



**A „Kormányablakok munkatársainak képzése”**

**ÁROP-2.2.20. számú kiemelt projekt**

# **ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KÉSZSÉGFEJLESZTÉSI TANANYAG**

## **TANULÓI MUNKAFÜZET**

**Budapest, 2013**



## SZERZŐK

Nagy Péter

Salamon Hugó

**I. rész: Sikeres kommunikáció, kérdezőtechnika, aktív figyelem,  
önérvényesítés, konfliktusok kezelése, érzelmi intelligencia**

Arany Mónika

Csonka Erzsébet

**II. rész: Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat**

## LEKTOR

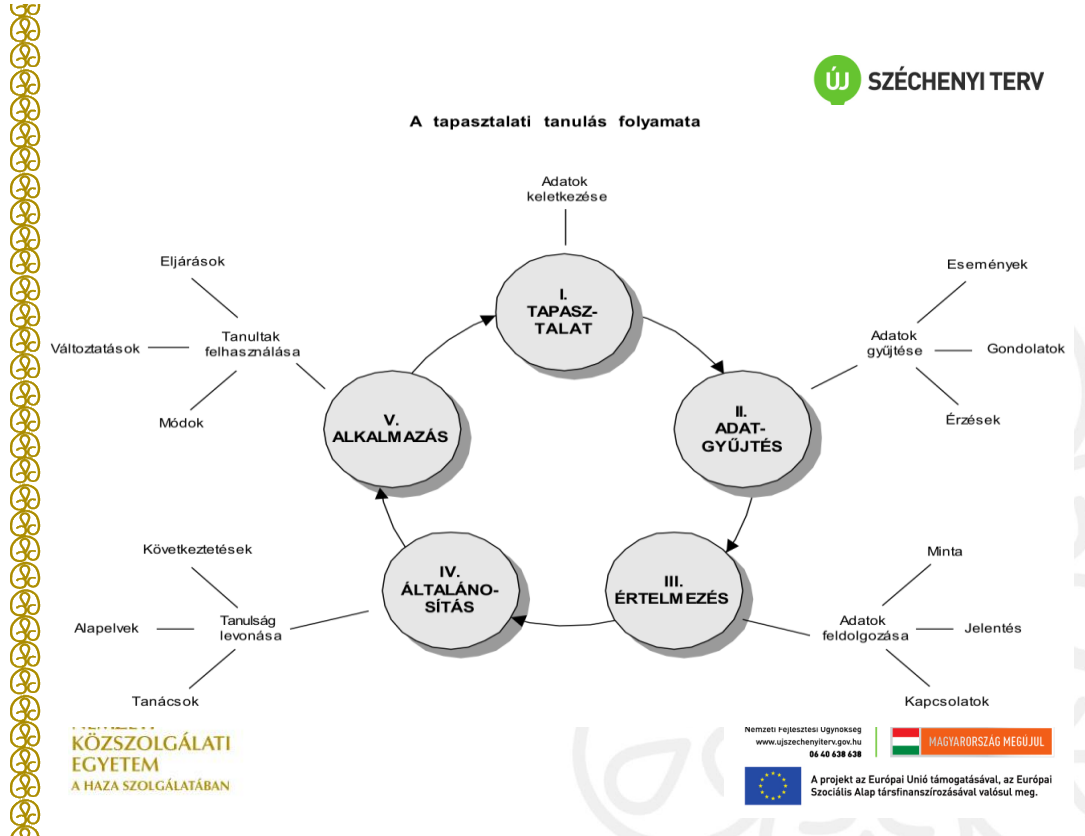
Szögi Zoltán



## TARTALOMJEGYZÉK

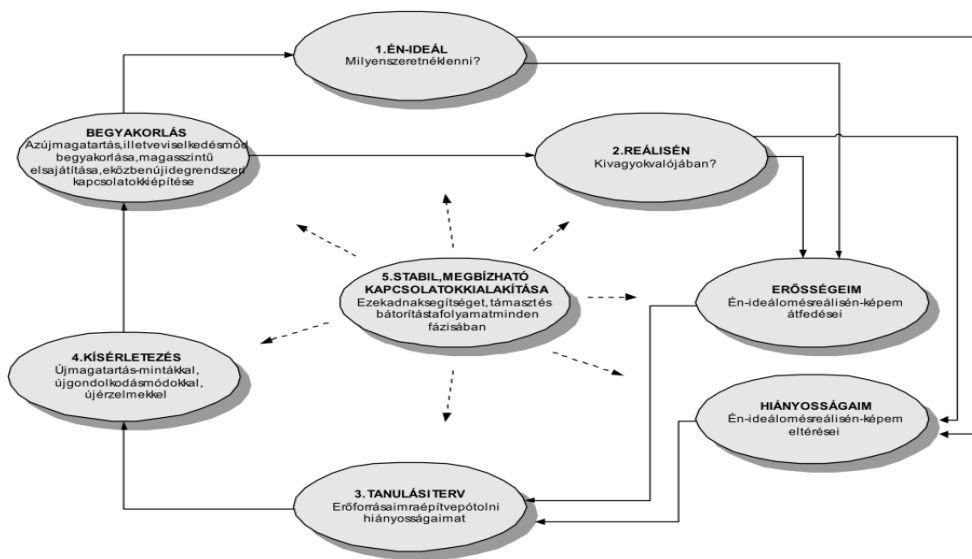
1	Sikeres kommunikáció, kérdezéstechnika, aktív figyelem, önérvényesítés, konfliktusok kezelése, érzelmi intelligencia .....	6
1.1	A sikeres kommunikáció.....	8
1.2	Kérdezéstechnika és a meghallgatás képessége, nehéz partnerek kezelése, a támogató kommunikáció a közigazgatási ügyfélszolgálat munkájában .....	22
1.3	Panaszkezelés .....	25
1.4	Konfliktusok kezelése .....	26
1.5	Asszertivitás .....	27
1.6	Az érzelmi intelligencia .....	31
2	Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat .....	34
2.1	RÉSZLETES TEMATIKA ÉS ÜTEMTERV .....	35
2.2	1.1.4. feladat: .....	47
2.3	1.1.5. Gyakorlat: „Hallgatni egymásra” .....	48
2.4	1.2. Cím: Önismeret, emberismeret, ügyféltípusok .....	51
2.5	Az almodulban megjelenő fogalmak jegyzéke és ezek magyarázata .....	69

# 1 Sikeres kommunikáció, kérdezéstechnika, aktív figyelem, önérvényesítés, konfliktusok kezelése, érzelmi intelligencia



A bevezetőben felelevenítjük a tapasztalati tanulás modelljét. Ez azért fontos, mert a tananyag modul és annak részei során sok esetben a hallgatók feladatokat oldanak meg, kérdőíveket töltenek ki, és azok során feldolgozzák tapasztalataikat magukról, majd adatokat gyűjtenek és azokat értelmezik, ebből következtetéseket vonnak le, majd megtanulják alkalmazni az így szerzett tudást.

Az önirányított tanulás modellje



NEMZETI  
KÖZZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ujszechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638

MAGYARORSZAG MEGJÚL



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai  
Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Egy másik modern, napjainkban a felnőtt- és felsőoktatásban általánosan alkalmazott modell az önirányított tanulásról szól. A hallgató fejlődési- és tanulási célokat tűz ki maga elé. Megálmodja, elképzei, milyen szeretne lenni, karrierje során mit kíván elérni. Összeveti ezeket az elképzeléseket azzal, ahol most tart, aki most ő valójában. Az elképzelt én és a reális én összehasonlításából erősségeire és gyengeségeire következtet. Ez alapján rögzíti tanulási tervét, majd új viselkedési módokat, cselekedeteket próbál ki, ezeket gyakorolja, és visszaméri az énjében történt változásokat. Közben kiépíti, fejleszti kapcsolatait, amelyekre pályája során támaszkodhat.

## 1.1 A sikeres kommunikáció



### EREDET, FOGALMAK

- A szó eredete
  - communis, -e = közös, általános / communio, -onis = közösség
  - communico, -are = közöl, közössé tesz, megoszt
- Kommunikáció =
  - információ átvitele egyik helyről a másikra
  - üzenetváltás két vagy több ember között
- Eszköze a kölcsönösen érthető szimbólumrendszer
- Részei
  - üzenet
  - kódolás-dekódolás
  - interakció
  - visszacsatolás

NEMZETI  
KÖZZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ujszechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Ellenőrző kérdés: magyarázzuk meg az “azt mondta” és “úgy mondta” közti átfedést és különbséget!





# A KOMMUNIKÁCIÓ 5 ALAPKÉRDÉSE

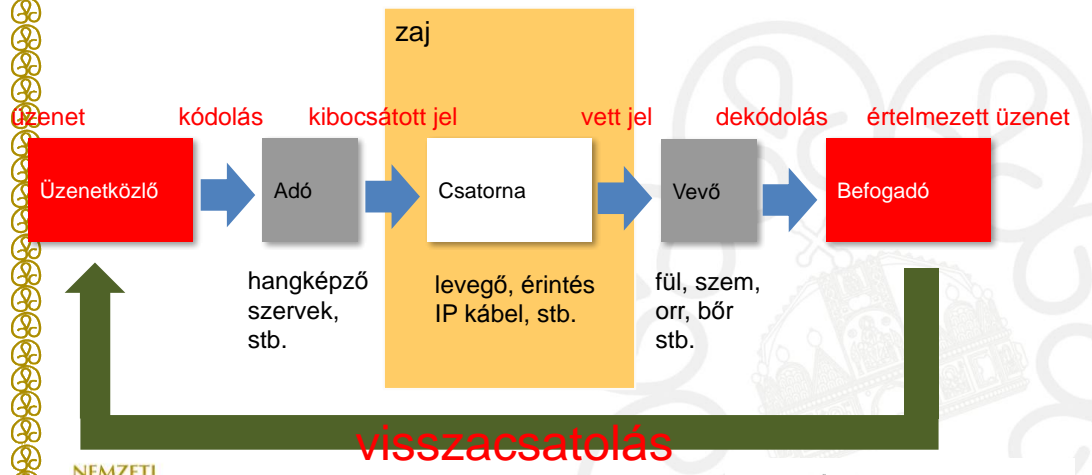


(Laswell-formula, 1948)



Feldolgozást segítő kérdés: Miért fontos a kommunikáció alapkérdéseit részletesen ismerni és tudatosan kezelni?

# A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMAT



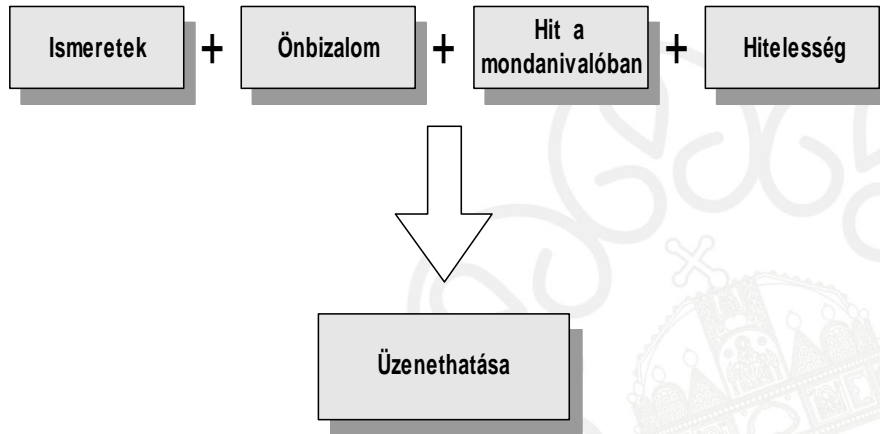
NEMZETI  
KÖZZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
4/2/13 SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ujszechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638  
MAGYARORSZAG MEGJUL  
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Feldolgozást segítő kérdések: Mi a kód? Mi az üzenet? Hogy változik a folyamat során az, hogy ki az adó és a vevő?



