséges hangulatot válthat ki.

A kommunikációt támogató tényezők a szervezetben
A kommunikációt támogató tényezők közé sorolható az érdekvédelem és a visszacsatolás, amelyekről már korábban említést tettünk.

A vezetőség vállalaton belüli szakértelme mellett éppoly nélkülözhetetlen magatartásukkal a beosztottak felé tanúsított rugalmasságuk, mely a mindennapi problémák gyors és gördülékeny kezelését teszi lehetővé. Az *empátia* (beleélés) segítségével a másik ember helyébe tudjuk képzelni magunkat, helyzetét, szempontjait a vezető sajátként tudja érzékelni. Ha a vezető tévesen feltételezi a saját és a beosztott felfogását, nagy a kockázata annak, hogy nem várt viselkedés alakul ki.

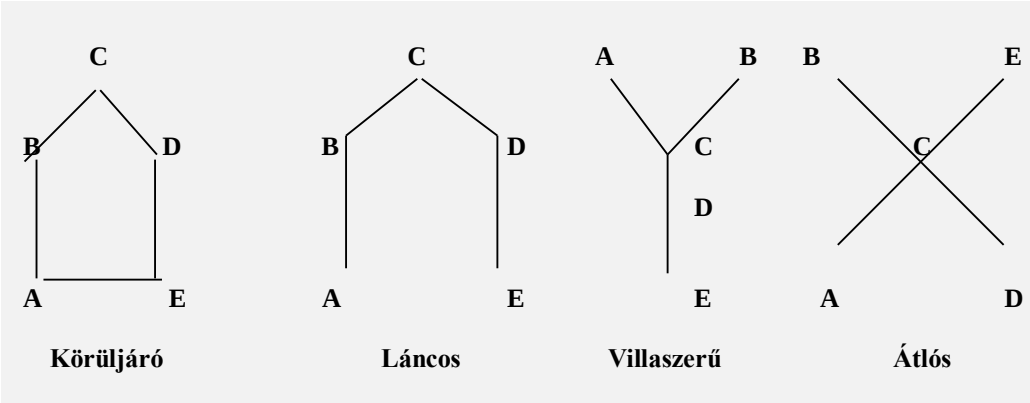
A kommunikáció menedzsmentben a *redundancia* a folyamatok támogatásának, segítésének egyik sajátos eszköze. A redundancia azt jelenti, hogy az információt egy időben, párhuzamosan több csatornán továbbítjuk és a szükségesnél nagyobb mennyiségben. Vagyis az üzenetet más szimbólumok segítségével is megismételjük (utasítás, hirdetmény, értekezlet) vagy több csatornán keresztül is eljuttatjuk a fogadóhoz ugyanazt az üzenetet (telefon, levél). Remélhető, hogy az azonos információt tartalmazó üzenetek vagy újra és újra megerősítik egymást, vagy tisztázódnak a lehetséges félreértések, amelyeket minden üzenet tartalmazhat. A redundancia nagymértékben megdrágíthatja a szervezeti kommunikációt, ezért csak ritkán kerül sor az alkalmazására.

A vezetők értékelése alapján, kiemelt tényező, és a sikeres kommunikációt elősegítheti az odafigyelés, *mások meghallgatása*. A vezetőnek meg kell tanulnia, hogy jól tudjon hallgatni. Ki kell alakítania azt a fogékony légkört, amely bátorítólag hat a beosztottakra, hogy kérdéseket tegyenek fel, és javaslatokkal álljanak elő. Így a bizonytalanságérzet, félreértések megszüntethetőek, javulhat a munkahelyi légkör.

A jó vezetőnek ismernie kell minden tényezőt, ami akadályozhatja, vagy éppen elősegítheti az eredményes kommunikációt. Ezzel lehetővé válik a felmerülő problémák leküzdése. Ily módon a vezető képessé válhat arra, hogy hatékonyabbá tegye az információs folyamatot a szervezeten belül.

A kommunikáció minden olyan vállalkozás sikeressége szempontjából alapvető fontosságú, ahol embereket foglalkoztatnak. Állandó működésben lévő folyamatnak kell lennie és nem csak akkor, amikor a vezetés problémákat akar tisztázni. A megfelelő kommunikációs csatorna megválasztása ugyancsak fontos, de bármilyenek is a kommunikációs eszközök vagy körülmények, a célunk ugyanaz – jobb megértés és az erőfeszítések jobb koordinációjának megteremtése.

A különböző szervezeti hálók befolyásolják a kommunikáció eredményességét egy bizonyos feladat megoldása során (5. ábra). *Leavitt (1965)* a kommunikációs hálók vizsgálatára az alábbi kísérletet végezte.
Az egyes csoportok öt főből álltak. Az egymást nem látó személyek közé válaszfalakat helyeztek el, amelyeken nyílások voltak. Ezeket nyitni és zárni lehetett, így a személyek kommunikálni tudtak egymással, mégpedig írásban.
A kísérlet kezdete előtt a résztvevők még nem ismerték az egyes hálók elrendezését. Mindenki csak annyit tudott, hogy kitől kaphatja meg az információkat, illetve kinek kell, hogy továbbítsa. Azt is tudták még, hogy minden információnak minden részvevőhöz el kell jutnia. A feladat akkor minősült megoldottnak, amikor minden résztvevő eljutott a helyes megoldásig.



5. ábra: **Példák kommunikációs hálókra**
Forrás: Leavitt (1965)

A kísérlet résztvevői fokozatosan – bár a különböző csoportokban, eltérő ütemben – megismerkedtek a hálók elrendezésével. Az átlós és villaszerű elrendezésben igen rövid időn belül kitűnt az a központi személyiség, aki az egész tájékoztatási folyamat irányítója volt. A feladatokat ebben a két elrendezési formában oldották meg a leggyorsabban. A körüljáró információs elrendezésben később oldották meg a feladatokat a résztvevők. Úgy tűnt, mintha vezető nélkül funkcionálnának, pedig az összes alakzatban jelen volt a vezető (a C). A legnyilvánvalóbban az átlós, míg a legkevésbé láthatóan a láncszerű formában. A kísérletben résztvevők elégedettségének mértéke – az az érzés, hogy részt vettek egy kommunikációs folyamatban és magában a döntéshozatalban – csoportról csoportra eltérő volt.
Leavitt (1965) a kísérletek eredményeit a résztvevők elégedettsége alapján is értékelte. Az átlós modell autokratikus tájékoztatási modell, amelyben a vezető fogadja az információkat és meghozza a határozatokat. A körüljáró modell olyan elrendezésű csoport, amelyben mindenki egyenlő (pl. a vezető nélküli munkacsoport). A bizonytalanabb helyzetekben, amikor az eredmény a vélemények kicserélésének függvénye, a körüljáró modell hatékonyabb lehet, mint az átlós modell.
A megfelelő kommunikációs háló kiválasztása függ a feladat jellegétől (bonyolultság), továbbá azoktól a személyektől, akiknek meg kell oldaniuk (képzettség), illetve magától a vezetőtől, alkalmazott módszereitől.

Az eredményekből azonban további következtetések is levonhatóak *(Huitfeldt et al., 1993).* A kísérlet azt is kimutatta, hogy a vezető pozíciót betöltő személyek központi helyet foglaltak el, továbbá, hogy szoros összefüggés volt a pozíció és a felelősségérzet között.
Ezt a következőkben összegezhetjük:

1. A központi személyek – a kísérlet időtartama alatt és azt követően – amikor önmagukat értékelték, jó hangulatban voltak és elégedettek az elvégzett munkával.
2. Az alacsonyabb beosztású személyek apatikusan viselkedtek, sőt destruktívak voltak, s a kísérlet során nem sok hajlandóságot mutattak az együttműködésre. A kísérlet befejeztével kijelentették, hogy nem elégítette ki őket az, amit csináltak.
3. Azok, akik határozott önállósági igénnyel léptek fel (ezt pszichológiai tesztekkel ellenőrizték még a kísérlet kezdete előtt) még elégedetlenebbek voltak alacsonyabb beosztásukkal, mint azok, akiknek függetlenségi igénye kisebb volt.

Érdemes hangsúlyozni: a körüljáró kommunikációs rendszerben a résztvevők felelősségérzete magas fokú volt annak ellenére, hogy a munkavégzés üteme lassú volt és a közölt információk esetleg torzulást szenvedtek. Ez csupán egy példa a sok közül, amely alátámasztja azt a tételt, hogy a munkával kapcsolatos elégedettség nem feltétlenül és mindig párosul a magasabb munkatermelékenységgel. Más kísérletek azt mutatták, hogy a körüljáró rendszer – az alacsonyabb termelékenység ellenére – sokkal rugalmasabb, mint a többi és a leginkább tud alkalmazkodni a váratlan változásokhoz.
A vizsgált kommunikációs hálók felépítéséből, struktúrájából is számos következtetés levonható. A „körüljáró" modell esetében nagyon sok az áttétel, nagy az információtorzulás lehetősége. Előnye, hogy van visszacsatolás, tehát a vezető kontrolálni tudja a folyamatot. A „láncos" és a „villaszerű" hálók esetében a kommunikáció több vonalon fut párhuzamosan. Az egyes vonalak hossza nem egyforma, több-kevesebb áttétel lehetséges, az információ különböző mértékben torzulhat. A hosszú vonalak esetében nincs visszacsatolási, kontrolálási lehetőség.
Egy szervezetben a különböző kommunikációs vonalakon végigfutó információ tartalmának többféle torzulása és értelmezése komoly működési zavarokat okozhat. Az átlós háló valójában a közvetlen kommunikációt jeleníti meg. Ez esetben minden lehetőség megvan a visszacsatolásra, az információ pontosítására. Egyet kell értenünk azonban azzal a megállapítással, hogy a vezető teljes mértékben kontrolálja a folyamatot.

Mit jelent a hatékony kommunikáció? Mindenki mást ért alatta. *Németh (2002)* vizsgálatai alapján a következő válaszok születtek:
Hatékonyan kommunikálunk, ha

- időegység alatt sok információt közlünk;
- mondanivalónkat pontosan értik;
- személyünket elfogadják, rokonszenvesnek, bizalomgerjesztőnek tartják;
- meggyőzőek, hitelesek vagyunk;
- az általunk javasoltak szerint cselekednek;
- kellemes hangulatú, egyenrangú, konfliktusmentes beszélgetést tudunk folytatni;
- elérjük a kívánt hatást.

Valójában a kommunikáció akkor hatékony, ha úgy érjük el a kívánt hatást, hogy a kommunikációs cél jelentős része a kommunikációs felek részéről tudattalan. Tudatosan azt akarom elérni például, hogy valaki tegyen meg nekem valamit, tudattalanul pedig esetleg azt, hogy érezze megtisztelve magát.
A kétféle cél elérése azonban feszültséget kelthet. *A jó és hatékony kommunikáció ahhoz szükséges, hogy:*

- a megfelelő információ birtokába jussunk;
- megértessük magunkat, és megértsünk másokat;
- elfogadtassuk személyünket, mondanivalónkat;
- javuljon a munkatársak közötti együttműködés;
- erősödjön az önbizalom, és csökkenjen a szorongás.

A kommunikáció nem különül el a vezetéstől. A kommunikáció vezetés, vagy helyesebben megfogalmazva a vezetés kommunikáció. Ezt belátni a legfontosabb az egységes és jól irányított kommunikációhoz, csak ha valóban ez a meggyőződésünk, akkor leszünk képesek jó szervezeti kommunikációt megvalósítani. Ha az embereket jól akarjuk vezetni, jól kell kommunikálnunk. A kettő egy és ugyanaz a feladat *(D'Aprix, 1982).* Az eredményes kommunikáció azért fontos, mert olyan emberi kapcsolatot alakíthat ki, amelyik a kölcsönös bizalmon alapuló, igényes együttdolgozás feltétele.

3. AZ ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ

Az *üzleti kommunikációnak* számos megfogalmazása ismert, ugyanakkor mindegyikben közös, hogy az üzenet közvetítése gazdasági, üzleti környezetben történik. A kommunikáció létrejöhet egy vagy több személy, illetve csoport vagy szervezet között. Az üzleti kommunikáció tartalma gyakran termék vagy szolgáltatás, így szoros összefüggésben van a marketing kommunikációval. Ugyanakkor, ha éppen egy projektet készítünk elő, pályázatot írunk vagy bármilyen olyan jellegű tevékenységről kommunikálunk, melynek célja üzleti célzatú, az üzleti kommunikációnak minősül.
Általánosságban az üzleti kommunikáció főbb céljai az alábbiak:

- részvétel az eredményes üzleti, vállalati működésben,
- szerepvállalás a vállalati kép kialakításában.

Az üzleti kommunikáció főbb fajtáit a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: **Az üzleti kommunikáció főbb fajtái**

Szóbeli	***Írásbeli***
– Értekezlet – Tárgyalás – Prezentáció – Hivatalos beszélgetés* – Vita és hozzászólás – Felvételi interjú	– Önéletrajz – Üzleti levél, ajánlatkérés, ajánlat, megrendelés, szerződés – Jelentés (beszámoló, riport) – Javaslat – Jegyzőkönyv, emlékeztető, feljegyzés – Üzleti terv**

Forrás: saját összeállítás
** lásd korábban a 2.5 fejezetben*
*** részletes ismertetését lásd jelen könyvsorozat "Az üzleti tervezés alapjai" c. könyvben*

Az *üzleti kommunikáció* jellemzői:

- a közlés tárgya: az adott cég, vállalat tevékenységi körébe tartozó tárgyalási témák vagy a forgalmazni kívánt termék bemutatása;
- az információ kibocsátás célja az adott vállalat érdekeit szolgálja, eredményeként stratégiai célok valósulnak meg;
- az információ szerzés eszközei az általánosan ismert kommunikációs eszközök és a tárgyalás, az előadás és az értekezlet;
- lehet csoporton belüli és csoportok közötti;
- hatásaként viselkedésmódosulás következik *(Berde et al., 2000).*

3.1 Az értekezlet

Értekezlet alatt három vagy több szorosan együtt dolgozó személy megbeszélését értjük *(Hitt, 1990).* Az értekezlet közvetlen kommunikációra épül, így megvan a lehetőség az

információ pontosítására akár többszöri közvetlen visszacsatolás alapján az azonos értelmezés kontrollálására is. Tehát nem véletlen, hogy a vezetők igen preferálják a kommunikációnak ezt a formáját. Gyors, pontos, hatékony kommunikációt tesz lehetővé, ráadásul az egész folyamat vezetői irányítás és kontrol alatt valósul meg.
Az értekezlet igen jó kommunikációs módszer akkor, ha összetett és bonyolult kérdések megoldásáról van szó. Ebben az esetben lehetővé teszi a vezető számára, hogy beosztottjai nézeteivel, érzéseivel, felfogásával is megismerkedjen. A legtöbb szervezetben az értekezleteket előre meghatározott időközönként, rendszeresen tartják, illetve rendkívüli helyzetben tartanak megbeszélést. Fontos az értekezlet előkészítése, és az időtartam, mert egy nem megfelelően előkészített értekezlet mindenkit akadályoz a munkában, hisz ha nincs meg pontosan a tárgya, akkor nem tudnak miről beszélni. Kisvállalkozások esetében az értekezletek nem mindig viselik magukon az értekezlet jellemzőit, inkább közvetlen beszélgetéshez hasonlítanak, melynek oka általában a barátias légkör.

Egy Wall Street Journal által közzétett felmérés szerint egy átlagos munkahelyen az alkalmazottak munkaidejük 30 százalékát töltik értekezleten, míg ez az arány egy vezető esetében elérheti a 70 százalékot is. Mikor is van szükség valóban értekezletre?

- ha a lehető leggyorsabban kell több emberhez eljuttatni bizonyos információkat;
- ha döntésre van szükség, de nincs idő átnézni az összes anyagot;
- ha mindenkihez egy időben kell eljuttatni ugyanazt az információt, hogy összehangoltan tudjunk dolgozni;
- ha különböző nézőpontokat kell megvizsgálni ugyanabban a témában;
- ha együttműködésre van szükség.

Nincs szükség értekezlet összehívására, ha:

- nincs semmi különösebb tennivaló;
- valószínűleg nem jutnánk semmire
- bárki bármit mond, a vezetőnek kell dönteni;
- a többiek bevonása csak jobban összezavarná a dolgokat. *(Keszmann, é.n.)*

Az értekezleteket tartalmuk alapján csoportosíthatjuk.

A *tervmegbeszélő, eligazító értekezlet* feladata a munkához szükséges információk eljuttatása az érintettekhez, valamint a vezetőség informálása az elért eredményekről vagy határidőkről.

A *problémamegoldó értekezlek* célja az adott probléma megvitatása, megoldása. Fontos, hogy ne bűnbak keresésről legyen szó.

Az *informáló, tájékoztató értekezleteken* általában a munkatársakat tájékoztatják a vállalaton belül történt változásokról vagy a vállalatot érintő hírekről. Célja, hogy elejét vegye a találgatásoknak, és az ebből fakadó bizonytalanságoknak.

A *végrehajtó, igazgatósági vagy vezető értekezletet* célja, hogy rendszeresen találkozzanak és intézzék valamely szervezet ügyeit (pl. áthelyezés, leváltás, kitüntetés, szabályzatmódosítás, stb.).

A *motivációs értekezletnek* egyrészt fontos szerepe van a munkatársak jövőképének újraértékelésében vagy felelevenítésében, másrészt csökkenti a munka egyhangúságát. Eredmények bemutatásával is egybeköthető. *(Keszmann, é.n.)*

A sikeres, hatékony értekezlet megelégedést kelt a résztvevőkben. A megfelelő előkészítés biztosítja, hogy azok legyenek jelen, akiknek a részvétele feltétlenül szükséges, és ők annyi információval rendelkezzenek amennyi a legjobb megoldáshoz elegendő. A jó megvalósítás garantálja, hogy az értekezlet annyi ideig tartson, amennyi feltétlenül indokolt. Nem győzteseket és veszteseket teremt, hanem megoldja a problémákat. *(Göndör, 2013).*
Az értekezletek felépítése alapvetően négy fázisra bontható: tervezés, előkészítés, megvalósítás, értékelés.

Tervezéskor az értekezlet célját követően meg kell határozni a helyet, az időt és a résztvevők névsorát.
Az értekezletek előkészítése során a legfontosabb feladat a napirend kialakítása. A legjobb megoldás az, ha a résztvevők előre megismerik a napirendet, sőt ha ez lehetséges vonjuk be őket a napirend kialakításába. A napirend kialakításakor a következő kérdésre keresünk választ: Mit, kikkel, mikor, hogyan, miért és mennyi idő alatt kívánunk megtárgyalni? Érdemes meghatározni, hogy mi lesz az értekezlet eredménye, vagyis, hogy mit tekintünk sikernek. *(Pálinkás, 2001)* A napirend nem jelent feltétlenül egy alaposan kidolgozott dokumentumot. Akár egy két pontban is meghatározhatjuk, és ilyen esetben szóbeli közlésként is tudathatjuk a résztvevőkkel. A napirend előzetes közlésének legfontosabb célja, hogy a hatékony részvételhez szükséges információkat tudassa.*(Göndör, 2013)*

Előkészítésnél biztosítani kell a szükséges személyi és tárgyi feltételeket, amibe az is beletartozik, hogy a résztvevőket felkészítsük a kijelölt témákból.
Az értekezletre a vezetőnek is fel kell készülnie, ami az értekezlet előtt álló feladat megvizsgálásával kezdődik, amit az előkészítő szervezési feladatok elvégzése követ. A vezetőnek át kell gondolnia az összes lehetséges ellenvéleményt és ügyelnie kell az értekezlet céljának folyamatos szem előtt tartására. *(Borgulyáné, 1996)*

A *megvalósítás* az értekezlet szereplőinek feladata. Az értekezleteken hagyományosan három szerepet különböztetünk meg: elnök, résztvevők és a jegyző (4. táblázat). Az elnök szerepét általában a munkahelyi vezető tölti be, ami a döntési értekezletek esetén problémát jelenthet. Ezért *Göndör (2013)* javasolja, hogy az elnök ne a vezető legyen. További megfontolás kérdése a jegyző. Ez hagyományosan egy passzív szerep, feladata utólag az információk rögzítése. E helyett egy aktív, nyilvános jegyzetelő szerepet javasolja, hiszen a hagyományos jegyzői szerepet ma már a technika képes ellátni. Az így módosított szerepelosztás tehát a következő:

- Elnök: az értekezleti folyamat irányítója;
- Vezető: a döntéshozó, vagy döntését az értekezletre átruházó;
- Résztvevő: a döntési folyamatban, alkotó módon közreműködő meghívott;
- Jegyző: a döntési folyamatot nyilvános jegyzeteléssel támogató, felkért személy.

4. táblázat: **Az értekezlet szereplőinek feladatai**

A SZEREP MEGNEVEZÉSE	FELADATAI			
	AZ ELŐKÉSZÍTÉSBEN	A MEGVALÓSÍTÁS SORÁN		
		TARTALOM	KOMMUNIKÁCIÓ	SZERKEZET
ELNÖK	Felkészülés: a várható nézőpontok, résztvevők körének megismerése Szabályozási javaslatok kialakítása Helyszín elrendezésének megtervezése Szemléltetéssel kapcsolatos igények megfogalmazása	A mellékvágányok lezárása Az információk előcsalogatása A nézőpontok összevetése Összefoglalás A döntéskészség vizsgálata Akcióterv kialakítása	Figyelni a tény"leges részvételre Bátorítani a hozzászólásokat Mintaként állítani a támogató viselkedést Bátorítani a nézetek sokféleségét Segíteni a konfliktusok feloldását Kifejezésre juttatni a az érzéseket Elősegíteni ill. elvárni a visszatükrözéseket a résztvevők között. Tiltani a személyes támadásokat Fékezni az agresszivitást	Alapszabályok kialakítása és elfogadtatása Napirend elfogadtatása Szerepek kijelölése Célok elfogadtatása ill. megállapítása Időgazdálkodás Eljárások és technikák felhasználása: Az információk rögzítésére és szemléltetésére Adatok elemzésére Alternatívák kialakítására Döntéshozatalra
RÉSZTVEVŐK	Felkészülés: napirendi pontok tanulmányozása Saját álláspont kialakítása	Ragaszkodás a témához A vélemény nyílt ismertetése A saját érdekek érvényesítése Mások érdekeinek elismerése	Mások tiszteletben tartása Mások szándékainak és érzelmeinek megértése	A szabályok betartása A szerepelvárásoknak való megfelelés
JEGYZŐ	A probléma megismerése A helyzethez illeszkedő megjelenítési módok kialakítása	Az elhangzottak tartalmilag pontos rögzítése	A nézetkülönbségek szemléltetése	A szabályok betartása A szerepelvárásnak való megfelelés
FŐNÖK	Döntés az értekezlet összehívásáról A résztvevők tájékoztatása Az elnök, a jegyző és a résztvevők felkérése ill. meghívása	Saját álláspont ismertetése Döntés meghozatala vagy az értekezlet által hozott döntés elfogadása	Mások Tiszteletben tartása Mások szándékainak és érzelmeinek megértése	A szabályok betartása A szerepelvárásnak való megfelelés

Forrás: Göndör, 2013.

A megvalósításnál a dokumentálás mellett a hatékony levezetésre és az időterv betartására is figyelni kell. Fontos, hogy az értekezlet irányítása olyan szakemberre bízzuk, aki szakmailag felkészült és emberi tulajdonságai alapján képes határozottan irányítani az eseményeket. A levezetőnek bizonyos résztvevőket ösztönöznie kell a

megszólalásra, míg másokat korlátozni kell terjengős mondanivalójuk miatt. Az értekezlet levezetőjének az alábbi szabályokat érdemes betartania:

- erős kézzel vezetni a megbeszélést;
- folyamatosan ellenőrizni kell, hogy az értekezlet a kívánt irányba halad-e,
- ügyelni kell az árulkodó jelekre (unalom, a figyelem lanyhulása, telefon nézegetése);
- gondolni kell az emberek érzelmeire is.*(Keszmann, é.n.)*

Az *értékelésre* időt kell szánni, mert ekkor történik meg a tapasztalatok megvitatása, a jövőre vonatkozó esetleges korrekciók megfogalmazása, a meghozott döntések utólagos figyelemmel kísérése, a résztvevők folyamatos tájékoztatása. Az értekezlet eredményét ne hagyjuk elveszni és ne felejtkezzünk meg a részletes vagy rövidített jegyzőkönyv, illetve emlékeztető elkészítéséről. Ez utóbbi célja *(Göndör, 2013),* hogy gyors áttekintést adjon a résztvevőkről, az értekezlet időpontjáról és helyszínéről, napirendjéről, a meghozott döntésekről, teendőkről és azok határidejéről, a végrehajtásért felelős személyekről, valamint a le nem zárt kérdésekről és azok újbóli napirendre tűzésének időpontjáról

A *sikertelen értekezlet* néhány jele:

- nem a megfelelő személyeket hívtuk meg;
- sok a későn jövő;
- kevés a hozzászólás;
- nagyon gyors vagy nagyon lassú a megbeszélés tempója;
- éles szembenállások;
- rossz személyközi kapcsolatok;
- nem készül feljegyzés;
- a levezető elnök, anélkül, hogy megőrizné semlegességét, állandóan a saját véleményét hangoztatja, kihasználva, hogy senki sem állíthatja le őt;
- a vita vég nélkül folyik, következtetések, problémamegoldás nélkül. *(Leigh, 2000)*

Összességében az *értekezlet sikerét* a következő feladatokkal lehet biztosítani:

- tervezési, szervezési feladat;
- információgyűjtés és átadás;
- az értekezlet időbeosztására és irányítására történő felkészülés;
- az értekezlet eredményének összefoglalása és rögzítése. *(Borgulyáné, 1996)*

3.2 A tárgyalás

A szóbeli kommunikáció fontos vezetői tevékenysége a tárgyalás. A tárgyalás az irányítás közvetlen formája, ezért gyakori és fontos szerepet tölt be a vezető kommunikációs eszközei között. A *tárgyalás* olyan kommunikációs folyamat, melynek során a tárgyalófelek az adott kiindulási helyzet megváltoztatására próbálják rávenni a másik felet. A tárgyalás célja a másik fél befolyásolása, meggyőzése, arról, hogy elfogadja a mi álláspontunkat, együttműködésre törekvés vagy éppen valamit szeretnénk bebizonyítani, illetve gyakran a konfliktusok, vitás helyzet kezelésére

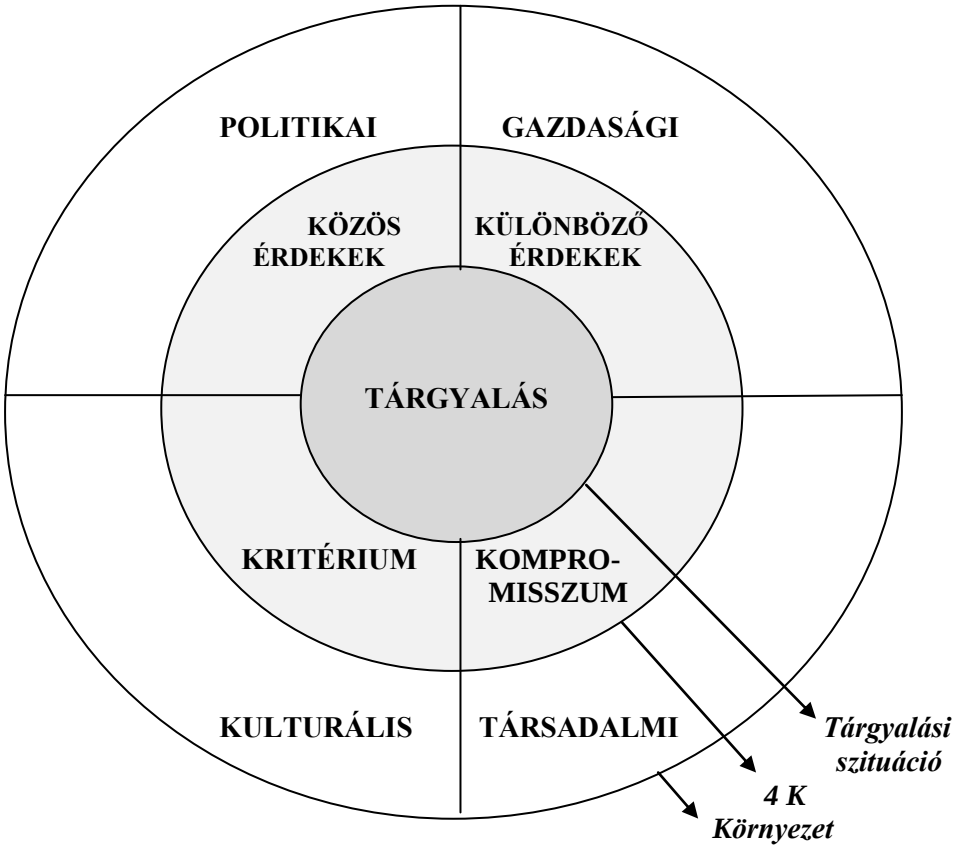
szolgál, amikor is tisztázni akarjuk egymás álláspontját és törekszünk a probléma megoldására.
A tárgyalásokat a résztvevők száma szerint az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

- kétszemélyes;
- csoportos vagy delegációs;
- kisegítő személyek bevonásával (szakértő, tolmács) megvalósuló tárgyalás.

