

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KÉSZSÉGFEJLESZTÉSI TANANYAG

TANULÓI MUNKAFÜZET

Budapest, 2013

A „Kormányablakok munkatársainak képzése” ÁROP-2.2.20. számú kiemelt projekt

Szerzők

Arany Mónika

Csonka Erzsébet

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

Nagy Péter

Salamon Hugó

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

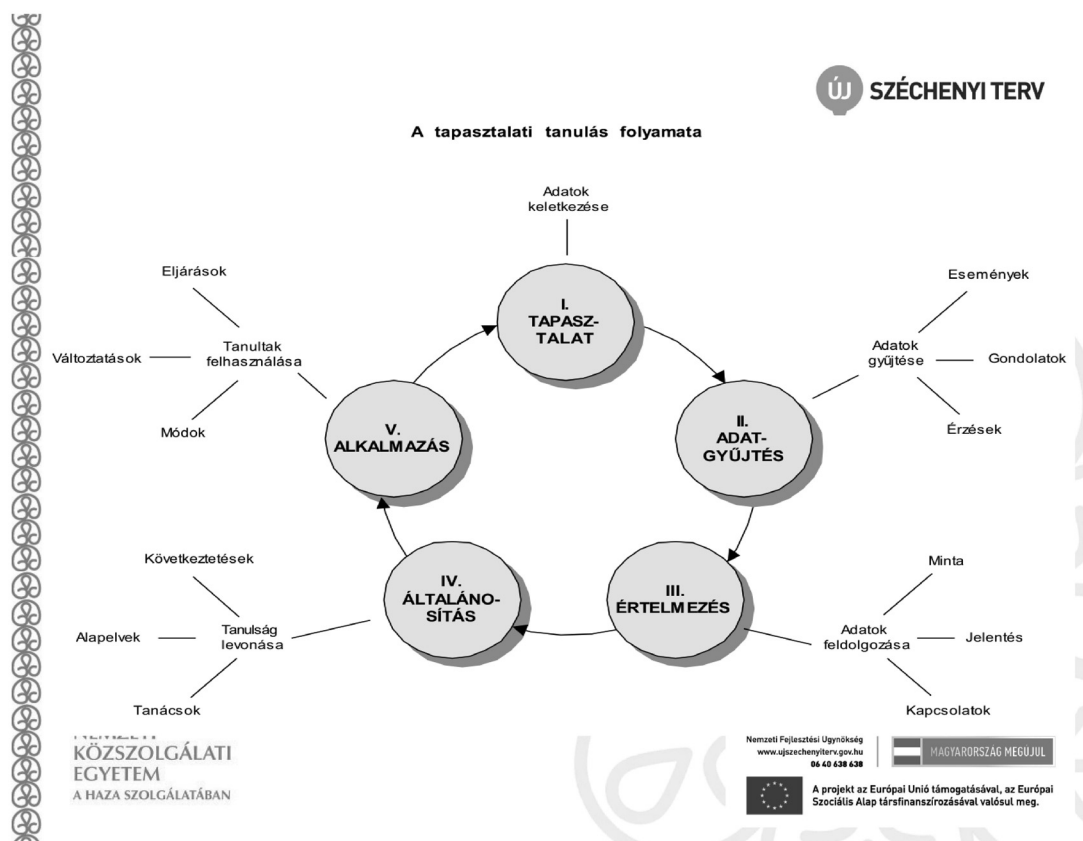
Lektor

Szögi Zoltán

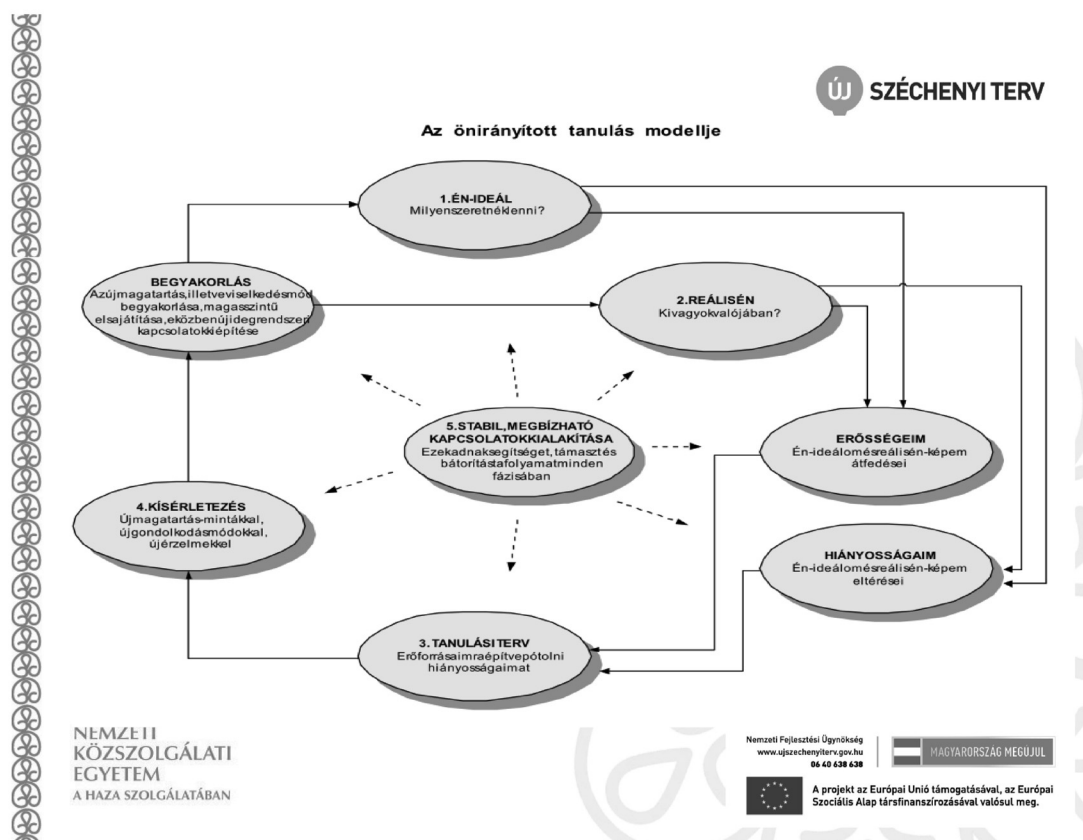
TARTALOMJEGYZÉK

1	Sikeres kommunikáció, kérdezéstechnika, aktív figyelem, önérvényesítés, konfliktusok kezelése, érzelmi intelligencia	5
1.1	A sikeres kommunikáció	7
1.2	Kérdezéstechnika és a meghallgatás képessége, nehéz partnerek kezelése, a támogató kommunikáció a közigazgatási ügyfélszolgálat munkájában.....	21
1.3	Panaszkezelés	24
1.4	Konfliktusok kezelése	25
1.5	Asszertívitás	26
1.6	Az érzelmi intelligencia.....	30
2	Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat	33
2.1	RÉSZLETES TEMATIKA ÉS ÜTEMTERV	34
2.2	1.1.4. feladat:	46
2.3	1.1.5. Gyakorlat: „Hallgatni egymásra”	47
2.4	1.2. Cím: Önismeret, emberismeret, ügyféltípusok.....	50
2.5	Az almodulban megjelenő fogalmak jegyzéke és ezek magyarázata	67

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.



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, fejlesztí kapcsolatait, amelyekre pályája során támaszkodhat.

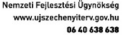