### Az üzenet eredményes közvetítése



Feldolgozást segítő kérdés: Hogyan értelmezhető a hitelesség, mint az üzenet eredményes közvetítésének egy eleme?

## KOMMUNIKÁCIÓS AXIÓMÁK

### Az emberek közötti (interperszonális) kommunikáció törvényszerűségei

(Paul Watzlawick, Don Jackson, Janet Beavin, 1967)

1. Nem lehet nem kommunikálni
2. Minden kommunikáció egy tartalmi és egy viszonymeghatározó szintből áll
  - tartalmi szint = adat szolgáltatás
  - viszonszint = hogyan kell azokat értelmezni (metakommunikáció)
3. A két fél kommunikációs viszonyának nézőpontját a kommunikációs folyamat tagolása határozza meg
  - saját viselkedését a kommunikáció során a másik fél viselkedéséhez viszonyítja (saját viselkedését mindig a másik fél kommunikációs viselkedésére adott reakciónak tekinti)
4. Az emberi kommunikáció egyaránt tartalmaz digitális és analóg érzékelést
  - verbális – nem-verbális kommunikáció
5. A kommunikációs folyamat vagy egyenrangú (szimmetrikus) vagy egyenlőtlen (kiegészítő)

Feldolgozást segítő kérdések: Mit értünk azon, hogy “nem lehet nem kommunikálni”?

## KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK

- Verbális
  - szóbeli 5-7%
  - vokális 30-38%
  - írásbeli
- Nem-verbális
  - gesztus 50-55%
  - mimika
  - proxemika
  - testtartás
  - öltözködés, ápoltság 10-15%
- Digitális
- Képi
- Stb.

Feldolgozást segítő kérdés: Elemezze a fenti ábrát és vonjon le belőle következtetéseket!

„NEM CSAK AZ A FONTOS, HOGY MIT  
MONDUNK, HANEM AZ IS, HOGY  
HOGYAN”

- Minden kommunikáció a vevő függvénye
  - A vevő személyes, konstruált világa
  - A cselekvés a konstruált valóság alapján történik
- Kettős szűrő
  - Érzékelés szűrője
  - Értelmezés szűrője

Ellenőrző kérdés: Miért fontos az ügyfélszolgálati munkában mindig tudnunk, hogy minden kommunikáció a vevő függvénye?

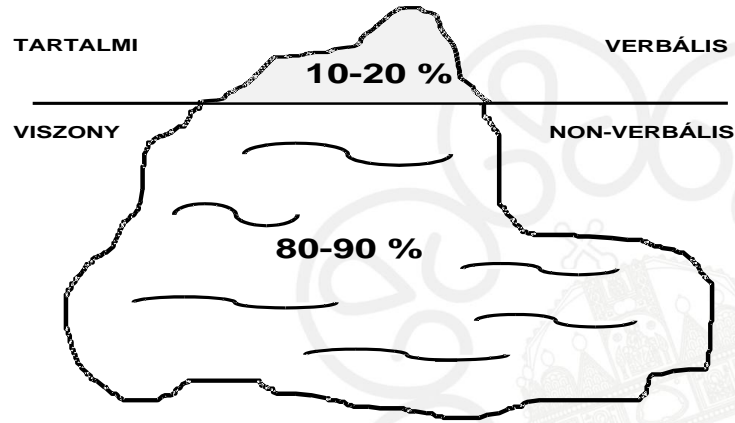
# FAJTÁI

	Közvetlen	Közvetett
Egyirányú	Nyilvános beszéd, előadás	Tömegkommunikáció
Kétirányú	Beszélgetés, telefon, skype, chat	Email, levél, közösségi oldalak

Ellenőrző kérdés: Miért egyirányú kommunikáció jellemző a tömegkommunikációra és miért közvetett?



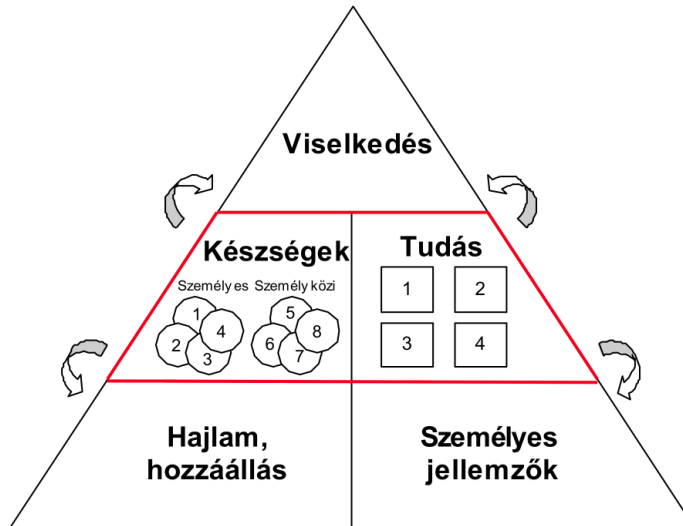
### A kommunikáció szintjei



Ellenőrző kérdés: értelmezze a fenti ábrát! Miért fontos, hogy ez az ábra és annak a jelentése folyamatosan az ügyfélszolgálati munkatárs szeme előtt lebegjen?



Kompetencia piramis



NEMZETI  
KÖZZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

nemzeti fejlesztési ügynökség  
www.ujsechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638

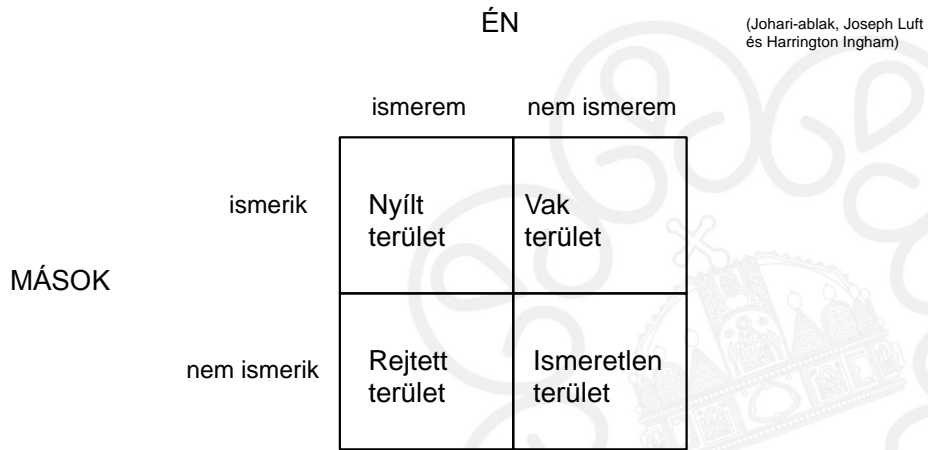
MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Ellenőrző kérdés: Miért a viselkedés szerepel a kompetencia piramis csúcsán? Mit jelent ez az ügyfélszolgálati munka szempontjából?

ÖNISMERETI ABLAK



Feldolgozást segítő kérdések: Elemezze a Johari ablak felépítését és jelentését! Miért fontos az ügyfélszolgálatban az ismeretlen terület és mi itt az ügyintéző szerepe?



### A visszacsatolás adásának szabályai

- A visszacsatolást **óhajtani** vagy **kérni** kell.
- A visszacsatolás a **fogadó fél javára** történik.
- A visszacsatolás csupán **az adó fél észlelése**
- mindkét félnek lehet olyan óhaja, hogy **egyeztessen más jelenlévőkkel**, milyen az ő felfogásuk a helyzetről.
- A visszacsatolás eredményesebb, ha **igen hamar követi az eseményt**.
- A visszacsatolás megértése és felhasználása jobb, ha a visszacsatolás **specifikus, nem pedig általános**
- A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha **inkább leíró, mintsem értékelő** jellegű
- legyen **hasznos és sokatmondó**
- legyen a partnerünk számára **elfogadható, befogadható**.

Feldolgozást segítő feladatok és kérdések: Miután értelmezte a visszacsatolás szabályait, idézzen fel olyan helyzeteket, amikor megfelelően, és olyat is, amikor nem megfelelően csatolt vissza valakinek!

Miért fontos, hogy visszajelzést kérjünk az ügyfelektől?



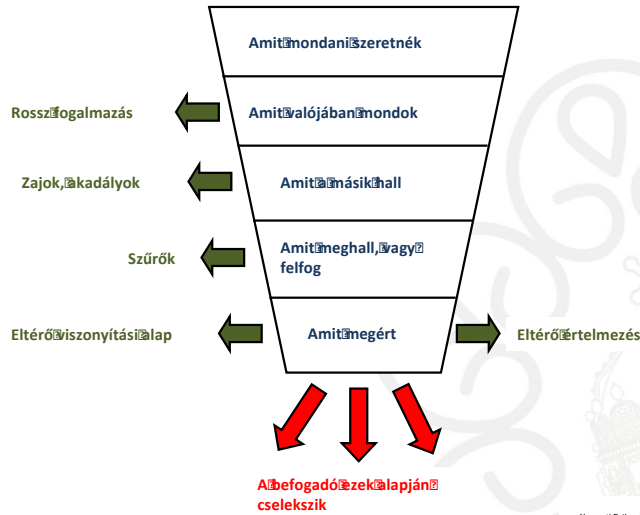
## A nonverbális kommunikáció területei:

- Mimika. Minden, ami az arcon található
- Testtartás. A végtagok mozgása, a test egészének helyzete, statikussága, dinamizmusa.
- Gesztusok. Kézmozgások irányai és dinamizmusa.
- Öltözet, viselet, kulturális szignálok



Ellenőrző kérdés: Milyen nonverbális kommunikációs szabályai vannak az ügyfélszolgálati ügyintézésnek?

VESZTESÉGEK A KOMMUNIKÁCIÓBAN



Feldolgozást segítő kérdés: Elemezze a fenti ábrát. Miért tölcser alakú a vevő (befogadó) felé vezető kommunikációs út?

## 1.2 Kérdezéstechnika és a meghallgatás képessége, nehéz partnerek kezelése, a támogató kommunikáció a közigazgatási ügyfélszolgálat munkájában



### Kérdés-típusok



#### Hasznosak:

Nyitott kérdés  
Tükörkérdés  
Hipotetikus kérdés  
Szünet

#### Megfontolandók:

Zárt  
Válaszkényszerítő

#### Eredményromboló:

Rávezető  
Értékelő

NEMZETI  
KÖZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.uszszchenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Ellenőrző kérdés: Mire használhatjuk a kérdésfajták rendszerezését az ügyfélszolgálati munkában?



## Nehéz ügyfél-típusok



**Agresszív**  
**Panaszkodó**  
**Csendes**  
**Túl kedves**  
**Negatív**  
**Türelmetlen**  
**Haragos**

**Makacs**  
**Önpusztító**  
**Kishitű**  
**Mártír**  
**Szakértő**  
**Bíráskodó**  
**Határozatlan**

NEMZETI  
KÖZZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ujsechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Feldolgozást segítő feladat: Hallgató társaival alkossanak párokat és idézzenek fel eseteket nehéz ügyfelekkel kapcsolatban! Rendszerezék őket a fenti modell szerint!

## TÁMOGATÓ KOMMUNIKÁCIÓ

1. Probléma orientált, nem személyorientált
2. Helyzetnek megfelelő, hiteles
  - „A viselkedésed nagyon bosszant”
3. Leíró, nem értékelő
  - „Ez történt, így reagáltam rá; ezt javaslom, ezt tudnám leginkább”
4. Megerősítő
  - „Van néhány elképzelésem, de neked mi a javaslatod?”
5. Konkrét, nem általános
  - „Háromszor szakítottál félbe az értekezlet során.”
6. Hivatkozó, kapcsolódó
  - „Arra vonatkozóan, amit mondtál meg szeretném vitatni ezt.”
7. Saját vélemény, nem másé
  - „Úgy határoztam, hogy nem fogadom el az igényedet, mert...”
8. Támogató hallgatás, nem egyirányú kommunikáció
  - „Mit gondolsz, milyen korlátok állnak a fejlődés útjában?”