Roóz (2001) tartalma három alapvető tárgyalás típust különböztet meg:

- *Információorientált megbeszélések:* új történések bejelentése, beszámolók meghallgatása.
- *Cselekvésorientált tárgyalások*: javaslatok kidolgozása, problémák azonosítása, alternatívák közötti választások.
- *Kombinált tárgyalások*: helyzetjelentések egy feladat előrehaladásáról, megegyezés további teendőkben.

A tárgyalás *Kapoor (1975)* alapján egy átfogó dimenziós modellel szemléltethető, ahol a tárgyalási helyzetet a "4 K" jellemzi, a környezet és a perspektíva (6. ábra).



6. ábra: **A tárgyalás dimenzióinak modellje**
Forrás: Kapoor (1975)

Minden tárgyalási szituáció egy bizonyos gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai környezetben jön létre. A tárgyalási helyzetre a környezet és a négy K különböző módokon van hatással és befolyásolja az eredmény létrejöttét. *(Kapoor, 1976)*
Környezet: egy bizonyos országban kezdeményezett tárgyalás függ a kérdéses ország gazdasági, politikai, kulturális és szociális környezetéről való ismeretünktől és ezek megértésétől. A nemzetközi üzleti tárgyalások általában abban különböznek a nemzeti tárgyalásoktól, hogy a megváltozott környezet más perspektívát ad, amely meghatározza a vállalat tárgyalási stratégiáját, stílusát, taktikáját.
A 4 K:
Közös érdekek: A tárgyaló feleknek a tárgyalás előtt hinniük kell abban, hogy léteznek közös érdekek a megegyezés létrehozására. ha nincsenek közös érdekek, akkor igen nehéz a tárgyalóasztal mellé leültetni a feleket.
Különböző érdekek: A tárgyaló partnereknek kell, hogy legyenek különböző érdekei, amelyeket a tárgyalás során megpróbálnak egyeztetni. Ellenkező esetben nem lenne miről tárgyalni.
Kompromisszum: A tárgyaló felek saját érdekeiket képviselve bizonyos kompromisszumok árán érik el a céljaikat.
Kritérium: Mindkét fél alkalmaz bizonyos mércéket a tárgyalási cél megvalósítása érdekében. *(Hofmeister-Tóth és Mitev, 2007)*

A sikeres tárgyalás alapja a megfelelően megválasztott:
- *tárgyalási stílus,*
- *tárgyalási stratégia,*
- *tárgyalási technikák és*
- *tárgyalási taktikák.*

3.2.1 A tárgyalási stílus

A tárgyalások céljához igazodóan különböző *tárgyalási stílu*s lehet eredményes (5. táblázat). A tárgyalási stílusok a személyiségre jellemző viselkedésjegyek alapján különíthetők el *(Langer – Raátz 2003)*.

Az *együttműködő / szelíd / kapcsolatorientált stílus* választása akkor jellemző, ha a résztvevők általában barátok, engedékenyek, bizalommal vannak a másik iránt, kerülik az összecsapásokat, saját álláspontjukat a megegyezés érdekében könnyen feladják, céljuk a megegyezés.

A *versengő / kemény / célorientált stílus* alkalmazása során a résztvevők általában szembenálló felek, bizalmatlanok, ragaszkodnak a saját álláspontjukhoz, gyakran félrevezetnek, fenyegetnek, nyomást gyakorolnak a másikra, elsődleges céljuk a győzelem.

Az *elvkövető / eredményorientált stílusra* jellemzője, hogy a résztvevők képesek elválasztani a személyt a problémától és az érdekekre, nem pedig a pozícióra összpontosítanak. A döntés előtt kidolgozzák a kölcsönösen előnyös megoldásokat, az objektív ismérveket. Céljuk a kölcsönösen előnyös megoldás, az objektív eredmény elérése.

5. táblázat: **Tárgyalási stílusok**

	Együttműködő / Szelíd	***Versengő / Kemény***
Cél	megegyezés	győzelem
Résztvevők	barátok	ellenségek
Bizalom	van	csekély vagy nincs
Emberekkel	engedékenység	keménység
Probléma kezelés	engedmények, veszteség elfogadás	engedmények követelése
Álláspont	feladja	ragaszkodik
Taktika	ajánlatot tesz	fenyeget, félrevezet
Kérdés	mi az amit *a másik* el tud fogadni	mi az ami *még* számára elfogadható
Ragaszkodás	a megegyezéshez	pozícióhoz
Összecsapások	kerülése	törekszik a győzelemre
Eredmény	engedelmesség	rövid távú „siker”

Forrás: Berde et al, 2000.

Ahogy korábban említettük, a környezet befolyásolja a tárgyalás stílusát, ugyanis a különböző kultúrák tárgyalási stílusai is eltérőek. *Wacha (1996)* alapján az alábbi jellemzi a különböző nemzetiségű tárgyalókat:
Az amerikai stílus: lelkes, biztonsággal és gyorsan vezeti le az alkudozás szakaszát. Közlékeny, közvetlen. Általában a csomagszemlélet jellemző rá, azaz ha elad, szeretné, ha a vevő a csomagról nyilatkozna. Ha vesz, akkor azt várja el, hogy az eladó világos csomagtervvel álljon elő. A csomag nem csak terméket jelent, hanem módot is, ahogyan azt átadják. Egyértelműen az alkurészre összpontosít.
A *német stílust* az alapos felkészülés, az előre megtervezett, körvonalazódott megállapodás jellemzi. Az ajánlattételre összpontosít, a kompromisszumra kevésbé hajlik.
Az *angol tárgyalók* általában kedvesek, barátságosak és nyitottak a kezdeményezésre.
A *francia stílusra* a lehengerlő határozottság jellemző, egy nagy lélegzettel elintézik a tárgyalás egészét.
A kelet-európai országok tárgyalási stílusára az a jellemző, hogy nagyobb szerepet szánnak a protokollnak. Általában bürokratikusak, a költségvetési, ügyrenddel kapcsolatos kötelezettségeknek, írásos dokumentálásnak nagyobb fontosságot tulajdonítanak.

3.2.2 Tárgyalási stratégiák

A *tárgyalási stratégia* megválasztása, kialakítása még a tárgyalás elején történik, de a másik fél stratégiájától függően, arra reagálva, a tárgyalás során akár többször is módosulhat. A stratégiaválasztás alapja a tárgyalás legfontosabb célja, mivel más-más stratégiát kell alkalmazni attól függően, hogy az eredmény elérése, a saját érdek

érvényesítése vagy a jó kapcsolat megőrzése a tárgyaló fél elsődleges célja. *(Boronkai, 2014)*
A tárgyalási stratégiákat többféleképpen csoportosíthatjuk, attól függően, hogy ki milyen cél elérését tekinti stratégiai célnak. A stratégiák között átfedések vannak. A legegyszerűbb a stratégiákat a konfliktuskezelési stratégiákhoz hasonlóan felosztani, mert ez magában hordozza a többit is. Ezek alapján ötféle stratégiát különböztethetünk meg:

Az elkerülő a stratégia célja a konfliktus- és az érzelmi feszültség elkerülése. Ebben a stratégiában az önérvényesítés és az együttműködés foka is alacsony, a tárgyaló számára ne fontos se az eredmény, se az érdekérvényesítés, se a kapcsolat. Alkalmazása éppen ezért általában nem vezet eredményes tárgyaláshoz. Ennek ellenére a stratégia hasznos lehet, ha a tárgyaló fél úgy érzi, nincs esélye a célja megvalósítására, vagy időt szeretne nyerni újabb információk megszerzéséhez.

Az *alkalmazkodó stratégia* során a tárgyaló fél számára fontos a jó kapcsolat fenntartása, így ennek érdekében gyakran feladja a saját álláspontját, az általa elérendő eredmény háttérbe szorul. A stratégia kevésbé hatékony, nem eredményez egyenrangú helyzetet. Általában akkor alkalmazzák, ha a cél a hosszú távú partneri kapcsolatok kiépítése.

A *versengő (win - lose*) stratégia esetén a fő cél az érdekérvényesítés minden áron, akár a másik fél rovására is és nem riadnak vissza a kevésbé etikus eszközök alkalmazásától sem. A versengő fél a tárgyalásra játszmaként tekint, amit mindenképpen meg kell nyerni. Abba a tárgyalási helyzetben hasznos, ha gyors döntés meghozatalára van szükség és nincs idő az álláspontok közelítésére.

A kompromisszum (to live and let live) stratégia célja, olyan megoldás keresése, amelynél mindkét fél nyer. Ennek érdekében a felek az eredmény elérése érdekében lemondanak érdekeik egy részéről és a saját akaratukat csak közepes mértékben érvényesítik. A stratégia alkalmazásának hátránya az, hogy ha olyan érdekről mondtunk le, amely hosszabb távon kárt okoz, azaz jobb lett volna ragaszkodni hozzá és a kompromisszum érdekében nem feladni.

Az *együttműködés (win – win)* tárgyalási stratégia mindkét fél érdekeit kielégíti. A közös gondolkodás során olyan eredmények születhetnek, amelyeket a felek önmagukban nem tudtak volna elérni. A résztvevők arra törekszenek, hogy mindegyik fél a számára legelőnyösebb eredménnyel zárja a tárgyalást. A kooperatív stratégia során a felek számára egyaránt fontos az eredmény elérése, saját érdekeik érvényesítése és a jó kapcsolat megőrzése. Bár ez utóbbi stratégiát szokás a legeredményesebbnek tekinteni, a gyakorlatban tisztán csak ritkán valósul meg, az egyes tárgyalási stratégiák általában egymással keveredve jelennek meg. Az adott tárgyalási feltételeknek megfelelően mindegyik tárgyalási stílus hasznos lehet, tehát nagyon fontos, hogy a tárgyalás céljának, a felek pozíciójának, a rendelkezésre álló információknak és időnek megfelelően kerüljön sor a leginkább eredményes stratégia kiválasztására. *(Barta – Barna, 2003; Borgulya – Somogyvári, 2009)*

A tárgyaló felek által alkalmazott stratégia típusok alapján megkülönböztetünk ösztönös, merev és rugalmas stratégia típusokat *(Dankó, 2004):*
Ösztönös stratégiát követő:

- saját tapasztalatára, ismeretségére, kapcsolatára épít,
- kevés gondot fordít az előkészületre,
- fő módszere a rögtönzés, ráérzés, intuíció alapján határoz,
- tapasztalt emberismerő, magabiztos, könnyen teremt kapcsolatot,
- rutintárgyalást folytat, rutinja sablonná alakulhat - a partner helyzetét igényeit nem elemzi mélyebben,
- türelmetlen, felszínes,
- kevéssé alkalmazkodó,
- igényes és új ajánlatokat kevésbé tud képviselni.

Merev stratéga:

- hosszas, alapos felkészültség,
- sok információt gyűjt,
- részletesen kidolgozott ajánlattétel,
- precízen felépített tárgyalás,
- ismeretlen, váratlan helyzetben leblokkol, kieshet a szerepéből,
- halasztást kérhet, gondolkodási időre van szüksége.

Rugalmas stratégiát alkalmazó:

- tapasztalataira épít
- tudatosan előkészül
- előzetes információgyűjtő
- improvizációra képes, gyors gondolkodásmód
- könnyed tárgyaló, kapcsolatteremtése fejlett,
- egyensúlyhelyzetre törekszik
- céltudatosságával eléri, hogy "nehéz" partnerek,ügyfelek esetében is legalább előmegállapodást kössön és később a több sikerrel kecsegtető kompromisszumot köt.

3.2.3 Tárgyalási taktikák és technikák

A *tárgyalási taktika*, az a magatartásmód, amelyet mindkét fél alkalmazhat a tárgyalás előkészítésénél, lebonyolításánál, lezárásánál a saját tárgyalási pozíció erősítésére. A célokhoz igazodva négyféle csoportba sorolhatjuk a tárgyalási taktikákat *(László, 2002).*

1. A disztributív taktika célja a pozíciószerzés, nyomás gyakorlása a másik félre. Ennek érdekében az alábbi taktikák alkalmazhatók:

- pozíciószerzés szakmai érvekkel: szakmai érvekkel igyekeznek lerombolni a másik fél érveit, és ezzel pozícióját, a követelés jogosságát. Cél: a másik oldal elbizonytalanítása, megrendítése.
- ragaszkodás az eredeti állásponthoz: kihangsúlyozzák a tagság hajthatatlanságát vagy a másik fél számára fontos témát tabunak nyilvánítanak, ezért tárgyalni sem hajlandók arról.
- nyílt fenyegetés: agresszív viselkedés, burkolt fenyegetés, sztrájk taktika. Lényege: vagy enged a másik fél, vagy megszakadnak a tárgyalások és munkaharc kezdődik.

- indirekt nyomásgyakorlás: A nyomás „kívülről” érkezik: lobbizás, demonstráció, befolyásos személyiségek megnyerése, média, közvélemény ereje.
- blöff: a másik fél tudatos megtévesztése valótlanság elhitetésével. Veszélyes, mert a feltárt blöff az adott fél hitelességének levesztésével, pozíciójának megrendülésével járhat.

2. Az Integratív taktika a másik fél megnyerésére irányul, mindenképpen el akarjuk érni, hogy a másik fél elfogadja a mi álláspontunkat. Ennek eszközei lehetnek:

- meggyőzés: valós szakmai érveket használnak a tárgyalófelek. Nem a másik fél ellen, hanem saját álláspont igazának megalapozására, bizonyítására irányulnak.
- közös megoldáskeresés (win – win): mind a két fél nyer. A partnerek törekvése nemcsak a saját cél megvalósítására irányul, hanem elfogadva a másik fél érdektörekvéseit, együttesen keresnek egy mindkét fél számára elfogadható, kölcsönösen előnyös tárgyalási eredményt.

3. Az attitudional taktika a beállítódásra ható, illetve a tárgyalási légkört befolyásoló taktika. Lehetőségei:

- kooperatív tárgyalási légkör kialakítása: a kapcsolat és a légkör ápolása a megegyezési mechanizmus feltétele. Ha túlságosan feszültté válik a légkör, a felek ennek enyhítésére törekednek a saját jó szándék és kompromisszumkészség hangsúlyozásával.
- a felelősség kívülre helyezése: segíti a két fél megegyezési készségének erősítését és a feszültség oldását, ha sikerül olyan külső bűnbakot találni, aki/ami felelőssé tehető a feszültség kialakulásáért.
- a kompromisszumkészség jelzése: engedményekkel, a másik fél egyes követeléseinek elfogadásával. Jelzi a jó szándékot, oldja a feszültséget és a bizalmatlanság légkörét. A másik fél által felkínált engedményekre adott pozitív válasz.

4. Az intraorganizational taktika a saját szervezeten belüli taktikákat foglalja magában, amelyek ahhoz kellenek, hogy a tárgyalás végeredményét – főként csoportos tárgyalás esetén – a szervezeten belül el tudják fogadtatni.

- folyamatos konzultáció: a tárgyaló delegáció már a tárgyalás folyamatában érvényesítheti álláspontját, a tárgyalás részleteinek, menetének ismeretében a megbízóik is sokkal könnyebben fogadják majd el a megállapodást, végeredményt.
- utólagos elfogadtatás: a tárgyaló delegációnak bizonyítania kell, hogy nagyon keményen tárgyalt és az adott feltételek mellett a lehető legjobb eredményt érte el. Pl.: külső, független szakember, üzemek, érdekcsoportok képviselői
- követés, „utánzás”: Milyen a „jó” megállapodás? A legtöbb ember számára elfogadható az, ami a többieknek is megfelelő, amit máshol elfogadtak.

Az alkudozás során sokféle *alkutechnikát* választhatunk, amelyek az egész tárgyalás módjára kihatással lehetnek. Csak tapasztalt tárgyalók képesek néhányat tudatosan végigvinni és ragaszkodni a saját elképzelésük megvalósítására. Néhány alkutaktika:

- *Nagy bőrönd taktika:* Nagy teret hagyj magadnak az alkura. Kezdetben tedd magasra az igényeidet. Az engedmények után pedig sokkal nagyobb bevétellel zárod, mintha túl engedékenyen kezdtél volna.

- *A kiszáradt kút taktika:* Légy határozott és mondd azt az ellenfelednek, hogy már nem tudsz több engedményt tenni.
- *Oszd meg és uralkodj taktika:* Ha az ellenoldal egy egész csoport, akkor a csoport egy tagját győzd meg, és majd ő fogja meggyőzni a saját csoportjának többi tagját.
- *Fadarab taktika:* Ne adj érzelmi vagy szóbeli választ az ellenfélnek. Ne válaszolj az erőszakra és a nyomásra. Ülj ott, mint egy fadarab, pókerarccal.
- *Kísérleti léggömb taktika:* Döntésedet megbízható forráson keresztül kiszivárogtatod, mielőtt a döntést ténylegesen meghoztad volna. Ez lehetővé teszi, hogy a döntésedre adott válaszokat leméred. *(Palencsárné, 2009).*

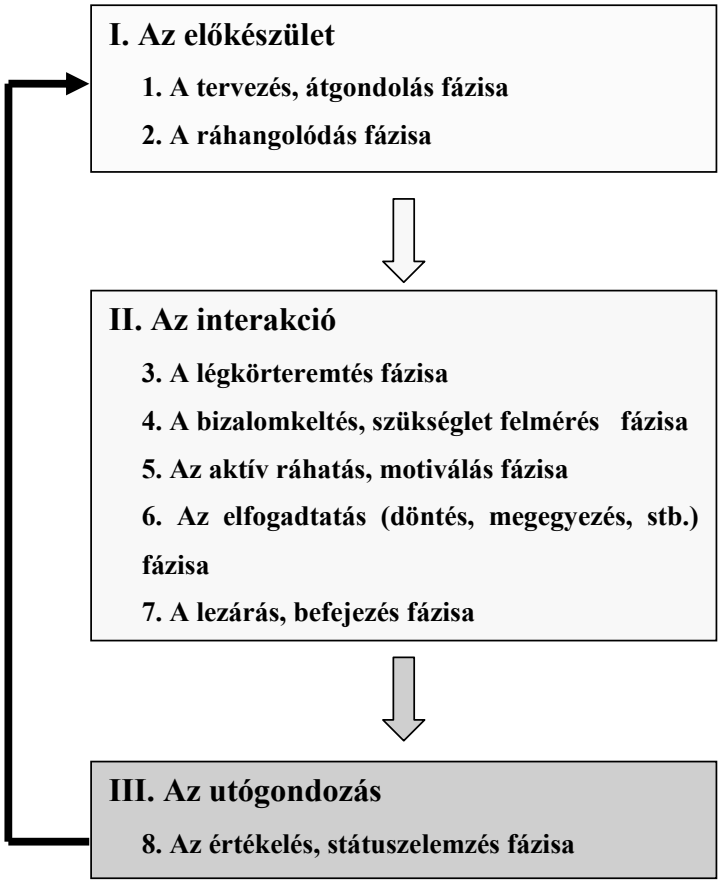
A tárgyalás során alkalmazható egyéb technikák:
- kényszerítések:
    - alapelvekre, értékrendszerre hivatkozni
    - a másik fél sürgetése az időre, illetve a munka hivatkozva
    - nagyobb tudás, tájékozottság sejtetése
    - fenyegetés
    - a tárgyalás megszakítása
- érzelmek és érzelmi megnyilvánulásaink tudatos irányítása
- a tárgyaló fél érzelmi (metakommunikációs) megnyilvánulásainak helyes érttelmezése
- a „nulladik perc” üzenetei és technikái
- ültetés *(részletesen lásd. 6. fejezet)*
- öltözködés *(részletesen lásd 7. fejezet)*
- kézfogás, testtartás, gesztus és mimika *(részletesen lásd 1.5. fejezet)*
- a tárgyalás lezárásakor alkalmazott nonverbális és verbális elemek. *(Berde et. al, 2000)*

3.2.4 A tárgyalás folyamata

A tárgyalásoknak van egyfajta koreográfiája. Maga a folyamat legjobban a nyolc fázisú ciklikus modell segítségével írható le *(Barlai – Kővágó, 1996).* A ciklikusság abban rejlik, hogy a tárgyalás értékelése során a tárgyaló felek, már készül(het)nek a következő tárgyalásra, vagyis részben magában hordozza a következő előkészületi feladatait (7. ábra). A folyamat alapvetően három nagy egységre bontható: az előkészület, maga az interakció és az értékelés fázisa.

I./ 1. Az előkészület – A tervezés, átgondolás fázisa
Ebben a szakaszban zajlik a tárgyalás céljának kijelölése, valamint az információk begyűjtése, a rendelkezésre álló adatok rendszerezése. Át kell gondolni a várható eredményeket, a lehetséges taktikákat, reakciókat, ellenvéleményekre adott válaszokat. Ez követően át kell gondolni milyen technikai és egyéb eszközökre lesz szükség a tárgyalás folyamán.

I./ 2. Az előkészület – A ráhangolódás fázisa
Ebben a fázisban kell „felvenni a ritmust”. Koncentrálni a célokra, pozitív hozzáállást tanúsítani. Ellenőrizzük a helyszínt és értékeljük az előzetes benyomásokat.



7. ábra: **Nyolc fázisú tárgyalási modell**
Forrás: Barlai – Kővágó (2004)

II./3. Az interakció – A légkörteremtés fázisa
Ekkor történik meg a tényleges kapcsolatfelvétel a tárgyaló felek között, amikor az ún. „nulladik percben" az első benyomás alapján mindkét fél ítéletet alkot a másik félről, eldönti, hogy szimpatikus-e vagy sem, milyen a másik fellépése és mindenki megpróbálja felmérni ezek alapján a saját erőpozícióját. A köszönés és bemutatkozás alatt a felek értékelik a nonverbális jeleket (megjelenés, öltözködés, habitus, külső image). A fázis célja, hogy kellemes légkörben induljon a tárgyalás, pozitív kapcsolat kiépítése. Ennek eszköze lehet a nonverbális jeleken kívül, a kávé, tea, vízkínálás, valamint a semleges témákról való beszélgetés (pl. időjárás, a forgalom, korábbi közös élmények, stb.) A beszélgetés megadja a tárgyalás tempóját is. Fontos, hogy nyugodtságot, magabiztosságot sugalljunk.

II/ 4. Az interakció – A bizalomkeltés és szükséglet felmérés fázisa
Kezdete az ún. nyitási szakasz, amely különös jelentőséggel bír, ugyanis ekkor dől el, hogy ki ragadja magához a szót, ki irányít, és milyen témák kerülnek szóba, milyen sorrendben és várhatóan milyen időintervallumban. Fontos, hogy a légkörteremtés

során elért kedvező helyzetünket megpróbáljuk stabilizálni, bizalmat sugározva és jelezve a megegyezésre irányuló szándékunkat. Célunk, hogy megismerjük a másik fél szemléletét, ugyanakkor tárgyszerűek maradjunk és törekedjünk az együttműködésre, fenntartva a tárgyalás lendületét. A kérdezéstechnikának itt különösen fontos szerep jut.

II/ 5. Az interakció – az aktív ráhatás, motiválás fázisa

Ekkor kerül sor a tárgyalás témájának megvitatására, átbeszélésére. Fontos, hogy azonosuljunk a tárgyalási témával, az álláspontal, hiszen ez által könnyebb az érvelés és a meggyőzés. A fázis eredménye az ajánlattétel, ami a tárgyalás egyik kritikus pontja.

Az első ajánlattételt általában nem fogadják el a felek, hiszen mindenki próbálja saját érdekeit érvényesíteni. Éppen ezért bárki is teszi meg az első ajánlatot annak tartalma olyan legyen, hogy adjon teret magának a változtatás lehetőségére. Pl. ha tudom, hogy egy termékért minimum 100 Ft-ot kell kapnom, akkor az első ajánlatban nem 100 Ft-ot szerepeltet, hanem pl. 125 Ft, mindig jobb színben tünteti fel a partner szemében magát, ha képes az alkura és legalább látszólag engedményeket tesz. Az ajánlattétel tartalmazza az összes feltételt, melyet a későbbiekben meg lehet vitatni és változtatható *(Palencsárné, 2009).*

II/ 6. Az interakció – Az elfogadtatás (döntés, megegyezés) fázisa

A tárgyalási folyamat során a legnagyobb jelentőséggel bíró szakasz, ugyanis ekkor lehet alkalmazni a közös problémamegoldás technikáit, lépésről-lépésre lehet csökkenteni az álláspontok közötti különbséget, előbb egyik enged, aztán másik, ez kizárja az agresszív, vagy provokatív megjegyzéseket.

Mindenki saját érdekeire koncentrál. Az ajánlattételnél adott és kapott ajánlatokat vitatják meg, érvelnek a saját érdekeik mellett és próbálják meggyőzni a másik felet arról, hogy ami neki előnyös az a másik félnek is megfelelő. Az alkustratégia befolyásolja a tárgyalók esélyeit. Az alku során fontos a meggyőzés, az érvelés. A partnerek mindig a saját céljukat szeretnék elérni, ezért a másik felet is arról próbálják meggyőzni, hogy az ő érdeküknek is megfelel, amit szeretnének. Az alku folyamán jön a huza-vona, vagyis egy kicsit engedünk is, figyelembe is vesszük a másik érdekeit.

A tárgyalás folyamán érveket kell felsorakoztatnunk céljaink elérésre, be kell bizonyítani az igazunkat másik félnek, illetve meg kell győznünk arról, hogy amit mi szeretnénk az tulajdonképpen az ő érdeke is egyben, így jöhetnek létre a kölcsönös megállapodások. Az érvelés fajtái:

- *Definícióból levezetett érvelés:* Egy fogalomra összpontosítunk, amelyet egyértelműen meg tudunk fogalmazni, mindenki elfogadja a fogalmat. Ebben kapaszkodva járjuk körül és próbáljuk meggyőzni a partnerünket az ehhez kapcsolódó feltételek elfogadásáról.
- *Ok-okozati összefüggésből származó érvelés*: az eseményekre koncentrálva kiemeljük a döntések által hozott következményeket, melyek lehetnek pozitívak, negatívak mind ránk nézve mind az üzleti partnerre.
- *Körülményekkel indokolt érvelés:* a gazdasági helyzetre hivatkozunk, jelenlegi körülményekre, amelyek az adott cégre igazak. Lehetnek olyan körülmények, melyek indokolttá teszik egy-egy hátrányos feltétel elfogadását.
- *Összehasonlítás módszere:* Egy-egy döntésnél, alternatívák közötti összehasonlításnál nagyon hatékony. Elemezzük a partner számára, ha "A" döntést

hozzuk meg az milyen következményekkel jár, ha "B" döntést hozzuk meg az milyen következményekkel jár. A két döntés összehasonlításával győzöm meg a helyesről a másik felet.
- *Ellentéteken alapuló érvelés:* Amennyiben a saját álláspontunkat szeretnénk igazolni, elég, ha egy állításnak igazoljuk az ellenkezőjét. Szeretnénk meggyőzni a saját szállítási feltételeinkről az üzleti partnert, bizonyítsuk neki, ha az ellenkezőjét választja, milyen hátrányokkal járhat a számára.
- *Tekintélyre alapuló érvelés:* Amennyiben ismerünk olyan személyt, akit a másik fél elfogad, szakmai tekintélye miatt, akkor hivatkozhatunk az ő véleményére, álláspontjára is. *(Palencsárné, 2009).*

A folyamat megegyezés irányában tartása érdekében a módszerek *(Radó, 2009):*
- a tárgyalás irányítója időnként összegezze, hogy eddig mire jutottak;
- a viták során gyakran előfordul, hogy a partnerek félreértik egymást, ez esetben a helyzetet tisztázni kell;
- ügyeljünk a folyamat tisztázására, ha valaki addig nem tágít, amíg nem jutnak dűlőre, akkor az irányítónak kell figyelmeztetni, hogy térjenek át a következő pontra, és ezt később folytatják;
- ha sehogy sem sikerül egy témában egymáshoz közelíteni az álláspontokat, akkor célszerű áthidalni, vagyis javasolni kell, hogy halasszák későbbre a témát, függesszék fel néhány percre
- fontos szerepe van a megegyezés hangsúlyozásának. Minél inkább megbízhatónak ismerjük a tárgyalási partnert, annál kevésbé tételezzük fel róla, hogy csak a maga előnyét keresi;
- a nyíltsággal célszerű óvatosan bánni, mert a tárgyaló fél visszaélhet vele;
- a nehéz tárgyalások sikeres lefolytatásához nem árt, ha jó fizikai állóképességgel és humorral rendelkezünk.