1.1 A sikeres kommunikáció





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



MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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



A KOMMUNIKÁCIÓ 5 ALAPKÉRDÉSE



(Laswell-formula, 1948)

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLTATÁS
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Önkormányzatok
Szervezési és
Közfoglalkoztatási
Központja
nyitertv.gov.hu
06 40 638 638

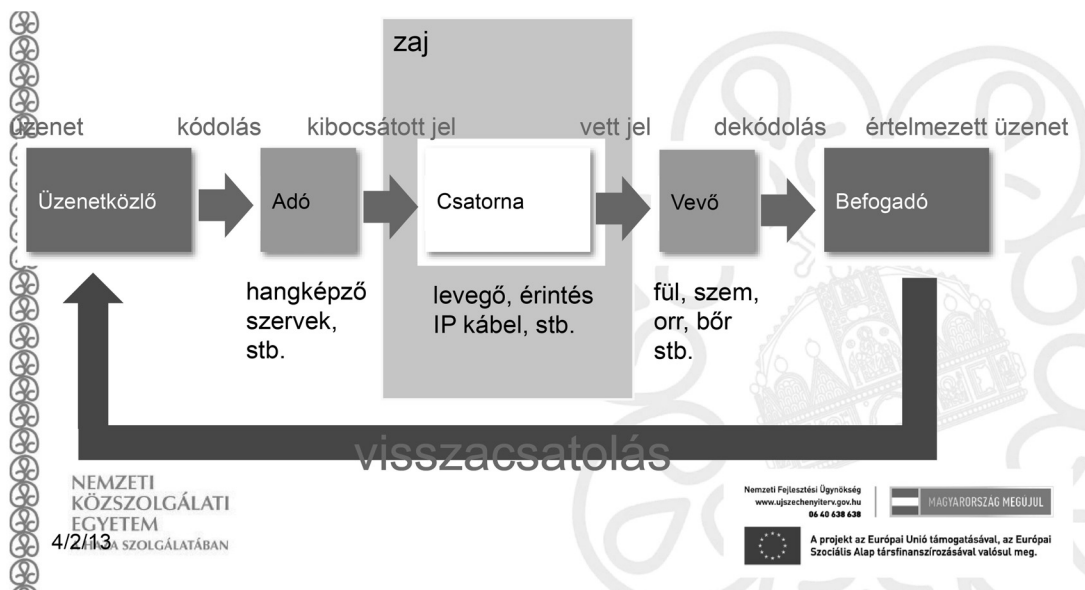
MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

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

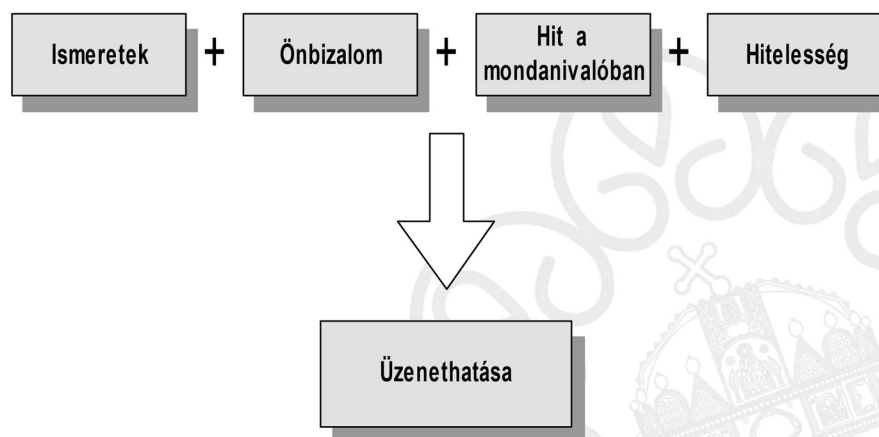
A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMAT



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)

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

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

KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁK

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

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ufj.gov.hu

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

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

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

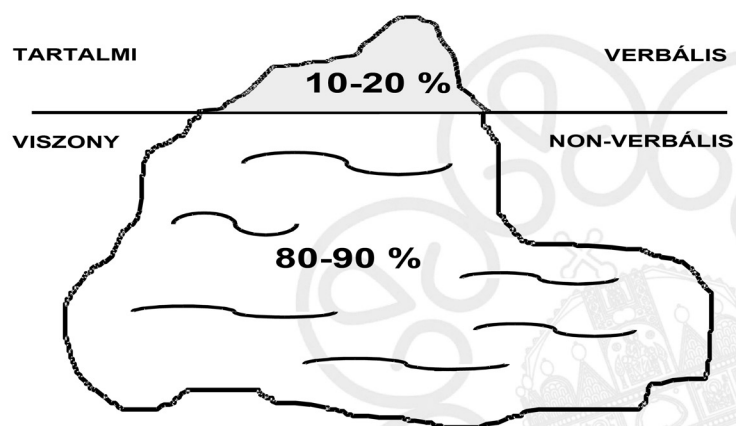
Ellenőrző kérdés: Miért fontos az ügyfélszolgálati munkában mindig tudnunk, hogy minden kommunikáció a vevő függvénye?