NEMZETI  
KÖZZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ujszechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638

MAGYARORSZAG MEGJUL

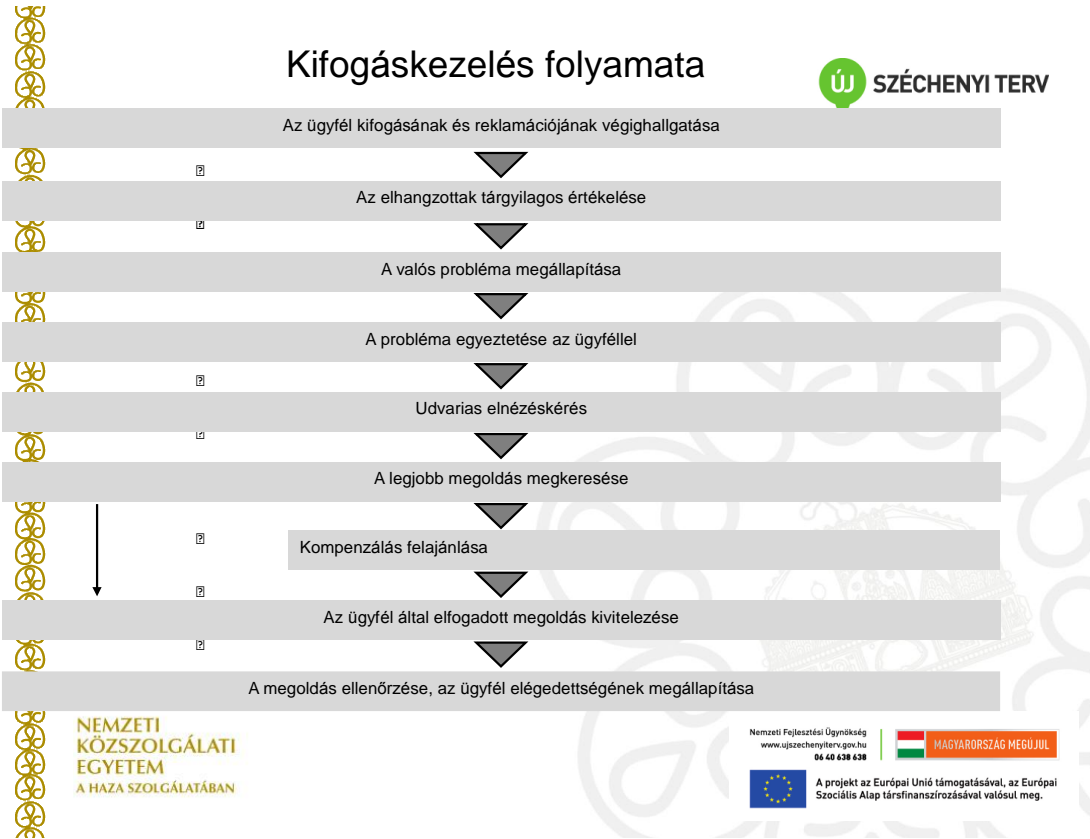


A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Ellenőrző kérdések: Miért mondjuk, hogy a támogató kommunikáció alapeleme a kongruencia (egységesség)? Miért nagyon fontos ezt a területet ismerni és tudatosan használni az ügyfélszolgálati munkában?



### 1.3 Panaszkezelés



Feldolgozást segítő kérdés: Elemezze, értelmezze a kifogáskezelés folyamatát, kulcslépéseit!

## 1.4 Konfliktusok kezelése



Ö  
N  
É  
R  
V  
É  
N  
Y  
E  
S  
Í  
T  
É  
S

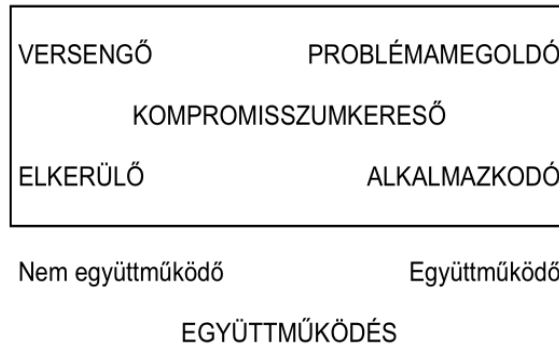
Önérvényesítő

Nem önérvényesítő

NEMZETI  
KÖZZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Thomas-Kilman konfliktuskezelési modell

ÚJ SZÉCHENYI TERV



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.sjszechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Feldolgozást segítő kérdések: Rossz vagy nem a konfliktus? Van-e általános legjobb megoldás a konfliktusok kezelésére? Az ügyfélszolgálati munkában hozzon tipikus helyzeteket mindegyik konfliktuskezelési módra!

## 1.5 Asszertívitás



### **Az asszertívitás megnyilvánulásai a verbális kommunikációban:**

- a szándék, a cél határozott megfogalmazása
- az érzések nyílt kifejezése
- egyenes, világos állítások
- tárgyyszerű szavak, kifejezések használata
- nincs kertelés, mellébeszélés

NEMZETI  
KÖZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ujszechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Ellenőrző kérdések: Mit jelent az asszertívitás? Hogyan lehetünk szóban asszertívak?



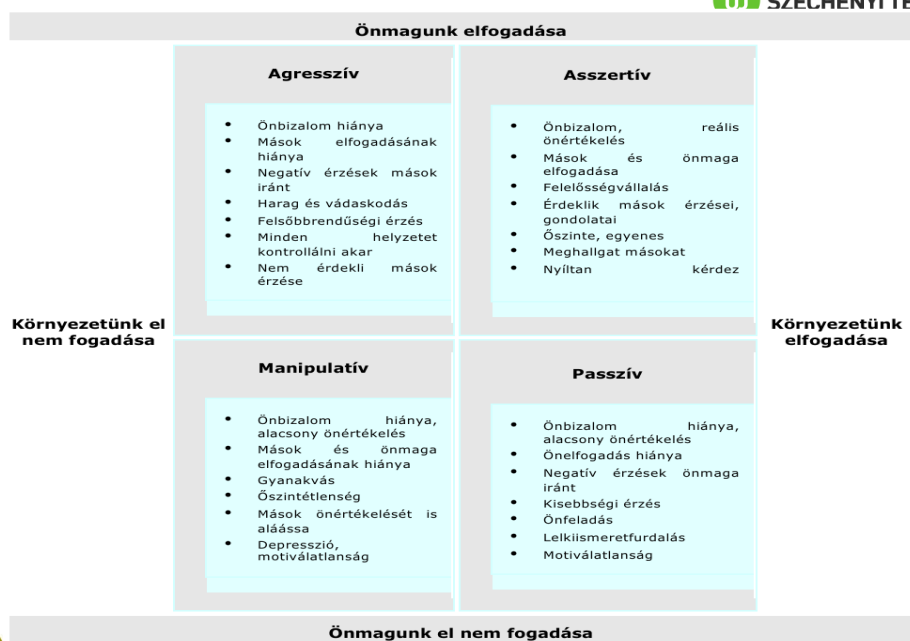
**Az aszertivitás megnyilvánulásai a non-verbális kommunikációban:**

- magabiztosságot sugalló testbeszéd
- a hang határozott, meleg, nyugodt
- szemkontaktus
- nyílt, őszinte szemek
- egyenes, kihúzott, nyugodt testtartás

Ellenőrző kérdés: hogyan lehetünk nem-szóbeli megnyilvánulásainkban aszertívák?

Feladat: Párban próbáljanak hallgatótársaival aszertívák lenni szóban, és nem-szóban!

## Az emberi viselkedés sémái



Környezetünk el nem fogadása

Környezetünk elfogadása

NEM  
KÖZ  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Feldolgozást segítő feladat: Elemezze az aktivitás és passzivitás közti különbséget az asszertivitás szempontjából, illetve különítse el a manipulációt az asszertivitástól!

## ASSZERTÍV KOMMUNIKÁCIÓ

- **Magabiztos, nyugodt viselkedés**
  - Egyenes testtartás
  - Nyitott tenyér gesztus (őszinteség, nyíltság)
  - Határozott hang
- **Határozottság**
  - Érdekeinek, véleményének és érzéseinek határozott kinyilvánítása és képviselete
- **Figyelmes hallgatás**
  - Másik fél tiszteletben tartása
- **A viselkedést a gondolati háttér irányítja**

Ellenőrző kérdés: mit jelent, hogy a viselkedést a gondolati háttér irányítja?

## 1.6 Az érzelmi intelligencia



### **Az érzelmi intelligencia négy alapvető területe:**

- Én-tudatosság
- Önszabályozás
- Társas készség
- A kapcsolatok irányításának képessége

NEMZETI  
KÖZSZOLGÁLATI  
EGYETEM  
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ujszechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Feldolgozást segítő feladat: Vesse össze az IQ-t az EQ-val! Miért fontos ismerni az EQ alapterületeit?



A/ Személyes kompetencia hogyan bánjunk saját magunkkal	
ÉNTUDATOSSÁG	ÖNSZABÁLYOZÁS
<b>Érzelmi tudatosság</b> Tudják milyen érzelmeket élnek át és miért.	<b>Önkontroll</b> Jól kezelik impulzív és stresszel töltött érzelmeiket.
<b>Pontos önértékelés</b> Felismerik milyen hatással vannak érzelmeik teljesítményükre.	<b>Megbízhatóság</b> Derűlátók, rendíthetetlenek, összeszedettek.
<b>Önbizalom</b> Döntésképesek, stresszhelyzetben tudnak józan ítéletet alkotni.	<b>Lekiismeretesség</b> Etikusan seleksenek, beismerik saját hibájukat. Megtartják ígéretüket.



A/ Személyes kompetencia hogyan bánjunk saját magunkkal	
Felismerik kapcsolatokat érzelmeik között, amit gondolnak, érznek és mondanak a társaságban annak érdekében, hogy elérjék céljaikkal.	<b>Alkalmazkodás</b> Nyomás alatt képesek tisztán gondolkodni és szponzítani.
Tisztában vannak erősségeikkel és gyengeségeikkel.	<b>Innováció</b> Új ötleteiknek közzétett vállalók.
Tanulni képesek a tapasztalataikból.	Viselkedésüket gyorsan változó körülményekhez igazítják.
Nyíltak az ösztönös visszajelzés, folyamatos tanulás és fejlődés iránt.	Többnyire új feladatokat képesek elvégezni. Rugalmasak.



Feldolgozást segítő feladat: Elemezze az EQ személyes kompetencia-készletét! Értékelje saját helyzetét és tűzzön ki tanulási célokat az EQ terén!



B/ Szociális kompetencia: hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat?		
MOTIVÁCIÓ	EMPÁTIA	TÁRSAS KÉSZSÉGEK
<b>Teljesítménymotiváció</b> Érdemorientált, motivált és szabályokat betartja.	<b>Mások megértése</b> Meghallgatnak másokat. Megértenek másokat.	<b>Befolyásolás</b> Képesek magukdalára állítani embereket.
<b>Elköteleződés</b> Ösztönző élekek jellemzik, kiszámított kockázatot vállalnak.	<b>Mások fejlesztése</b> Észreveszik mások erősségeit, méltányolják teljesítményüket.	<b>Kommunikáció</b> Elősegítik a nyílt kommunikációt, képesek a jó és rossz hírek fogadására.
<b>Kezdeményező-készség</b> Aktívan megragadják a lehetőséget, sikerorientáltak. Általánosan hosszú távú célokat.	<b>Kliensközpontúság</b> Megértik a ügyfél igényeit, övélik az elégedettségét, nyarapítják a problémáit, elkötelezettséget.	<b>Konfliktuskezelés</b> Kezelik a nehéz embereket és feszült helyzeteket, felismerik a konfliktus forrásokat, az ellentéteket nyíltan felszínre hozzák és segítik csökkenteni.