A fázis végére a célunk az, hogy a tárgyaló fél elfogadja az álláspontunkat, előkészítsük a döntési helyzetet, majd megszülessen a döntés, ami vagy megegyezés, vagy újabb tárgyalás előkészítését jelzi.

II/7. Az interakció – A lezárás, befejezés fázisa

A döntést követően kerülhet sor a tárgyalás összegzésére, lezárására. Még utoljára gondoljuk át a lényegesebb pontokat, az esetleges félreértéseket tisztázzuk. Ha a tárgyaláson döntés született, akkor kerülhet sor a tárgyalás eredményének írásos rögzítésére, ami vagy összefoglalja a főbb pontokat, hogy majd mi kerül az együttműködési megállapodásba, szerződésbe és egy későbbi időpontban kerül a aláírásra, vagy már aláírásra kész állapotban van az egyezség.

Fontos, hogy az elbúcsúzás előtt is kedvező benyomást sugározzunk a másik fél részére, majd lezárjuk a tárgyalást és elbúcsúzunk.

III/8. Az utógondozás – Az értékelés, státuszelemzés fázisa

Ekkor kerül sor a tárgyalási folyamat elemzésére, amikor átgondoljuk, hogy mit csináltunk jól, illetve rosszul és értékeljük az elért eredményt és a pozíciónkat. Szükség esetén felkészülünk a következő tárgyalásra.

A tárgyalásra való alapos felkészülés ellenére, mégis előfordulhatnak *hibák*. Ilyenek lehetnek, például, ha:

- a tárgyalást kártyajátéknak tekintik, pedig itt az összes fél lehet nyertes vagy vesztes;
- érvek és bizonyítékok helyett megideologizálják, hogy kinek van igaza;
- eleve sikertelen próbálkozásnak gondolják, ha az elején még reménytelennek tűnik az álláspontok közelítése;
- a kemény tárgyalást összetévesztik a másik fél makacsságával, s emiatt dühösek;
- nem ismerik fel, amikor a partner manipulálja őket;
- a gyengeség, bizonytalanság jelének tartják az elnapolást, vagy felfüggesztést;
- meghátrálásnak tartják a közös megoldás keresését;
- nem veszik figyelembe, hogy tárgyalási stílusuk milyen hatást gyakorol a partnerre *(Radó, 2009).*

A sikeres tárgyalás három titka:

- az alapos felkészülés, minden lehetséges információt meg kell szereznem a partneremről, azt tudom, hogy én mit akarok, azt is, hogy ők mit akarnak, meg kell találni azt a szűk sávot, ami még mindkettőnknek kielégítő;
- a szaktudás, amely a magatartásformák elsajátításával és begyakorlásával megszerezhető;
- az ösztönös megérzés, amelyet sem tanítani, sem tanulni nem lehet. *(Radó, 2009)*

3.3 Prezentáció

A siker elengedhetetlen feltétele, hogy meg tudjunk szólalni mások előtt. Aki jól beszél, kivívja mások megbecsülését, hasznot hajt a cégének, és magára vonja azok figyelmét, akik előmozdíthatják előmenetelét és kapukat nyithat meg előtte. *(Tracy, 2013)*
A *prezentáció* valaminek a bemutatása, amihez szükség van szakmai ismeretekre, kellő szókincsre, jó beszédtechnikára, általános műveltségre, olvasottságra, megfelelő megjelenésre, fellépésre.
A prezentáció lényege, hogy elhiszik annak, aki prezentálja, mert:

- hisz abban, amit át akar adni;
- kellően motivált a prezentáció céljának megvalósulásában;
- kompetenciája átjön a rivaldán;
- tiszteli a befogadót (nem legyőzni akar, hanem meggyőzni);
- az interakcióban is meggyőző.

Az előadó személyiségétől függ a tartalom, a forma és a személy érvényesülése, az előadó hite. Ha az előadó személyisége nem fogja meg a hallgatóságot vagy ellenszenvet vált ki, akkor a leglényegesebb téma hatásfoka sem lesz elég jó a figyelem megragadásához – ezért mindig jól válasszuk meg az adott célra az előadót. *(DFT-Hungária*)

A sikeres prezentáció jellemzői:

A legfontosabb, hogy határozzuk meg *mi is a célja az előadásunknak*, mit kell elérnünk közben? Tárgyalásokhoz kapcsolódó prezentáció esetében, általában a tájékoztatás, a meggyőzés, érvelés, tényfeltárás a prezentáció célja. A következő kérdés,

milyen eredményt várok? Eredmény lehet az is, ha a hallgatóság megérti azt, amit közölünk vele, felkeltettük az érdeklődésüket, jó alapot adtunk a meggyőzőshez, néhány érvet felsorakoztattunk magunk mellet és a partnerre is hatással volt.

Fontos tényező az *idő,* mennyi idő áll rendelkezésemre a prezentációhoz? A tárgyalások alkalmával nincs lehetőség több órán át tartó előadásra. Nem is tudná a partner figyelemmel kísérni, de 10-15 percben összefoglalva vagy kiegészítve az adott témát tarthatunk prezentációt. Az időtúllépés vagy éppen annak nem kitöltése azt jelzi, hogy az előadó nem készült fel vagyis nem tiszteli eléggé a másik felet, illetve a hallgatóságot.

Fontos a *hallgatóság figyelembevétele,* hiszen az előadónak tisztában kell lennie kiknek tart előadást, milyen ismeretekkel, milyen motivációval rendelkeznek, miért hallgatják őt? Ha ezeket a tényezőket figyelembe tudja venni, akkor biztosan olyan előadást sikerül összeállítania, hogy figyelni fognak rá és a célját is eléri.

Az előadás *helyszínét* előre fel kell mérni, tudni kell milyen térben mekkora területen, milyen megvilágítás mellett fogunk előadást tartani. A közönség hány főből fog állni, hogyan helyezkednek majd el, mennyire fognak engem látni és a szükséges eszközöket.

*A szemléltető eszközök alkalmazására s*széles választék áll rendelkezésünkre korunk infó-kommunikációs társadalmában. Amennyiben power point szoftverrel készülünk, úgy a szükséges eszközök között egy laptop vagy notebook, projektor mindenféleképpen szerepelni fog. Ezek mellett természetesen egyéb eszközöket is használhatunk a szemléltetésre, az előadás konkrétabbá, hitelesebbé tételére. Pl. konkrét termékek bemutatása, televízió segítségével film vetítése, flipchart, multimédiás központ, ragasztható lapok, emlékeztetők, összefoglalók.

Az előadást mindig meg kell írni, célszerű *vázlatot* készíteni! Az előre megírt előadást többször elolvasva, átnézve kiküszöbölhetők azok a hibák, melyek az ad hoc előadásoknál sokszor előfordulnak. Ha előre átgondoljuk, amit mondani szeretnénk, felépítjük mondanivalónkat, elkerülhetjük, a logikátlanságot, hibalehetőségeket, egységessé formálhatjuk a gondolatmenetünket. Sok esetben a power point előadások a mondanivaló vázlatát tartalmazzák, melyet a hallgatóság rendelkezésére bocsájtva, arra ösztönözzük őket, hogy figyeljenek és a saját gondolataikkal egészítsék ki a mi vázlatunkat.

A következő részeket tartalmaznia kell egy *jól felépített előadásnak,* hiszen így lesz egységes és kerek egésznek tűnő. Egy-egy rész akár néhány mondat is lehet, de ha már figyelmet szentelünk annak, igényes legyen az előadás, akkor ne hagyjunk ki egyet sem.

- Nyitás, bevezetés (intro)
- Témakifejtés
- Összegzés, lezárás, búcsú (függöny)

Az *előkészületek* közvetlen az előadás megtartása előtt történik, hiszen a helyszínt elő kell készíteni a megfelelő eszközökkel, a berendezést be kell üzemelni, a segédleteket ki kell nyomtatni, fel kell sorakoztatni a bemutatandó anyagokat. Az előkészületeket úgy tervezzük, hogy az előadás kezdési időpontjában már csak egy-két gombnyomást engedhetünk meg magunknak, egy-két perces várakozással. Tehát mindent úgy készítsünk elő, hogy az rendben legyen. Amennyiben nem tudjuk, mikor érkezik el a

tárgyalás menetében az a téma, amire készültünk, akkor már a tárgyalás kezdetére mindent előkészítünk, bármelyik pillanatban készen kell, hogy álljunk a prezentáció megtartására. *(Borgulya és Somogyvári, 2009)*

A prezentáció készítés szabályai:

Fontos, hogy a *háttér és a betű színe* kontrasztban legyen, ellenkező esetben összefolyik és olvashatatlan lesz a dia. Ne felejtsük el, hogy a színek a számítógépen mindig máshogy hatnak, mint a projektoros kivetítésnél.
A fekete-fehér dia ugyan egyszerű és letisztult, de egyben lehangoló is, ugyanakkor egy szürke háttér is lehangoló tud lenni még, ha élénk betűt használunk is. Érdemes a személyiségünkhöz, egyéniségünkhöz illő háttér színt választani. Sőt, akár az aznapi öltözékünkhöz is választhatunk hátteret. Így már az első benyomásunk is pozitív lehet. Ennek ellenére ügyeljünk a csupa rózsaszín használatától, mert "Dr. Szöszi"-stílus nem biztos, hogy a valóságban is bejön egy üzleti prezentációnál.

Ügyeljünk a megfelelő *betűtípusra* is. Az Arial, Times New Roman, Calibri és hasonló betű típusok jól olvashatók, szemben a "cirádásnak" vélt betűkkel, amelyek nehezen olvashatók és gyakran az ékezetes betűk hiányoznak.

Figyeljünk oda a *betűméretre is*. Fontos, hogy ne legyen túl kicsi. A betűméretet a terem mérete is befolyásolja, minél nagyobb, illetve messzebbről olvas a hallgatóság, annál nagyobb betűméretet célszerű használni. Általában 22-24-es betűméret alatti használat már nehezen olvasható. A címek betűmérete mindig nagyobb legyen, mint a többi szöveg.

Ügyeljünk arra is, hogy *ne legyen zsúfolt a dia*. A prezentáció tartalmától függően néhány pont szerepeljen rajta és azok is ne egész mondatban. A teleírt, egész mondatos diák arra késztetik az előadót, hogy felolvassák a szöveget, de ugyanígy tesz a hallgatóság is vagy rosszabb esetben nem is figyel oda.

A *vizulis eszközök* (animációk, clipartok, grafikonok) segíthetik, de ugyanakkor gátolhatják is az információ átadását. A soronkénti animálás csak abban az esetben szerencsés, ha egy-egy ponthoz több szóbeli mondanivaló társul. Ellenkező esetben egy gyakran görnyedő testtartással párosuló egér kattintgatás lesz a vége. A clipartok, képek használatával kapcsolatosan megoszlanak a vélemények. Vannak akik szerint elvonják a figyelmet a tartalmi mondanivalóról, míg mások épp a figyelemfenntartás eszközeként alkalmazzák vagy helykitöltő szerepük van. Ügyeljünk, hogy ne essünk túlzásokba a darabszámot illetően egy-egy dián. Grafikonok használata esetén a legnagyobb csapdát a feliratok okozzák. Gyakran nem figyelünk oda, mert hát a laptopon látszott és olvasható volt, de kivetítve sajnos nem olvasható.

Az előadások legnépszerűbb támogató szoftvere a Microsoft PowerPoint, mely az Office programcsomag része és minden számítógép ismeri vagy az utóbbi években népszerűvé vált látványos prezi. Ez utóbbinál nagyon fontos, hogy jól ismerjük az alkalmazást, ellenkező esetben abba a hibába esünk, hogy folyamatosan kattintgatunk és a vizuális elemek elvonják a figyelmet a lényegi tartalomról.

Ha a prezentáció anyagát a hallgatóságnak ki akarjuk adni, akkor inkább a jegyzetelésre is alkalmas ppt. javasolt.

A prezentálás

Az előadóról alkotott első benyomás mindig meghatározó. A mosoly és a határozottság, magabiztosság sugárzása mindig jó hatással van az előadásra. A jó előadó erényei közé sorolható a spontaneitás, az improvizációk, a figyelem, a gyors és jó reagálás. Az interaktivitást mindig az előadás témája, valamint az előadó személye határozza meg. Fontos, hogy tartsuk a szemkontaktust, érezze a hallgatóság, hogy valóban nekik szól az előadás és ne a hátsó falat vagy a plafont bámuljuk. Ha minket sem érdekel az előadás, akkor ne várjuk el, hogy mást majd leköt. Éppen ezért lényeges, hogy a testbeszédünk is nyitott legyen, kell a játék a hanggal és a testtel.

Nyitás - bemutatkozás, bevezetés:
A címdiánál kell elmondani az alábbiakat: név, munkahely, képzettség, téma, címe, és hogy miért vagyok alkalmas megtartani. Abban az esetben, ha más mutat be minket, akkor lényeges, hogy ismert, kompetens személy tegye, aki jelzi a hallgatóság felé a prezentáció fontosságát, illetve, hogy mitől kompetens az előadó (név, titulus).
Az intro során kell elmondani, hogy miről fogunk beszélni és fontos, hogy már az előadás kezdetén, a megnyitás fázisában felkeltsük a hallgatóság figyelmét, ami lehet:

- megdöbbenést kiváltó,
- kíváncsiság felkeltő,
- sejtelmes (nem témába vágó),
- szemléltető (viszonyítás nem témába vágó dologhoz),
- a hallgatóságot felértékelő (megtiszteltetés számomra …),
- mindig újat kell kitalálni,
- kerüljük a politikai, vallási, személyes megjegyzéseket,
- ne késsünk,
- ne mentegetőzzünk,
- ne viccelődjük a jelenlévők rovására. *(Radó, 2009)*

A bevezetés az előadás teljes időtartamának kb. 1/6-a.

Témakifejtés:

- bevezetés, tárgyalás, befejezés.
- meghatározás, állítás, bizonyítás.
- válasszunk vezérfonalat (időbeli, térbeli, logikai, technikai sorrend), ne térjük át.

Fontos, hogy valóban arról beszéljünk, amit megígértünk és ügyeljünk a megfelelő tempóra, amit mindig az előadó diktál.
A figyelem fenntartása az alábbi eszközökkel érhető el:

- gazdagítsuk emberközeli történetekkel;
- használjunk neveket, hitelesebbnek hat;
- használjunk párbeszédeket, megkönnyíti a befogadást;
- kerüljük a szakkifejezéseket, vagy előbb magyarázzuk meg;
- ismerős szavakat használjunk, tegyük képszerűvé pl. közmondásokkal;
- használjunk szóképeket ("éles és tiszta körvonalak, mint rianás a Balaton jegén");

- használjunk analógiákat (hasonlósági viszonyt kifejező szavak);
- idézzünk statisztikai adatokat;
- hivatkozzunk szakértőre (fontos, hogy pontosan idézzünk, hogy az illető kompetens-e és ismeri-e a közönség). *(Radó, 2009)*

A figyelem fenntartásának eszköze a szórakoztatás is. Érdemes lehet alkalmazni a hallgatóság bevonásának technikáját is, ez által elérve, hogy ők is aktív szerepet kapjanak. Egy másik módszer az emlékezet fenntartása (hook, azaz horog, kampó), amellyel a téma a hallgatóság emlékezetében megakad, pl. kép vagy történet.
Ügyeljünk az „előadó-téma-közönség" hármas egységére! Mindegyiknek kapcsolatban kell lennie a többivel, mivel szimpátiának kell lennie az előadó és közönség között. Kompetencia és lelkesedés kell előadó és téma között. A hallgatóságnak érdeklődnie kell a téma iránt – ezek a figyelem fenntartásának feltételei.
A kifejtés az előadás összes időtartamának kb. 2/3-a legyen.

Összegzés - lezárás - függöny
Néhány mondatban foglaljuk össze az előadásunk főbb mondanivalóját és lényegét. Mondjuk el, hogy miről beszéltünk, foglaljuk össze a tényeket. Legyen frappáns, mivel ez az utolsó esélyünk, hogy jó benyomás maradjon meg, hiszen az utolsó szavak maradnak meg legjobban a hallgatóságban. Fontos, hogy a végén cselekvésre serkentsük a hallgatóságot valami konkrét dologgal. Célszerű, ha azzal zárunk, amivel kezdtük (anekdota-anekdota, kérdés-felelet).
A lezárás a rendelkezésre álló időtartamának kb. 1/6-a.

Az előadó egyik legnagyobb ellenfele a stressz! A stressz viszont legyőzhető:
- rutinnal,
- gyakorlással,
- az anyag teljes ismeretével,
- rejtett vázlattal,
- kabalával.

A jó előadó ismérvei:
- motiváltság,
- a befogadó és a téma tisztelete,
- tapasztalat,
- biztos szakmai tudás,
- önismeret és empátia,
- szereplési vágy. *(DFT-Hungária)*

3.4 Felvételi interjú

Az *állásinterjú* a személyes prezentáció, illetve akár a tárgyalás egyik speciális módjának is tekinthető, ahol az egyik tárgyalófél, azaz a vevő a leendő munkáltató, míg az eladó maga a munkavállaló és az üzleti tárgyalás alapja a munkaerő szaktudása, képessége, készsége.
Az interjú a kiválasztás egyik módszere, amit semmi sem pótolhat. Az interjú módszert alkalmazását megelőzi az önéletrajz, ami alapján behívásra kerül a jelölt. Bizonyos munkaköröknél a személyes találkozót megelőzheti elektronikus tesztek kitöltése is.

(A toborzás, kiválasztás folyamatát részletesen jelen könyvsorozat "Munkaerőpiaci és HR ismeretek" c. könyv 5.3.4 fejezete tárgyalja.)

Az elbeszélgetés során egyedi kétirányú információcsere válik lehetővé, amely alapján eldönthető, hogy a jelentkező megfelelő kapcsolatot tud-e majd kialakítani kollégáival, valamint, hogy illik-e a szervezet kultúrájába.
A felvételi interjúkat tartalom, stratégiák és a résztvevők száma szerint különböző típusokba sorolhatjuk (6. táblázat).

6. táblázat: **Interjú típusok**

Tartalom alapján	***Résztvevők száma szerint***	***Stratégiák szerint***
Strukturált (irányított)	Egyéni	Őszinte, nyílt
Strukturálatlan (kötetlen)	Páros	Problémamegoldó: – *Viselkedés alapú* – *Kompetencia alapú* – *Szituációs*
Kombinált (vegyes)	Folytatólagos	
	Panel	
	Csoportos	
		Stressz
		Édes - keserű

Forrás: saját összeállítás

Ahhoz, hogy felismerjük, hogy az adott szituációban hogyan érdemes viselkedni és éppen mi zajlik, érdemes röviden megismerkedni az alkalmazott interjú típusok sajátosságaival, jellemző kérdéseivel és az alkalmazásuk mögött rejlő okokkal.

A felvételi elbeszélgetés típusai tartalom alapján:

A *strukturált (irányított) forma* esetén a kérdések jól irányzottak és a feleleteknek zárt medret biztosítanak. Előnye, hogy rövid időtakarékos megoldás és a kapott válaszok összehasonlíthatók, hiszen azonos kérdésekre válaszol valamennyi pályázó, a kérdések is azonos sorban teszik fel. Ugyanakkor hátrányként jelentkezik, hogy rendkívül merev, feszültséggel telített légkör alakulhat ki.

A *strukturálatlan (kötetlen) formát* egy lazának tűnő beszélgetés, kiadós társalgás jellemzi, ahol feszültséggel terhes várakozás elmúlik, ez által sok információhoz lehet jutni, mert a jelentkező nem érzi merevnek, kivallatásnak a beszélgetést és feloldódik a szorongásból. Hátránya, hogy viszonylag sok szubjektív elemet tartalmaz, és a szerepjátékoknak is tág teret enged.

A *kombinált (vegyes) forma* ötvözi a két előbbi módszer előnyeit. Rugalmas, mivel biztosítja az állandó változtatás lehetőségét és az adott pillanatban egy-egy jó kérdéssel a társalgást helyes mederbe lehet visszatéríteni, vagy ezzel a szükséges információ megszerezhető.

Interjúk a résztvevők száma szerint:

Azt, hogy hányan vesznek részt az interjúban, a hagyományok és a választott stratégia fogja meghatározni. Ha a kiválasztási eljárás csak személyes interjúra korlátozódik, az érzékelési hibák elkerülése miatt célszerű több kérdezőt bevonni a folyamatba. Típusai:

Az *egyéni interjú* igen népszerű a fizikai dolgozók felvételénél (kevésbé a szellemi foglalkozásúaknál és a vezető beosztásúaknál). Azokban a helyzetekben előnyös, ahol az alkalmazási döntés kockázata nem túl nagy, illetve amikor a nyílt, barátságos interjústratégiát alkalmaznak. Hátrányát a szubjektivitása okozza, mivel a szervezet egyetlen képviselőjének ítéletétől függ az alkalmazás döntése, bár ez kiküszöbölhető több egymás utáni egyéni interjúval.

A *folytatólagos interjút* az egyéni interjúk sorozata adja. A leggyakoribb kombinációban egy beszélgetés történik a közvetlen felettessel és egy a személyzeti osztály képviselőjével. Előnye abban rejlik, hogy a munkáltató árnyaltabb képet kap a jelöltről, ugyanakkor a jelölt is nagyszámú főnökkel és kollégával léphet kapcsolatba.

A *páros interjút* leggyakrabban a részlegvezető és személyzeti osztály egyik képviselője bonyolítja le. Előnye, hogy egyszeri szervezéssel két kérdező alkothat véleményt, ennek ellenére kevésbé félelmetes a jelölt számára (mint pl. a panelinterjúk, ahol több mint két kérdező van jelen). Hátránya abban rejlik, hogy a kellemesebb légkör kialakítása itt már nehezebb, mint az egyszemélyes beszélgetésnél.

A *panel interjúesetén* több kérdező van egyszerre jelen különböző beosztásokból, ami egyrészt időtakarékos, kevésbé befolyásolja a döntést a személyes érzelem, másrészt a döntés felelőssége is megoszlik. Hátrányát a panel bíróság jellege adja, így azt az érzést keltheti , hogy nem beszélgetés folyik a jelölttel, hanem ítélkeznek felette és értékelik, hogy a bemutatott tények mennyire támasztják alá a kérését. A panelinterjú előnyeit is élvezhetjük és hátrányait minimalizálhatjuk, ha a kérdezők jól képzettek, az interjú jól szervezett és alaposan megtervezett.

A *csoportos interjú* meglehetősen ritka, nem is használható általánosan, csak bizonyos munkakörök esetén, gyakorlatban kereskedelmi területen jellemző. Ez esetben a jelentkezők egy csoportját egyszerre hallgatja meg egy vagy több interjúvezető és a kérdező(k) megfigyeli(k) az alanyokat valamilyen versenyhelyzetben, így képet kaphat önbizalmukról, támadóképességükről és alkalmazkodóképességükről. A jelölt szempontjából az eljárás bizonyos mértékig megfélemlítő, különösen annak aki, első alkalommal vesz részt ilyen interjún.

Az interjúk lefolytatása során alkalmazható stratégiák:
Az alkalmazott interjústratégiát befolyásolja a munkakör jellege, a kérdező személyisége és a szervezeti kultúra. A gyakorlatban sokszor az egyes stratégiák kombinációja jelenik meg egy interjú során.

Az *őszinte, nyílt beszélgetést* általában azért választják, hogy az interjúalanyt megnyugtassák a barátságos, a nyugodt légkör által, és a feltett kérdésekre őszintébb, nyílt válaszokat kapjanak. Általában megbízható képet ad a jelölt képességeiről, mivel spontán megnyilatkozásokra ad módot A jelölt önbizalmában megerősödve távozik, ugyanakkor kedvező benyomást szerez a vállalatról is.

A *problémamegoldó stratégia* az őszinte, barátságos stratégia egyik változata, ahol a jelöltnek egy feltételezett problémát kell megoldania. Három változata van:

1. *Viselkedési interjú:* ez esetben a kérdést a megpályázott munkakör alapján teszik fel, a jelöltnek pedig ezzel kapcsolatosan kell kifejtenie az általa javasolt viselkedését, a problémára adott válaszát. Alkalmazásának alapját az a feltevés adja, hogy az egyén múltbéli magatartása meghatározza a jövőbeli cselekedetét. Általában

ilyenkor arra kérik a jelöltet, hogy részletesen meséljen el egy-egy történetet az eddigi életéből, ami a munkaköri követelményekhez kapcsolódik. Például:

- Meséljen el egy esetet, amikor indulatos ügyféllel találkozott!
- Meséljen el egy helyzetet, amikor kénytelen volt kompromisszumot kötni!
- Mit tett akkor, amikor nem értett egyet a főnöke által kiadott utasítással?
- Meséljen el egy helyzetet, amikor a lélekjelenlétére volt szükség!
- Mit tett abban az esetben, amikor egy időben két feladatot kellett megoldani?

2. Kompetencia interjú: ekkor a képességre, teljesítményre kíváncsi a kérdező. Például:

- Mi volt a legjelentősebb eredménye?
- Mesélje el melyik csoportteljesítményhez járult hozzá legnagyobb mértékben!
- Általában össze tudja egyeztetni a családi életet és a munkát?
- Milyen szakmai folyóiratot vagy könyvet olvasott az utóbbi időben?
- Mit tenne, ha a főnökével konfliktushelyzetbe keveredne?

3. Szituációs interjú: a betöltendő munkakörben leggyakrabban előforduló helyzeteket, szituációkat modellezi, esetleg szituációs tréning is előfordulhat. Célja az, hogy kiderítsék, a jelölt képes-e beleélni magát a betöltendő munkakörbe és tud-e gyakorlati megoldást találni a felmerülő problémára, képes-e gyorsan reagálni. Ez esetben felvázolnak egy konkrét munkaköri szituációt és rákérdeznek, hogy:

- Ön mit tenne, az adott helyzetben?
- Ön hogyan döntene?
- Ezt a problémát, milyen lépésekben próbálná megoldani?
- Az adott konfliktushelyzetben milyen megoldást tudna alkalmazni?

A *stressz-stratégia* alkalmazásakor az interjú vezetője nem sok időt tölt a bevezetéssel, hanem egyből támadólag lép fel a jelentkezővel szemben, védekezésre kényszerítve őt, intenzív nyomással teli légkört teremtve. Akkor célszerű alkalmazni, ha az adott munkakör (elsősorban a vezetői, illetve reklamációkezelő munkakör) jelentős stressz-terheléssel jár. Egy feszültséggel teli helyzet szimulációja, ahol nincs semmilyen megnyugtató és ösztönző visszajelzés, megmutatja, hogy képes lesz-e a jelölt ezeket a szituációkat tolerálni vagy megoldani. *Néhány tipikus kérdés:*

- Mennyi ideig szándékozik maradni egy ilyen vállalatnál, mint a miénk?
- Mennyi ideig kell fizetnünk Önnek, mielőtt Ön is hozzájárulna a profithoz?
- Mit gondol a legutóbbi főnökéről?
- Mennyire fontos Önnek a pénz?
- Miért nem vették fel eddig sehova?
- Hogyan lehet valaki az Ön modorával sikeres ezen a területen?
- Támassza a lá a fizetéssel kapcsolatos elvárásait!
- Miből gondolja, hogy Ön megérdemli ezt az összeget?
- Mennyi idő múlva szeretné a főnöke állását elnyerni?
- Honnan tudjam, hogy Ön valóban jó elemzőkészséggel rendelkezik?
- Melyek azok a feladatok a munkaköréhez kapcsolódóan, amit nem szeret?