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



NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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

MAGYARORSZAG MEGÚJUL

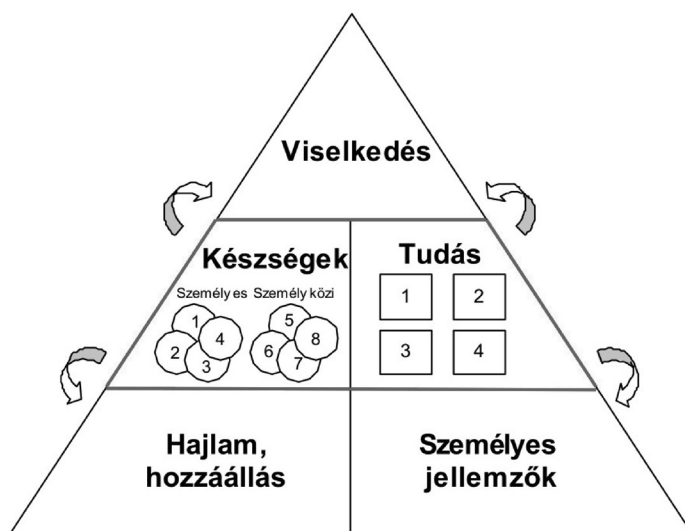


A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

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
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

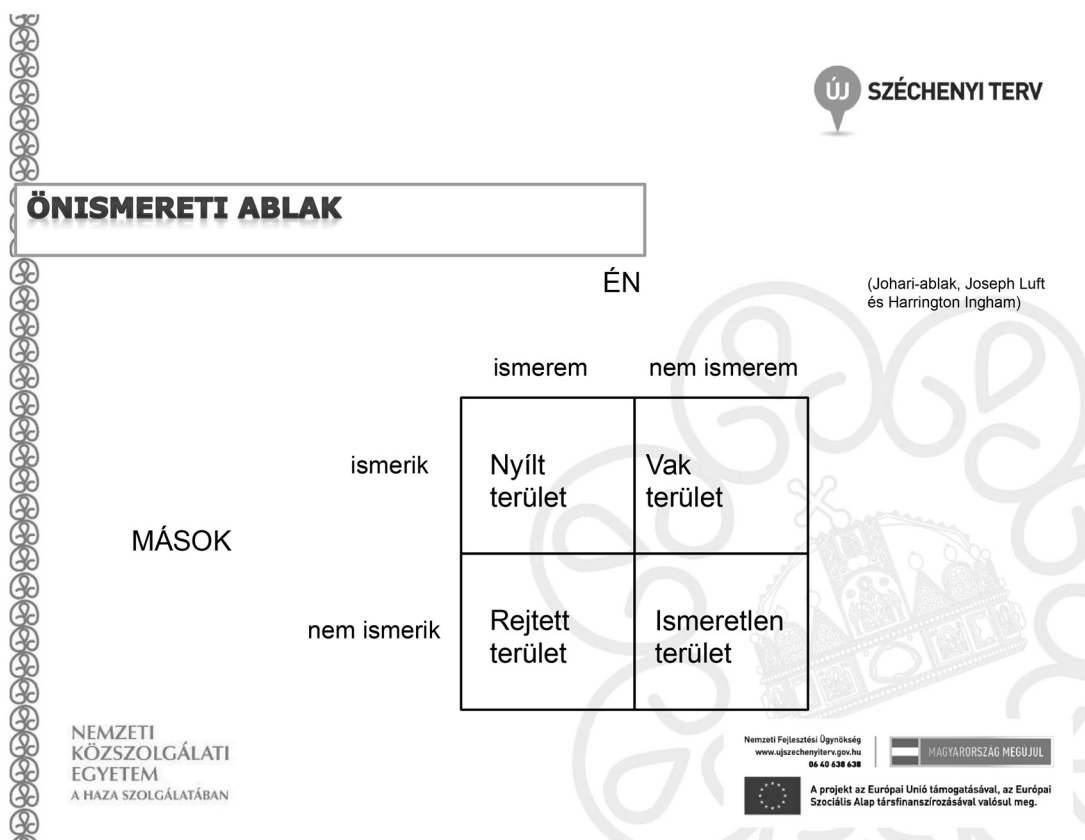
nemzeti fejlesztési ügynökség
www.ujsechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZAG 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?



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.

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

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

Miért fontos, hogy visszajelzést kérjünk az ügyfelektől?

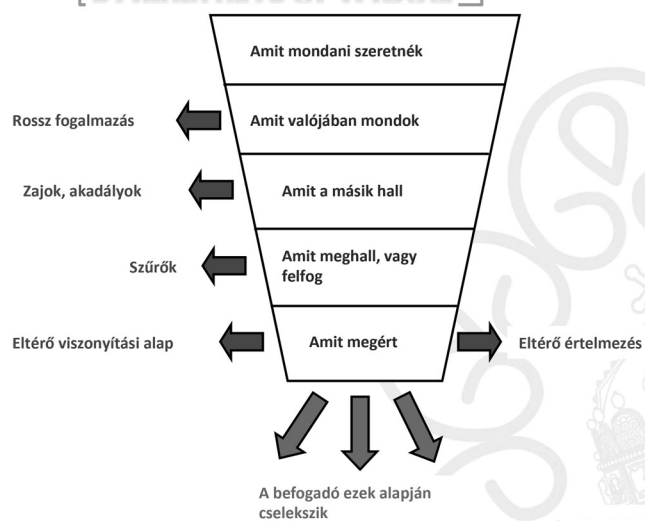
A nonverbális kommunikáció területei:

- 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



NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

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.ujsechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZAG MEGÚJUL

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
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ufj.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! Rendszerezze 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
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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

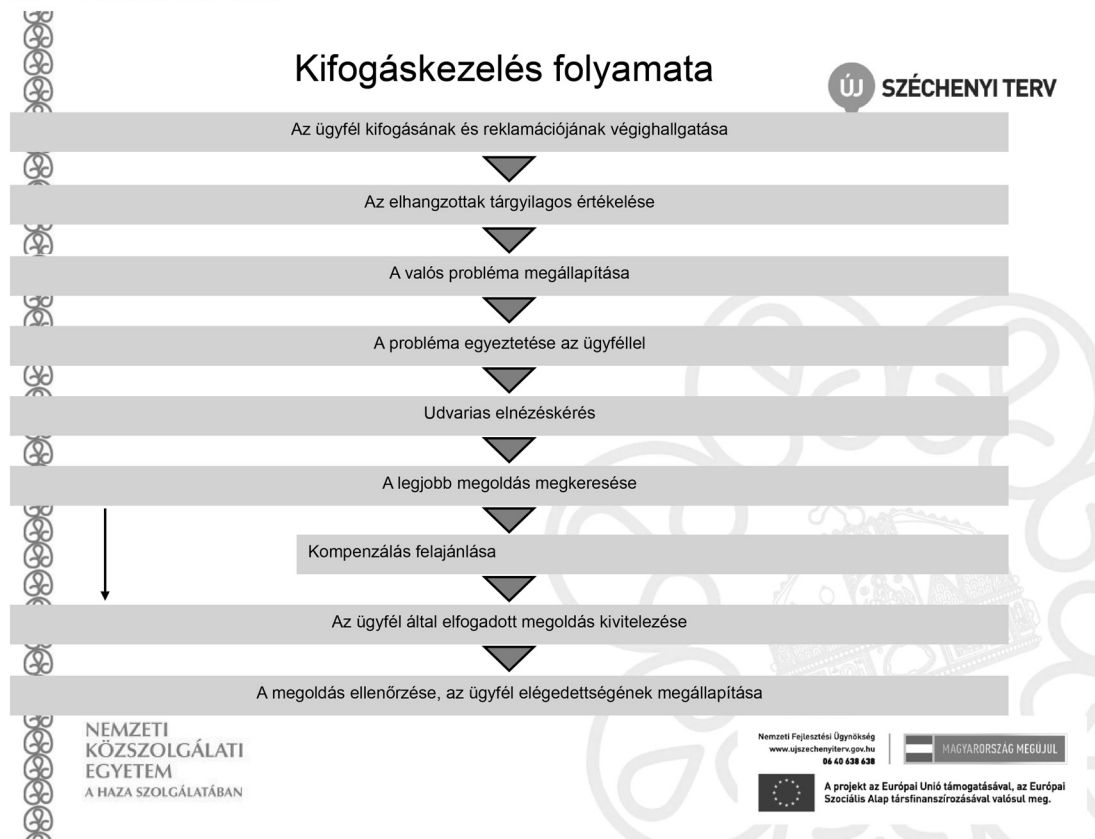
MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

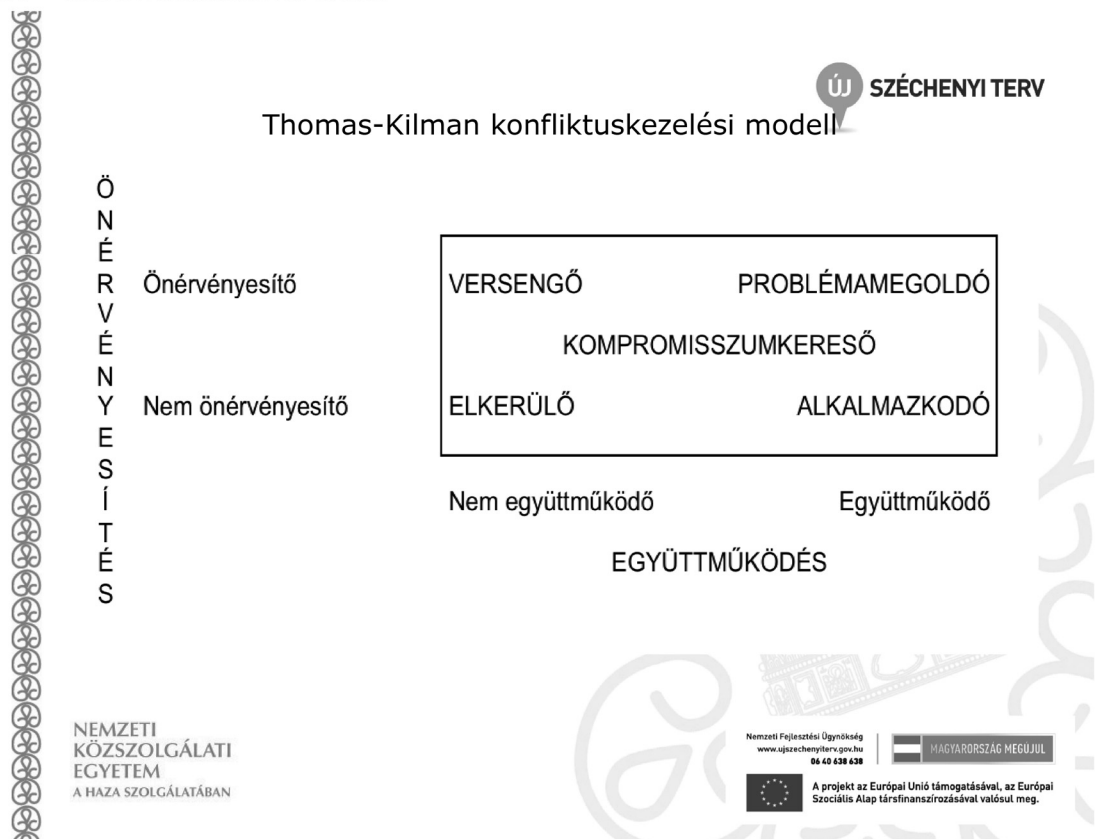
Ellenőrző kérdések: Miért mondjuk, hogy a támogató kommunikáció alapeleme a kongruencia (egységesség)?
Miért nagyon fontos ezt a területet ismerni és tudatosan használni az ügyfélszolgálati munkában?