B/ Szociális kompetencia: hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat?		
<b>Optimizmus</b> A kudarcot megváltoztatható körülménynek tulajdonítja, nem személyes hibának.	<b>Abszínúségértékelése</b> Respektálja a más honnan jövő embert, a térszemlélet iránt megértést tanúsítanak, a lutasítják a z elfoglaltságot.	<b>Vezetés</b> Felvállalják a vezető szerepet, példát mutatnak, a yerő megoldásokat keresnek.
Megtanulják fejleszteni teljesítményüket.	<b>Politikai tudatosság</b> Pontosan ismerik magukat a hatalmi viszonyok között.	<b>Áltózáskatalizálása</b> Modellt nyújtanak másoknak a változásokhoz.
Készek a dozatozni a szervezet élök érdekében.	Mások zükségletei alapján nyújtanak segítséget.	<b>Kapcsolatépítés</b> Kiterjedt informális hálót építenek a tartanak fenn.
Döntéshozatalnál gyelembeszik a csoport érdekeit.	Komplex stratégiák, indirekt befolyásolás, konszenzus teremtés, támogatás.	<b>Együttműködés</b> Barátságos kooperatív légkör, megosztják a terveket, az információkat és z erőforrásokat.
	Hasznosak a visszajelzéseik mások fejlődéséhez.	<b>Csapat szellem</b> Építik a csapat identitását, felkészítik a részvételre.

Feldolgozást segítő feladat: Elemezze az EQ szociális kompetencia-készletét! Értékelje saját helyzetét és tüzzön ki tanulási célokat az EQ terén!

## **2 Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat**

## 2.1 RÉSZLETES TEMATIKA ÉS ÜTEMTERV

### Önismeret, emberismeret, empátia, etikus ügyfélszolgálat

	<p><b>A tantárgy célja:</b> Az amodul célja, hogy a képzés résztvevői megismerjék az ügyfélbarát magatartás alapelveit, tájékoztatást kapjanak a munkájukat érintő egységes szolgáltatás- és ügyfélcentrikus elvárásokról, a hivatásetikai alapelvekről, továbbá hogy ügyfélszolgálati ismereteiket, kommunikációs, ön- és emberismereteiket, empatikus készségeiket fejleszthessék. Cél, hogy az amodul elsajátításával a képzésben résztvevő ismerje W.M. Marston DISC modelljét, a DISC által mért faktorokat, a különböző személyiségtípusok jellemzőit, ügyfélszolgálati munkastílusát, s ennek segítségével önismeretre tegyen szert. Továbbá felismeri a különböző személyiségtípusú ügyfeleket, ezáltal munkája során empatikus viselkedést alkalmaz, elkerüli a kommunikációs zavarokat, kivédi a felesleges stressz hatásokat, növeli az ügyfél elégedettséget.</p>						
	<p><b>Követelmények:</b> A fejezet elsajátításával a résztvevő ismerteti az ügyfélszolgálati tevékenység során előforduló lelki jelenségek alaptípusait, kompetenciákat, felsorolja kezelésükhöz szükséges tulajdonságokat. Továbbá a képzésben résztvevő, ismerteti Marston DISC modelljét, a DISC által mért faktorokat, a különböző típusú személyek munkastílusát, ügyfélszolgálati munkatársak jellemzőit, és önellenőrző teszt megoldásával meghatározza saját stílusát. A képzésben résztvevő a fejezet elsajátításával ismerteti és meghatározza tipikus viselkedésmintái, jellemző kommunikációs stílusa, tipikus kérdései, elvárásai alapján a különböző stílusú ügyfeleket. Gyakorlat segítségével ügyfélkapcsolati elemzést végez, mely alapján ügyfélismereti tudását munkája során alkalmazza.</p>						
	<p>A tantárgy témáinak és résztémáinak meghatározása,</p>	<p>Elmé- let<sup>1</sup></p>	<p>Gya- korlat</p>	<p>Alkalmazott képzési</p>	<p>Alkalmazott ismeretellenőrzé- s, értékelés</p>	<p>Alkalmazott oktatás-technikai</p>	<p>Az elsajátítást segítő</p>

<sup>1</sup> EGY TANÓRA 45 PERCNEK FELEL MEG.

	és a résztémák rövid tartalmi kifejtése	(óra)	(óra)	módszer, munkaforma	módszere	eszközök	tananyagrészt, PPT szám
1.1.	<b>1.1. ALMODUL/TANEGYSÉG: Etikus ügyfélszolgálat, empátia.</b>	15 perc	1 óra 30 perc			<b>Számítógép, projektor, flipchart tábla</b>	
1.1.1	<b>Gyakorlat megnevezése Bevezetés</b> <b>Téma: Ismerkedés</b> A közös munka alapjainak megteremtése, ismerkedés, célok megfogalmazása, elvárások tisztázása  A téma ismertetése		25 perc	konzultáció nagy csoportban	tréner szóbeli visszajelzése	flipchart, kitűzők, tollak, filcek, laptop, projektor	Munkafüzet oldal
1.1.2	<b>Gyakorlat megnevezése : Ügyfélszolgálati kompetenciák</b> <b>Téma: A tréner ismerteti az ügyfélszolgálati tevékenység során előforduló lelki jelenségek alaptípusait, kompetenciákat, felsorolja kezelésükhöz szükséges tulajdonságokat.</b>	15 perc		frontális előadás		projektor laptop	1-16.dia
1.1.3	<b>Gyakorlat megnevezése: Kéztükrözés</b> <b>Téma: Empátia fejlesztése non-verbális eszközökkel</b>		15 perc	interaktív páros gyakorlat, konzultáció	tréner és társak szóbeli visszajelzése	hurkapálcika	
1.1.4	<b>Gyakorlat megnevezése : Buda Béla empátia teszt kitöltése</b> <b>Téma: Empátia. Saját empatikus képesség megismerése</b>		5 perc	egyéni önálló feladatmegoldás			Munkafüzet oldal
1.1.5.	<b>Gyakorlat megnevezése : „Hallgatni egymásra”</b> <b>Téma: Empátia fejlesztése. A résztvevők, az ügyfelekkel kapcsolatos empátias készségének fejlesztése</b>		30 perc	egyéni önálló feladatmegoldás, konzultáció	tréner és társak szóbeli visszajelzése	flipchart, tollak	Munkafüzet oldal

	<b>Szünet</b> - 15 perc						
<b>1.2.</b>	<b>1.2. ALMODUL/TANEGYSÉG: Etikus ügyfélszolgálat, empátia.</b>	<b>20 perc</b>	<b>1 óra 25 perc</b>				
<b>1.2.1.</b>	<b>Gyakorlat megnevezése:</b> DISC szintest kitöltése önértékeléssel a DISC típusainak ismertetése <b>Téma:</b> Saját élményű önismeret fejlesztés a DISC rendszerében.	20 perc	10 perc	egyéni önálló feladatmegoldás, interaktív tréneri előadás	tréner szóbeli visszajelzése	Számítógép, projektor, flipchart tábla, tollak, teszt	Munkafüzet oldal 1-13.dia
<b>1.2.2.</b>	<b>Gyakorlat: Ügyfélkapcsolat-elemzés</b> <b>Téma:</b> Ügyfél ismereti tudás fejlesztésére szolgáló páros gyakorlat.		35 perc	interaktív páros gyakorlat	társak szóbeli visszajelzése	tollak	Munkafüzet oldal
<b>1.2.3.</b>	<b>Gyakorlat: Hatékony kommunikáció az ügyféllel</b> <b>Hogyan kommunikálsz az ügyféllel? Mi a stratégiád?</b> <b>Téma:</b> A különböző ügyfél szituációkban az egyes típusokkal való kommunikáció gyakoroltatása, stratégia kidolgozása.		25 perc	egyéni önálló feladatmegoldás, konzultáció	tréner és társak szóbeli visszajelzése	flipchart, tollak	Munkafüzet oldal

## KÖTELEZŐ és AJÁNLOTT SZAKIRODALOM a résztvevők számára

	Szerző(k)	Tananyag/szakirodalom címe	Kiadó	Kiadás éve		Tananyag jellege <sup>2</sup>	
1.	Arany Mónika, Csonka Erzsébet	Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tananyag - II. rész, ügyfélétypusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat		2013	K	1	

## FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

	Szerző(k)	Tananyag/szakirodalom címe	Kiadó	Kiadás éve		
1.	Rudas János	Delfi örökösei	DICO Kiadó, Új Mandátum Kiadó	Budapest	2004	
2.	Frank M. Scheelen:	Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket.	HVG Kiadói Rt.,	Budapest	2005	

<sup>2</sup> A TANANYAG JELLEGE: BAL OLDALI OSZLOP: **K** – KÖTELEZŐ ÉS **A** – AJÁNLOTT  
 JOBB OLDALI OSZLOP: **1** – TANKÖNYV (JEGYZET), **2** – SZAKKÖNYV, **3** – TANULMÁNY, **4** – JOGSZABÁLY, KOMMENTÁR, **5** – JOGESET, **6** – EGYÉB

<b>ELVÁRÁSAIM</b>	
<b>SZEMÉLYES FEJLŐDÉSEMMEEL KAPCSOLATBAN</b>	<b>ÜGYFÉLSZOLGÁLATI MUNKÁMMAL KAPCSOLATBAN</b>

## **Etikus ügyfélszolgálat pszichológiai jelenségei**



### **A z ügyfél félelm e**



### **Udvariasság és term észetesség**







### Pozitív beállítódás

NEMZETI  
KÖZNEVELÉSI  
KÖZPONT  
www.nemzetikozpont.hu



.....

.....

.....

.....

.....



### Optimizmus

.....

.....

.....

.....

.....

### Egyenrangú kapcsolat



NEMZETI  
KÖZNEVELÉSI  
KÖZPONT  
www.nemzetikozpont.hu



.....

.....

.....

.....

.....

**Motiváltság**



NEMZETI  
KÖZNEVELÉSI  
KÖZPONT  
1052 BUDAPEST, ELŐR

.....

.....

.....

.....

.....

**Kooperativitás**



**Figyelem és  
meghallgatás**

NEMZETI  
KÖZNEVELÉSI  
KÖZPONT  
1052 BUDAPEST, ELŐR

.....

.....

.....

.....

.....

**Memória**



NEMZETI  
KÖZNEVELÉSI  
KÖZPONT  
1052 BUDAPEST, ELŐR

.....

.....

.....

.....

.....

## Szervezőkészség



NEMZETI  
SZERVEZŐGÁATI  
EGYETEM  
www.szervezoakademia.hu



.....

.....

.....

.....

.....



## Felelősségérzet és -vállalás

M egbízhatóság és határozottság

NEMZETI  
SZERVEZŐGÁATI  
EGYETEM  
www.szervezoakademia.hu



.....

.....

.....

.....

.....

## M eggyőző kom m un ikáció



NEMZETI  
SZERVEZŐGÁATI  
EGYETEM  
www.szervezoakademia.hu

.....

.....

.....

.....

.....