Az *édes-keserű interjú* a rendőrségtől, titkosszolgálattól átvett "jó zsaru-rossz zsaru" módszer, ahol a jelölt két személlyel beszélget egymás után. Az egyik kérdező

agresszív, a másik barátságos bocsánatot kér az előző viselkedése miatt, együtt érzőnek mutatkozik, ami arra szolgál, hogy bátorítsa az interjúalanyt szókimondásra

A munkáltatótól várható tipikus kérdések:
A szervezet ismerete - minden leendő munkáltató elvárja, hogy tudja a jelölt, hogy hová jelentkezik, miért éppen őket választotta (vagy csak nem volt más? vagy ez csak egy a sok közül?)

- Miért szeretne a mi cégünknél dolgozni?
- Mit hallott rólunk?
- Ismeri a termékeinket / szolgáltatásainkat? Mi a véleménye róluk?
- Mit vár el Ön tőlünk, illetve az állástól?

Önjellemző kérdések - a leendő munkáltató kíváncsi, hogy a jelölt hogyan látja saját magát, hogyan értékeli saját képességeit, készségeit, tulajdonságait.

- Milyen tapasztalatokkal rendelkezik?
- Milyen képességekkel és készségekkel rendelkezik?
- Mi a motivációja, mivel szeretne foglalkozni néhány év múlva?
- Miért akar állást változtatni?
- Melyek az erősségei, miben érzi magát kiemelkedően tehetségesnek?
- Melyek a gyengeségei?
- Milyen szakképzettségei vannak?
- Mondana magáról valamit?
- Mi a legerősebb és a leggyengébb oldala?
- Milyen pluszt tudna nyújtani a vállalatunknak?
- Milyen hosszú távú célokat lát maga előtt; mit tesz ennek elérése érdekében?
- Milyen jó szokásai vannak?
- Sok szakképzett jelentkező van, miért éppen Önt válasszuk erre az állásra?
- Milyen a kapcsolata másokkal?
- Mi a véleménye arról, hogy vizsgáztatjuk ezért az állásért?

A leendő munkakörhöz, a munkafeladathoz kapcsolódó kérdések:

- Mi az, ami leginkább érdekli a szóban forgó állásban?
- Miért ezt a területet választotta életpályájául?
- Várakozása szerint Ön hol lesz két év múlva?
- Milyen fizetésre számít?
- Milyen eredményei tették elégedetté és miért?
- Melyek azok a területek, amelyekben még szívesen fejlődne?
- Mivel tölti szabadidejét?
- Tud túlórában dolgozni?
- Mi volt a szakmai pályafutása során az eddigi legnagyobb szakmai sikere? Minek tulajdonítja ezt a sikert?
- Hogyan viselkedik stresszhelyzetben? Mondjon példát!

Az interjú vége előtt lehetőséget kap a jelölt is kérdezésre. Gyakran szándékosan nem mondanak el információt, mert kíváncsiak arra, hogy a jelölt mer-e, tud-e kérdezni. Sőt, olyan helyzet is előfordult, amikor a kérdező szándékosan szakmailag hibás tényt közölt a jelölttel és kíváncsian várta, hogy a jelölt ki meri-e javítani vagy ráhagyja.

Segítségül néhány *kérdés a munkáltatóval szemben:*

- Tipikusan milyen feladatokkal kellene megbirkóznom?
- Milyen és mekkora lenne a felelősségi köröm?
- Kinek tartoznék közvetlenül felelősséggel?
- Hány ember dolgozik az osztályon?
- Melyek a továbbképzési lehetőségek?
- Van-e és milyen előrelépési lehetőség ebből a pozícióból?
- Milyen tevékenységi területen szeretnének javulást látni az új munkaerő alkalmazásával?
- Milyen előnyöket élvez az, aki elfogadja az állást?

A gyakorlati tapasztalatok alapján sokaknak stressz helyzetben – mert a felvételi interjú is egy megmérettetés – nem jutnak eszébe sajátos képességek, készségek. Ehhez nyújt segítséget a 7. táblázat (ami jól jön majd az önéletrajzban ismertetett kompetenciáknál is).

7. táblázat: **A munkáltatók által leggyakrabban keresett kvalitások**

Személyiségjegyek	***Szakmai kvalitások***
– Dinamizmus – Energikusság – Felellőség vállalás – Határozottság – Kiegyensúlyozottság – Kommunikációs készségek – Megbízhatóság – Motiváltság / motiválhatóság – Önfegyelem – Őszinteség – Szorgalom	– Alkalmasság csapatmunkára – Elemzőkészség – Elkötelezettség / lojalitás – Kezdeményezőkészség – Meghallgatás képessége – Önállóság – Precizitás – Szakmai elhivatottság – Szakmai jártasság – Tárgyalókészség
Eredmény elérésének képessége	***Üzleti kvalitások***
– Bevételnövelés – Eredményes emberi erőforrás gazdálkodás – Időmegtakarítás – Pénzmegtakarítás – Piac meghódítása – Termelési eredmények növelése – Törekvés a fejlesztésre	– Céltudatosság – Feszültség -, stressz tűrés – Hatékonyság – Irányítókészség – Profitorientáltság – Sikerorientáltság – Szabálykövetés – Kreativitás – Takarékosság

Forrás: saját összeállítás

A személyes interjú célja a személyiség megismerése, ahol a verbális kommunikáció mellett a nonverbális jeleknek is döntő jelentősége van. Igyekezzünk pozitívizmust sugározni, ne akarjuk meg másnak kiadni magunkat, legyünk őszinték és próbáljuk meg mosolyogni.

3.5 Önéletrajz

A személyes prezentáció írásbeli fajtája az *önéletrajz*, ami egy marketingeszköz, melynek figyelemfelkeltés a célja, mivel az önéletrajz lesz az első benyomás a leendő munkáltatónál. *Típusai:*

- hagyományos önéletrajz
- kronologikus önéletrajz
- funkcionális önéletrajz
- kombinált vagy hibrid önéletrajz
- amerikai típusú önéletrajz
  + motivációs levél
- Europass önéletrajz

A fentiek közül a gyakorlatban jellemző amerikai típusú önéletrajzot részletezzük a motivációs levéllel, valamint kitérünk az EUROPASS formátumra is.

3.5.1 Az amerikai típusú önéletrajz

Az amerikai típusú önéletrajz a karriercélra utaló frappánsan megfogalmazott mondattal indít, egymástól jól elkülönített fejezetekre tagolódik, vázlatos, tömör. Az olvasó azonnal információt kap az elvégzett tanulmányokról, a betöltött pozíciókról és a hozzá kapcsolódó feladatokról. A készségek, képességek illetve a személyes érdeklődési kör külön etapban jelennek meg.

Az önéletrajz készülhet papír alapon és elektronikus változatban.
A papír alapú esetén első lépés annak eldöntése, hogy milyen lapot válasszunk. Kerüljük a színes, "Dr. Szöszi"-ből ismert színes illatosított lapokat, ugyanakkor elgondolkozhatunk az újrahasznosított papíron, mert a színe "kiugrik" a többi fehér színű papírlap közül, bár külalakra kevésbé tetszetős. Ennek ellenére, ha tudjuk a cégről, ahova jelentkezünk, hogy környezettudatos menedzsment szemléletű, akkor az önéletrajz jó pontot jelenthet.

A másik kérdést a fénykép okozza. Ha a felhívásban fényképes önéletrajz szerepel, akkor mindenképpen olyat küldjünk el. Sok munkáltató szereti a fényképet is látni a leírtak mellett, hogy maga elé képzelje a személyt, bár pont ezért sokan támadják és diszkriminatív elemnek tekintik. Ez egyik részről igaz is, ugyanakkor a gyakorlatban számos olyan állás van, ami esztétikai megjelenést igényel és az önéletrajz ez esetben az első szűrőt jelenti.
A fénykép méretével kapcsolatban elmondható, hogy nagyjából igazolványkép méretet válasszunk, megfelelő minőségben. Ne legyen túl hangsúlyos (pl. tablókép méret) a fénykép, illetve ügyeljünk a hivatalos jellegre, vagyis nők ne pánt nélküli, mély dekoltázsos ruhában fotózkodjanak és a férfiak is legalább a fotó erejéig vegyék fel az

inget nyakkendővel, esetleg zakóval. Ha mi nem vesszük komolyan az önprezentációt, akkor ne várjuk el, hogy más komolyan vegyen minket.

A klasszikus önéletrajzon a lap tetején, kicsit nagyobb betűvel szerepel az "Önéletrajz" felirat. A modernebb típusokon már fejlécként a név és az elérhetőségüket jelenik meg, mintha önálló céges levélpapír lenne.

Az önéletrajz formázása, külalakja tükrözi a készítőjének személyiségét, igényességét, ezért egységes sémája nincs. Kerüljük a netről letölthető sablonokat, mert ahogy mi megtaláljuk, megtalálja más is és két egyforma önéletrajz nem mutat jól, kevésbé kreatív jellemre utal. Az amerikai önéletrajz jellemzője a vázlatosság, ezért kerüljük az egész, teljes mondatokat.

A klasszikus önéletrajz általában az alábbi főbb elemeket tartalmazza:

1. Személyes adatok
Név:
Születési hely, idő:
Állandó lakcím:
Értesítési cím:
Telefonszám:
E-mail:
(családi állapot)

Természetesen a fent megjelölt elemek közül mindenki válogathat, hogy mi az, amit szeretne megosztani a leendő munkaadóval és mi az amit nem. Nem kötelező elem, a születési hely, idő. Általában akkor célszerű beírni, ha az a készítőjénél előnyt jelent. Például, ha frissen végzett vagyok és fiatal, dinamikus csapatba keresnek munkatársat, akkor előnyt jelent, de, ha több éves tapasztalattal rendelkező személyt keresnek, akkor nem kell már az elején közölni, hogy túl fiatal vagyok, hiszen az önéletrajz további tartalma még meggyőző lehet.
A címekkel kapcsolatban akkor érdemes mindkettőt feltüntetni, ha eltér egymástól az állandó és az értesítési cím. Ellenkező esetben elég az egyik. Ha vidéki vagyok sajnos óvatosan kell bánni a címünkkel, mert a munkáltatóban felmerülhet, hogy fizetni kell a bejárást, így, ha van másik hasonló kvalitású jelölt, akkor gyakran a másikat választják. Ugyanakkor az is előfordulhat, hogy az esélyegyenlőségi szempontok miatt, vidéki, ingázó kollégát választanak.
A telefonszám napjainkban mobil számot jelent. Ha nem tudjuk felvenni végig munkaidőben, akkor célszerű jelezni az időintervallumot, hogy mikor hívhatnak.
Az e-mail napjainkban szinte kötelező elem, fontos, hogy olyan címet adjunk, amit sűrűn nézünk és hivatalos jelleget sugall. Célszerű a nevünket megadni, ha túl gyakori, akkor rendeljünk hozzá számot. Kerüljük a kaffermerci@gmail.com, terminátor 67@freemail.hu, tundibundi89@hotmail.com, illetve az ehhez hasonló elnevezéseket, mert komolytalanságot tükröz.
A családi állapot magadása megint szervezet függő. Próbáljunk meg utánajárni, hogy milyen szervezeti politikát és kultúrát képvisel a cég és annak megfelelően járjunk el.

Ha sok túlórára lesz szükség, akkor nem tesz jót a családos állapot gyerekekkel, de egy családbarát munkahely esetén nyugodt szívvel beírhatjuk.

2. *Végzettség vagy Iskolák vagy Tanulmányok vagy Képzettség*

A fenti szinonim szavak közül azt használjuk, amelyik a szókincsünkben gyakoribb, bármelyik jó.
Ennél az etapnál fordított kronológiai sorrendben – a legfrissebb tudásunkkal kezdve – ismertessük a végzettségeket, legfeljebb a középfokú végzettségig. Általános iskolát már nem tüntetünk fel. Tartalmazza az oklevél megszerzésének az évét, az intézmény teljes nevét és az oklevél pontos megnevezését.
Például:
2012-2015. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
okleveles közgazdász turizmus-vendéglátás alapképzési szakon
2007-2012 Tóth Árpád Gimnázium, Debrecen
érettségi
Abban az esetben cserélhető meg a sorrend, ha a betöltendő állás szempontjából egy korábban megszerzett végzettségünk hangsúlyozása fontosabb.
Amennyiben a képzettséget még nem szereztük meg, de folyamatban van, akkor az alábbiak szerint javasolt eljárni:
2013-tól Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
okleveles közgazdász jelölt turizmus-vendéglátás alapképzési szakon
(A diploma átvétel várható időpontja: 2016. június)

3. Képesítés(ek)
Külön pontban szerepeljenek a képesítések, az OKJ-s tanfolyamok és minden olyan jellegű akkreditált képzés, amiről hivatalos bizonyítványunk, dokumentumunk van.
Például:
2015. ECDL bizonyítvány, Kovács '92 Oktató és Szolgáltató Kft., Debrecen

4. Munkahely
Pályakezdőként nagy valószínűséggel bejelentett munkahellyel nem rendelkezünk, ugyanakkor szerződéssel nyári munkák szóba jöhetnek. Ha valakinek mégis van bejelentett munkahelye és az a betöltendő állás szempontjából releváns munkatapasztalatnak minősül, akkor a személyes adatok után, érdemes a munkahellyel folytatni.
Sok esetben a munkakör megnevezése, illetve a munkáltató cég neve sem ad egyértelmű információt, így a saját érdekünkben érdemes jelezni.
Például:
2014. 05-08. hó DK Consulting Kft. (rendezvényszervező cég) - asszisztens. Főbb feladatok: kapcsolattartás, szerződések előkészítése, marketing tevékenység, adminisztráció

5. Nyelvismeret vagy Nyelvtudás
Szándékosan nem nyelvvizsga szerepel az adott pont elnevezésénél, mert a legtöbb állásnál nem feltétlenül a nyelvvizsga papír számít (kivéve állami szervezetek, ahol

egyes munkaköröknél kötelező előírás), hanem a tényleges nyelvtudás szintje. Sokszor a papír hiányzik, de megvan a tudás, vagy éppen fordítva.
Például:
Angol tárgyalási szint (államilag elismert középfokú "C" típusú nyelvvizsga)
Ez azt jelenti, hogy magasabb szinten beszélek, mint, amiről papírom van és szükség esetén meg tudom szerezni a bizonyítványt is.
Másik eset:
Német társalgási szint (államilag elismert középfokú "C" típusú nyelvvizsga)
Ez azt jelenti, hogy valamikor jobban beszéltem, de nem igazán használom a nyelvet, de szükség esetén tudom fejleszteni.
Harmadik eset:
Olasz alap szint
Ez annyit jelez a munkáltatónak, hogy nincs nyelvvizsgám, de tudok valamennyit olaszul is, ami jól jöhet, illetve fejleszthető.

Majd, tetszőleges sorrendben, ahogy az állás kívánja:

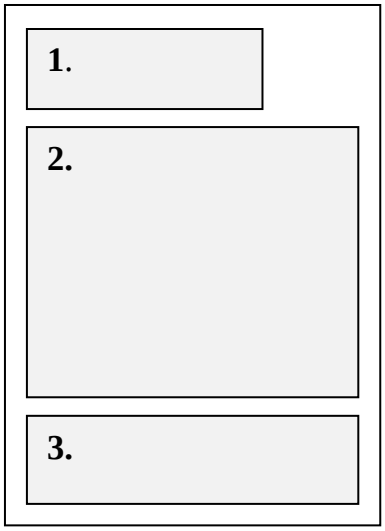
Egyéb ismeretek
Itt kerül felsorolásra minden olyan ismeret, amiről nincs oklevelem, bizonyítványom.
Például:
"B" kategóriás jogosítvány
Felhasználói szintű számítógépes ismeretek (word, excel, power point, facebook)
Érdeklődési terület
Itt is, ha lehet konkretizáljunk. Ne írjuk, hogy sport, hanem nevezzük meg, mert minden árulkodik a személyről, annak személyiségéről, képességeiről. Gondoljunk csak bele, mennyire más típusú embert takarhat a sakk, a kézilabda, vagy akár a tenisz és a testépítés.
Szakmai tapasztalat
Minden olyan gyakorlat, tapasztalat, ami a betöltendő állás szempontjából előnyös. Például nyári gyakorlatok.
Személyes jellemzők (max. 4-5)
Próbáljunk itt is egyediségre törekedni. A sablonos jó kommunikációs készség, illetve jó problémamegoldó képesség nem emel ki a többi pályázó közül. Figyeljünk a hirdetésben foglalt képességekre és keressünk rá szinonim kifejezéseket vagy ahhoz kapcsolódó egyéb képességeket. És ne felejtsük el, hogy kell majd még képesség a motivációs levélbe is.
Közéleti tevékenység
Nem politikai tevékenységről van szó. A legtöbb szervezet politika semleges, így azt kerüljük. Előnyös lehet az önkéntesség, illetve egyéb alapítványi, egyesületi tagság, ami társadalmi célt szolgál.
Tudományos tevékenység
Itt lehet feltüntetni például a tudományos diákköri tevékenységet, szakkollégiumi vagy Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Program (DETEP) tagságot.

A papír alapú önéletrajzot mindig alá kell írni. Ha két oldalas, akkor az első oldal aljára kerül az aláírás, a második oldalon a szöveg után keltezés és azzal egyvonalban aláírás. Fontos, hogy olvasható aláírás legyen.
Elektronikus változat esetén nem szükséges aláírni, mert maga az e-mail cím adja meg a hitelességét, de, ha van elektronikus aláírásunk, hivatalosságot ad. Az e-mailen küldött változatot célszerű pdf-ként elmenteni, hogy ne csússzon el és sosem tudhatjuk, hogy a fogadó fél milyen évjáratú operációs rendszerrel rendelkezik és nagyon kellemetlen, amikor egy sok munkával szépen megszerkesztett önéletrajz igénytelen hatást kelt.

3.5.2 A motivációs levél

A motivációs levél nem egyenlő a kísérőlevéllel. Míg a kísérőlevél egy hivatalos levél, amelyben jelezzük a címzettnek, hogy mellékeltük az önéletrajzunkat, amit tekintsen meg, a motivációs levél – ahogy a neve is jelzi – ennél több. Feladata a címzett figyelmének felkeltése. Arra hivatott, hogy a címzett alaposan elolvassa az önéletrajzot és azt érezze, hogy mi vagyunk a legalkalmasabbak az állás betöltésére és nagyon motiváltak vagyunk annak elnyerésében.
Ügyeljünk arra, hogy ne tartalmazzon elírást vagy helyesírási hibákat!

A motivációs levél három nagy részre bontható, melynek arányait a 8. ábra szemlélteti.



8. ábra: **A motivációs levél arányai**
Forrás: saját szerkesztés

1. rész - Címzés

A motivációs levél felirat, hasonlóan az önéletrajzhoz, általában szerepel a lap tetején. A címzettet illik a nevén szólítani (amennyiben a hirdetésből tudjuk), mert az sokkal személyesebbnek hat.

Példa:

"**MOTIVÁCIÓS LEVÉL** (balra vagy középre igazítva)

A szervezet teljes neve rövidítés nélkül
A szervezet címe
Osztály megnevezése
……. Igazgató (osztályvezető)
részére

Tisztelt Uram (Asszonyom)!"

Ha nem ismert a munkáltató neve, címe, csak például a jelige vagy referenciaszám, akkor célszerű a "Tisztelt Cím!" vagy a "Tisztelt HR Osztályvezető!" megszólítást alkalmazni.

2. rész: Bevezetés - tárgyalás- befejezés

Ez a motivációs levél érdemi része, ami maximum 0,5 oldalt tesz ki. A HR vezetőnek nincs ideje arra, hogy terjedelmes több oldalas leveleket olvasson el az önéletrajzok mellett. Egy rövid levél csak néhány másodperc alatt átfutható, tehát ebben a néhány sorban kell felkelteni a figyelmet és igazolni, hogy akarjuk ezt az állást és megtalálta azt a személyt akit keresnek a céghez. Figyeljünk arra, hogy levelünket hassa át a pozitív kisugárzás.
A motivációs levél mindenképpen tartalmazza a személy és a betöltendő pozíció összeillésének bizonyítékait. Emeljük ki azokat az adatokat, amelyek miatt úgy érezzük, hogy mi lehetünk a legalkalmasabbak az adott pozíció betöltésére, ami megkülönböztet minket másoktól.
A tartalom a levelek megszokott hármas tagozódását követi:

- *bevezetés:* 1-2 mondat, hol találtuk az állást, milyen munkakörre jelentkezünk (lehet, hogy többet is hirdet a cég) és jelezzük, hogy az önéletrajzunkat tekintsék meg.
- *tárgyalás:* 8-10 mondat, ami jelzi, hogy miért vagyok alkalmas az állásra. Mivel a saját magunk dicsérete sokaknak nehezére esik ezért 4-5 tulajdonságot írjunk magunkról és 4-5 olyan tulajdonságot, ami "mások által", illetve "környezetemben" ismert. A felsorolt képességeket, ha tudjuk támasszuk alá. Ügyeljünk arra, hogy ne ismételjük az önéletrajzban szereplő kompetenciákat.
- *befejezés:* 1-2 mondat, melynek célja, hogy a leírt tulajdonságaimat bizonyítani szeretném egy felvételi interjún.

Példa:
"A ……. újság ……. számában az Önök által meghirdetett ……..... állásra szeretnék jelentkezni. Kérem, hogy a melléklet önéletrajzomat tekintsék át és értékeljék.
…….iskolai végzettségem és gyakorlati tapasztalatom és …… képességeim felkészítenek az adott területen való munkára.

Környezetemben …….egyénnek tartanak. Úgy vélem, ezek a tulajdonságok hasznosak lehetnek az Ön Vállalata számára.
Remélem, hogy hamarosan egy találkozón vehetek részt Önöknél. A …….telefonszámon vagyok elérhető."

Felhívom a figyelmet, hogy a fenti sablon szöveget nem érdemes egy az egyben átvenni, próbálja meg mindenki a saját stílusában megfogalmazni, mert csak úgy jön át a saját személyisége. A neten található motivációs leveleket sem érdemes használni, mert ezeknél is fent áll annak a veszélye, hogy más jelölt is rátalált és azt küldte be.

3. rész - a levél zárása

Az üzleti levél formai elemeként következik annak lezárása. A dátummal egyvonalban szerepel a gépelt név és e felett kerül aláírásra.

"Tisztelettel:

Aláírás (kézzel)

Dátum Név (géppel)

Elérhetőség (e-mail)"

A jól megírt motivációs levél nem ismétli meg az önéletrajzban leírtakat. Pozitív kisugárzásának, egyediségének köszönhetően önmagában is alkalmas arra, hogy képviselje a jelöltet, felkeltse a munkáltató kíváncsiságát és elérje, hogy behívják a jelöltet állásinterjúra.

3.5.3 A EUROPASS önéletrajz

Az EUROPASS önéletrajz kb. 10 éve jelent meg Európai Uniós finanszírozási pályázatok mellékleteként, az elmúlt években pedig egyre gyakrabban jelenik meg a munkaerőpiacon.
A globalizáció széles kapukat nyitott meg hazánk előtt is, ösztönözve a tanuló ifjúságot és a mobilizálható munkaerőt az európai tapasztalatszerzésre. Az Európai Unió tagországaiban azonban igen eltérőek a különböző végzettségek, az azokat igazoló dokumentumok és a mögöttes tudás is, ezért szükségszerűvé vált egy egységes mércéjű európai keretrendszer. E képesítési rendszerek összehasonlítására és átjárhatóságára, a bizonyítványok, a képességek, a kompetenciák átláthatóságára alkotta meg az Európai Parlament és Tanács 2004. december 15. napján a képesítések és a szakmai alkalmasság átláthatóságának egységes közösségi keretéről (Europass) szóló, 2005. január 1-től hatályos 2241/2004/EK határozatát. *(Vámosi, 2013)*
Felépítésében követi az amerikai típusú önéletrajzot, ugyanakkor ez esetben egy táblázatos modellel találkozhatunk, ami a szakmai tapasztalatra (főbb tevékenységek és feladatkörök), valamint az egyéni készségekre és kompetenciákra fókuszál.
Az Europass önéletrajz ránézésre egyszerűnek tűnhet, mivel nem kell formázni, nem kell a külalakkal bajlódni, standard felépítésű, így könnyen összehasonlítható másik jelölttel. Az első oldalon szereplő adatok kitöltése viszonylag egyszerű, a táblázat sorai könnyen bővíthetők és a magyarázó szöveg is iránymutatást ad az elkészítéséhez (9. ábra).

europass

Europass Önéletrajz

Fénykép helye (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)

Személyi adatok

Vezetéknév / Utónév(ek)	**Utónév Vezetéknév** (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Cím(ek)	Házszám, utca, irányítószám, város (község), ország (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Telefonszám(ok)	(Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.) Mobil: (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Fax(ok)	(Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
E-mail(ek)	(Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Állampolgárság	(Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Születési dátum	(Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Neme	(Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Betölteni kívánt munkakör / foglalkozási terület	**(Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)**

Szakmai tapasztalat

Időtartam	Külön tüntessen fel minden – a pályázat szempontjából fontos – betöltött állást, a legutóbbitól kezdve és visszafelé haladva. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Foglalkozás / beosztás	
Főbb tevékenységek és feladatkörök	
A munkáltató neve és címe	
Tevékenység típusa, ágazat	

Tanulmányok

Időtartam	Külön tüntesse fel – a pályázat szempontjából fontos – tanulmányait, a legutóbbitól kezdve és visszafelé haladva. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Végzettség / képesítés	
Főbb tárgyak / gyakorlati képzés	
Oktatást / képzést nyújtó intézmény neve és típusa	
Országos / nemzetközi besorolás	(Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)

Egyéni készségek és kompetenciák

Anyanyelv(ek)	**Nevezze meg anyanyelvét (ha több van, mindet sorolja fel, ld.: kitöltési útmutató.)**
Egyéb nyelv(ek)	

Önértékelés

Európai szint (*)	Szövegértés		Beszéd		Írás
	Hallás utáni értés	Olvasás	Társalgás	Folyamatos beszéd	
Nyelv					
Nyelv					

(*) Közös Európai Referenciakeret (KER) szintjei

További információk az Europassról: http://europass.cedefop.europa.eu
© Európai Közösségek, 2003 20060628

9. ábra: **Példa Europass önéletrajzra I.**

A nyelvtudás besorolása önértékelő skála segítségével történik, ami az Európai Tanács által a nyelvtudás értékelésére kidolgozott hatszintű közös európai referenciakereten alapul és a következő három átfogó szintből tevődik össze:

- Alapszintű nyelvhasználó (A1 és A2 szint);
- Önálló nyelvhasználó (B1 és B2 szint);
- Mesterfokú nyelvhasználó (C1 és C2 szint).

Az idegennyelv-tudás szintjét a *Közös Európai Referenciakeret (KER)* meghatározása alapján lehet megjelölni és az önéletrajzban szereplő táblázat megfelelő sorába beírni nyelvenként. *(Részletesen lásd job-center.hu/europass-oneletrajz)*

Az önéletrajz időigényesebb, speciális részét a kompetenciák ismertetése adja, amit jól át kell gondolni (10. ábra). Lehetőséget ad a sokféle kompetencia ismertetésére, ez által a leendő munkáltató, illetve HR szakember könnyen kiválaszthatja a potenciálisan alkalmasnak tűnő jelöltet, akit felvételi elbeszélgetésre invitál. A betölteni kívánt munkakörök más-más kompetenciákat igényelhetnek, ezért minden alkalommal egyedi összeállítást igényel.