1.3 Panaszkezelés



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

1.4 Konfliktusok kezelése



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 Asszertívítás



Az asszertívítás 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 Fajlesztési Ügynökség
www.ujsechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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

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

Az asszertivitás megnyilvánulásai a non-verbális kommunikációban:

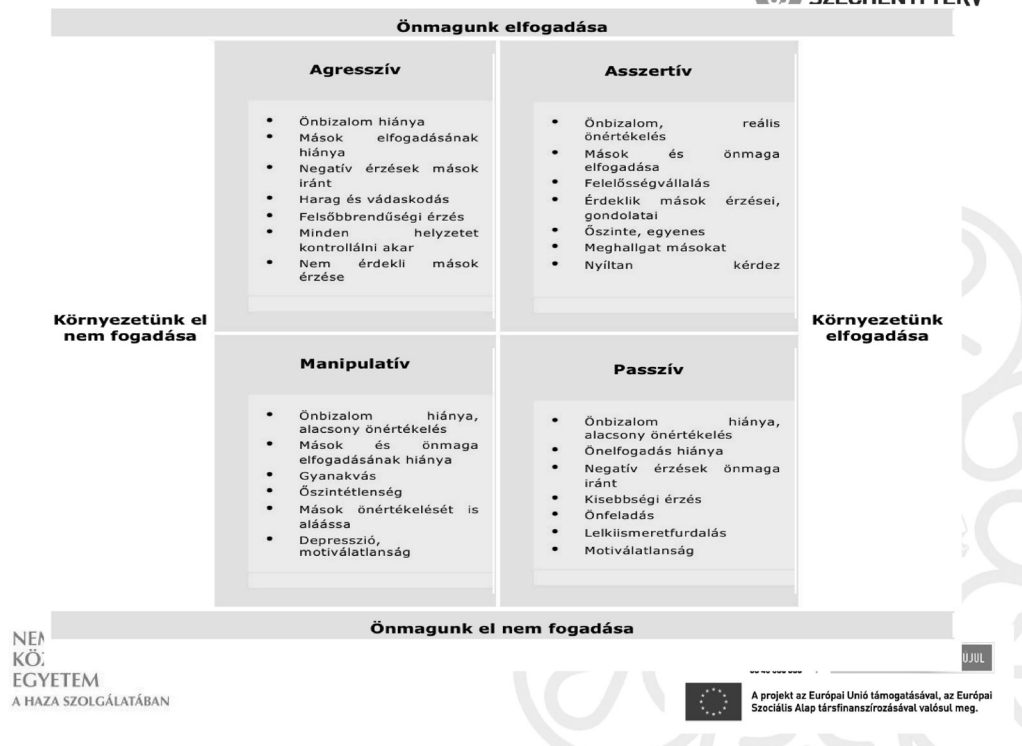
- magabiztosságot sugalló testbeszéd
- a hang határozott, meleg, nyugodt
- szemkontaktus
- nyílt, őszinte szemek
- egyenes, kihúzott, nyugodt testtartás

Ellenőrző kérdés: hogyan lehetünk nem-szóbeli megnyilvánulásainkban asszertívak?

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

Az emberi viselkedés sémái

ÚJ SZÉCHENYI TERV



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

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Önkormányzat
www.ufsz.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

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 Fajlesztési Ügynökség
www.ujsechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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?

ÚJ SZÉCHENYI TERV

A/ Személyes kompetencia - hogyan bánjunk saját magunkkal	
ÉNTUDATOSSÁG	ÖNSZABÁLYOZÁS
Érzelmi tudatosság Tudják milyen érzelmeket élnek át és miért.	Önkontroll Jól kezelik impulzív és stressz keltő érzelmeket
Pontos önértékelés Felismerik milyen hatással vannak érzelmik teljesítményükre	Megbízhatóság Derűlátók, rendíthetetlenek, összeszedettek
Önbizalom Döntésképesek, stresszhelyzetben is tudnak józan ítéletet alkotni.	Lelkiismeretesség Etikusan cselekszenek, beismerik saját hibájukat. Megtartják ígéretüket.

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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



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

ÚJ SZÉCHENYI TERV

A/ Személyes kompetencia - hogyan bánjunk saját magunkkal	
Felismerik a kapcsolatot érzelmek között, amit gondolnak, tesznek és mondanak Tisztában vannak értékeikkel, céljaikkal.	Alkalmazkodás Nyomás alatt is képesek tisztán gondolkodni és összpontosítani
Tisztában vannak erősségeikkel és gyengeségeikkel.	Innováció Új ötleteik vannak, kockázatot vállalók.
Tanulnak tapasztalataikból.	Viselkedésüket a gyorsan változó körülményekhez igazítják.
Nyíltak az őszinte visszajelzés, a folyamatos tanulás és önfejlesztés iránt.	Több egyidejű feladatot képesek elvégezni Rugalmasak

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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



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

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	EMPÁTHIA	TÁRSAS KÉSZSÉGEK
Teljesítmény motiváció Eredményorientált, motivált és a szabályokat betartja	Mások megértése Meghallgatnak másokat. Megértenek másokat.	Befolyásolás Képesek a maguk oldalára állítani embereket.
Elköteleződés Ösztönző célok jellemzik, kiszámított kockázatot vállalnak	Mások fejlesztése Észreveszik mások erősségeit, méltányolják teljesítményüket.	Kommunikáció Elősegítik a nyílt kommunikációt, képesek a jó és rossz hírek fogadására.
Kezdeményező készség Aktívan megragadják a lehetőséget, sikerorientáltak. Átlátják a hosszú távú célokat.	Kliens központúság Megértik az ügyfél igényeit, növelik az elégedettségét, gyarapítják a cég iránti elkötelezettséget.	Konfliktuskezelés Kezelik a nehéz embereket és a feszült helyzeteket, felismerik a konfliktus forrásokat, az ellentéteket nyíltan felszínre hozzák és segítik csökkenteni.