Konfliktuskezelés

NEMZETI  
KÖZNEVELÉSI  
KÖZTITKARSÁG  
KÖZTITKŐSÉGE

---

---

---

---

---

---

---

---

Csapatmunka



Emberismeret és  
ügyféléltípusok

NEMZETI  
KÖZNEVELÉSI  
KÖZTITKARSÁG  
KÖZTITKŐSÉGE

---

---

---

---

---

---

---

---

Stressztűrési-kezelés,



ÖNKONTROLL

NEMZETI  
KÖZNEVELÉSI  
KÖZTITKARSÁG  
KÖZTITKŐSÉGE

---

---

---

---

---

---

---

---



**Önismeret és önbizalom**

**Önbecsülés és önfejlesztés**

NEAZZTEH  
KÖZSZERZŐGÁTI  
EGYETEM  
A HAZA SZERZŐGÁTIHÁN

.....

.....

.....

.....

.....

**Empátia**



NEAZZTEH  
KÖZSZERZŐGÁTI  
EGYETEM  
A HAZA SZERZŐGÁTIHÁN

.....

.....

.....

.....

.....

### Az KAB ügyfélszolgálati munkatárs kompetenciái<sup>3</sup>

<b>Elegendhetően kompetenciák</b>	<b>ügyfélközpontúság</b>	Fontos számára, hogy felderítse és kiszolgálja az ügyfelek igényeit. Az eljárási szabályok betartása mellett törekszik az együttműködésre.
	<b>szabálykövetés</b>	A jogszabályokat és a munkahelyi szabályokat maradéktalanul betartja. Képes a helyzethez illő szabály felismerésére, és helyes alkalmazására.
	<b>stressz tűrés</b>	Stresszhelyzetben is higgadtan és hatékonyan dolgozik.
	<b>etikus magatartás</b>	Fontosak számára az etikai normák, az erkölcsi fedhetetlenség. Etikus magatartást tanúsít munkája során.
	<b>felelősségtudat</b>	Felelősséget vállal kijelentéseiért, cselekedeteiért és hibáiért. Munkáját lelkiismeretesen, felelősségének tudatában végzi.
	<b>konfliktuskezelés</b>	Jól kezeli a konfliktushelyzeteket, sikeresen megbirkózik a munkájából adódó feszültséggel. A konfliktusok megoldásában konstruktív, együttműködő.
<b>Fontos kompetenciák</b>	<b>monotónia tűrés</b>	Az egyhangú, rutin jellegű munkát is fegyelmezetten végzi.
	<b>problémamegoldás</b>	Képes a felmerülő problémákkal való szembenézésre, ok-okozati összefüggéseinek meghatározására, megoldási alternatívák felvázolására. Gyorsan reagál.
	<b>terhelhetőség</b>	Esetlegesen többlet-feladatok teljesítését is magára vállalja és ilyenkor is minőségi munkát végez, magas teljesítményt nyújt.
	<b>minőségre törekvés</b>	Magas színvonalú szolgáltatást nyújt, minőségi munkára törekszik, igyekszik hibátlanul dolgozni.
<b>Előnyös kompetenciák</b>	<b>egyenlő bánásmód</b>	Az egyenlő bánásmód elvét követi. Senkit nem részesít valamely tulajdonosága, csoporthoz tartozása miatt előnyös vagy hátrányos megkülönböztetésben.
	<b>váratlan helyzetek kezelése</b>	Munkavégzése során felmerülő előre nem látott helyzetekben képes megoldást találni, megőrzi a nyugalmát.
	<b>rugalmasság</b>	Jól alkalmazkodik a változó helyzetekhez, szabályokhoz. Nyitott az új eljárásokra és azok alkalmazására.
	<b>egyenletes teljesítmény</b>	Folyamatosan kiegyensúlyozott, jó minőségű munkát nyújt, jelentős teljesítményingadozás nélkül.

<sup>3</sup> A Kormányablak ügyintézők kiválasztása során alkalmazott kompetenciamodell alapján. (NKI, 2012)

## 2.2 1.1.4. feladat:

### Buda Béla empátia tesztje

A kérdőív harminchárom állítást tartalmaz.

A vizsgált személynek meg kell jelölnie, melyik állítással ért egyet, és melyikkel nem. Egyes állítások elfogadása az empátiás hajlam jele, mások elfogadása éppen az empátia hiányát mutatja.

Az alábbiakban bemutatjuk ezt a skálát. Az egyes állítások után zárójelben található + és – jel azt fejezi ki, hogy az állítással egyetértők rendelkeznek-e empátiás tendenciával, vagy nem.

1. Szomorúvá tesz, ha egy csoportban magányos idegent látok. (+)
2. Az emberek túl sok érzékenységet mutatnak az állatok iránt. (–)
3. Gyakran bosszant, ha az emberek a nyilvánosság előtt jelenetet rendeznek. (–)
4. Felbosszantanak az olyan boldogtalan emberek, akik csak magukon sajnálkoznak. (+)
5. Én is ideges leszek, ha a többiek körülöttem idegesnek látszanak. (+)
6. Ostobaságnak tartom azt, hogy az emberek boldogtalanságuk miatt sírnak. (–)
7. Hajlamos vagyok arra, hogy barátom problémáiba érzelmileg beleéljem magam. (+)
8. Néha a szerelmes dalok szövegei mélyen megindítanak. (+)
9. Hajlamos vagyok elveszíteni az önuralmamot, ha rossz hírt viszek az embereknek. (+)
10. A körülöttem levő emberek nagy hatással vannak hangulataimra. (+)
11. A legtöbb idegen, akivel találkoztam, hűvösnek és érzelem nélkülinek látszott. (–)
12. Jobban szeretnék szociális gondozó lenni, mint kiképzésükben részt vevő központban dolgozni. (+)
13. Nem fogok kiborulni csak azért, mert egy barátom kiborult. (–)
14. Szeretem nézni az embereket, amikor ajándékot bontanak ki. (+)
15. A magányos emberek valószínűleg barátságtalanok. (–)
16. Síró embereket látva feldúlt leszek. (+)
17. Némely dal boldoggá tesz. (+)
18. Igazából bele tudom élni magam egy regény szereplőinek érzéseibe. (+)
19. Nagyon dühös leszek, ha azt látom, hogy valakivel kegyetlenül bánnak. (+)
20. Képes vagyok arra, hogy nyugodt maradjak, akkor is, ha a többiek körülöttem idegesek. (–)
21. Ha egy barátom a problémáiról kezd beszélni, megpróbálom a társalgást másra terelni. (–)
22. Mások nevetése nem ragad rám. (–)
23. Néha a moziban azon szórakozom, hogy körülöttem sírnak vagy szipognak. (–)
24. Képes vagyok döntést hozni anélkül, hogy az emberek érzései befolyásolnának. (–)
25. Nem vagyok képes továbbra is jól érezni magam, ha az emberek körülöttem lehangoltak. (+)
26. Nehéz azt látnom, hogy némely dolog mennyire kiborítja az embereket. (+)
27. Teljesen kiborít, ha látom, hogy egy állatot kínoznak. (+)
28. Könyvekbe vagy filmekbe beleélni magát az embernek egy kicsit ostoba dolog. (–)
29. Felháborít, ha idős embereket segítség nélkül látok. (+)
30. Ha valakinek a könnyeit látom, az inkább bosszant, mint együttérzést vált ki belőlem. (–)
31. Nagyon magával ragad a film. (+)
32. Gyakran azt találom, hogy a körülöttem levő emberek izgatottsága ellenére is hűvös maradok. (–)
33. A kisgyerekek néha értelmetlenül sírnak. (–)

A harminchárom állítás segítségével harminchárom pontot szerezhet a maximális empátiás tendenciájú ember, aki minden + jelzésű válasszal azonosult, és minden – jelűt elutasított, míg a maximálisan hiányzó empátiát harminchárom mínusz pont – az előbbi válaszok elmentett helyzete – mutatja.

Forrás: Buda Béla, Empátia, A beleélés lélektana, Folyamatok, alkalmazás, új szempontok, Urbis Könyvkiadó, 2006.

## 2.3 1.1.5. Gyakorlat: „Hallgatni egymásra”

CÉL A résztvevők ügyfelekkel kapcsolatos empátiás készségeinek fejlesztése

### 1.1.5.1. feladatlap

Kérem gondolkodjon el a meghallgatott történeten és válaszoljon az alábbi kérdésekre:

**Ön mit gondol a mester két tanításáról?**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

**Hogyan értékeli önmagát a másokra való odafigyelés terén?**

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....



**Ön mennyire hallja meg a ki nem mondott dolgokat, illetve mennyire tud a sorok között olvasni?**

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

**Konkrétan mit tanulhatunk ebből a kis történetből?**

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

### 1.1.5.2. feladatlap

Kérem válaszoljon az alábbi kérdésekre

#### **Az empátia feltételei**

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

#### **Az empátia fokozatai**

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

#### **Az empátiát fejlesztő hatások**

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

**Az empátiát romboló hatások**

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

**2.4 1.2. Cím: Önismeret, emberismeret, ügyféltípusok**

1.2.1. feladat:

## Milyen színű vagyok?

Válaszd ki a négy jellemző közül azt, ami leginkább jellemző rád és karikázd be!  
Majd add össze választásaidat színek szerint.

1 Gondos és elemző	C	Befolyásoló és teátrális	I
Állandó és odafigyelő	S	Jó stratégia és nyomuló	D
2 Szeretetreméltó és gyors	I	Erőtéljes és célorientált	D
Megbízható és visszafogott	S	Rendszeres és logikus	C
3 Nyugodt és kiegyensúlyozott	S	Vidám és társaságkedvelő	I
Elhatározott és domináns	D	Pontos és részletekbe menő	C
4 Önbizalommal teli és dinamikus	D	Családias és kiegyensúlyozott	S
Rendszeres és tömör	C	Beszédes és könnyed	I
5 Logikus és tisztafejű	C	Hűséges és alkalmazkodó	S
Egyenes és kérdésfeltevő	D	Emberszerető és aktív	I
6 Kapcsolatépítő és elfogadó	S	Hatalmat gyakorló és önérvényesítő	D
Kifejező és reménnyel teli	I	Gondolkodó és önálló	C
7 Meggyőző és rábeszélő	I	Gyorsan reagáló és kezdeményező	D
Kérdező és elgondolkodó	C	Kiegyensúlyozott és mások miatt aggódó	S
8 Eltökélt és önbizalommal teli	D	Hűséges és segítőkész	S
Társaságkedvelő és vidám	I	Megbízható és korrekt	C
9 Érzékeny és diplomatikus	S	Bátorító és elismerő	I
Pontos és kimért	C	Eredményorientált és gyors	D
10 Felelősségteljes és határozott	D	Nyitott és társaságkedvelő	I
Visszafogott és együttműködő	S	Részletekbe menő és pontos	C
11 Együttműködő és impulzív	I	Kiegyensúlyozott és kedves	S
Racionális és tényszerű	C	Feladatra koncentráló és praktikus	D
12 Elemző és alapos	C	Versenysszellemű és irányító	D
Barátságos és szórakoztató	I	Jóindulatú és segítőkész	S
13 Közvetlen és bizalommal teli	S	Objektív és elemző	C
Érzelemmel teli és lelkesítő	I	Aktív és irányító	D
14 Erős akaratú és célratörő	D	Érzelmileg motivált és magával ragadó	I
Érvekre és tényekre koncentráló	C	Odafigyelő és érzékeny	S
15 Rendszerben gondolkodó	C	Békítő és megnyugtató	S
Vidám és népszerű	I	Iránymutató és erőt adó	D
16 Meggyőző és mozgékony	I	Fegyelmezett és lépésenként haladó	C
Határozott és azonnal cselekvő	D	Toleráns és nyugodt	S
17 Empátiával teli és türelmes	S	Feladatorientált és kompetitív	D
Független szellemű és fegyelmezett	C	Vitára kész és spontán	I
18 Másokra hatni akaró és impulzív	I	Nem részre hajló és objektív	C
Odafigyelő és másokkal törődő	S	Versenyre hívó és célratörő	D
19 Rendszerben gondolkodó és felkészült	C	Nyitott és extrovertált	I
Bátor és független	D	Tanácsadó és másokkal törődő	S
20 Jól kommunikáló és erős akaratú	D	A dolgokat átgondolni szerető és racionális	C
Spontán és ötlettel teli	I	Békéltető és harmóniára törekvő	S
21 Jól szervezett és elgondolkodó	C	Erős és hatékonyan érvelő	D
Türelmes és másokat támogató	S	Másokat bevonó és nyitott	I
22 Objektív és kihívó	D	Tényekhez és a konvencióhoz ragaszkodó	C
Nyugodt és békés	S	Élettel teli és befogadó	I
23 Lelekesítő és energiát sugárzó	I	Figyelmes és másokkal törődő	S
Előrevívó és gyakorlatias	D	Részletekbe menő és fókuszált	C
24 Támogató és hűséges	S	Elemző és alapos	C
Független és bátor	D	Társaságkedvelő és étellel teli	I
25 Óvatos és pontos	C	Optimista és feldobott	I
Egyenes és célratörő	D	Elfogadó és megbízható	S

Melyik színt választottad a legtöbbször? Add össze a betűket és írd be a megfelelő kockába.