Társas készségek és kompetenciák	Ismertesse ezeket a kompetenciákat és jelezze, hol sajátította el őket. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Szervezési készségek és kompetenciák	Ismertesse ezeket a kompetenciákat és jelezze, hol sajátította el őket. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Műszaki készségek és kompetenciák	Ismertesse ezeket a kompetenciákat és jelezze, hol sajátította el őket. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Számítógép-felhasználói készségek és kompetenciák	Ismertesse ezeket a kompetenciákat és jelezze, hol sajátította el őket. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Művészi készségek és kompetenciák	Ismertesse ezeket a kompetenciákat és jelezze, hol sajátította el őket. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Egyéb készségek és kompetenciák	Ismertesse ezeket a kompetenciákat és jelezze, hol sajátította el őket. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Járművezetői engedély(ek)	Itt tüntesse fel, rendelkezik-e járművezetői engedéllyel, és ha igen, nevezze meg a kategóriáját. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Kiegészítő információk	Itt tüntesse fel az egyéb fontos információkat, pl. kontaktszemélyek, referenciák, stb. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)
Mellékletek	Sorolja fel a csatolt mellékleteket. (Törölje a rovatot, ha nem szükséges, ld.: kitöltési útmutató.)

10. ábra: **Példa Europass önéletrajzra II.**

Az önéletrajz készítés nehézségét az adja, hogy míg a korábbi, amerikai típusú kombinált (kompetencia alapú) önéletrajznál elegendő volt beírni, hogy például jó szervezési készséggel rendelkezek, ennél a típusnál a szervezési készség összetevőit kell részletezni, illetve alátámasztani, hogy hol sajátítottam el. Minden esetben fontos, hogy leírjuk, milyen környezetben, milyen munka során, milyen körülmények között sajátítottuk el az adott készséget, képességet (pl. külföldön tanultam és jól alkalmazkodom a multikulturális környezethez, pályázat megvalósítójaként projektirányítási tapasztalat, gólyatáborok, bálok szervezése, stb.)

Ügyeljünk arra, hogy önéletrajzunk – még, ha sok munkatapasztalattal is rendelkezünk – akkor se haladja meg a 2 oldalt. A munkaáltatók nem szeretik a terjengős önéletrajzot és nincs is idejük több száz jelentkező több oldalas anyagait átolvasni.
Az önéletrajz kompetencia alapjánál fogva motivációs levelet nem feltétlenül igényel.

2.6 Üzleti levelezés

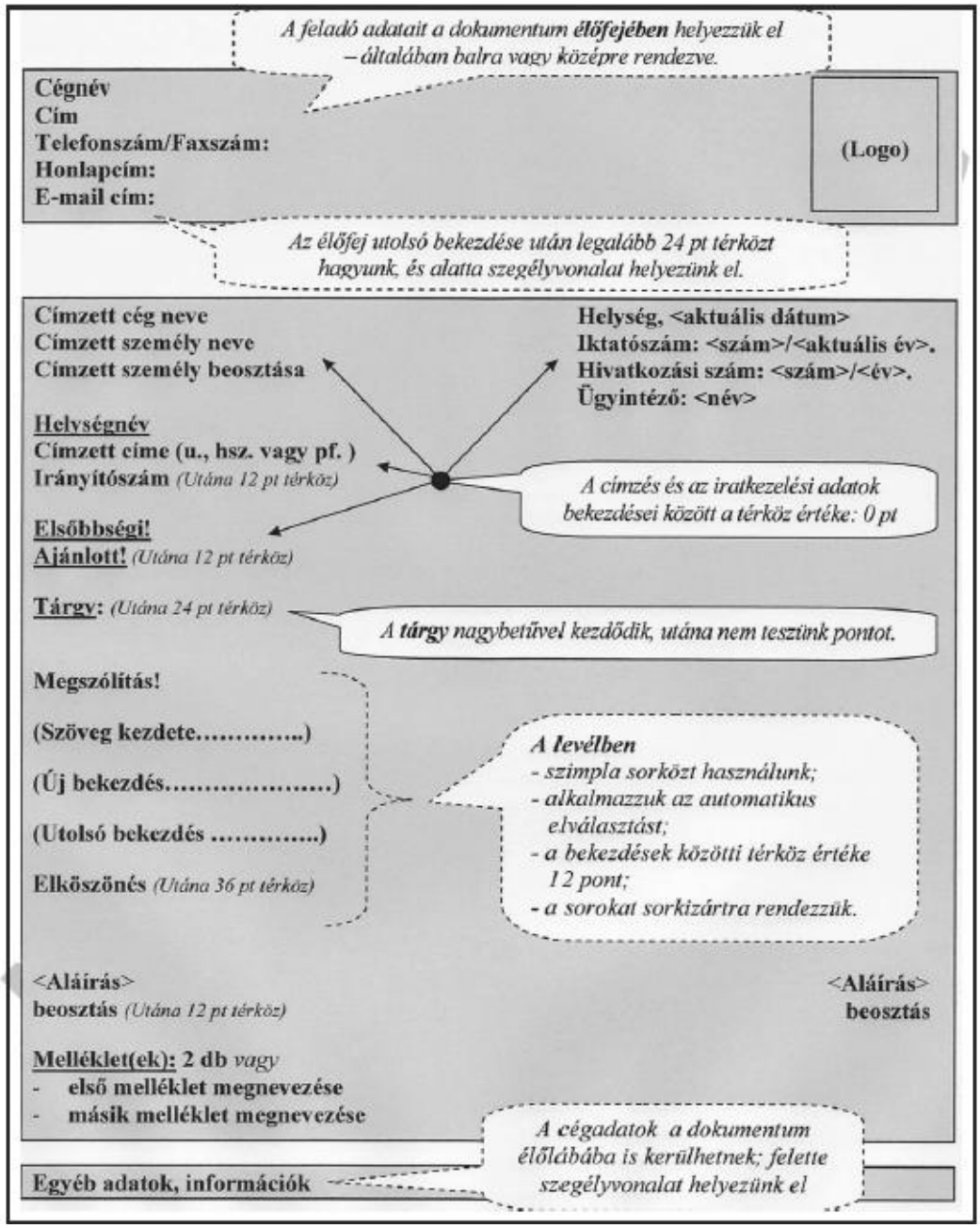
Az írásos üzleti kommunikáció egyik gyakori formája az üzleti levél. A levelet küldhetjük postán, de napjaink digitális világában gyakori az e-mailes hivatali levelezés, vagy gyakran az egyszerűség miatt a faxolás.
Az üzleti levelezésre vonatkozó szabályok az alábbi források alapján kerültek összeállításra: *Honffy (1993), Ottlik (1997, 1999, 2004), Görög (2000, 2001), Dajnoki – Juhász (2006), Jakabné (2009).*

3.6.1 Levél

A beszélgetés és a telefonálás mellett a társadalmi érintkezés, a személyes kapcsolattartás harmadik legfontosabb formája a levelezés. A levélváltás a technika fejlődésével sokkal jelentősebb szerepet kapott mostanában. Ma már sokkal gyorsabban jut el a levél a címzetthez, mint korábban. Levelünk nem lehet sablonos, fel kell kelteni a címzett érdeklődését, akár a beszélgetésnek.
Az üzleti levelezés lehetséges a hagyományos, papírhoz kötött módon vagy elektronikusan. A szervezet szempontjából fontos ügyekben, valamint a korrekt és megbízható üzleti kapcsolatok létrejötte, fenntartása és megerősítése érdekében még ma is az egyik legmegbízhatóbb eszköz a papíralapú üzleti levél. *(Jakabné, 2009)*
A levelezés legnagyobb előnye, hogy rekonstruálja, rögzíti és évek múlva is visszakereshetővé teszi egy-egy fontos üzleti tárgyalás döntését, a felek megállapodását. Mind a hivatali, mind pedig az üzleti életben szinte minden ténykedés anyagi hátterű, éppen ezért óriási jelentőséggel bír.
A hivatali levelezés főbb követelményei:

- céges levélpapír, A/4, A/5 méret (memorandum papír, rövid közlésre használják),
- felső része a fejléc (nyomdai vagy számítógépes), tartalmazza: a küldő cég neve, címe, telefon-, ill. faxszáma, e-mail-címe, bankösszeköttetései (folyó- és csekkszámlaszám), a levél kelte, hivatkozási száma, ügyintéző neve,
- címzés (belső címzés) a borítékon szereplő címzés megismétlése, rendszerint a céghez szól,
- a címzett megszólítása (a még mindig gyakran használt "Tisztelt Cím" megszólítást mellőzzük, helyette pl. a "Tisztelt Uraim, vagy Kedves Tóth Éva" teljes névvel hivatalos megszólítást használjunk),
- a levél hangvétele legyen mindig udvarias (de nem udvariaskodó), még akkor is, ha negatív dolgot közlünk,
- fontos a levél külalakja (levélpapíron történő elhelyezés, átütés, áthúzás mellőzése, a margók, bekezdések figyelembevétele),
- a helyesírás szabályait ismernünk kell, amennyiben bizonytalanok vagyunk, nézzünk utána,
- hivatalos levelezésben mindig magázódunk,

– ha a levelezésben megszólítottunk, alapszabály, hogy mindig el is köszönjünk. Pl. "Üdvözlettel vagy Tisztelettel XY" stb.



11. ábra: **Az üzleti levél általános sémája**
Forrás: Jakabné, 2009.

Ne feledkezzünk meg soha a levél gondos keltezéséről, a megszólításról és a megfelelő levélzárásról (11. ábra). A keltezés helye magánlevelekben a jobb felső sarokban van,

tartalmazza a levélírás helyét, évét, hónapját és napját. A megszólítást régebben mindig a levélpapír közepére írták. Ma már igen elterjedt a bal szélén kezdett megszólítás, természetesen itt is margót kell hagyni. Ha megszólítás után vesszőt tettünk, kis kezdőbetűvel, ha pedig felkiáltójelet, akkor nagy kezdőbetűvel kezdjük a következő sorban a mondanivalónkat.

A megszólítás minden szavát nagy kezdőbetűvel írjuk! Hogy kit hogyan szólítunk meg levelünk elején, az mindig az ismeretség fokától függ. Ennek megfelelően lehet a megszólítás bizalmas, családias, hivatalosabb jellegű vagy tartózkodóan udvarias. Ha egy gondolatkört befejeztünk, kezdjünk új bekezdést. Ennek formája kétféle: vagy valóban beljebb kezdjük a sort körülbelül két centiméterrel, vagy kint a sor elején, de akkor nagyobb sortávolsággal, mintha egy üresen hagynánk, hívjuk fel a figyelmet arra, hogy új mondanivaló, új gondolatsor következik. A levelet, a bekezdéseket lehetőleg nem az "én" személyes névmással kell kezdeni.

A befejezés legalább olyan fontos, mint a levél többi része. Nem szerencsés, ha "Zárom soraimat" után az utóiratban még egy féloldalt fejtegetjük a lemaradt gondolatunkat. A búcsúzás ne legyen túlbonyolítva, mert a levelezőpartnerünk nem vár tőlünk többet, mint egy egyszerű üdvözletet a levél végén. A szinte sablonosnak mondható befejezési forma után, két ujjnyival lejjebb, a papír szélére jön mindig a kézzel írt aláírás. A papírlapnak csak az egyik oldalára írjunk. A levélpapír anyaga a különféle alkalmaknak megfelelően lehetőleg különböző legyen. Nyilvánvaló, hogy szerelmes levelet másféle papírra ír az ember, mint amilyenre hivatalnak címzett kérvényt, folyamodványt, netán üzleti megrendelést. Fehér vagy csontszínű papírra férfiak és nők egyaránt, általában minden alakalomra írhatnak levelet. Más színű papírt csak nők használjanak, de ők se rikító színeket, mert azok ízléstelenek, akárcsak a különféle színű tinták, filc- vagy golyóstollak. A borítékra nem vonatkoznak különös szabályok, csupán, hogy az tiszta és gyűretlen legyen. A hivatalos levélnél a papírt előbb függőlegesen hajtjuk félbe az írásos résszel befelé, és azután még egyszer vízszintesen felébe.

A boríték gondos címzése is fontos, ne hagyjuk el a doktor, professzor, elnök, igazgató címeket. Írjuk ki pontosan a lakóhelyet, az irányítószámot, az utca és házszámot. A levél küldője a nevét, lakása pontos címét a boríték bal felső sarkába írja. Ha nem írunk feladót, meglehet a rossz címzés vagy a címzett elköltözése miatt, nekünk se tudják visszaküldeni a levelet. Így fogalmunk sincs arról, hogy levelünk nem érte el célját. Illik minden levélre válaszolni, ha válaszhoz több időre (információgyűjtésre) van szükség, egy nyílt levelezőlapon írjunk pár sort, amivel tudatjuk, hogy később, mindent részletesen megírunk. Nem illik másnak szóló levelet elolvasni, még akkor sem, ha ki van bontva. Ez természetesen a házastársakra is vonatkozik és szülő gyermek kapcsolatban is fenn áll.

Természetesen ezek a szabályok vonatkoznak az *e-mail levelezésre* is. Persze vannak kisebb eltérések. Boríték például nincs, ám a címzés fontos, mert ha egy betűt is eltévesztünk, szintén nem ér célt levelünk. A "subject" (tárgy) rovatba, röviden, akár egy szóba összefoglalhatjuk a levél fő témáját. Az e-mail előnye, hogy rendkívül gyors és a válasz is hamar megérkezhet. Viszont nincs meg a kézírás személyessége, amit egyelőre csak a hagyományosan írt levél nyújthat.

3.6.2 Fax

Gyors, lényegre törő kommunikációt tesz lehetővé viszonylag magas költséggel. E két jellemzője meghatározó az udvariasság szempontjából is. Rövid, lényegre törő, nem várható el tőle a túlzott részletezés vagy terjengősség, ez főleg az üdvözlési, megszólítási és elköszönő formulák rövidségében, illetve hiányában figyelhető meg. (Tehát a nagyfokú udvariasság jelének kell tekintenünk a faxon található megszólítási és elköszönési formák használatát, hiszen növelik a költséget.)
A fax technikája automatikusan hozza a hívott fél és a hívó fél kódját, illetve a hívás időpontját (időtartamát), ez a fax-nyomtatvány legtetején szerepel. Az ez utáni rész áll a hívó fél rendelkezésére. Egy fax sémája tehát a következőképpen néz ki általában:

- Küldő: hivatalos megnevezés, cím, telefon, rang, beosztás
- Címzett: Indokolt udvariassági szempontból feltüntetni a dátumot, hogy a címzettnek ne kelljen keresgélnie az automatika által közölt adatok között.
- oldalak száma: a címzett tájékoztatása végett
- szöveg: megszólítás, elköszönés nem feltétlen szükséges
- aláírás: nem feltétlen szükséges
- egyéb hivatalos információk
- a lap alján: cég-telephely, adószám, bankszámlaszám, képviselet, további érintkezési forma

A faxon valahol (általában alul) fel szokták tüntetni, hogy a fax illetéktelen kezekbe juttatása, illetéktelen felhasználása, a vele való visszaélés büntetendő cselekmény.

3.6.3 E-mail

Az elektronikus levelezés hasonlít a hagyományos postai, papír-alapú levelezésre. Az utóbbinál papírra írjuk a levél szövegét, az elektronikus levelezésben erre a célra szövegszerkesztő használunk. A boríték funkcióját az elektromos levelezésben a levél fejléce látja el. Mindkét esetben a megírt és megcímzett levelet egy közvetítő mechanizmusra bízzuk, ami az egyik esetben a Posta, a másik esetben internetes levéltovábbító programok. A címzett mindkét módszer esetén rendelkezik egy postaládával, ahová a beérkezett leveleit várja. Levélküldéskor a címzett megadásakor ennek a postaládának a címét használjuk. Jellemzői a tömörítés, sűrítés, hely-minimalizálás. Ez főleg az üdvözlő, megszólító és elköszönő formulák hiányában ragadható meg.

Néhány szempont az udvarias online levelezéshez:
A protokolláris formákat, stílust meg kell tartani a hivatalos jellegű elektronikus kommunikáció esetében is. Szükséges feltüntetni a küldő pontos adatait, a megszólítás fakultatív, de ajánlott.
A címzett személyének is ki kell derülnie a levélből, nem csak az elektronikus levélcímből. A dátum nem fontos, mert azt a technika rögzíti. Célszerű azonban mindig megadni a levél tárgyát *(subject),* ugyanis ez segíthet a címzettnek a levél megfelelő kezelésében, megfelelő mappában *(folder)* való elhelyezésében, illetve ha szükséges, továbbításában *(forward)* és később az üzenet visszakeresésében. Ajánlatos egy jól eltalált kulcsszót *(key word)* választani a levél tárgyául (pl. rendelés, visszaigazolás, információ, meghívás, stb.).

Az elektronikus levélcímnek érdemes rövid, sokatmondó, egyszerűen leírható (tehát nem idegen nyelvű) nevet választani (hiszen ez alapján azonosít minket a címzett).
Körlevelek esetében illő tájékoztatni minden címzettet arról hogy ki más kapta még meg az adott levelet, azaz Cc-ben kell küldeni (*Carbon copy* vagyis indigós másolat). Természetesen ez nem minden körlevélre vonatkozik, hiszen például egy hírlevélre feliratkozottak körét a jog védi.
Mindenképpen javasolt olyan levelezőprogramot használni (mind a küldő, mind a címzett oldalán), amely kiírja az elektronikus levélcím tulajdonosának teljes nevét a státusz-sor megfelelő rovatában. (Outlook Express és Netscape Messenger)
Van lehetőség előre megkonstruált aláírások *(signature),* aláírás-panelek alkalmazására (itt ügyelni kell ezek szolidságára, megfelelő információtartalmára).
Mivel a levelezés lényeges kérdése a gyorsaság, ne várakoztassuk sokáig partnerünket, legalább egy sort küldjünk neki, miért nem válaszolunk. Az automatikus válaszfunkció segítségével idézhetjük levelezőpartnerünk levelét. Éljünk ezzel a lehetőséggel, ha lényeges kérdésekre válaszolunk és elképzelhető, hogy levelezőpartnerünk már nem emlékszik a témára. Ugyanakkor pazarlás ilyenkor az egész (hosszú) üzenetet megismételnünk. Inkább töröljünk belőle és csak a reagálásunkat kiváltó sorokat hagyjuk meg a ">" jelek után, amelyet a legtöbb program alkalmaz.

A félreértések elkerülése végett jelezzük, ha tudatosan vagyunk indulatosak, provokálóak. Ezt tehetjük a *"Flame!"* szóval, vagy az érzelmeket kifejező emoticonok használatával /pl. :-)/ (Ezek szótára, a Smiley Dictionary, több helyről is letölthető a hálózaton.)
A csupa *nagybetűs* szöveget sokan KIABÁLÁSNAK *(screaming)* érzik és nehezebben is olvasható, mint a kisbetűs vagy a vegyes (kisbetűket és nagybetűket egyaránt használó) szöveg.
Lehetőleg csak ASCII formátumú leveleket küldjünk és a 64 kbyte-os terjedelemnél hosszabb leveleket több részre tagolva küldjük!
Ne írjunk 65-70 karakternél többet egy sorba! Ne írjunk soremelés nélküli, lezáratlan sorokat, mert ezeket sok rendszer nem tudja kezelni!

3.7 Az üzleti kommunikáció egyéb írásos dokumentumai

Az üzleti életben használt írásbeli dokumentumoknak legtöbb esetben megvan a sajátos jellegzetessége, célja és szokásos tartalma. A továbbiakban ezeket a dokumentumokat tekintjük át elsősorban *Göndör (2013),* valamint *Honffy (1993), Pálinkás (2001*) és *Dóka (2009)* alapján.

3.7.1 Ajánlatkérés, ajánlat, megrendelés

Az *ajánlatkérés* célja általában a tájékozódás, érdeklődés, összehasonlítási alapot nyújt a döntésünkhöz, amikor terméket vagy szolgáltatást szeretnénk vásárolni, de a más szervezettel való együttműködés módjára vonatkozó információ vagy javaslat szerezésére is alkalmas. Általában az alábbiakat tartalmazza:

- Címzett szervezet neve, címe
- Ajánlatkérő szervezet neve, címe
- Ajánlatkérő személy neve, beosztása, aláírása

- Termék vagy szolgáltatás pontos megnevezése
- Az együttműködés leírása
- A kért információ tartalma (Mit kérünk? pl. szállítási határidő, minőség, mennyiség, ár, garancia feltételei, stb.)
- Az ajánlatküldés határideje
- Tájékoztatás a ajánlatkérés okáról (pl. pályázat, vásárlás)
- Az ajánlatra vonatkozó tartalmi és formai megkötések
- Dátum

A formai követelményekre vonatkozóan nincs egységes elvárás, csak bizonyos helyzetekben (pl. pályázatok megvalósítása esetében tartalmazni a kell a kötelező arculati elemeket). A tartalmára vonatkozóan az a fontos, hogy minden olyan információt tartalmazzon, ami alapján a döntésünket meghozhatjuk.

Az *ajánlat* az ajánlatkérésre adott válasz, vagyis a termékre, szolgáltatásra, illetve az együttműködés módjára vonatkozó információk közlése más szervezetekkel vagy személyekkel a megvalósulás érdekében. Az ajánlat tartalmazza az alábbiakat:

- Címzett szervezete
- Címzett neve, beosztása
- Hivatkozás az ajánlatkérésre (amennyiben volt)
- Az ajánlattevő szervezete
- Ajánlattevő neve, beosztása, aláírása
- Az ajánlat tárgya
- Az ajánlat részletes leírása
- (minőség, mennyiség, garancia)
- Szállítási feltételek
- Referenciák
- Az ajánlat érvényességi ideje (meddig érvényes az ajánlat?)
- Dátum

Az ajánlatra vonatkozó formai követelmények nincsenek, fontos, hogy minden olyan információt tartalmazzon, amit az ajánlatkérő megfogalmazott.

A *megrendelés* az ajánlatra adott válasz, ami az ajánlatban megadott termék vagy szolgáltatás beszerzésére irányul. A megrendelés tartalma:

- Címzett szervezet neve, címe
- Megrendelő szervezete
- Megrendelő neve, beosztása, aláírása
- Amennyiben eltér, a kapcsolattartó neve, elérhetősége
- Hivatkozás korábbi ajánlatra
- Megrendelt termék, szolgáltatás megnevezése
- Minőségi, mennyiségi adatok (pl. I. osztályú, 5 db)
- Ár
- Szállítási név, cím
- Szállítási határidő
- Számlázási név, cím
- Elfogadás feltételei

– Dátum

Formai megkötések itt is csak bizonyos helyzetekben fordulnak elő, ahol egyfajta formanyomtatványként kell a hivatalos megrendelőt kitölteni. Ügyeljünk arra, hogy a megrendelt termék vagy szolgáltatás egyértelműen beazonosítható legyen. Amennyiben a szállítási cím és a számlázási cím eltér egymástól, a kellemetlenségek elkerülése érdekében hangsúlyozzuk ki (pl. kiemeléssel).

3.7.2 Jelentés, javaslat

A *jelentés* vagy más néven beszámoló, riport a társadalmi, üzleti és hivatali életben gyakran készített, nélkülözhetetlen irat. Általában "lentről felfelé" készítik a jelentéseket, valamilyen tényt, vizsgálati eredményt, az elvégzett munkát foglalja össze szakszerűen, a téma jellegének megfelelő részletességgel.

Minél könnyebb egy jelentést elolvasni, annál hatékonyabb kommunikáció valósul meg általa. A jelentéskészítés ötlépcsős modellje a következő *(Roóz, 1995):*

1. Meg kell határozni, hogy mit akarnak elérni a jelentéssel, kinek akarjuk írni, kik fogják olvasni és mi legyen a címe.
2. Át kell gondolni, hogy milyen lesz a jelentés szerkezete.
3. Meg kell határozni, hogy milyen anyagot gyűjtsünk, és mik lesznek a jelentés főbb pontjai és leendő megállapításai.
4. A lehető leggyorsabban el kell készíteni az első változatot.
5. Meg kell írni a végleges változatot, és ellenőrizni kell, hogy a jelentésben foglaltak megfelelnek-e a tényeknek és szerepel-e benne mindaz, amit meg akartunk írni.

A jelentés szokásos tartalma a következő:

– Az elvégzett munka azonosítására vonatkozó adatok
– A beszámolási időszak
– Az elvégzett munka mennyiségi és minőségi jellemzői
– A munkát végző szervezeti egységek és/vagy személyek neve
– A teljesítésre vonatkozó egyéb adatok
– A teljesítést igazoló személy neve, aláírása
– A jelentés készítésének időpontja
– A jelentés készítőjének neve, aláírása

A jelentés formája általában szervezetfüggő. Arra kell ügyelni, hogy a jelentés alkalmas legyen arra, hogy kiderüljön belőle, hogy mi valósult meg a feladatból, hogyan, mikor és milyen minőségben.

A pályázatok keretében készülő (szakmai) jelentések általában formanyomtatvány jellegűek és az arculati elemeket tartalmazzák.

A *javaslat* célja, hogy meggyőzze a szervezet tagjait új elgondolások alkalmazására, ami irányulhat például szabályok vagy struktúrák megváltoztatására. Tartalma:

– Címzett neve, beosztása
– Javaslattevő neve
– A javaslat tartalmi leírása (folyamat)
– A javaslat értékelő elemzése

- (Előnyök és hátrányok összehasonlító bemutatása, pl. kiadások és bevételek, kiadások és időmegtakarítás, stb.)
- Dátum

A javaslatok elfogadásának sikerét részben az határozza meg, hogy megfelelő kidolgozottsággal tartalmazza-e az új elgondolás alátámasztását, értékelését, indoklását ez mitől lesz jobb a szervezeti tagoknak, mint a korábbi változat, másrészt a javaslattevő személye, szakmaisága és hitelessége. Egységes formai követelménye nincs.

3.7.3 Jegyzőkönyv, emlékeztető, feljegyzés

A *jegyzőkönyv* egyfajta hivatalos levél, melynek feladata, hogy az eseményeket valósághűen, írásban rögzítse. Tartalma alapján több típusa van, az üzleti életben a tanácskozási vagy lefolyási jegyzőkönyv jellemző, ahol mindent a történések sorrendjében rögzítenek, ez által lehetővé válik az értekezletek, hivatalos megbeszélések lefolyásának, jogszerűségének utólagos ellenőrzése és a döntési folyamat nyomon követése, a felszólalások utólagos elemzése, valamint a döntések pontos végrehajtása. Tartalmi elemei az alábbiak:

- Résztvevők neve
- Megbeszélés időpontja, helyszíne
- Megbeszélés tárgya
- Megszületett döntések
- Határidők
- Felelősök
- Az elhangzott hozzászólások időrendben
- A jegyzőkönyv készítőjének neve, aláírása
- Jegyzőkönyv készítésének időpontja
- A jegyzőkönyv hitelesítőinek (általában 2 személy) neve, aláírása

A *tömörített jegyzőkönyvben* a lényegesnek tartott mondanivalót gépeljük be, nyelvhibák nélkül, de a felszólalók egyéni stílusának megtartásával. A *kivonatos jegyzőkönyvben* a lényeges mondanivalót rögzítjük, a felszólalásokat átfogalmazzuk.
A formai követelményét a törvény vagy a szervezeten belüli szabályok határozzák meg. Fontos, hogy a valóság kerüljön benne leírásra. Hatékonyságát az határozza meg, hogy alkalmas-e a döntési folyamatok nyomon követésére, a megteendő intézkedések ellenőrzésének megalapozására.

Az *emlékeztető* készítésének célja, hogy tárgyával kapcsolatban valamit az emlékezetbe idézzen, valamely feladatra, annak határidejére felhívja a figyelmet. Célja a megbeszéléseken született döntések, szóbeli megállapodások utólagos ellenőrizhetősége, a teendőkre való emlékeztetés. Tartalmi elemei:

- Résztvevők neve
- Megbeszélés időpontja, helyszíne
- Megbeszélés tárgya
- Megszületett döntések
- Határidők
- Felelősök

- Az emlékeztető készítőjének neve, aláírása

Előírt, kötött formája nincs. Tartalmazhat jegyzőkönyvi kivonatokat, határozatokat, különböző ügyiratok részleteit stb. Nincs meghatározva, ki készítheti, pl. titkárnő a főnök számára, az értekezlet egyik résztvevője a többiek számára, de írhat emlékeztetőt önmagának és másoknak bárki. Mindig csak az emlékeztető készítője írja alá.