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ögynökség
www.ufsz.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

B/ Szociális kompetencia - hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat		
Optimizmus A kudarcot a megváltoztatható körülménynek tulajdonítják, nem személyes hibának	A sokszínűség értékelése Respektálják a máshonnan jövő embert, eltérő szemlélet iránt megértést tanúsítanak, elutasítják az elfogultságot	Vezetés Felvállalják a vezető szerepet, példát mutatnak, nyerő megoldásokat keresnek.
Megtanulják fejleszteni teljesítményüket.	Politikai tudatosság Pontosan kiismerik magukat a hatalmi viszonyok között.	A változás katalizálása Modellt nyújtanak másoknak a változásokhoz.
Készek áldozatot hozni a szervezeti célok érdekében.	Mások szükségletei alapján nyújtanak segítséget.	Kapcsolatépítés Kiterjedt informális hálót ápolnak és tartanak fenn.
Döntéshozatalnál figyelembe veszik a csoport érdekeit.	Komplex stratégiák: indirekt befolyásolás, konszenzus teremtés, támogatás.	Együttműködés Barátságos kooperatív légkör, megosztják a terveket, az információkat és az erőforrásokat.
	Hasznosak visszajelzéseik mások fejlődéséhez.	Csapat szellem Építik a csapat identitását, lelkes és aktív részvétel.

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

Nemzeti Fejlesztési Ögynökség
www.ufsz.gov.hu
06 40 638 638

MAGYARORSZAG MEGÚJUL



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

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

2 Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat

2.1 RÉSZLETES TEMATIKA ÉS ÜTEMTERV

Önismeret, emberismeret, empátia, etikus ügyfélszolgálat

	A tantárgy célja: 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, empátikus készségeiket fejleszthessék. Cél, hogy az almodul elsajátításával a képzésben résztvevő ismerje W.M. Marston DISC modelljét, a DISC által mért faktorokat, a különböző személyiség típusok jellemzőit, ügyfélszolgálati munkastílusát, s ennek segítségével önismeretre tegyen szert. Továbbá felismeri a különböző személyiség típusú ügyfeleket, ezáltal munkája során empátikus viselkedést alkalmaz, kivédi a kommunikációs zavarokat, növeli az ügyfél elégedettségét.						
	Követelmények: A fejezet elsajátításával a résztvevő ismerteti az ügyfélszolgálati tevékenység során előforduló lelki jelenségek alap típusait, 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 viselkedésmintáit, jellemző kommunikációs stílusa, tipikus kérdései, elvárásai alapján a különböző stílusú ügyfeleket. Gyakorlat segítségével ügyfélkapcsolati elemzést végez, mely alapján ügyfélismereti tudását munkája során alkalmazza.						
	A tantárgy témáinak és rész témáinak meghatározása, és a rész témák rövid tartalmi kifejtése	Elmélet ¹ (óra)	Gyakorlat (óra)	Alkalmazott képzési módszer, munkaforma	Alkalmazott ismeretellenőrzés, értékelés módszere	Alkalmazott oktatás-technikai eszközök	Az elsajátítást segítő tananyag rész, PPT szám
1.1.	1.1. ALMODUL/TANEGYSÉG: Etikus ügyfélszolgálat, empátia.	15 perc	1 óra 30 perc			Számítógép, projektor, flipchart tábla	

¹ EGY TANÓRA 45 PERCNEK FELEL MEG.

1.1.1	Gyakorlat megnevezése Bevezetés Téma: Ismerkedés A közös munka alapjainak megteremtése, ismerkedés, célok megfogalmazása, elvárások tisztázása A téma ismertetése		25 perc	konzultáció nagycsoportban	tréner szóbeli visszajelzése	flipchart, kitűzők, tollak, filcek, laptop, projektor	Munkafüzet oldal
1.1.2	Gyakorlat megnevezése : Ügyfélszolgálati kompetenciák Téma: A tréner ismerteti az ügyfélszolgálati tevékenység során előforduló lelki jelenségek alapításait, kompetenciákat, felsorolja kezelésközhöz szükséges tulajdonságokat.	15 perc		frontális előadás		projektor laptop	1-16.dia
1.1.3	Gyakorlat megnevezése: Kéztükrözés Téma: Empátia fejlesztése non-verbális eszközökkel		15 perc	interaktív páros gyakorlat, konzultáció	tréner és társak szóbeli visszajelzése	hurkapálcika	
1.1.4	Gyakorlat megnevezése : Buda Béla empátia tesz kitalálása Téma: Empátia. Saját empatikus képesség megismerése		5 perc	egyéni önálló feladatmegoldás			Munkafüzet oldal
1.1.5.	Gyakorlat megnevezése : „Hallgatni egymásra” Téma: Empátia fejlesztése. A résztvevők, az ügyfelekkel kapcsolatos empátias készségének fejlesztése		30 perc	egyéni önálló feladatmegoldás, konzultáció	tréner és társak szóbeli visszajelzése	flipchart, tollak	Munkafüzet oldal
	Szünet - 15 perc						
1.2.	1.2. ALMODUL/TANEGYSÉG: Etikus ügyfélszolgálat, empátia.	20 perc	1 óra 25 perc				