D Tűzpiros

I Napsárga

S Fűzöld

C Hűvöskék

## DISC ügyfél típusok viselkedése



Minden emberek különböző igényekkel, értékekkel, és személyiségjegyekkel rendelkezünk. Amikor ezeket a különböző személyiségfüggő eltéréseket jobban megismerjük, megértjük, ha tudjuk, melyek ezek a preferenciák, és ha képesek vagyunk másokét is felismerni, eredményesebben tudjuk személyközi konfliktusainkat kezelni, és képesek leszünk javítani kapcsolataink minőségén

## A hatékony ügyfélkezelés alapfeltétele

- Ismerd meg saját viselkedési stílusodat!
- Ismerd fel ügyfeled stílusát!
- Igazítsd saját viselkedésedet a helyzethez!

<p style="text-align: center;"><b>Kiindulási pont</b></p> <p><b>A DISC</b> rendszer kiindulási pontja, hogy viselkedésünket a problémák és kihívások -, az emberek, a változások, valamint a szabályok kezelésének módja határozza meg.</p>  <p><small>NEMZETI KÖZNEVELÉSI ÉS PSZICHOLÓGIAI KUTATÁSI ÉS KÖZVETLEN TANÁSKÉPZÉSI KÖZPONT</small></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p style="text-align: center;"><b>DISC rendszer alapjai</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szangvinikus,</li> <li>• melankolikus</li> <li>• kolerikus</li> <li>• flegmatikus</li> </ul>  <p><small>NEMZETI KÖZNEVELÉSI ÉS PSZICHOLÓGIAI KUTATÁSI ÉS KÖZVETLEN TANÁSKÉPZÉSI KÖZPONT</small></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p style="text-align: center;"><b>DISC rendszer alapjai</b> <b>Jung</b></p> <p>•</p> <p><b>4 pszichológiai funkció:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• érzés</li> <li>• gondolkodás</li> <li>• érzékelés</li> <li>• intuíció</li> </ul> <p><b>2 dimenzió</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• extravenzió</li> <li>• introverzió.</li> </ul>  <p><small>NEMZETI KÖZNEVELÉSI ÉS PSZICHOLÓGIAI KUTATÁSI ÉS KÖZVETLEN TANÁSKÉPZÉSI KÖZPONT</small></p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

## DISC

Jung egyik kortársa az amerikai d. William Moulton Marston 1928-ben hozta nyilvánosságra négyes modelljét, melyet DISC modellként ismerünk.

A DISC rendszer kiindulási pontja, hogy viselkedésünket a problémák és kihívások -, az emberek, a változások, valamint a szabályok kezelésének módja határozza meg.

Négy fő faktort határozott meg a viselkedés leírására:

**Dominance, Influence, Steadiness és Compliance.**

Ebből kapta a rendszer a nevét: **DISC**.

NEMZETI  
KÖZSZERZŐGÁATI  
EGYETEM  
1103 BUDAPEST, GÁTIHÁZ

## Tiszta típusok

• Négy fő faktort határozott meg a viselkedés leírására:  
• **Dominance, Influence, Steadiness és Compliance.** Ebből kapta a rendszer a nevét: **DISC**.

• **Tiszta D:** a népesség **1,2%**-a

• **Tiszta I:** a népesség **1,0%**-a

• **Tiszta S:** a népesség **0,9%**-a

• **Tiszta C:** a népesség **0,3%**-a

• Leggyakrabban előforduló stílus a két vagy több stílus keveredése.

NEMZETI  
KÖZSZERZŐGÁATI  
EGYETEM  
1103 BUDAPEST, GÁTIHÁZ

## Feladatorientált

### C - Szabálytisztelet

önálló és módszeres, pontos, elemző, lelkiismeretes, magas normákkal rendelkező, óvatos, precíz, tényfeltáró, részletekbe menő, diplomatikus.

### D - Dominancia

célratörő, kockáztató, eredményorientált, versengő, döntésképes, kezdeményező, merész, határozott és tetterős

### Introvertált

igazi csapatjátékos, lassú tempó, megnyugtató, kedves, türelmes, jó hallgatóság, higgadt, őszinte, megértő, tartózkodó, visszafogott, de barátságos és előzékeny, kockázatkerülő.

### Extrovertált

nyílt és közvetlen, ragyogó mosoly, önbizalommal teli, meggyőző, lelkes, derűlátó, népszerű, társaságkedvelő, elfogulatlan, optimista, érdekli, hogy létünk iránt, csapatjátékos

### S - Stabilitás

### I - Befolyásolás

## Kapcsolatorientált

NEMZETI  
KÖZSZERZŐGÁATI  
EGYETEM  
1103 BUDAPEST, GÁTIHÁZ

<p style="text-align: center;"><b>Problémamegoldás módja</b> Feladat/Gondolkodás</p> <table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>C - Szabálytisztelet</b> Értékelő Vizsgálódó Tervező Kritikus</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>D - Dominancia</b> Reagáló Hatékony Határozott Nyers Versengő</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>S - Stabilitás</b> Mégfigyelő Elgondolkodó Alkalmazkodó Eikerülő</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>I - Befolyásolás</b> Támogató Bízik másokban Kísérletező Kiengesztelő</p> </td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Érzések/Kapcsolatok</p>	<p><b>C - Szabálytisztelet</b> Értékelő Vizsgálódó Tervező Kritikus</p>	<p><b>D - Dominancia</b> Reagáló Hatékony Határozott Nyers Versengő</p>	<p><b>S - Stabilitás</b> Mégfigyelő Elgondolkodó Alkalmazkodó Eikerülő</p>	<p><b>I - Befolyásolás</b> Támogató Bízik másokban Kísérletező Kiengesztelő</p>	<p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p>
<p><b>C - Szabálytisztelet</b> Értékelő Vizsgálódó Tervező Kritikus</p>	<p><b>D - Dominancia</b> Reagáló Hatékony Határozott Nyers Versengő</p>				
<p><b>S - Stabilitás</b> Mégfigyelő Elgondolkodó Alkalmazkodó Eikerülő</p>	<p><b>I - Befolyásolás</b> Támogató Bízik másokban Kísérletező Kiengesztelő</p>				
<p style="text-align: center;"><b>Jellemző érzelmek</b></p> <table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>C - Szabálytisztelet</b> <b>AGGODALOM</b> Félelem: kritizálják Reakció: elkerülés, cinizmus</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>D - Dominancia</b> <b>DŰH</b> Félelem: kihasználják Reakció: harc</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>S - Stabilitás</b> <b>ÉRZELMEK ELREJTÉSE</b> Félelem: biztonság elvesztése Reakció: tőrés</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>I - Befolyásolás</b> <b>OPTIMIZMUS</b> Félelem: követelés Reakció: menekülés, másba kezd</p> </td> </tr> </table>	<p><b>C - Szabálytisztelet</b> <b>AGGODALOM</b> Félelem: kritizálják Reakció: elkerülés, cinizmus</p>	<p><b>D - Dominancia</b> <b>DŰH</b> Félelem: kihasználják Reakció: harc</p>	<p><b>S - Stabilitás</b> <b>ÉRZELMEK ELREJTÉSE</b> Félelem: biztonság elvesztése Reakció: tőrés</p>	<p><b>I - Befolyásolás</b> <b>OPTIMIZMUS</b> Félelem: követelés Reakció: menekülés, másba kezd</p>	<p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p>
<p><b>C - Szabálytisztelet</b> <b>AGGODALOM</b> Félelem: kritizálják Reakció: elkerülés, cinizmus</p>	<p><b>D - Dominancia</b> <b>DŰH</b> Félelem: kihasználják Reakció: harc</p>				
<p><b>S - Stabilitás</b> <b>ÉRZELMEK ELREJTÉSE</b> Félelem: biztonság elvesztése Reakció: tőrés</p>	<p><b>I - Befolyásolás</b> <b>OPTIMIZMUS</b> Félelem: követelés Reakció: menekülés, másba kezd</p>				
<p style="text-align: center;"><b>Kommunikációs stílusa</b></p> <table border="1"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>C - Szabálytisztelet</b> <b>Hogyan? Miképpen? Mi módon?</b> Komoly, megfejthetetlen, visszafogott stílus, kitartó, sokat kér, írásos anyagot kér, részletekbe megy</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>D - Dominancia</b> <b>Mi? Milyen? Mennyi? Mit?</b> „ma”, „most”, „azonnal”, „a legjobb”, „az első”, és az „optimális”, gyors válaszok</p> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>S - Stabilitás</b> <b>Miért?</b> Halogató, visszafogott stílus, konfliktuskerülés, lassú határozatlan</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>I - Befolyásolás</b> <b>Ki? Kivel? Kihez?</b> csapong, témát vált, felületes, közvetlen, sokat beszél</p> </td> </tr> </table>	<p><b>C - Szabálytisztelet</b> <b>Hogyan? Miképpen? Mi módon?</b> Komoly, megfejthetetlen, visszafogott stílus, kitartó, sokat kér, írásos anyagot kér, részletekbe megy</p>	<p><b>D - Dominancia</b> <b>Mi? Milyen? Mennyi? Mit?</b> „ma”, „most”, „azonnal”, „a legjobb”, „az első”, és az „optimális”, gyors válaszok</p>	<p><b>S - Stabilitás</b> <b>Miért?</b> Halogató, visszafogott stílus, konfliktuskerülés, lassú határozatlan</p>	<p><b>I - Befolyásolás</b> <b>Ki? Kivel? Kihez?</b> csapong, témát vált, felületes, közvetlen, sokat beszél</p>	<p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p> <p style="text-align: center;">Introvertált</p> <p style="text-align: center;">Extrovertált</p>
<p><b>C - Szabálytisztelet</b> <b>Hogyan? Miképpen? Mi módon?</b> Komoly, megfejthetetlen, visszafogott stílus, kitartó, sokat kér, írásos anyagot kér, részletekbe megy</p>	<p><b>D - Dominancia</b> <b>Mi? Milyen? Mennyi? Mit?</b> „ma”, „most”, „azonnal”, „a legjobb”, „az első”, és az „optimális”, gyors válaszok</p>				
<p><b>S - Stabilitás</b> <b>Miért?</b> Halogató, visszafogott stílus, konfliktuskerülés, lassú határozatlan</p>	<p><b>I - Befolyásolás</b> <b>Ki? Kivel? Kihez?</b> csapong, témát vált, felületes, közvetlen, sokat beszél</p>				



Jellemző vonása - Mitől tart?		
<p><b>C - Szabálytisztelet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aggodalmaskodás</li> <li>•Attól, hogy hibát követ el</li> </ul>	<p><b>D - Dominancia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Határozottság</li> <li>•Az időpocsékolástól</li> </ul>	.....
<p><b>Introvertált</b></p>	<p><b>Extrovertált</b></p>	.....
<p><b>S - Stabilitás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Óvatosság</li> <li>•A kockázatvállalástól</li> </ul>	<p><b>I - Befolyásolás</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Dinamizmus</li> <li>•Attól, hogy megbánt valakit</li> </ul>	.....
<p><small>NEMZETI KÖZSZÖVETKÖZLÉSI KÖZPONTUM 10521-020-CG/07/000</small></p>		.....
		.....