Ha a *jegyzőkönyvet és az emlékeztetőt összehasonlítjuk*, megállapíthatjuk, hogy mindkettő a mondanivaló lényegét egyértelműen, világosan tartalmazza. Különbség közöttük az, hogy a jegyzőkönyv eseményeket is magában foglal, az emlékeztető csak feladatokat, határidőket, felelősöket.

A *feljegyzés* rokon műfaj az emlékeztetővel, de nem valamilyen feladatra, határidőre hívja fel a figyelmet, hanem fontosnak tartott tényről, pozitív vagy negatív állapotról, helyzetről, intézkedésről, véleményeltérésekről tájékoztat. Általában belső használatra készül a vezető vagy a beosztottak számára, rendszerint határidővel és a felelősök megnevezésével. Tartalma:

- Valamennyi címzett (másolat címzettjei is) neve
- A feljegyzés tárgya
- A küldő szervezeti egység neve
- A küldő személy neve, aláírása Az ügy tartalmi leírása
- Dátum

Hasznos ügyirattá akkor válik, ha jól tájékoztat, és alapja lehet valamely intézkedésnek, határozatnak. Általában nincsenek formai követelmények, ma már többnyire e-mail-ben készül.

4. KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK AZ ÜZLETI ÉLETBEN

A megfelelő kommunikációs technika elsajátítása sok esetben kisegíthet minket. Az Y generáció tagjai a digitális technológia világában nőttek fel, ezért nagyon fontos, hogy az üzleti világban majd megfelelően tudjanak szóban és írásban kommunikálni.
Fontos, hogy a hatékony és meggyőző közlés mellett tudjuk kérdezni, ha a szituáció úgy kívánja, vagy éppen hallgatni, meghallgatni. Emellett a hevesebb vérmérsékletű vagy éppen ellentétes véleményen lévő személyekkel való kommunikáció elsajátítása is segíthet minket a sikeres üzleti kommunikációban.

4.1 A meggyőző közlés

Az üzleti élet, valamint az üzletkötések sikerét nagyban meghatározza, hogy képesek vagyunk-e meggyőzni a másik felet. A meggyőzés során a befogadó véleményében tartós és mélyreható változást szeretnénk elérni. Meg kell, hogy értse érveinket, majd el kell fogadnia. A meggyőzés sikerességét meghatározza *(Radó, 2009):*

- a kommunikáció adója (ki mondja);
- a kommunikáció tartalma (mit és hogyan mondja);
- a kommunikáció vevője (kinek mondja).

A *"ki mondja"* kérdésre válaszolva általában könnyebb a meggyőzés abban az esetben, ha a másik fél hitelesnek, illetve szimpatikusnak tartja a kommunikáció forrását. Az első benyomás ugyan alapjaiban meghatározza a kommunikáció kimenetelét, de általánosságban elmondható, hogy azt tartjuk szimpatikusnak, akinek kellemes tulajdonságai vannak, hozzánk hasonló nézeteket vall, akit szakértőnek tartunk.
A külsőleg vonzó embereket hajlamosak vagyunk vonzó belső tulajdonságokkal ellátni és ez fordítva is működik. Az emberek általában kellemesnek tartják magukat és a hozzájuk hasonló embereket szeretik, vagyis aki hasonló nézeteket vall, az számunkra szimpatikus. A (feltételezett) szakértelem általában az adott témában kevésbé jártas, laikus ember szemében növeli a hitelességet. Ez utóbbit több tényező befolyásolja. Nem bízunk meg abban, akiről feltételezzük, hogy valamilyen sanda hátsó szándék vezérli, akit néhányszor hazugságon kaptunk, aki túl sűrűn váltogatja nézeteit. A hitelességet növeli, ha valaki saját személyes érdekei ellen érvel. Nem lesz a szemünkben hiteles, aki mást mond, mint amit viselkedése sugall.

A meggyőzés második eleme, hogy *"mit és hogyan mondunk"*. El kell dönteni, hogy racionális vagy emocionális (érzelmi) érveket használunk. A racionális érvelés általában hozzáértőknél, míg az emocionális érvelés laikusoknál hatásos. Fontos eszköz lehet, ha bemutatjuk a kívánt magatartás esetén várható előnyöket és rámutatunk hátrányaira. El kell döntenünk, hogy egyoldalúan érvelünk-e, vagy kétoldalúságra törekszünk és elmondjuk az ellenérveket is, persze kisebb arányban.

A meggyőző közlés harmadik eleme a *"kinek mondjuk"*. Könnyebb meggyőzni azokat az embereket, akiknek nincs előzetes véleménye, járatlanok a témában, akiknek alapvetően hasonló nézetei vannak, valamint azokat, akik személyiségükből fakadóan hajlandóak mások nézeteit elfogadni.

4.2 A kérdezés

A sikeres vállalkozás működtetéséhez a vezetőknek nem válaszokra, hanem kérdésekre van szükségük. A rendelkezésünkre álló elektronikus kommunikációs eszközök jóvoltából manapság bárkitől, bármikor s a világon bárhol válaszokhoz juthatunk. Ebből adódóan a vezetők valódi feladata az, hogy meghatározzák, milyen információkra van szüksége a vállalkozásnak: kinek/mit/hol/mikor és hogyan kell megszereznie. A vezetőknek – a vállalkozás egészének működéséért felelős embereknek – a hatékony problémamegoldáshoz, a lehetőségek megragadásához és a célok eléréséhez egyaránt kérdezniük kell. *(Fadem, 2009)*
Kérdezni azért célszerű, mert:

- a kérdező irányítja a beszélgetést
- a kérdezés alkalmas a társalgás fenntartására
- abból tanulhatok, amit a másik mond
- információhoz juthatok
- segít az üzleti partner megnyerésében egy-egy hatékony kérdés
- tárgyaláskor a felderítés szakaszában segít a partnernek a világos kifejtésben
- alkalmas a dühös, felindult emberek érzelmi szintjének csökkentésére

Attól függően, hogy mi a kérdezés célja, illetve mennyi időnk van, számos kérdés típus közül választhatunk (8.táblázat).

Természetesen a kérdezésnek is vannak nehézségei, *tipikus hibái*. Ilyenek:

- nem kérdezünk eleget (ha nem hallottuk mit mondtak, csak bólogatunk, vagy nem akarunk tudatlannak bizonyulni);
- nem szabad a társalgást túl nehéz kérdéssel kezdeni;
- a túl nyitott kérdések (a válaszadó azt sem tudja, hol kezdje);
- a túl sok zárt kérdés kihallgatási hangulatot kelt;
- ha nem a partner referenciakeretein belül kérdezünk (gondolati, érzelmi, viselkedési);
- az orientáló kérdések (amiben már benne rejlik az elvárt válasz);
- célszerű előbb kérdezni, utána ellentmondani. *(Radó, 2009)*

Nem minden sikeres vezető jeleskedik a kérdezés terén, még azok sem, akik egyébként kiváló kérdezési képességekkel rendelkeznek. A vezetők rendkívül szerteágazó okok miatt tesznek fel kérdéseket *(Fadem, 2009):*

1. Azért kérdeznek, mert fontosnak tartják a választ.
Ilyenkor a válasz fontosabb a kérdésnél, ezért minden kérdést ennek figyelembevételével kell feltenni. Lehet, hogy a vezető szeretne többet tudni egy ötletről, vagy – a fent tárgyalt esethez hasonlóan – meg akarja vizsgálni, hogy „miért ütött ki balul az ügy” (bár a példánkban szereplő ördögi figurát nem igazán érdekelte a válasz). A vezetőknek a hatékony kérdezésen kívül meg kell tanulniuk azt is, hogy meghallgassák a választ.

2. Azért kérdeznek, mert fontosnak tartják a kérdést.
Ez esetben a kérdés fontosabb a válasznál. Lehet, hogy az adott vezető egy bizonyos logikához ragaszkodik a projektek értékelésénél, vagy talán másféle aggályokkal

foglalkozik, és a kérdés csak eszköz az adott szituáció kezelésére. Bizonyos kérdésekre nem feltétlenül létezik válasz, mert céljuk inkább a vitaindítás.
Ez a gyakorlat jellemzi az iskolai oktatást is: a tanár nem azért kérdez, hogy megtudja a helyes választ, hanem hogy gondolkodásra késztesse a tanulókat, és fejlessze az elemzési képességeiket.

3. Azért kérdeznek, mert fontosnak tartják a kérdezés folyamatát.
Az ilyen helyzetekben a vezető a kérdezés folyamatát úgy alakítja, hogy tanítson, vagy rávegyen egy csoportot, illetve egyént valamely probléma szokásostól eltérő megközelítésére. Mentorok, professzorok, tanácsadók is gyakran játsszák ezt a szerepet a kérdezés során. Más esetekben a kérdezés folyamata azt a célt szolgálja, hogy alkalmat adjon a csoportnak új ötletek kidolgozására.

8. táblázat: **Kérdés típusok**

KÉRDÉSEK TÍPUSA	***PÉLDA***
Nyitott kérdések Vélemények, igények, motívumok feltárására, bővebb, kifejtő válaszra adnak lehetőséget	Hogyan? Mit ért azalatt, hogy? Mi a véleménye arról, hogy…? Miért? Miért nem? Milyen lehetőséget lát arra, hogy…?
Zárt kérdések Rövid választ igénylő, tények, adatok feltárására alkalmasak.	Ki? Mennyibe kerül? Hányszor? Mikor?
Kapcsolatteremtő kérdések	Hogy van? Járt már nálunk? Könnyen idetalált? Hogy telt a hétvége?
Aktivizáló kérdések A partnert ösztönzi véleményének, álláspontjának elmondására	Önnek mi a véleménye az ajánlatunkról?
Alternatív kérdések Választási lehetőséget biztosítanak a partner számára. A felajánlott alternatívák közül mindegy, hogy mit választ.	Mikor lenne jó Önnek a megbeszélés, hétfő délután vagy szerda délelőtt? Kávét kér vagy teát?
Visszajelző kérdések Lehetőséget adnak annak ellenőrzésére, hogy jól értettem-e, amit a másik fél mondott.	Tehát, ha jól értettem, az Ön igénye az, hogy…? Azt akarja mondani, hogy…?
Ötletet adó (javaslattevő) kérdések Gondolkodásra, megoldások keresésére ösztönzik a másik felet.	Mi lenne ha…? Mit szólna hozzá, ha…? Gondolt-e már arra, hogy …?
Szuggesztív kérdések Sugalmaznak egy bizonyos megoldást.	Ugye Önnek is tetszik az ajánlatunk?
Pontosító kérdések	- Szeretnénk árengedményt kapni. - *Milyen mértékűre gondol?*
Befejezést, lezárást segítő kérdések	Akkor megállapodtunk? Van-e olyan probléma, amiről még nem beszéltünk?

Forrás: Külker Online, 2013a.

A legtöbb vezetőt a kérdés és a válasz egyaránt foglalkoztatja, s a kérdezés folyamatából adódik minden egyes kérdés és válasz jelentősége. *Fadem (2009)* alapján a kérdezés folyamata lineáris modellel szemléltethető.

KÉRDÉSEK + VÁLASZOK = SIKER

A tárgytól elkalandozó, a keretből kilépő vagy minden egyéb irányú gondolkodás ezzel az általános – a kérdésektől a válaszokon át az eredményekig vezető – irányvonallal párhuzamos. A *kérdezés folyamata* ebben az összefüggésben nyolc alapelemből áll:

1. Mit Tudunk?
2. Mit nem tudunk?
3. Mik a céljaink?
4. Mit kell tudnunk ahhoz, hogy elérjük a céljainkat?
5. Kitől fogjuk megtudni?
6. Hogyan fogjuk megtudni?
7. Mit várunk az információktól?
8. Mit teszünk, hogy megtudjuk a választ?

Ez valamennyi kérdezés alapvető folyamata. Elegáns modellek segítségével a kérdezési folyamat valamennyi szempontja továbbfejleszthető, de a lényeg nem változik: továbbra is a siker a cél. Ha több sikerre vágyunk, kérdezzünk többet! Ha a vállalkozás új üzleti modellt szeretne kidolgozni, alakítsunk ki új elvárásokat!

4.3 Az aktív figyelem

Az *aktív figyelem* azt jelenti, hogy a hallgató igyekszik szándékosan a figyelmét, érdeklődését partnerére irányítani, annak minden megnyilvánulását nyomon követni, befogadni, legyen az szóbeli, vagy nem szóbeli, tudatos vagy tudattalan, annak érdekében, hogy minél pontosabban megérthesse érzelmi, indulati állapotát, mondanivalója lényegét. *(Németh, 2002)*

Az aktív, akaratlagos figyelem tanulható, bizonyos szakmákban elkerülhetetlen (pl. orvos). A figyelemnek jutalom értéke van, növeli a beszélő saját fontosságának tudatát. Az odafigyelést, a hallgatást hajlamosak vagyunk passzív tevékenységként felfogni, olyannak venni, ami magától is megy, de sajnos ez nem igaz, gondolataink gyakran elkalandoznak, mert:

- a gondolkodás sebessége mintegy 500 szó percenként, míg a beszédé 100-120 szó;
- valami eszünkbe jut arról, amit mondott;
- találunk valami sértő elemek abban, amit mondott, annak egy részén rágódunk;
- arra készülünk, mit fogunk mondani, ha ránk kerül a beszélés sora;
- hajlamosak vagyunk egy-egy részlet kiragadására, megtapadni, és csak arra reagálni;
- az is előfordulhat, hogy a mondanivaló olyan távol esik érdeklődési körünktől, hogy képtelenek vagyunk rá figyelni. *(Radó, 2009)*

Az aktív figyelem hatása:

- Az aktív, akaratlagos figyelem tanulható és a segítő szakmák hatékony műveléséhez föltétlen meg is tanulandó képesség. A figyelemnek jutalomértéke van a kliens számára.

- Az hogy figyelnek rá és megértik, segíti őt abban, hogy kifejezze az érzéseit, megfogalmazza gondolatait, feltárja problémáit, s ebben a légkörben válik lehetővé számára saját problémáinak megértése, a megoldások megtalálása. *(Németh, 2002)*

Gondolataink elkalandozása miatt gyakori, hogy a befogadott üzenet nem azonos a küldött üzenettel. Az aktív figyelem azt jelenti, hogy a hallgató igyekszik szándékosan a figyelmét, érdeklődését partnerére irányítani. *Az aktív figyelés jelei:*

- odafordulás, szemkontaktus, bólogatás, figyelő testtartás;
- célszerű kérdezés
    - a partner referenciakeretein belül kérdezzünk
    - bemelegítő, zárt, könnyen megválaszolható kérdésekkel kezdjünk
    - kerüljük az orientáló kérdéseket
    - kerüljük a túl általános kérdéseket
- érzelmek visszatükrözése („kicsit zavarba jöttél!”);
- összefoglalás, tisztázás, visszakérdezés, érdemes visszajelzést kérni arról, vajon jól értelmezzük-e a másik érzéseit, problémáját;
- értelmezés, újrafogalmazás segít a jobb tényfeltárásban. *(Radó, 2009)*

Az aktív figyelés leggyakoribb hibái:

- visszamondás, csak a megértés illúzióját adják, ha igazán figyelünk levonjuk a következtetéseket;
- az érzések figyelmen kívül hagyása vagy lekicsinylése, ha megértőek vagyunk, a partner indulati állapota csökkenni fog;
- ne járjunk a másik előtt, időnként már azt is tudjuk, amit még el sem mondott, ennél csak az nagyobb hiba, ha félbeszakítjuk és el is mondjuk helyette;
- ha ceruzával a kézben figyelünk, ne jegyzeteljünk folyamatosan és ne játszunk vele;
- a figyelem színlelése: mosolygunk, szemébe nézünk és utána rájövünk, hogy egész máshol járt az eszünk, könnyen lebukhatunk, mert a kérdésre nem tudunk felelni, és fontos információkat szalaszthatunk el. *(Radó, 2009)*

4.4 Az ellenvetések kezelése

Amennyiben dühös, kétségbeesett vagy egyéb erősen felindult emberrel kell beszélgetést folytatnunk, első lépésben az érzelmi, indulati állapot megfelelőszintre való csökkentését kell elérnünk, mert az erős érzelmek akadályozzák a racionális gondolkodást. Akkor fog megnyugodni, ha érzi, hogy komolyan vesszük, figyelünk rá. A figyelem segíti őt abban, hogy kifejezze az érzéseit, megfogalmazza gondolatait, feltárja problémáit. Az ellenvetések kezelésétől függ a kapcsolataink minősége, sikerességünk gyakorisága, erőssége, kudarcaink sűrűsége és mélysége. Az emberi kapcsolat lehet közömbös vagy érdeklődés, az érdeklődés lehet pozitív vagy negatív, a negatív lehet kifogás vagy ellenvetés. A pozitív érdeklődés jó, nincs vele gond. A közömbösség a legzavaróbb. Az ellenvetés*:*

- észlelésnél lépjünk hátra egy lépést gondolatban;
- a lehető legkevesebb indulattal a objektíven vizsgáljuk a helyzetet;
- keressük a partner viselkedésének okát: az őt mozgató érzéseit, feltehető érdekeit, hogy egyéni vagy szervezeti érdeket képvisel, és ezek alapján döntsük el, hogy

- kifogással (tartalma majdnem biztosan információ hiányából adódó bizalmatlanság, bizonytalanság, döntésképtelenség, azaz információnyújtással leküzdhető) vagy
- ellenvetéssel (mélyebb meggyőződésből fakad, érzelmi alapú, észérvekkel nehezen változtatható) állunk szemben
- az ellenvetés és a kifogás is lehet nyílt vagy rejtett, ez utóbbit időigényesebb leküzdeni. *(Radó, 2009)*

Amennyiben az ellenvetés egyértelmű, fontos, hogy a beszélgetést megmentsük és ne menjünk bele parttalan vitába. Az alábbiakban az ellenvetések kezelésének nyolc fő technikáját ismertetjük *(Külker Online, 2013b).*

1. *Az ellenvetés tisztázása visszakérdezéssel,* például:
   "Milyen megfontolásból jut erre az eredményre?"
   "Miért gondolja ezt?"
   "Melyek azok a kiinduló adatok, amelyek érvelésének alapjául szolgálnak?"

2. *A „de" megfogalmazása másképpen:* az ellenvetések kezelésénél kifejezetten fontos szerep jut a szavaknak. A "de" szó ellenséges helyzetet teremthet, így célszerű más szinonim, kevésbé ellentmondást érzékeltető szavakat alkalmazni (9. táblázat).

9. táblázat: **"Igen" és "de" megfogalmazásának formái**

Az *igen* megfogalmazásának különféle formái	A *de* megfogalmazásának különféle formái
Egyetértek önnel...	… csakhogy…
Nekem is az a véleményem, hogy..	…ámde…
Elismerem, hogy…	... másfelől azonban...
Ezt az érvet meggyőzőnek tartom...	... ha azonban alaposabban megnézzük...
Természetesen…	... ámde ebben az összefüggésben szeretném a figyelmét arra is ráirányítani, hogy...
Helyes…	... csakhogy ezzel kapcsolatban még az is eszembe jut, hogy…

Forrás: Külker Online, 2013b

3. *Mennyiségek alapján történő differenciálás*. Például:
   "Ez a biztosítás nekem túl drága"
   "Ez az éves terhelés! Egy hónapra azonban mindössze ... esik, ez nem olyan nagy összeg."

4. *Az ellenvetés háttérbe állítása:* Nem azonnal válaszoljuk meg az ellenvetést, hanem háttérbe állítjuk egészen addig, amíg be nem fejeztük megkezdett érvelésünket. Például:
   "Engedje meg, hogy később térjek ki erre."
   "Ezt a kérdést csak a szünet után akartam tárgyalni. Kérem, legyen addig türelemmel."

"Nem lenne jobb, ha ezt a kérdést félretennénk addig, amíg be nem fejeztük ezt a témát?"
"Mielőtt részletesebben kitérek erre a pontra, előbb szeretnének Önöknek még néhány fontos információt adni."

5. *Visszafordításos (bumeráng) módszer:* amit a másik fél problémának érez, azt állítjuk be előnynek. Például:
"Éppen azért ajánlom Önnek mert drága. Az árral arányban áll a minőség és az Ön magas igényeit ez a drága termék elégíti ki. Nem is mernék Önnek olcsóbbat ajánlani."
"Az Ön elképzelésének megvalósítása nagyon nehéz lesz! "
"Tudom és éppen azért bíznám meg Önöket ezzel a munkával, mert az Önök kiváló szakembereinek nincs lehetetlen feladat."

6. *Az érvelés kipárnázása:* tartalmilag nem szándékunk beszélgetőpartnerünk ellenvetésének megcáfolása, vagy ezt meg sem tudnánk tenni. Ezért saját érvünket erősítjük olyan személyek, tekintélyek vagy tények felsorolásával, akik, illetve amelyek alátámasztják érvünket. Például:
"X úr és Y úr szintén azon a véleményen van, hogy..."
"X professzor úr ezt az érvelést kiterjedt kísérletsorozattal támasztotta alá."
"Ez az érvelés mindössze logikus következménye a törvény végrehajtási utasításának..."

7. *Saját tapasztalatok módszere:* beszámolunk saját tapasztalatainkról vagy akár olyan problémákról, amelyekkel a mostanival összevethető helyzetekben nekünk magunknak is szembe kellett néznünk. Például:
"Régebben én is így gondoltam, mint Ön, de ..."
"Ezt az ellenvetést egy korábbi alkalommal az ismert X úr igen szemléletesen cáfolta nekem:..."
"Ezt egyszer már magam is kipróbáltam. Ennek során megmutatkozott, hogy..."
"Ezzel már én is csúnyán megjártam egyszer. Aztán..."
"Én magam is mindig így csináltam, mígnem egy szép napon..."

8. *Feltételezéses módszer:* eleinte feltételezzük, hogy egy bizonyos tényállás ilyen vagy olyan. Ebben az esetben közvetlen elkötelezettség nélkül is fontolóra vehetjük és elemezhetjük a lehetséges következményeket. Azt, hogy valamennyi megfontolás lezárását követően végül hogyan fogunk dönteni, egyelőre nem tudjuk megmondani. Például:
"Tegyük fel, hogy úgy fest a dolog, ahogyan azt Ön az imént említette, akkor..."
"Induljunk ki abból, hogy állítása helytálló. Akkor ebből az következne, hogy..."
"Ha követnénk az Ön érvelését, akkor ez következésképpen azt jelentené, hogy..."
"Tegyük fel, hogy az Ön felfogása helyes. Akkor..."

Az ellenállás leküzdésénél célszerű viselkedési formák:

- kérdezés, mely alapján rájöhetünk az igazi okra, találhatunk felértékelhető elemet, nem ad lehetőséget a partnernek hallgatni, kedvező légkört teremthet, egyszerűbbé, könnyebbé teszi a visszavonulást;

- figyelmes hallgatás, azaz az aktív figyelem, mely jó érzést kelt és a partner részletesen ki fogja fejteni a véleményét;
- a látszat kifogást meg kell ismételni, értelmes partner rájön, hogy túlzott;
- a tempó lassítása, finoman elterelő mondatok;
- a nyíltság erősebb eszköz, mint a manipuláció;
- szendvics módszer: két pozitívum közé beépíteni a kifogást, pl. két előnye közé az árat, vagy vonzóvá teszünk egy dolgot, utána a kifogás, majd felértékeljük a partnert;
- ha a partner ellenvetése valaminek a leleplezésére szolgál, kérjük, hogy fejtse ki részletesen;
- tükrözze vissza partnere érzelmeit, ez gyakran a partner viselkedését kommentáló szóbeli megjegyzés („kicsit zavarba jöttél!”);
- foglalja össze, tisztázza, fogalmazza át a partner mondanivalóját;
- mondja el saját érzelmeit, de ne engedje, hogy eluralkodjanak Önön („nagyon sajnálom az esetet, …”);
- ismerje el a jogos kritikát, bontsa részekre a problémát;
- ha a partner lecsillapodott, egyezkedjen, kössön kompromisszumot, kérjen elnézést;
- tanuljon meg nemet mondani! Ha ellent kell mondanunk partnerünk kérésére keressünk néhány erős érvet és ha tovább erősködik, ismételgessük, előbb-utóbb feladja;
- mutasson empátiát, ha valami ötlete van a megoldásra, közölje partnerével és vitassák meg;
- ha megfelelően megindokolta, hogy miért ragaszkodik bizonyos megoldáshoz, ne engedje, hogy partnere arra kényszerítse, hogy újabb és újabb indokot találjon ki, ragaszkodjon álláspontjához;
- a gyengébb, kisebb jelentőségű kifogásokra ne is reagáljon;
- nyitott kérdések, nyílt mosoly többet ér, mint a legjobb érv ;
- a lezárást célszerű feltevéssel kezdeni („úgy gondolom, hogy …”, „remélem, hogy …”). *(Radó, 2009)*

A konfliktusok feloldására irányuló kommunikációnak napjaink rohanó és stresszes világában megnőtt a jelentősége, de kevesen ismerik, hogy hogyan kezeljék megfelelően a helyzetet. Jelen tananyagban önálló fejezetet szentelünk a témának *(Lásd következő, 5. fejezet).*

5. KONFLIKTUS FELOLDÓ KOMMUNIKÁCIÓ

Két ember között nézeteltérés alakul ki, amikor úgy tűnik számukra, hogy érdekeik vágyaik megvalósítását a másik megakadályozza, vagy megakadályozhatja. Ezt konfliktus helyzetnek nevezzük. Konfliktusok esetében mindkét félben önkéntelenül negatív gondolatok, érzelmek élednek. Sokszor ezek olyan mértékűvé válhatnak, hogy a felek közt még a kommunikáció is megszakad, az emberi kapcsolatok romlanak. Az ilyen szituációk elkerülésére, vagy a kialakult problémák megoldására, a konfliktusfeloldására több szerző is ajánl kommunikációs technikákat. Ezen módszerek egyszerű kommunikációs szabályokra épülnek. Néhányat bemutatunk a következőkben.

5.1 Carl Rogers-féle személyközpontú kommunikáció

Rogers a személyközi kommunikációs irányzat úttörője. Nevéhez fűződik a nondirektív tanácsadási módszer megalapozása az 1940-es években, amelynek az a lényege, hogy „terapeutaként (facilitátorként) arra kell törekedni, hogy kliens a saját módján és tempójában jusson el konfliktusának gyökeréig.” A második világháborút követően ő indította útjára az encounter-csoport műfaját is, ami azt jelenti, hogy a két ember között alkalmazott személyközpontú módszereket használta csoportban is. Elsőként teremtette meg a konfliktuskezelés feltételeit, vagy, ahogy ma nevezik a mediációt Észak-Írországban, Közép-Amerikában és Dél-Afrikában *(Randolph-Strasser, 2008).*
Rogers személyközpontú terápiájából alakult ki a személyközpontú kommunikáció, mint konfliktus feloldó, megelőző kommunikációs technika.
Rogers a személyközpontú kapcsolat három fő elemének a következőket tartotta:

- empátiás megértés,
- feltétel nélküli elfogadás,
- kongruencia.

Rogers az igazságérték kutatása nélkül, realitásnak azt tekinti, ahogyan az ember átéli a világot. Mindenki realitása az a jelentés, amelyet ő ad a világban való létének. (Ennek fényében a tradicionális értelemben vett objektivitás nem létezik, mivel minden észlelet és tapasztalat személyes szűrőn keresztül, s így szubjektív természetével a személy céljait, idioszinkratikus történetét és a jelen szituációit tükrözi vissza.) Az *empátia* szavakban történő visszajelentési mozzanata, a verbalizáció *(Szenes, 1991).*
A *feltétel nélküli pozitív viszonyulás* (unconditionall positive regard, positive Werschätzung, caring, non-possesive warmth, acceptance) terminusa egyfajta nem birtokló gondoskodást jelent, amiben elfogadjuk a másikat úgy, ahogy ő az adott pillanatban létezik, nem értékelünk (sem pozitívan, sem pedig negatívan) és nem akarjuk megváltoztatni őt. Az elfogadás fontos jellemzője az értékelésmentesség *(Szenes, 1991).*
A *kongruencia* pedig azt jelenti, hogy valódi személyes kapcsolatba kerülünk a másikkal, mint ember az emberrel. Önmagunkat adjuk, azonosak vagyunk önmagunkkal. „Senki nem felel meg teljesen ennek a feltételnek, de minél jobban el tudja fogadni azt, ami benne végbemegy, és félelem nélkül azonosulni tud érzelmei teljes komplexitásával, annál kongruensebb *(Rogers, 1980).*” A gyakorlatban ez leginkább úgy jelentkezik, hogy verbális és nonverbális viselkedése összhangban van.