1.2.1.	Gyakorlat megnevezése: DISC szintest kiöltése önértékeléssel a DISC típusainak ismertetése Téma: 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
1.2.2.	Gyakorlat: Ügyfélkapcsolat-elemzés Téma: Ügyfél ismereti tudás fejlesztésére szolgáló páros gyakorlat.		35 perc	interaktív páros gyakorlat	társak szóbeli visszajelzése	tollak	Munkafüzet oldal
1.2.3.	Gyakorlat: Hatékony kommunikáció az ügyféllel Hogyan kommunikálsz az ügyféllel? Mi a stratégiád? Téma: 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 ²
1.	Arany Mónika, Csonka Erzsébet	Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tananyag - II. rész, ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat		2013	K1

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

² 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

ELVÁRÁSAIM	
SZEMÉLYES FEJLŐDÉSEMMEEL KAPCSOLATBAN	ÜGYFÉLSZOLGÁLATI MUNKÁMMAL KAPCSOLATBAN

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM A HAZAI SZOLGÁLATBAN Etikus ügyfélszolgálat pszichológiai jelenségei 	
A z ügyfél félelm e   KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM A HAZAI SZOLGÁLATBAN	
Udvariasság és term észetesség  NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM A HAZAI SZOLGÁLATBAN	

 Pozitív beállítódás NEMZETI KÖZNEVELÉSI KÖZPONT A HAZAI SZAKKÉPZÉSÉRT	
 Optim izm us	
Egyenrangú kapcsolat  NEMZETI KÖZNEVELÉSI KÖZPONT A HAZAI SZAKKÉPZÉSÉRT	

Motiváltság NEMZETI KÖZNEVELÉSI KÖZPONT A HAZAI SZAKKÉPZÉSNEK	
Kooperativitás Figyelem és meghallgatás NEMZETI KÖZNEVELÉSI KÖZPONT A HAZAI SZAKKÉPZÉSNEK	
Memória NEMZETI KÖZNEVELÉSI KÖZPONT A HAZAI SZAKKÉPZÉSNEK	

Szervezőkészség  NEMZETI KÖZSZÖVÉGALATI EGYETEM A HUNGARIAN UNIVERSITY OF PUBLIC ADMINISTRATION	
 Felelősségérzet és -vállalás M egb ízhatóság és határozottság NEMZETI KÖZSZÖVÉGALATI EGYETEM A HUNGARIAN UNIVERSITY OF PUBLIC ADMINISTRATION	
M egyőző kom m un ikáció  NEMZETI KÖZSZÖVÉGALATI EGYETEM A HUNGARIAN UNIVERSITY OF PUBLIC ADMINISTRATION	

 Önism eret és önbizalom Önbecsülés és önfejlesztés NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM A HAZA SZOLGÁLATÁBAN	
Em pátia NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM A HAZA SZOLGÁLATÁBAN	

Az KAB ügyfélszolgálati munkatárs kompetenciái³

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

³ 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 önuralmam, 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 szípnak. (–)
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 találok, 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 készségének 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 kérdőfeltevő	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	Versenyszellemű 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 Lelkesítő 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 élettel 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

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM ÁLLAMTUDOMÁNY DISC ügyféltípusok viselkedése	
NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM ÁLLAMTUDOMÁNY 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	
NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM ÁLLAMTUDOMÁNY A hatékony ügyfélkezelés alapfeltétele ➤ Ismerd meg saját viselkedési stílusodat! ➤ Ismerd fel ügyfeled stílusát! ➤ Igazítsd saját viselkedésedet a helyzethez!	

Kiindulási pont A DISC rendszer kiindulási pontja, hogy viselkedésünket a problémák és kihívások -, az emberek, a változások, valamint a szabályok kezelésének módja határozza meg.	
DISC rendszer alapjai • szangvinikus, • melankolikus • kolerikus • flegmatikus	
DISC rendszer alapjai Jung 4 pszichológiai funkció: • érzés • gondolkodás • érzékelés • intuíció 2 dimenzió • extravenzió • introverzió.	

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 .

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.

Feladatorientált

C - Szabálytisztelet

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

D - Dominancia

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

Intrvertált

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, elfoglaltan, optimista, érdeklikdik hogyanlétünk iránt. csapatjátékos

S - Stabilitás

I - Befolyásolás

Kapcsolatorientált

Problémamegoldás módja

Feladat/Gondolkodás

C - Szabálytiszteltet

Értékelő
Vizsgálódó
Tervező
Kritikus

D - Dominancia

Reagáló
Hatékony
Határozott
Nyers
Versengő

Introvertált

Megfigyelő
Elgondolkodó
Alkalmazkodó
Elkerülő

Extrovertált

Támogató
Bizik másokban
Kísérletező
Kisengesztelő

S - Stabilitás

I - Befolyásolás

Érzések/Kapcsolatok

Jellemző érzelmek

C - Szabálytiszteltet

AGGODALOM

Félelem: kritizálják

Reakció: elkerülés, cinizmus

Introvertált

ÉRZELMEK ELREJTÉSE

Félelem: biztonság elvesztése

Reakció: türelem

S - Stabilitás

D - Dominancia

DÜH

Félelem: kihasználják

Reakció: harc

Extrovertált

OPTIMIZMUS

Félelem: követelés

Reakció: menekülés,
másba kezd

I - Befolyásolás

NEHEZTŐ
KÖZSZÓZGALÁTI
FOGATÉSI
A HATÁS MEGJELÉSE

Kommunikációs stílus

C - Szabálytiszteltet

Hogyan? Milyen?
Mi módon? Komoly,
megfejtethetetlen, visszafogott
stílus, kitarító, sokat
kérdő, írásos anyagot
kér, részletekbe megy

Adatok, részletek

Introvertált

Folyamat

Miért?

Az

ügymenet/ az ügy

kimenetele

Halogató,
visszafogott stílus,
konfliktuskerülés,
lassú határozatlan

S - Stabilitás

D - Dominancia

Mi? Milyen? Mennyi? Mit?

„ma”, „most”, „azonnal”, „a
legjobb”, „az első”, és az
„optimális”, gyors válaszok

Az eredmény

Extrovertált

Ki? Kivel?