## 1.2.2. Gyakorlat: Ügyfélkapcsolat-elemzés

### A GYAKORLAT MEGFOGALMAZÁSA

1. A pár egyik résztvevőjének a feladata: Fogorvosi tevékenységet szeretnél folytatni, területi ellátási kötelezettséggel, mint egyéni vállalkozó. Első alkalommal, amikor itt járt Kormányablaknál, az ügyfélszolgálati munkatárs elmondta, hogy milyen engedélyeket melyik hatóságnál kell beszerezni Most hoztad azokat és kiderült, hogy az adott körzetre vonatkozó feladat ellátásra a települési önkormányzattal előszerződést kell kötni. Elkeseredett és mérges vagy, azt gondolod, hogy pazarolják az idődet. Személyiséged: **a saját színtílusod.**
2. A pár másik résztvevőjének a feladata: Korlátolt felelősségű társaság képviselője vagy és a működési engedélyed kiadása folyamatban van, mivel nem tudtad az összes engedélyt időben beszerezni. Már nagyon szeretnéd elkezdni a gazdasági tevékenységet, de kiderült, hogy egy újabb iratot kell még benyújtani. Ingerült és mérges vagy, rendezni szeretnéd a dolgot mihamarább a lehetőségekről érdeklődnél. Személyiséged: **a saját színtílusod.**

1.2.2.feladatlap:

<b>Az ügyfél neve:</b>				
<b>Személyisége</b>	<b>Domináns</b>	<b>Befolyásoló</b>	<b>Állhatatos</b>	<b>Szabálykövető</b>
<b>Reakciói</b>	Gyors válaszok	Sokat beszél	Lassú/határozatlan	Megfejtethetlen
<b>Öltözködése</b>	Üzleti	Divatos	Szokványos	Konzervatív
<b>Autója</b>	Hatáskeltő	Sportos	Funkcionális	Hagyományos
<b>Szemkontaktus</b>	Közvetlen	Barátságos	Fürkésző	Rövid
<b>Testbeszéd</b>	Türelmetlen	Nyílt	Visszafogott/ nyugodt	Elfojtott
<b>Hangja</b>	Érzelem teli/egyenes	Érzelem teli/ élénk	Érzelem teli/ Nyugodt	Érzelemmentes/ hűvös
<b>Járása</b>	Energikus/ gyors/határozott	Energikus/ ruganyos	Kevésbé energikus/ kimért	Kevésbé energikus/ szabályozott
<b>A társalgása, fő témája</b>	Az eredmény	Más emberek	Az ügymenet/ az ügy kimenetele	Adatok, részletek
<b>Hogyan figyel arra, hogy mit mondunk?</b>	Türelmetlenül	Csapongóan	Készségesen	Szelektíven
<b>Alaptermészete</b>	Határozott	Barátságos	Megerősítő	Vizsgálódó
<b>Viselkedése</b>	Erős „én”	Határozott/ optimista	Agressziókerülő	Kritikus/gyanakvó
<b>Legfőbb igénye</b>	Design/Minőség	Szín/stílus	Megbízhatóság/ Költség	Műszaki paraméterek
<b>Jellemző vonása</b>	Határozottság	Dinamizmus	Óvatosság	Aggodalmaskodás
<b>Mitől tart?</b>	Az időpocsékolástól	Attól, hogy megbánt valakit	A kockázatvállalástól	Attól, hogy hibát követ el
<b>Összesen</b>				

## **Hatékony kommunikáció az ügyféllel**

### 1.2.3. feladatlap **Milyen stratégiát használsz a különböző típusoknál ?**

#### **Ügyfél 1.**

Kertvárosi részben élő ingatlantulajdonos érkezi, panaszt szeretne tenni, mert a szomszédos telken lévő építkezésen, nem az építési engedélynek megfelelően építkeznek. Már háromszor tett panaszt, de a hatóság mindeközéig nem tett semmit.

Amikor beérkezik Hozzád, látod, hogy középkorú férfi, aki határozott léptekkel érkezik asztalodhoz, és kissé számon kérő hangnemben, idegesen vibrálva kezdi mondandóját, melynek lényege miért nem tud az hatóság intézkedni?!

Az ügyfél típusa:

tempó, hang:

testbeszéd:

kérdőszavai:

tekintet, szemkontaktus:

érvelés aprólékos, vagy

nagy vonalakban ismerttet:

öltözködés:

jellemző vonása:

hogyan figyel arra, amit mondunk:

#### **Hogyan kommunikálsz az ügyféllel? Mi a stratégiád?**

Bevezetés:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Kérdésfeltevés:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Tárgyalás menete:

.....  
.....

.....  
.....

**Milyen stratégiát használsz a különböző típusoknál ?**

**Ügyfél 2.**

Kertvárosi részben élő ingatlantulajdonos érkezi, panaszt szeretne tenni, mert a szomszédos telken lévő építkezésen, nem az építési engedélynek megfelelően építkeznek. Már háromszor tett panaszt, de a hatóság mindezidáig nem tett semmit.

Amikor beérkezik Hozzád, látod, hogy 50 év körüli nő, aki tétova léptekkel érkezik asztalodhoz, és kissé halkán visszafogottan kezdi mondandóját, melynek lényege miért nem tud az hatóság intézkedni?! Ehhez előveszi az előző beadványokat, és látod, hogy több pont piros szövegkiemelővel ki van emelve...

Az ügyfél típusa:

tempó, hang:

testbeszéd:

kérdőszavai:

tekintet, szemkontaktus:

érvelés aprólékos, vagy

nagy vonalakban ismerttet:

öltözködés:

jellemző vonása:

hogyan figyel arra, amit mondunk:

**Hogyan kommunikálsz az ügyféllel? Mi a stratégiád?**

Bevezetés:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Kérdésfeltevés:

.....  
.....  
.....  
.....

Tárgyalás menete:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Milyen stratégiát használsz a különböző típusoknál ?**

**Ügyfél 3.**

Kertvárosi részben élő ingatlan tulajdonos érkezi, panaszt szeretne tenni, mert a szomszédos telken lévő építkezésen, nem az építési engedélynek megfelelően építkeznek. Már háromszor tett panaszt, de a hatóság mindeközéig nem tett semmit.

Amikor beérkezik Hozzád, látod, hogy 30 év körüli nő, divatos öltözetben, kedvesen mosolyogva érkezik asztalodhoz, és elkezd mondandóját, melynek lényege, hogy nagyon jól érzi magát a lakókörnyezetében, azonban a szomszéd építkezés miatt már nagyon mérgező miért nem tud az hatóság intézkedni?!. Rögtön megkérdezi, hogy Te családi házban élsz-e.

Az ügyfél típusa:

tempó, hang:

testbeszéd:

kérdőszavai:

tekintet, szemkontaktus:

érvelés aprólékos, vagy

nagy vonalakban ismerttet:

öltözködés:

jellemző vonása:

hogyan figyel arra, amit mondunk:

**Hogyan kommunikálsz az ügyféllel? Mi a stratégiád?**

Bevezetés:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Kérdésfeltevés:

.....  
.....  
.....  
.....

Tárgyalás menete:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Milyen tárgyalási stratégiát használsz a különböző típusoknál ?**

**Ügyfél 4.**

Kertvárosi részben élő ingatlan tulajdonos érkezi, panaszt szeretne tenni, mert a szomszédos telken lévő építkezésen, nem az építési engedélynek megfelelően építkeznek. Már háromszor tett panaszt, de a hatóság mindeközéig nem tett semmit.

Amikor beérkezik Hozzád, látod, hogy 35 év körüli férfi, Rád figyelve, a szemedbe nézve érkezik asztalodhoz. Csendesen és kissé vontatottan kezdi mondandóját, melynek lényege, miért nem tud az hatóság intézkedni?!

**Az ügyfél típusa:**

tempó, hang:

testbeszéd:

kérdőszavai:

tekintet, szemkontaktus:

érvelés aprólékos, vagy

nagy vonalakban ismerttet:

öltözködés:

jellemző vonása:

hogyan figyel arra, amit mondunk:

**Hogyan kommunikálsz az ügyféllel? Mi a stratégiád?**

Bevezetés:

.....  
.....  
.....  
.....

Kérdésfeltevés:

.....  
.....

Tárgyalás menete:

Tárgyalási, stratégiai adatlap **Domináns ügyfélszolgálati munkatárs** részére<sup>4</sup>

Az ügyfél színtípusa	Piros (D)	Sárga (I)	Zöld (S)	Kék ©
<b>Bevezetés</b>	Térjünk azonnal a tárgyra	Legyünk barátságosak, nyíltak őszinték	Beszélgjünk lassabban, legyünk nyíltak, őszinték	Viselkedjünk hivatalosabban, térjünk azonnal a tárgyra
<b>Kérdésfeltevés</b>	Ügyeljünk arra, hogy ne kerüljünk az ügyféllel konfliktusba	Kérdezzünk, de ne bocsátkozzunk vitába. Tudakoljuk ki a részleteket.	Mutassunk érdeklődést, kérdezzük a véleményét, figyelmesen hallgassuk válaszait.	Kérdezzünk a tényekre, adatokra, mutassuk meg, hogy szakértők vagyunk.
<b>Tárgyalás menete</b>	A türelmetlenség legkisebb jele nélkül folytassuk le	Vonjuk be az ügyfelet is.	Kérjünk visszajelzést, mutassuk be az előnyöket	Minden információt adjunk meg
<b>Megerősítés</b>	Ajánljunk fel alternatívákat	Hangsúlyozzuk a jövőbeli előnyöket	Hangsúlyozzuk, hogy milyen előnyökkel jár az adott dolog az <b>emberek</b> számára	Pénzügyi, gazdasági, személyes előnyökre helyezük a hangsúlyt
<b>Után követés</b>	Világos konkrét gondolatok és választási lehetőségek	Sok-sok ötlet, előremutató perspektíva	Koncentráljunk a családja számára mutatkozó előnyre	Logikai láncolatban mutassuk be a tényeket és részleteket
<b>Általános szabály</b>	Gyors tárgyalási ütem.	Legyünk nyíltak és lelkesek, barátságos	Hagyjunk magunknak időt és mutassunk	Legyünk pontosak, rendszerezettek és módszeresek,

<sup>4</sup> Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005.



	eredményorientáltság	léggört alakítsunk ki.	nagyfokú érdeklődést	visszafogottak.
--	----------------------	------------------------	----------------------	-----------------

Tárgyalási, stratégiai adatlap **Befolyásoló ügyfélszolgálati munkatárs** részére<sup>5</sup>

<b>Az ügyfél színtípusa</b>	<b>Piros (D)</b>	<b>Sárga (I)</b>	<b>Zöld (S)</b>	<b>Kék ©</b>
<b>Bevezetés</b>	Ne legyünk túl közvetlenek, inkább üzleti hivatalosak	Fegyelmezzük magunkat az idő betartására, ne térjünk át más témára	Lassan, csak lassan, ne legyünk túl célra törőek. A referenciák keltik a legjobb hatást.	Lassítsunk, ne legyünk túl nyíltak és célra törőek! Igyekezzünk hivatalosabb stílust felvenni.
<b>Kérdésfeltevés</b>	Vegyük fel az ügyfél ritmusát. Óvakodjunk a türelmetlenkedés től. Konkrét célratörő kérdéseket tegyünk fel.	Jegyzeteljünk, mert az ügyfél ezt nem teszi. Közvetlen nyílt kérdések.	Óvatos, diplomatikus kérdéseket tegyünk fel. Hozzunk fel másokkal kapcsolatos témákat. Figyeljünk a válaszaikra	Jegyzeteljünk. Haladjunk módszeresen, látsszon munkánkban a rendszer. Kérdéseink legyenek jól szerkesztettek.
<b>Tárgyalás menete</b>	Ne csapongjunk, ne térjünk el a tárgytól. Mondjuk el milyen haszonnal/eredményel zárul az ügymenet.	Élvezzük a tárgyalás menetét, legyen szórakoztató, gördülékeny	Állításainkat referenciákkal támasszuk alá	Állításainkat bizonyítsuk, mutassuk meg, hogy jól ismerjük az ügymenetet.
<b>Megerősítés</b>	Kínáljunk alternatívákat, a többit bízzuk az	Beszélgjünk át az ügyfél ötleteit, ne sürgessük	Csökkentsük a kockázatot, adjunk személyes	Mutassunk be logikus alternatívákat is

<sup>5</sup> Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005.