Kommunikációs technikája lényegét így fogalmazza meg Rogers röviden: „Mindenki csak azután juttathatja kifejezésre érveit, miután előbb újból és pontosan megfogalmazta az előtte beszélő gondolatait, érzelmeit, valamint mindezt az említett személy megelégedésére tette *(Rogers, 1980)*".
A konfliktus helyzet elkerüléséhez Rogers ad néhány praktikus tanácsot is, ezek szerint:

- Kommunikációnk során azonosítsuk saját kedvenc stílusunkat (eredményre jutok-e az eddig bevált módszerekkel, vagy változtatni kell?), és használjuk azt!
- Legyünk kreatívak és gazdagítsuk saját kommunikációs eszköztárunkat (kommunikációs készségfejlesztés)!
- Értelmezzük a konfliktus körülményeket (rendszerszemléletű megközelítés)!
- Legyünk képesek a megbocsátásra!
- Vádaskodás helyett használjunk én-üzeneteket! (Használjuk a következőket: „Én mérges vagyok, mert…"; Engem bánt az, hogy…" Ne fogalmazzunk így: „Te mindig…"; „Te sosem…")
- Ne a másik személyét bírjuk, csupán a viselkedését! (Használjuk a következőket: „Engem zavar, hogy nem érkeztél időben, máskor pontosan érkezz, kérlek!", ahelyett, hogy azt mondanánk: „Idegesítesz engem, Te egy örökös elkéső vagy!" Ez utóbbival megtámadnánk, esetleg erős védekező reakcióra kényszerítenénk a másikat.
- Ismerjük be, ha valamiben hibáztunk!
- Mindig bocsássuk meg, ha a másik hibázik! Ne legyünk megsértődve, és ne büntessük a másikat hallgatással!

Megérteni egy másik embert, az ő álláspontját, kiszélesíti a látókörünket és megerősíti a kapcsolatunkat *(Rogers, 1995).*

5.2 Gordon-féle nincs vesztes módszer

Gordon saját vizsgálati eredményei és Carl Rogers humanisztikus pszichológiájának alapján kidolgozott egy konkrét, a mindennapokban is alkalmazható modellt. Gordon meg volt győződve arról, hogy az erőszak alkalmazása rontja a kapcsolatok minőségét, és kidolgozott egy kommunikációs technikát ennek elkerülésére.
Az általa kifejlesztett Gordon-módszer alapján a világ különböző tájain tanítanak szülőknek, tanároknak, vezetőknek eredményesebb kommunikációt.
Módszerében 3 kommunikációs alaphelyzetet különböztet meg:

- az „én problémám",
- a „te problémád",
- a „mi problémánk"

és javasol ezekben a helyzetekben erőszak nélkül működő kommunikációs eszközöket.
A Gordon módszer szerint tehát, először el kell dönteni, kinek a problémája okozza a konfliktust. Az ő megfogalmazásában a konfliktus: két ellentétes akarat, szándék, vagy igény ütközése. Ez a megfogalmazás semleges, nem minősít, nem jó és rossz harcáról beszél, csupán arról, hogy az egyik ember szándéka, törekvése különbözik a másikétól, és ez a különbség akadályozhatja őket céljuk elérésben. Hagyományos kommunikációval problémahelyzetekben inkább a probléma elmélyítése felé haladunk. A másik problémáját tanácsokkal, kritizálással, a sajátunkat mások hibáztatásával próbáljuk megoldani. Gordon azt javasolja, hogy fordítsuk meg a kommunikációnkat a

két helyzetben, azaz a másik problémájában éppen akkor tudok segíteni, ha nem próbálom a saját gondolataimmal befolyásolni, azaz meghallgatom, és ezzel segítek neki szembenézni a nehézségeivel, és a saját megoldását megtalálni. Ha nekem van problémám, úgy nyerhetem meg a legkönnyebben a másik fél együttműködését, ha ítélkezés nélkül elmondom, miért rossz számomra az, amit csinál. Fontos, hogy tudjak beszélni az érzéseimről, és arról hogy milyen következményei lehetnek számomra a cselekedetének *(N. Kökény 2006)*.

Gordon a konfliktus feloldás érdekében a következő erőszak nélkül működő kommunikációs eszközöket javasolja:

- Én-üzenet
- Értő figyelem
- Nincs-vesztes konfliktusmegoldás *(Gordon, 2000)*

Én-üzenet

Megszokott, mindennapi kommunikációnkban gyakran használunk saját üzeneteink kódolására olyan mondatokat, ami a másikról szól pedig saját érzéseinket, gondolatainkat szeretnénk „eljuttatni" hozzá *(Liptákné, 2011)*. Pl. „Ne vedd el a számlatömböt…(1)" Ha ennek a mondatnak az alanyát keressük, azt kapjuk, TEneked szólt az üzenet. A következő mondatokban még a magyar nyelvben is kitesszük a „Te" névmást: pl. „Azt hiszed, hogy TE találtad fel a spanyolviaszt? (2)" (gúnyolódás), illetve „Te vagy a mi büszkeségünk (3)" (dicséret). Nézzük meg ugyanezeket az üzeneteket én-üzenet formájában: „A számlatömbre szükségem van, mert jön egy ügyfél.(1)", „Én is a legkézenfekvőbb megoldást választanám (2)." „Örülök, hogy veled dolgozhatok (3)."

Az én-üzeneteknek öt típusát különböztetjük meg, ebből az első négyet konfliktusmegelőző én-üzenetnek nevezzük:

1. *Elismerő én-üzenet*: pl. Köszönöm a segítséget a projekt tevékenységek megvalósításában.
2. *Probléma megelőző én-üzenet*: pl.: A szerződést péntekre szeretném a végső formába önteni, hogy a hétvégén ne legyen miatta túlórázás. (Akik kevés probléma megelőző én-üzenetet használnak, gyakran hallhatják a „Miért nem mondtad?" kérdést)
3. *Önfeltáró (igény és érzésközlő) én-üzenet*: pl. Nem szeretek túlórázni.
4. *Elutasító én-üzenet*: pl. Nem szeretnék több időt és energiát a felesleges adminisztrációra pazarolni.
5. *Konfrontáló én-üzenet*: pl. Idegesítesz az állandó fontoskodásoddal!

Az első négy esetben az én-üzenetek azért eredményesek, mert a beszélő nyíltan felfedi gondolatait, érzéseit, ezáltal kevésbé lesz félreérthető. Asszertív magatartásával hozzájárul ahhoz, hogy mások jobban megértsék, így minimálisra csökkennek a vele kapcsolatos félreértések, előítéletek, hamis általánosítások és egyéb félrevezető benyomások. Ha mások megtudják, ki vagyok, mi az, amit különösen szeretek vagy szeretnék, szívesebben segítenek vágyaim megvalósításában *(Liptákné, 2011)*.

A konfrontáló én-üzenetek (5. fajta) a másikat bírálják. Azonban ezek az üzenetek megfogalmazhatóak úgy, hogy bár bírálnak, de nem sértenek. Gordon azt javasolja, hogy az ilyen én-üzeneteknél mindig tartsuk be a „viselkedés + érzések +

következtetések” hármast. Ez azt jelenti, hogy üzenetünk tartalmában térjünk ki arra, hogy mit tartunk kritikusnak a másik viselkedésében, milyen érzéseket szül ez bennünk, és milyen következményekkel jár ez ránk nézve. Egy jó én-üzenet azonnali változást is eredményezhet a viselkedésben, olykor azonban a másiknak, a problémagazdának komoly segítségre van szüksége. Az embernek nincs mindig könnyű dolga, ha változtatni akar is, mert a viselkedés módosítása esetleg mélyen gyökerező, megrögzött cselekvésformák feladását teszi szükségessé valami új és ki nem próbált érdekében. Ez a problémagazda tevékenyebb közreműködését kívánja meg. A viselkedés megváltoztatására irányuló erőfeszítésünk egy hatékony formája a „nincs vesztes” probléma megoldási folyamat (Lásd lejjebb) *(Gordon, 2000).*

Értő figyelem

Az „értő figyelem” módszert Gordon Carl Rogers és pszichológus hallgatóinak művéből vette át, ott az „érzések visszatükrözése” volt a kifejezés tartalma *(Gordon, 2000).*

Ha a másik problémájáról van szó, akkor az empátiás meghallgatással segíthetünk a munkatársunknak, Gordon ezt a kommunikációs eszközt nevezte értő figyelemnek. Azt figyelte meg, hogy válaszaink 80 %-ban olyan közlések, amelyek inkább leállítják a kommunikációt és nem is tudunk segítségére lenni munkatársunknak. Ezeket közléssorompónak nevezte és 12 csoportra osztotta:

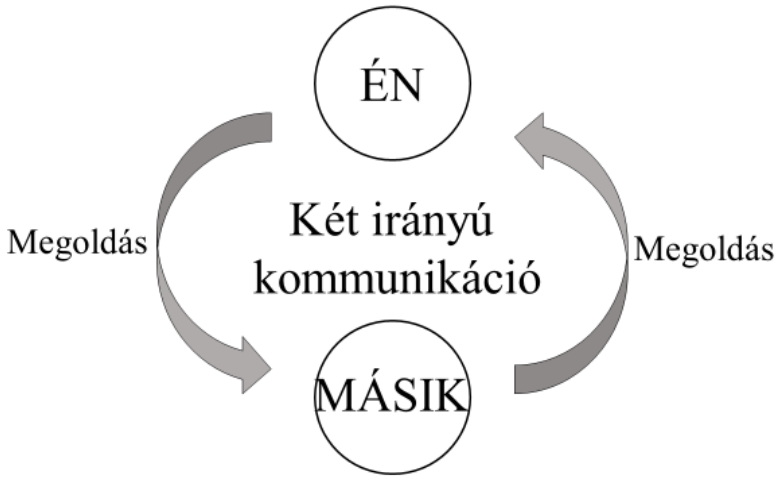
1. *Parancsolás, utasítás* (…….ezt meg kell tenned….)
2. *Figyelmeztetés, fenyegetés* (…..ha nem ezt csinálod, akkor…)
3. *Prédikálás, moralizálás* (…….a te felelősséged ezt megtenni…..)
4. *Tanácsosztogatás, megoldási javaslatok* (…..a legjobb megoldás az, ha…)
5. *Logikai érvelés, meggyőzés* (….a tények amellett szólnak, hogy…)
6. *Ítélkezés, kritizálás, vádolás* (….nem gondolkodsz következetesen…..)
7. *Dicséret, egyetértés* (….a kisujjadban van…..)
8. *Megszégyenítés, kifigurázás, megbélyegzés* (….most aztán jól elrontottad…)
9. *Értelmezés, elemzés, diagnosztizálás* (….neked tulajdonképpen arra van szükséged…)
10. *Nyugtatgatás, részvét, vigasztalás, bátorítás* (….ne aggódj ennyire miatta….)
11. *Faggatózás, rákérdezgetés* (….mit tettél a megoldás érdekében….)
12. *Elterelés, humorizálás, távolságtartás* (….csak gondolod, hogy problémáid vannak….)

Ezeket általában nem szívesen hallják azok, akik valamilyen problémával küzdenek.

Az értő figyelem azonban megoldást kínál a másik problémája esetén. Ezt nem az üzenő-helyzetben lévő, hanem a fogadó-helyzetben lévő alkalmazhatja. Fontos, hogy teljes figyelmével tudja hallgatni társát. A következő visszajelzéseket adhatja: miközben hallgatja mit mond, és figyelj a metakommunikációjára, megfogalmazza, hogy hogyan is értette a problémát. Helyénvaló ilyenkor az eredeti én-üzenet megismétlése, vagy egy módosított változat elküldése, amely ha a másik érzéseit is pontosan „tükrözi”, hasznos és a másikat kielégítő visszajelzés lehet *(Gordon, 2000).*

Az értő figyelem hatásai: segít abban, hogy pontosan megértse a fogadó, hogy a küldő mire gondolt, elfogadást közvetít a közlő felé; ha megérti a fogadó, hogy miért gondolkodik másként a küldő, akkor elfogadhatóbbakká válnak a nézetkülönbségek is. Ez a technika segíthet érzelmi felhangoltságot mérsékelni, így gyakran közelebb visz a problémák megoldásához *(Liptákné, 2011).*

Nincs-vesztes módszer
Konfliktusoknál általában az a végkifejlet, hogy az egyik fél nyer, a másik pedig veszít. Azt is mondhatnánk, hogy a konfliktus lezárása lehet győzelem, vagy veszteség. A „nincs-vesztes módszer" a konfliktus megoldás új alternatíváját, harmadik lehetőségét vázolja fel.
A 12. ábra a nincs-vesztes módszert mutatja be.



12. ábra: **A Gordon féle nincs-vesztes módszer**
Forrás: Gordon, 2000.

Eltérően a győztes-vesztes módszertől ez a módszer a probléma megoldás „nyitott megközelítése. A konfliktus egyik szereplője sem tudja biztosan, hogy mi lesz a végső megoldás, ez nyitva van hagyva, és csak a hat lépésből álló folyamat végeredményeként derül ki. A győztes-vesztes módszerekben a partnerek közül többnyire mindegyiknek van előre eldöntött megoldása, és a „feladata az, hogy hatalmát felhasználva (szakmai tudás, pozíció stb.) érvényt szerezzen neki. Ezért a konfliktusok ezen hagyományos megoldásai konkuráló, hatalmi harchoz vezetnek. Nem így ez a harmadik módszer, amely kölcsönösen elfogadható megoldás keresésére épül. Ez pedig nem igényel hatalmat, hanem alkotó gondolkodást *(Gordon, 2000).*
A nincs-vesztes módszer gyakorlatban alkalmazott vezérfonala a következő hat lépésből áll:

1. A probléma azonosítása és megfogalmazása
2. Alternatív megoldások kidolgozása - ötletek, javaslatok gyűjtése melyek elvezetnek a megoldáshoz
3. Javaslatok, alternatív megoldások közös értékelése
4. Döntés hozatal a mindenki számára leginkább elfogadható javaslat mellett
5. A végrehajtás, előkészületek a gyakorlati megvalósításra, a részletek kidolgozása, a feladatok tisztázása
6. Utólagos kiértékelés, hogy sikerült a megvalósítás, helyes volt-e a döntés *(Gordon, 2000).*

A kölcsönösség eredményességét Gordon kutatásai alátámasztják. Megállapítja, hogy a segítőkész kapcsolatok jelentős előnyöket hordoznak: ahogy az emberek megoldják

saját problémáikat, függőségeik kezdenek megszűnni, nyitottabbá válnak problémáik megvitatásában, személyes elégedettséget éreznek, ha segítenek valakinek igényei kielégítésében, és amint segítik mások igényeinek kielégítését maguk is jobban számíthatnak saját igényeik kielégítésében mások segítségére. A kölcsönösségnek ez a fajtája valóban kifejlődik az emberi kapcsolatokban, ha a kényszerítő hatalmat elkerülik *(Gordon, 2000).*

5.3 Schmidt: „MONDD" módszer

Az eddigiekkel ellentétes kommunikációs folyamatot, a konfliktusok kezdeményezésének egy lehetséges hatékony folyamatát mutatjuk be a következőkben.
A konfliktusok kezdeményezéséhez hatékony vezérfonal lehet *Schmidt (2009)* MONDD módszerének alkalmazása. Miért is kezdeményezzünk egyáltalán konfliktust (?), hisz eddig arról volt szó, hogyan előzhetjük meg, milyen kommunikációs eszközökkel oldhatjuk fel azokat. Nos, vannak olyan helyzetek a szervezetben, amelyek esetében elkerülhetetlen a konfliktus, amely nem minden esetben az „ördögtől való", sokszor maga a konfliktus visz közelebb a probléma megoldásához, motivál, növeli a kreativitást (konstruktív konfliktusok).
A módszer a „MONDD" betűszóból kapta a nevét. Ez az elnevezés egy felszólítás, ami arra is emlékeztet, hogy milyen könnyen lehetne – megfelelő kommunikációval! - a konfliktusokat elkerülni, és mégis milyen fontos néha mégis kezdeményezni azokat. Minden betű egy-egy lépést szimbolizál a konfliktusok konstruktív megoldása érdekében *(Svelta, 2014).*

„M" Mutasd meg saját látásmódod!

- Saját észlelésemmel, látásmódommal kezdem. Konkrét leírást adok arról, amit láttam, hallottam, tapasztaltam. Kerülni kell az általánosítást és az értékelést. Példa: „Nekem feltűnt, hogy… „

„O" – Oszd meg vele, hogyan hat rád!

- Leírom azt, hogy milyen hatással volt rám a tapasztalt dolog. Példa: „Számomra ez azt jelenti… „

„N" – Nevezd meg érzéseidet!

- A másik fél számára egyértelművé kell tennem, hogy a konfliktus nekem személy szerint mit jelent, milyen érzéseket kelt bennem. Példa: „Úgy érzem magam…" (Hasonlít Rogers, és Gordon módszeréré pl. az én-üzenetekre.)

Az első három lépéssel világosan és konstruktívan lehet a konfliktusokat kezdeményezni. Ezután az a cél, hogy párbeszéd alakuljon ki annak érdekében, hogy kiderüljön, hogyan látja a másik fél a helyzetet (Svelta, 2014).

„D" – Derítsd ki a másik látásmódját!

- A cél, hogy valóban megértsem a másik fél látásmódját, hogy a két látásmódot egymás mellé tudjuk helyezni. A másik érzi azt, hogy őszinte tisztázásra törekszem, és igyekszem megérteni őt. Példa: „Hogyan látja ezt ön?"

„D" – Definiáld a végső következtetéseket!

- A cél, hogy közösen keressünk megoldásokat és levonjuk a végső következtetéseket a jövő számára. Példa: „Megállapodhatunk abban, hogy… *(Schmid, 2009 in Svelta, 2011)."*

5.4 A konfliktusmegoldó beszélgetés

Megfigyelhető, hogy azok a beszélgetések, amelyek mindkét fél számára elfogadhatóak, érzelmileg és tartalmilag is kielégítően zárulnak, mindig egy bizonyos szerkezet szerint mennek végbe, melynek lépései a következők: Felkészülés – Az ilyen beszélgetések központi sikertényezője.

- Saját érzések és igények tisztázása.
- Saját célok megfogalmazása.
- Igyekezzünk a konfliktuspartner helyébe képzelni magunkat.
- Keretfeltételek, körülmények megteremtése.

Bevezetés – A közös alap, hangulat megteremtése.

- A kapcsolat kialakítása.
- A beszélgetés alkalmának és céljának megnevezése.
- Az eljárási mód összehangolása.

Tisztázás – A konfliktus konstruktív kezdeményezése (Például a MONDD módszer alkalmazásával). Nézőpont ismertetése általánosítás és gyanúsítgatás nélkül, saját érzéseim leírása a másik hibáztatása nélkül, annak tisztázása hogyan látja ő a helyzetet.

- A konfliktuspartner elfogadása.
- Együttműködő kommunikációs technikák: nyitott kérdések, aktív meghallgatás, konkrétumok, visszatükrözés.
- Lassított beszélgetés vezetése.

Megoldás – A kölcsönös megértés kialakulása után fókuszálhat a figyelem a múltból (a konfliktus) a jövő (megoldás) felé.

- A kívánságok és igények kifejezése.
- A megoldási ötletek gyűjtése.
- A közös megegyezésig való eljutás.

Lezárás – A beszélgetés pozitív zárása.

- Annak tisztázása, hogy mindent megbeszéltünk-e.
- Rávilágítás a folyamat előnyeire.
- Pozitív lezárás. Amennyiben a fenti módszerek nem vezetnek eredményre, más konfliktuskezelő eljárásokat is alkalmazhatunk a tárgyalás folytatása érdekében. Ezek közös vonása, hogy az egymással szemben álló két fél mellé egy külső, semleges felet rendelnek, aki objektíven szemlélve az addigi eseményeket képes megállapodásra sarkallni őket *(Svelta, 2014).*

5.5 A vezető konfliktuskezelő beszélgetése

Munkahelyi környezetben a vezetők feladatai közé tartozik a konfliktusok kezelése. Gyakran szervezeti egységek, munkacsoportok, vagy informális szerveződések közti vitás kérdéseket kell rendezniük. A vezető ekkor, mint harmadik fél – döntőbíró, vagy mediátor/közvetítő – lép fel. A következőkben a vezetői konfliktuskezelő beszélgetés felépítését vázoljuk fel. A bemutatott vezérfonal inkább az olyan vezetői megoldások sajátja, ahol a vezető, mint mediátor, azaz, mint harmadik semleges közreműködő jelenik meg a konfliktusban.

A vezető konfliktuskezelő beszélgetésének felépítése:

- Előkészítés
- A beszélgetés
- Utómunka

Előkészítés

- Tiszta kép alkotása a fennálló konfliktusról.
- Ismertetni a munkatársakkal, hogy mi okból jött létre ez a beszélgetés.
- A közös beszélgetés előtt külön-külön beszélgetések lefolytatása a konfliktusban részes felekkel.
- Szükséges mennyiségű háttér-információ beszerzése.
- Előre megállapodás a felekkel a beszélgetés helyében is idejében.

A beszélgetés

- Pozitív légkör teremtése.
- Utalás arra, hogy a cél a konfliktus rendezése.
- A nyílt konfliktus megállapítása.
- Felszólítás konstruktív, őszinte, nyílt beszélgetés lefolytatására.
- A tények ismertetése, ahogy a vezető értelmezi azokat.
- A konfliktussal kapcsolatos problémák feltárása.
- Az érintettek állásfoglalása és kiegészítő nyílt kérdések a munkatársakhoz.
- A vezető összefoglalója és értékelése.
- A félreértések tisztázása.
- Kibékülés – bocsánatkérés.
- Motiválás.
- Felszólítás nyíltságra a jövőben.

Utómunka

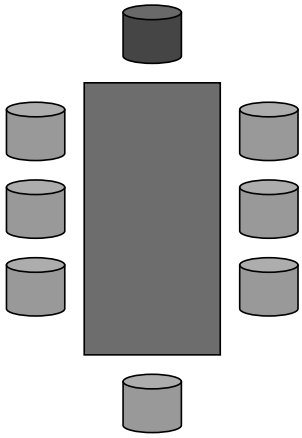
- A munkatársak és a munkahelyi légkör tudatos, folyamatos figyelése.
- Visszajelzés kérése a munkatársaktól, vajon rendeződtek-e a viszonyok *(Internet 1).*

6. AZ ÜZLETI MEGBESZÉLÉSEKEN ALKALMAZHATÓ ÜLÉS-RENDEK

Az etikett szerint a vendégeket a vendéglátónak kell hellyel kínálnia, ám néha ezt vagy szórakozottságból, vagy kulturálatlanságból elmulasztják. Ha elkezdünk beszélgetni és még nem ültünk le, udvariasan megkérdezhetjük: "Megengedi, hogy leüljek?" Miután megkaptuk az 'engedélyt', foglaljunk helyet.

Az ülés maga is hordoz információt. Ha túl összehúzzuk magunkat, idegességet, félénkséget sugárzunk. Ha szétterpeszkedünk és keresztbe tesszük a lábunkat, akkor pedig a nagyképűség, a túlzott magabiztosság hatása kelthet visszatetszést partnerünkben.
Ne tegyük keresztbe a lábunkat. Hölgyeknél ajánlott a kicsit zártabb, férfiaknál a kicsit nyitottabb lábtartás. Javasolt, hogy a hölgyek ne tartsák az ölükben a táskájukat, hanem helyezzék például a mellettük levő székre.

A tárgyalásokon, megbeszéléseken alkalmazható ülésrendek (Pease, 2002):
A négyzet alakú asztalok versengő vagy védekező jellegű kapcsolatot teremtenek azonos társadalmi helyzetű emberek között. A négyzet alakú asztalok ideálisan használhatók rövid, tényekre szorítkozó beszélgetéseknél, vagy alá-fölérendelt kapcsolatok teremtésénél.

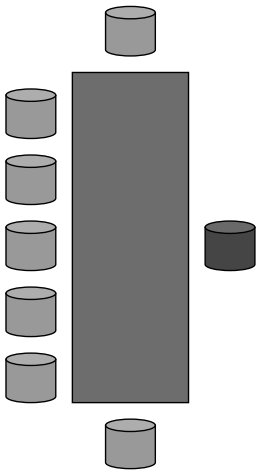


13. ábra: **Asztalfős elrendezés**
Forrás: saját szerkesztés

Az *asztalfős* elrendezés előnye, hogy a tárgyalás vezetője mindenkire rálát, a kiemelt hely erősíti pozícióját (13. ábra). Az ülésrend hátránya, hogy a vezető elvesztheti a közvetlen kontaktust a távolabb ülő partnereivel.

A *bizottságszerű* elrendezés hasonló az asztalfős formához (14. ábra). Itt is fennáll annak a veszélye, hogy a tárgyalás vezetője nem tud minden partnerével egyforma kapcsolatot kiépíteni. Ez az ülésforma főleg akkor indokolt, ha a tárgyalás vezetője

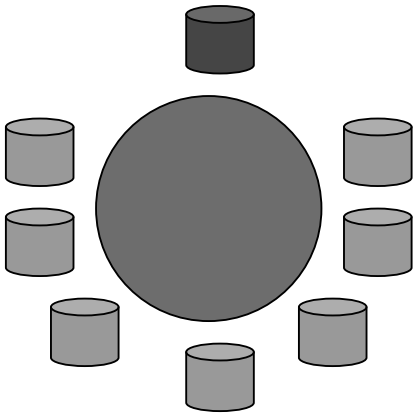
mondandóját vizuális segédeszközökkel (pl. írásvetítő, térképek, transzparensek) is kívánja illusztrálni.



14. ábra: **Bizottságszerű elrendezés**

Forrás: saját szerkesztés

Arthur király megteremtette a kerek asztalt, azzal a céllal, hogy egyenlő hatalmat és egyenlő rangot biztosítson minden lovagja számára. Egy kerek asztal a meghitt közvetlenség légkörét teremti meg, és ideális módon segíti elő az egyenlő társadalmi helyzetű emberek közötti eszmecserét, minthogy mindenki azonos nagyságú asztallap-területre tarthat igényt. A székkel körülvett kerek asztal, gyakran kávézóasztal, ceremóniamentes, közvetlen légkör teremtésére, egyes esetekben rábeszélésre, meggyőzésre szolgál.

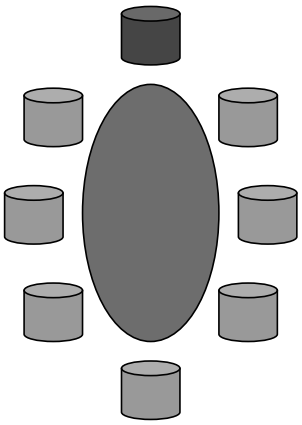


15. ábra: **Kör alakú elrendezés**

Forrás: saját szerkesztés

A *kör alakú* asztal mellett a legkellemesebb a tárgyalás (15. ábra). Itt nincs kiemelt hely, így közvetlen és kötetlen hangulatú a kommunikáció. Az elrendezés hátrányai: a közvetlenül mellettünk ülőket csak oldalról látjuk; a szemben levő jóval távolabb van, mint a többiek. Ez az ülésmód nem kedvez a vizuális segédeszközök bemutatásának.