	ügyfélre	döntését.	garanciát	
<b>Után követés</b>	Támogassuk céljaikat	A megállapodásokat írásban rögzítsük	Mutassunk rá, hogy másokhoz viszonyított pozíciójuk erősödhet.	Ne feledkezzünk el a legapróbb részletekről sem, minden tény adatot említsünk.
<b>Általános szabály</b>	Legyünk hatékonyak módszereink és célratorók..	Legyünk közvetlenek, de hagyjunk időt az ügyfélnek, hogy átgondolja és biztosan akarja a döntést.	Legyünk barátságosak, rokonszenvesek, törekedjünk, hogy elnyerjük bizalmát.	Nehéz ügyfél. Mindenre fel kell készülni. Mutassuk, hogy szakértők vagyunk, legyünk módszereink és alaposak, a részletekre is figyeljünk

Tárgyalási, stratégiai adatlap **Kitartó ügyfélszolgálati munkatárs** részére<sup>6</sup>

<b>Az ügyfél színtípusa</b>	<b>Piros (D)</b>	<b>Sárga (I)</b>	<b>Zöld (S)</b>	<b>Kék ©</b>
<b>Bevezetés</b>	Legyünk határozottak és magabiztosak. Ne beszéljünk feleslegesen, ne bizonytalankodjunk. Ne engedjük, hogy megfélemlítsen.	Legyünk barátságosak, közvetlenek., de nem kell a bizalmunkba fogadni	Alapozzuk meg a bizalmi, baráti kapcsolatot. A referenciák keltik a legjobb hatást.	Legyünk kevésbé nyitottak, inkább hivatalosak, precízek, ne akarjunk érzelmeket vinni a tárgyalás menetébe
<b>Kérdésfeltevés</b>	Ne riasszon meg a türelmetlenkedésük, vegyük fel az ügyfél ritmusát.	Jegyzeteljünk, térjünk ki a részletekre is. Tartsuk az időkereteket.	Hagyjunk elegendő időt megfontolásra, átgondolásra	Kérdéseink legyenek részletesek, gyakorlatiasak. A logikusság fontos.
<b>Tárgyalás menete</b>	Legyünk összeszedettek és gyakorlatiasak. Látsszunk profinak.	Legyünk szórakoztatóak, lelkesek, fürge észjárásúak. Eltérhetünk a tárgytól	Említsünk más hasonló eseteket, amikor sikeres volt az ügymenet.	Állításainkat minden esetben tényekkel igazoljuk, bizonyítsuk be, hogy jól ismerjük az adott ügymenetet.
<b>Megerősítés</b>	Tegyük egyértelművé az alternatívákat	A jövőbeni előnyökre helyezhetjük a hangsúlyt.	Kínáljunk személyes garanciát	Soroljunk fel logikus alternatívákat.
<b>Után követés</b>	Mutassunk további jó lehetőségeket.	Hangsúlyozzuk a megvalósítás lehetőségeit.	Mutassunk rá további előnyökre	Térjünk ki a részletekre, legyünk gyakorlatiasak.
<b>Általános szabály</b>	Ne az érzéseinkre, hanem a tényekre koncentráljunk, legyünk célratörők..	Legyünk határozottak, de beleérzőek, tartsuk keretek között a tárgyalás menetét	Nyugodt közvetlen beszélgetés	Legyünk jól felkészültek, nyújtsuk a lehető legtöbb precíz információt.

<sup>6</sup> Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005.

<b>Az ügyfél színtípusa</b>	<b>Piros (D)</b>	<b>Sárga (I)</b>	<b>Zöld (S)</b>	<b>Kék ©</b>
<b>Bevezetés</b>	Térjünk rögtön a tárgyra legyünk eredményorientáltak, ez nem okoz számunkra gondot.	Legyünk közvetlenek akkor is ha nehezűnkre esik. Beszéljünk az ügyfél személyes dolgairól is.	Legyünk közvetlenek, nyíltak, mutassunk személyes érdeklődést	Nem okozhat gondot az azonos stílusú ügyfél, csak ne vesszünk el a részletekben
<b>Kérdésfeltevés</b>	Koncentráljunk az ügyfél céljaira, és arra, hogy hogyan lehet azt elérni optimális időn belül.	Ne gabalyodjunk bele a részletekbe	Mutassunk érdeklődést, de személyes véleményt ne alkossunk.	Ne vesszünk bele a kevésbé fontos részletekbe.
<b>Tárgyalás menete</b>	Arra fókuszáljunk, milyen előnyökkel jár az ügy elintézése az ügyfél számára és hogyan segíti elő céljai elérését.	Hangsúlyozzuk a jövőbeni előnyöket, javasoljunk megoldást	Ne rekeszük ki az ügyfelet. Mutakozzunk meg emberi oldalunkról is.	Legyünk logikusak, módszeresek, mesterkéletlenek. Tartsuk az időkeretet, ne vesszünk el a részletekben.
<b>Megerősítés</b>	Mutassunk több sikeres alternatívát.	Ajánlhatunk ösztönzőket, előnyöket.	Kínáljunk személyes garanciákat is.	Ne sürgessük az ügyfelet. Mindig adjunk írásos anyagot is.
<b>Után követés</b>	Erősítsük meg az ügymenetet, koncentráljunk az eredményre	Egyértelműség és közvetlenség is szükséges. Koncentráljunk a jövőre.	Adjunk személyes biztosítékot és lehetőséget, egy későbbi kapcsolatra is	Jegyezzük fel a részleteket – mit, miért, hogyan.
<b>Általános szabály</b>	Kínáljunk alternatívákat és vegyük fel az ügyfél ritmusát	Mutassunk személyes érdeklődést az ügyfél iránt	Legyünk őszinték, ne keltsünk fenyegető benyomást.	Ne törekedjünk maximalizmusra. Fogadjuk el a tökéletesnél egy fokkal rosszabbat.

<sup>7</sup> Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005.

## **2.5 Az almodulban megjelenő fogalmak jegyzéke és ezek magyarázata**

### **Önismeret**

„Az önismeret a szó köznapi értelmében az önmagunkról való tudást jelöli, azt, hogy ismerjük képességeinket, adottságainkat, vágyainkat, céljainkat, tudatában vagyunk személyiségünk pozitívumainak, de korlátainak, hiányosságainak is” (Tókos, 2005). Az önismeret különböző szinteken valósulhat meg: (1) a felszínes szint az adottságokról és a képességekről való tudás szintje. Ez a saját tudásunkról, akaraterőnkéről, érdeklődési körünkről, feszültség- és kudarctűrő képességünkről stb. szerzett ismereteinket jelenti; (2) egy mélyebb történeti szintet jelent, és a ránk korábban (például a kora gyermekkorban) ható élményekre vonatkozik. Mik voltak ezek, és hogyan befolyásolták az egyén jelenlegi törekvéseit, érzéseit, szándékait, viselkedését. Ez tulajdonképpen egyben a viselkedés és a szándékok összhangjára is vonatkozik. Arra, hogy vajon a cselekedeteink megfelelnek-e mélyebb vágyainknak, céljainknak?; (3) az önismeret társas szintje: hogyan tudunk megfelelni a velünk szemben a különböző társas szerepeinkben támasztott elvárásoknak. Milyennek látnak mások, és ez mennyire egyezik a sajátmagunkról kialakított képpel (K. Pálffy, 1989).

### **Extrovertált**

Az extrovertált típus számára a külső tények jelentik a tájékozódási pontot. Az orientálódás alapja a tárgy és az objektív adottság, így a döntések és cselekvések nem a szubjektív nézettől, hanem az objektív viszonyoktól függenek. Bár lehetnek szubjektív nézetei, ezeket elnyomják a külső élmények, események. Cselekvéseinek szabályai megegyeznek a közösség általános érvényű erkölcsi felfogásával, ezért értékeit, viselkedését mindig a környezet elvárásaihoz igazítja.

### **Introvertált**

Az introvertált típus számára viszont minden észlelés és felismerés nemcsak objektív, hanem szubjektív feltételekhez is kötött. Számára a világ nemcsak önmagában létezik, hanem úgy, ahogy szubjektíven észleli. Míg az extrovertált típus állandóan arra hivatkozik, amit a tárgyból megragad, az introvertált főleg arra támaszkodik, amit a külső benyomás létrehoz benne: túlnyomóan a szubjektív tényezőkből indul ki.

### **Viselkedés**

Az ember látható és észlelhető megnyilvánulásainak jellemzése. A viselkedést meghatározza a környezet, a személy motivációi, attitűdjei, mentális és testi állapota. A személy tettei, verbális, nem-verbális vagy meta-kommunikációján keresztül észlelhetjük viselkedését.

## **Érdeklődés**

Az érdeklődés a személyiség érzelmmel telített tartalmi irányulása, amely szubjektív értékkel látja el a tárgyat, amelyre irányul. Kialakulhat spontán odafordulással vagy irányítottan (Csirszka, 1966.). Közvetlen az érdeklődés, ha az maga a tárggyal való foglalkozás során, a tárgy iránti vonzalomban nyilvánul meg.

## **Empátia**

Az empátia a személyiség olyan képessége, amelynek segítségével, a másik emberrel való közvetlen kapcsolat során, bele tudja élni magát a másik lelkiállapotába. Ennek a beleélésnek a nyomán meg tud érezni és érteni a másikban olyan emóciókat, indítékokat és törekvéseket, amelyeket a szavakban direkt módon nem fejez ki, és amelyek a társas érintkezés szituációjából nem következnek törvényszerűen. A megértés és megérezés fő eszköze az, hogy az empátia révén a saját személyiségben felidéződnek a másik érzelmei és különféle feszültségei. Ezt úgy is ki lehet fejezni, hogy a személyiség beleéli, mintegy a másikba vetíti önmagát. (Buda Béla: Az empátia – a beleélés lélektana. Gondolat Kiadó. Budapest, 1985)

## **Szangvinikus típus**

Gyenge fogékonyság, de nagyfokú impulzivitás. (Lobbanékony, érzelmei gyorsan keletkeznek, a viselkedésre intenzíven hatnak, de nem tartósak.)

## **Kolerikus típus**

Erős fogékonyság és nagyfokú impulzivitás. (Érzelmei erősek és tartósak, a személyiséget cselekvésre ösztönzik.)

## **Melankolikus típus**

Erős fogékonyság, de kismértékű impulzivitás. (Lassan keletkező, de erős érzelmek, a cselekvésre azonban nincsenek ösztönző hatással.)

## **Flegmatikus típus**

Gyenge fogékonyság és kismértékű impulzivitás. (Érzelmei lassan keletkeznek, nem túl erősek, a viselkedést nem befolyásolják.)



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszecsenyiterv.gov.hu](http://www.ujszecsenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



**A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.**