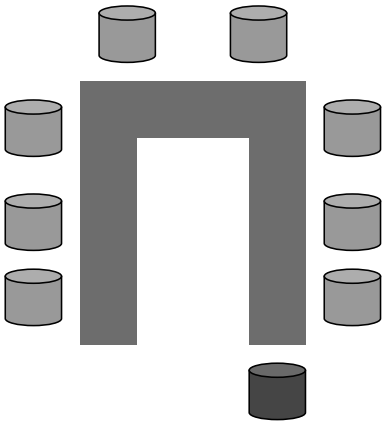
Az *ovális* elrendezés a kör alakú elrendezéshez hasonló (16. ábra). Szintén nincs kiemelt hely, közvetlen és kötetlen hangulatú lehet a kommunikáció, csak bizonyos személyekkel nagyobb távolságot tartunk, míg a kör alakúnál körülbelül egyforma a távolság.



16. ábra: **Ovális alakú elrendezés**

Forrás: saját szerkesztés

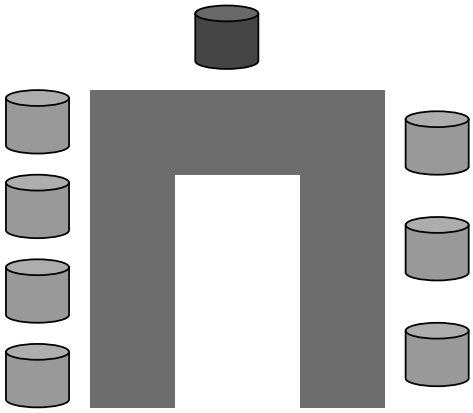
A *patkós ülésrend* előnye, hogy az előadónak könnyű mozognia, ha szükséges valamelyik tárgyalópartneréhez odamennie (17. ábra). Munkatársai jól látják. Hatásosan érvényesülhetnek ebben a formában az előadó nem verbális jelei.



17. ábra: **Patkós elrendezés**

Forrás: saját szerkesztés

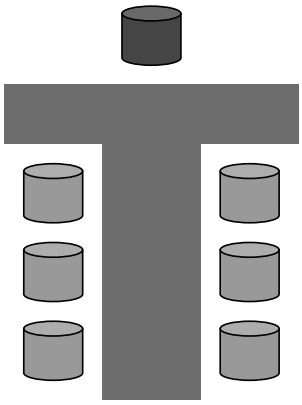
A *bankett ülésrend* sokban hasonlít az előző típushoz (18. ábra). Azonban itt az előadó, a főnök helyzete jobban középpontban van.



18. ábra: **Bankett ülésrend**

Forrás: saját szerkesztés

A *T alakú elrendezés* a legrosszabb forma (19. ábra). Ez a forma azt kívánja kifejezésre juttatni, hogy az asztalfőn ülő "főnöki" helyzetből tárgyal, és nem sokra becsüli munkatársait. Üzleti tárgyaláskor ezt az ülésrendet mindenképpen kerüljük.



19. ábra: **T alakú elrendezés**

Forrás: saját szerkesztés

A stratégiai elhelyezkedés hatásos mód lehet mások együttműködésének elérésére. Az, hogy mások hozzánk képest hogyan foglalnak helyet, velünk szembeni viselkedésmódjuk több vonásra rávilágít. Mark Knapp a „Nem verbális közlésmód az emberi kölcsönhatásban" című könyvében megjegyzi, hogy bár van általános képlet az asztal körüli elhelyezkedés értelmezésére, a környezet is hatással lehet arra, hogy hová és milyen helyzetben ülünk le.

7. MUNKAHELYI ÉS ÜZLETI ÖLTÖZKÖDÉSI SZABÁLYOK

A munkaadóknak lehetőségük van kikötni dress code-ot (öltözködési szabályokat). Erre több lehetőség kínálkozik. Lehet erről rendelkezni belső szabályzatban, vagy akár munkaszerződésben is. Ha nincsenek írásba foglalt öltözködési szabályok a munkahelyen, a munkatársaknak akkor is meg kell felelniük a munkaadók hallgatólagos elvárásainak.

A munkáltató abban az esetben írhat elő öltözködési szabályokat a munkahelyen, ha ez indokolt, ésszerű és nem sérti a rendeltetésszerű joggyakorlás követelményét. Indokolt lehet például az egységes formaruha előírása étteremben, szállodában, recepción dolgozó munkavállalóknál, ahol az egységes öltözködés a cég arculatát tükrözi *(Kővári, 2010).*

Az öltözködési szabályokat tartalmazhatja a felelős vezető által kidolgozott etikai kódex *(Görög, 2001).* Ebben a legtöbb esetben megtilthatnak olyan nem megfelelő ruhákat, mint a kivágott felsők, pólók, miniszoknya vagy nadrág, hogy biztosítsák a megfelelő üzleti reputációt. Jogos a dress code előírása abban az esetben is, ha a munkáltató saját alkalmazottait vagy az ügyfeleket, vásárlókat meg akarja védeni bizonyos veszélyektől. Ilyen esetben követelheti a védőruházat viselését higiéniai és egészségügyi valamint biztonsági okokból. Ugyanazon indokból a munkaadók korlátozhatják a hosszú vagy szokatlan frizurát, az arcszőrzetet, a piercinget vagy a látható tetoválást (bár a munkáltató saját véleménye ezekről nem biztos, hogy elegendő ok).

Amennyiben a munkavállaló sérelmesnek, indokolatlannak tartja a munkáltató által megkövetelt formaruha viseletét, bírósághoz fordulhat és kérheti, hogy állapítsák meg, hogy a munkáltató rendeltetésellenesen gyakorolja jogait. Ha egészségügyi vagy biztonsági okokból írták elő a dress code-ot, akkor muszáj alkalmazni az előírásokat, más esetekben ugyanakkor jogos lehet, ha a munkavállaló nem felel meg az öltözködési szabályoknak vallási vagy kulturális okok miatt. Akkor kell különösen odafigyelni, ha azok hátrányos megkülönböztetést jelentenek (faji, bőrszín, nemzetiségi, etnikai vagy nemzeti származás szerint), illetve vallást vagy hitet sértenek. A munkaadóknak azt is meg kell vizsgálni, hogy meg tudják-e indokolni a férfiaknak és nőknek szóló különböző öltözködési előírásokat. Az életkoron alapuló hátrányos megkülönböztetésről szóló törvényt szintén figyelembe kell venni és a munkáltatóknak mérlegelniük kell, hogy például egy bizonyos stílusú egyenruha megfelel-e minden korosztály számára *(Kővári, 2010).*

Ha egy munkavállaló öltözéke nem felel meg az elvárásoknak, akkor egy magánbeszélgetés során magyarázzuk el, hogy az miért nem megfelelő és kérjük meg őket, magyarázzák el, hogy miért nem tartják be az előírásokat. Ügyeljünk arra, hogy ezt ne tegyük konfrontatív módon. Ha a munkavállalónak nincs megfelelő magyarázata arra, miért nem felel meg számára az előírt ruha, adjunk számára elegendő időt, hogy javítson a megjelenésén, mielőtt fegyelmi megrovásban gondolkodunk.

Ha nincs igazolható indoka, hogy egy dolgozó nem tesz eleget az előírásoknak és előzetes szóbeli és/vagy írásbeli figyelmeztetést kapott, illetve elegendő időt hagytunk neki és támogatást nyújtottunk külsejük megváltoztatására, akkor a munkáltató tehet lépéseket ennek elérésére. Ne feledjük azonban, hogy ha fontolóra vesszük az elbocsátást, illetve egyéb lépéseket, (például fegyelmi eljárást lefokozás vagy fizetés

nélküli szabadság), akkor minden esetben feleljünk meg a törvényi előírásoknak *(Kővári, 2010).*
Manapság a legtöbb cégnek saját öltözködési szabályokat tartalmazó előírásai vannak, melyek a tevékenységtől függően lehetnek szigorúbbak (business formal), vagy megengedőbbek (business casual). Sok cégnél a hét egy napján, általában pénteken, engedik a hétköznapinál lazább öltözetet (dress down, casual-Friday) *(Keszler, 2014).*

7.1 Munkahelyi öltözködési tanácsok hölgyeknek

Business formal
Az üzleti életben elvárás, hogy mindig ápolt, tiszta, elegáns, igényes, jó minőségű ruhaneműt viseljenek az alkalmazottak.
A hölgyek esetében itt mindig sötét színű (fekete, sötétkék, sötétszürke) kosztümről (szoknya, vagy nadrág + blúz), vagy kompléról (ruha + blézer) beszélünk.

- A kosztümkabát ujja lehet hosszú, háromnegyedes. Nyáron rövid ujjú kiskabát is megengedett.
- A nadrág lehet hosszú szárú, vagy bokáig érő hosszúságú.
- A szoknya érhet a lábszár közepéig, térdig, vagy térd felett maximum 3 ujjnyival. Fazonja lehet a testformát követő is, de ne legyen túl szűk.
- A blúzt nem kell feltétlenül a nadrágba, vagy a szoknyába tűrni, de semmiképpen nem lóghat ki a blézer alól. A blúzok dekoltázsa mindig szolid.
- A harisnya viselése kötelező (nagy melegben a munkáltató eltekinthet ettől. A lábszár ebben az esetben legyen ápolt)! A harsány színek és minták nem megfelelőek.
- Kiegészítőként az öltözethet illő (semmiképpen nem élénk színű) öv, zárt cipő mindenképpen elegáns fazonú legyen *(Keszler, 2014).*

Business casual
Ebben az esetben kicsit megengedőbbek az előírások.
A felsőruha lehet bármilyen színű nadrágos, vagy szoknyás kosztüm, esetleg különálló blézer és hozzá illő alsórész. Nem kötelező a blúz, helyette megengedett a póló, top és a garbó is. A blézert helyettesíthetjük pulóverrel, vagy kardigánnal és az egyrészes ruha, vagy complé is megfelelő.
A ruhák hosszára, a harisnyára és kiegészítőkre vonatkozó előírások nagyjából megegyeznek a business formal előírásaival *(Keszler, 2014).*

Casual Friday
A pénteki laza viseletet felfoghatjuk úgy is, mint egy lépést a lazulás felé.
Az a cég, amely a hétköznapokon business formal eleganciát vár el a munkatársaitól, jobb, ha pénteken sem adja alább a business casual megjelenésnél. Ahol a hétköznapokon a business casual az elvárás, ott pénteken belefér egy sportosan elegáns öltözet, akár egy szolid farmernadrág is.
Bármilyen előírás vonatkozzon is a munkahelyi megjelenésre, vannak ruhadarabok, melyeket még a leglazább pénteki napra sem ajánlatos viselni:

- túl rövid és/vagy túl szűk szoknya
- short és leggings,

- a derekat szabadon hagyó, spagetti pántos, vagy vállpánt nélküli felsőrész,
- túl sok, feltűnő ékszer,
- bakancs, saru, vagy papucs,
- netsz harisnya *(Keszler, 2014).*

7.2 Munkahelyi öltözködési tanácsok uraknak

Megjelenésünkkel kifejezzük az egyéniségünket és a céget, amit képviselünk.

Business look: Business formal, business casual
A férfiaknál alap öltözék az elegáns férfiöltöny, ami jó minőségű anyagból, finom tapintású, természetes szövetből készült. Az öltöny, azaz a nadrág-zakó összeállítás mindig inggel és nyakkendővel viselendő. A hivatali öltözéknek nincs ünnepi jellege, az öltöny tipikusan városi öltözék. A cipő színe a ruha színéhez igazodva lehet barna vagy fekete.
A zakó lehet egy- vagy kétsoros gombolású. Az alaptípus az egysoros, háromgombos zakó, melynek gombja időnként nyitva tartható. De látogató fogadásakor, üdvözlésekor, pohárköszöntő elmondásakor, kitüntetés átvételekor az egysoros zakó középső gombját mindig be kell gombolni. A kétsoros zakónál, a zakó gombját mindig begombolva kell hordani, mert a fazonja miatt "libeg" a test mellett, ami nem elegáns. Természetesen, ha leülnek, akkor mindkét zakó gombja kigombolható.
Az ing legyen tiszta pamut, alatta illik trikót hordani. Az ingnyak fazonja megválasztható: van, aki a klasszikus kent gallért kedveli, mások a legombolt nyakú gallért, ez kicsit sportosabb. Ami elegáns, az a hátraszabott úgynevezett "cápagallér". Régen úgy tartották, hogy a nyakkendő és a díszzsebkendő azonos mintázatú legyen. Ma már ez eltérő is lehet. A lényeg az, hogy a színvilága legyen azonos. A csokornyakkendő is elegáns, van olyan férfi akinek kifejezetten jól áll az egyéniségéhez.
A boka feletti 2-3 centis zokni nem elegáns, helyette fél lábszár középig érő vagy térdzokni ajánlott.
A férfiaknál az öltözet színárnyalata általában az évszakot követi. A magyar gyakorlat szerint ünnepélyes alkalmakon viselet a sötét ruha /de nem fekete/.
A megjelenés további apró elemei, mint a táska, a szemüvegtok, a toll, a névjegytartó, a pénztárca és az óra is figyelmet érdemlő részletek *(Vámosné, 2014).*

Az öltözködési előírások sokak számára nem kényelmesek, mert unalmasnak és egyénietlennek tartják az elvárt megjelenést, ugyanakkor a szabályok követése révén elkerülhető, hogy bizonyos alkalmakkor kellemetlenül érezzük magukat amiatt, hogy túlöltöztük, vagy alulöltöztük a rendezvényt.
Szeretjük, vagy nem, a dress code-okat el kell fogadnunk és a szabályok adta lehetőségeken belül kell megpróbálnunk egyéni stílusunkat érvényre juttatni *(Keszler, 2014).*

7.3 Dress code-ok

Ha hivatalos rendezvényre kapunk meghívót tudnunk kell milyen öltözéket várnak el. A következőkben a meghívón található kódokat azonosítjuk be *(Hossó – Elbert, 2014):*

White tie (formal) – frakk, nagyestélyi (franciául cravate blanche) a legexkluzívabb események öltözete, amely megkívánja az uraknak frakk viseletét mellénnyel, fehér keményített inggel (ennek gallérja egyenes és tört sarkokkal díszített), fehér csokornyakkendővel és fekete lakkcipővel, hölgyeknnél nagyestélyi könyék felett érő kesztyűvel és táskával kiegészítve – ceremóniákon, bármilyen napszakban.

Black tie (semiformal) – (franciául cravate noir) az exkluzív események öltözete, amely megkívánja uraknak a fekete szmoking viseletét lehajtott vagy egyenes gallérú fehér inggel, fekete csokornyakkendővel és fekete lakkcipővel, míg a hölgyektől a hosszú alkalmi ruha viseletét. - 18 óra után, esti, éjszakai alkalomra

Zsakett – más néven stresemann vagy cut, illetve cutaway egy olyan társasági öltöny viseletét kéri, amely egysoros fekete zakóból és sötétszürke csíkos nadrágból áll szürke mellénnyel szürke nyakkendővel.

Informal – Business formal - az üzleti élet öltözete; urak esetében megegyezik a semi-formallal, azzal, hogy elegendő az elegáns sötét öltöny nyakkendővel, a hölgyek esetében szoknya és blézer vagy kosztüm – az üzleti életben további kikötés, hogy ruhájuk ne legyen kivágott - 18 óra után kezdődő rendezvényre

Business / casual – hivatali ruházat, nincsenek megkötések, de az uraknak ajánlott öltöny viselete nyakkendővel, hölgyeknek pedig szoknya és blézer vagy kosztüm viselete - 18 óra előtt rendezvényre

Slacks – az üzleti félhivatalos rendezvények sportos öltözete, megengedett a sportosan elegáns vászonnadrágok, ing-pulóver párosítások viselete sportcipővel, csizmával mind a hölgyek, mind az urak tekintetében.

Coat-no-tie – félhivatalos rendezvények viselete, amely megkívánja az öltöny viseletét, de nyakkendő nélkül, akár jelentheti a garbó és a zakó kombinációt is, hölgyeknek nadrágkosztüm, stb.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A szóbeli és írásbeli kommunikáció összehasonlítása 8
2. táblázat: A kommunikáció hatékonysága 10
3. táblázat: Az üzleti kommunikáció főbb fajtái 33
4. táblázat: Az értekezlet szereplőinek feladatai 36
5. táblázat: Tárgyalási stílusok 40
6. táblázat: Interjú típusok 53
7. táblázat: A munkáltatók által leggyakrabban keresett kvalitások 57
8. táblázat: Kérdés típusok 78
9. táblázat: "Igen" és "de" megfogalmazásának formái 81

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: Nonverbális jelzések befolyásolása 11
2. ábra: Nonverbális közlések fő csatornái 13
3. ábra: Zónatávolságok 15
4. ábra: Kommunikáció a szervezetben 23
5. ábra: Példák kommunikációs hálókra 30
6. ábra: A tárgyalás dimenzióinak modellje 38
7. ábra: Nyolc fázisú tárgyalási modell 45
8. ábra: A motivációs levél arányai 62
9. ábra: Példa Europass önéletrajzra I. 65
10. ábra: Példa Europass önéletrajzra II. 66
11. ábra: Az üzleti levél általános sémája 68
12. ábra: A Gordon féle nincs-vesztes módszer 88
13. ábra: Asztalfős elrendezés 92
14. ábra: Bizottságszerű elrendezés 93
15. ábra: Kör alakú elrendezés 93
16. ábra: Ovális alakú elrendezés 94
17. ábra: Patkós elrendezés 94
18. ábra: Bankett ülésrend 95
19. ábra: T alakú elrendezés 95

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

BAKACSI Gyula, BALATON Károly, DOBÁK Miklós, MÁRIÁS Antal: *Vezetés - Szervezés II.*, Aula Kiadó, Budapest, 1991.

BARLAI Róbert, Kővágó György: *Válság (katasztrófa) kommunikáció*. Petit Real, Budapest, 1996.

BARTA Tamás – W. BARNA Erika: *Személyiség, kommunikáció, etika*. Szókratész Külgazdasági Akadémia Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest, 2003.

BERDE Csaba, DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet, JUHÁSZ Csilla: *Kommunikáció.* oktatási segédanyag, Debrecen, 2000.

BORGULYA Ágnes, SOMOGYVÁRI Márta: *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2009.

BORGULYA Istvánné: *Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában*. JPTE, Pécs, 1996. ISBN 963 641 437 8, 237.p.

BORONKAI Dóra: *A tárgyalástechnikai képességek fejlesztése az anyanyelvi órán*. Anyanyelv Pedagógia, 2014. 3. szám

BUDA Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Animula Kiadó, Budapest, 1994.

D'APRIX, Roger: *Communicating for Productivity*, Harper and Row. Publishers, New York, 1982.

DAFT, Richard L.: *Management*. The Dryden Press, Chicago, 1988.

DAJNOKI Krisztina, BÁCSNÉ BÁBA Éva: *A kommunikáció csatornái*. In: DAJNOKI Krisztina: Kommunikáció és protokoll (Munkahelyi illemtan). Debreceni Campus Kht. Debrecen, 2006. ISBN: 978-963-87118-5-4 pp.5-35.

DAJNOKI Krisztina, JUHÁSZ Csilla: *Protokoll (Munkahelyi illemtan*). In: DAJNOKI Krisztina: Kommunikáció és protokoll (Munkahelyi illemtan). Debreceni Campus Kht. Debrecen, 2006. ISBN: 978-963-87118-5-4 pp.61-107.

DANKÓ László: *Tárgyalástechnika*. Pro Marketing Miskolc Egyesület, Miskolc, 2004.

DFT Hungária: *Kommunikációs technikák, prezentáció és szerepléstechnika tréning*. Oktatási segédanyag. http://www.mor.hu/upload/file/kommunikacios_technikak__prezentacio_es_szereplestechnika_trening.pdf, letöltés dátuma: 2015. május 17.

DOBÁK Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999.

DÓKA Klára: *A jegyzőkönyvkészítés alapjai*. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet. Budapest. 2009.

FADEM, Terry J.: *Art of Asking, The: Ask Better Questions,Get Better Answers*, Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, 2009.

GORDON, Thomas: *V.E.T. Vezetői eredményességi tréning. A fejlett világ vezetési gyakorlata a XXI. század kezdetén.* Assertiv Kiadó, Budapest, 2000.

GERBNER, George: *A média rejtett üzenete*. Osiris Könyvkiadó, Budapest, 2002.

GÖRÖG Ibolya: *Mindennapi maceráink*. Athenaeum. Budapest, 2000.

GÖRÖG Ibolya: *Protokoll - az életem*. Athenaeum. Budapest, 2001.

HAIRE, Mason: *Pszichológia vezetőknek*. Mezőgazdasági Kiadó, Budapest, 1977.

HALL, Edward T.: *Rejtett dimenziók*. Gondolat Kiadó, 1980. ISBN 9632808479, 275.p.

HITT, William D.: *A mestervezető. Vezérfonal a cselekvéshez*. OMIKK, Budapest, 1990.

HONFFY Pál: *Levelezési tanácsadó. Hivatalos és magánlevelezés*. IKVA, Budapest, ISBN 963 7757 120, 156.p.

HOSSÓ Nikolett, ELBERT Gábor: *Etikett-protokoll*. PTE, Budapest-Pécs, 2014.

HUITFELDT, Tonne, DIETRICHSON, Jan E., DRANGSHOLT, Ole M., RIEBER-MOHN, Carl: *Korszerű Vezetés*, EDE-Hungary, Budapest, 1993.

JAKABNÉ ZUGÁY Anna: *Levelezés az üzleti életben*. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet. Budapest. 2009.

JOB-CENTER https://job-center.hu/europass-oneletrajz/?q=/europass-oneletrajz/ letöltés dátuma: 2015. 05.13.

KAPOOR, Ashok: *Planning for International Business Negotiations*. Ballinger, Cambridge, Mass. 1975.

KELLY, Aidan, GRIMES, Thomas: *A menedzsment elvei*. Acca Hungary Kft., Budapest, 1993.

KESZLER Ágnes: *Munkahelyi öltözködés, azaz dress code hölgyeknek*. 2014. http://www.kommunikacio-stilus.hu/stilus-nok/munkahelyi-oltozkodes-azaz-dress-code-holgyeknek/31768/ Letöltés dátuma: 2015. 05. 07.

KESZMANN János: *Értekezletszervezés technikája* http://www.bgok.hu/bber/BIZBER/Ert.szervezes/%C3%A9rtekezletszervez%C3%A9s.pdf letöltés dátuma: 2015.05.12.

KŐVÁRI Zsuzsa: *Dress code, avagy szabadulnának ruháiktól a dolgozók*. 2010. http://uzleti.hu/cmsarticle/7824/Dress_code__azaz_oltozkodesi_szabalyok_a_munkahelyekenhttp://www.hrportal.hu/hr/szabadulnanak-ruhaiktol-a-dolgozok-20100811.html

KRISTÓF Lajos: *Szervezés – Vezetés*. Képzőművészeti Kiadó és Nyomda, Budapest, 1999.

KÜLKER Online: 2013a 2013. március 17. http://www.külker.hu/wp-content/uploads/2013/03/K%C3%A9rd%C3%A9sfajt%C3%A1k.pdf letöltés dátuma: 2015.05.10.

KÜLKER Online: 2013b http://www.külker.hu/wp-content/uploads/2013/03/Ellenvet%C3%A9sek-kezel%C3%A9s%C3%A9nek-kommunik%C3%A1ci%C3%B3s-technik%C3%A1i.pdf) letöltés dátuma: 2015.05.10.

LANGER Katalin, RAÁTZ Judit: *Üzleti kommunikáció*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2003.

LÁSZLÓ Gyula*: Kollektív tárgyalások. Az eredményes felkészülés és tárgyalás gyakorlata*, A személyzeti osztály V. rész. KJK-Kerszöv Budapest, 123. p.

LEAVITT , H. J.: *A Study in communication Effects. Industrial Purchasing Behavior*. Harward Business Review, November-December. N. J. 1965.

LEIGH, Andrew: *Menedzserkalauz*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, 2000. 86.p.

LIPTÁK Péterné: *Thomas Gordon kommunikációs modellje*. In: Mészáros Aranka (Szerk.): *Tananyag az önismeret és a konfliktuskezelési készség fejlesztése PHD-s Hallgatóknak*. SZIE, Gödöllő, 2011.

MÓRÉ Mariann: *A tanácsadás és a kommunikáció szerepe a munkaerő-piaci hátrányok leküzdésében*. In: Gortka-Rákó Erzsébet (szerk.): Társadalomtudományi tanulmányok V. Szociálpedagógiai tanulmányok. 153 p. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 2012. pp. 69-77.

MÓRÉ Mariann: *A társadalmi kommunikáció elméleti és gyakorlati alapjai*. Debreceni Egyetemi Kiadó, 2010. ISBN 978 963 318 058 7, 130.p.

N. KÖKÉNY Dóra: *A konfliktus*. 2006. http://ertekkereso.hu/doc/lelkigondozo/Gordon/Gordon_ossszefoglalo.pdf Letöltés dátuma: 2015. 05. 09.

NEMES Ferenc: *Vezetési ismeretek és módszerek*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet Publikációi, Budapest, 1998.

NÉMETH Erzsébet: *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Századvég Kiadó, Budapest, 2002.

OTTLIK Károly*: Protokoll A-tól Zs-ig*. Typopress, Budapest 1997.

OTTLIK Károly: *Protokoll*: viselkedéskultúra. Panoráma, Budapest, 2004.

OTTLIK Károly: *Protokollkódex.* Dinasztia, Budapest 1999.

PÁLINKÁS Jenő: *Üzleti kommunikáció*. Gábor Dénes Főiskola, Budapest, 2001. ISBN 963 577 298 X, 331.p.

PEASE, Allan.: *Testbeszéd*. Gondolatolvasás gesztusokból. Park Könyvkiadó, Budapest, 2002. ISSN 0865-0705 187.p.

PEASE, Allan, PEASE Barbara: *Miért nem képesek többfelé figyelni a férfiak és miért nem tudnak eligazodni a térképen a nők?* Fiesta Kft. Budapest, 2000. ISBN 963 9258 22 9 234.p.

RADÓ András: *Üzleti kommunikáció* Saldo ZRt., Budapest, 2009. ISBN 978 963 638 31 14 278.p.

RANDOLPH, Paul – STRASSER, Freddie: *Mediáció – A konfliktus megoldás lélektana*. Nyitott Könyvműhely Kiadó Kft. Budapest, 2008.

ROGERS, Carl: *A way of being*. Boston: Houghton Mifflin. 1980.

ROGERS, Carl: *Experiences in Communication.* 1995. http://www.listeningway.com/rogers2-eng.html Letöltés dátuma: 2015. 05.10.

ROÓZ József: *Vezetésmódszertan*, Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 1995.

ROÓZ József: *Vezetésmódszertan*, Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt., Budapest, 2001.

SCHMIDT Thomas: *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok*. Z-Press Kiadó. Miskolc, 2009.

SVELTA Erzsébet: *Munkahelyi konfliktusok és rendezésük*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. 2014. http://opac.uni-nke.hu/webview?infile=&sobj=9557&sourcej=webvd&cgimime=application%2Fpdf%0D%0A Letöltés dátuma: 2015. 05.10.

SZABÓ Miklós: *Kommunikáció általában és a jogban*. Bíbor Kiadó, Miskolc, 2002.

SZENES Andrea (1991): *IGEN, Élmények és töprengések Carl Rogers személyközpontú pszichológiájáról*

SZŰR Krisztina: *"Stylist kézikönyv" I.- II. kötet*, Regun Press Kiadó Kft, Budapest 2007.

TORGERSEN, Paul E., WEINSTOCK Irwin T.: *A vezetés integrált felfogásban*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1979.

TRACY, Brian: *Beszélj győztesként!* Trivium Kiadó, Budapest, 2013. ISBN 9789639711969, 184.p.

VÁMOS Lászlóné: *Férfiak öltözködési kultúrája*. 2014. http://protokoll-info.hu/oltozkodes-kultura/ferfiak-oltozkodeskulturaja.php Letöltés dátuma: 2015. 05. 07.

VÁMOSI Tamás: *Munkaerő-piaci ismeretek* (e-learning tananyag), PTE FEEK, Pécs, 2013. ISBN 978-963-642-525-8, 239.p.
WACHA Imre: *A korszerű retorika alapjai I-II*. Szemimpex Kiadó, Budapest, 1997.

Internet 1. *Munkahelyi konfliktus*. http://www.latasrehab.hu/get.php?file=munkahelyi_konfliktus_beszamolo.doc&from=a XPlbT0xNA==. Letöltés dátuma: 2015. 05.10.