Kihez?

csapong, témát
vált, felületet,
közvetlen, sokat
beszél

Ember,
más
emberek

I - Befolyásolás

NEHEZTŐ
KÖZSZÓZGALÁTI
FOGATÉSI
A HATÁS MEGJELÉSE

Jellemző vonása - Mitől tart?	
C - Szabálytisztelt •Aggodalmaskodás •Attól, hogy hibát követ el	D - Dominancia •Határozottság •Az időpocsékolástól
Introvertált •Óvatosság •A kockázatvállalástól	Extrovertált •Dinamizmus •Attól, hogy megbánt valakit
S - Stabilitás	I - Befolyásolás

- Aggodalmaskodás
- Attól, hogy hibát követ el

- Határozottság
- Az időpocsékolástól

- Óvatosság
- A kockázatvállalástól

- Dinamizmus
- Attól, hogy megbánt valakit

I - Befolyásolás

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM
A HAZA SZOLGÁLATÁBAN

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:

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

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 ingatlan tulajdonos érkezik, panaszt szeretne tenni, mert a szomszédos telken lévő építkezésen, nem az építési engedélynek megfelelően építkeznek. Már háromszor tett panaszt, de a hatóság mindeközben 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 ismert:

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 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 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 mérges 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 érkezik, panaszt szeretne tenni, mert a szomszédos telken lévő építkezésen, nem az építési engedélynek megfelelően építkeznek. Már háromszor tett panaszt, de a hatóság mindeközben 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 ismerteti:

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 részére⁴

Az ügyfél színtípusa	Piros (D)	Sárga (I)	Zöld (S)	Kék ©
Bevezetés	Térjünk azonnal a tárgyra	Legyünk barátságosak, nyíltak őszinték	Beszélgjünk lassabban, legyünk nyíltak, őszinték	Viselkedjünk hivatalosabban, térjünk azonnal a tárgyra
Kérdésfeltevés	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.
Tárgyalás menete	A türelmetlenség legkisebb jele nélkül folytassuk le	Vonjuk be az ügyfelet is.	Kérjünk visszajelzést, mutassuk be az előnyöket	Minden információt adjunk meg
Megerősítés	Ajánljunk fel alternatívákat	Hangsúlyozzuk a jövőbeli előnyöket	Hangsúlyozzuk, hogy milyen előnyökkel jár az adott dolog az emberek számára	Pénzügyi, gazdasági, személyes előnyökre helyezzük a hangsúlyt
Után követés	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
Általános szabály	Gyors tárgyalási ütem. eredményorientáltság	Legyünk nyíltak és lelkesek, barátságos légkört alakítsunk ki.	Hagyjunk magunknak időt és mutassunk nagyfokú érdeklődést	Legyünk pontosak, rendszerezettek és módszerezsek, visszafogottak.

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

Tárgyalási, stratégiai adatlap Befolyásoló ügyfélszolgálati munkatárs részére⁵

Az ügyfél színtípusa	Piros (D)	Sárga (I)	Zöld (S)	Kék ©
Bevezetés	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.
Kérdésfeltevés	Vegyük fel az ügyfél ritmusát. Óvakodjunk a türelmetlenkedéstől. Konkrét célratörő kérdéseket tegyünk fel.	Jegyzeteljünk, mert az ügyfél ezt nem teszi. Közvetlen nyílt kérdések.	Óvatos, diplomatikusan kérdéseket tegyünk fel. Hozzunk fel másokkal kapcsolatos témákat. Figyeljünk a válaszaikra	Jegyzeteljünk. Haladjunk módszeresen, látsszon munkánkban a rendszer. Kérdéseink legyenek jól szerkesztettek.
Tárgyalás menete	Ne csapongjunk, ne térjünk el a tárgytól. Mondjuk el milyen haszonnal/eredménnyel zárul az ügymenet.	Élvezzük a tárgyalás menetét, legyen szórakoztató, gördülékeny	Állításainkat referenciákkal támasszuk alá	Állításainkat bizonyítsuk, mutassuk meg, hogy jól ismerjük az ügymenetet.
Megerősítés	Kínáljunk alternatívákat, a többit bízzuk az ügyfélre	Beszélgjünk át az ügyfél ötleteit, ne sűrűsítsük döntését.	Csökkentsük a kockázatot, adjunk személyes garanciát	Mutassunk be logikus alternatívákat is
Után követés	Támogassuk céljaikat	A megállapodásokat írásban rögzítsük	Mutassunk rá, hogy másokhoz viszonyított pozíciójuk erősödhet.	Ne feledkezzünk el a legapróbb részletekről sem, minden tény adatot említsünk.
Általános szabály	Legyünk hatékonyak módszerek és célratörők..	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 módszerek és alaposak, a részletekre is figyeljünk

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

Tárgyalási, stratégiai adatlap Kitartó ügyfélszolgálati munkatárs részére⁶

Az ügyfél színtípusa	Piros (D)	Sárga (I)	Zöld (S)	Kék ©
Bevezetés	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
Kérdésfeltevés	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.
Tárgyalás menete	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.
Megerősítés	Tegyük egyértelművé az alternatívákat	A jövőbeni előnyökre helyezhetjük a hangsúlyt.	Kínáljunk személyes garanciát	Soroljunk fel logikus alternatívákat.
Után követés	Mutassunk további jó lehetőségeket.	Hangsúlyozzuk a megvalósítás lehetőségeit.	Mutassunk rá további előnyökre	Térjünk ki a részletekre, legyünk gyakorlatiasak.
Általános szabály	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.

Tárgyalási, stratégiai adatlap Szabálykövető ügyfélszolgálati munkatárs részére⁷

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

Az ügyfél színtípusa	Piros (D)	Sárga (I)	Zöld (S)	Kék ©
Bevezetés	Térjünk rögtön a tárgyra legyünk eredményorientáltak, ez nem okoz számunkra gondot.	Legyünk közvetlenek akkor is ha nehezünkre 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
Kérdésfeltevés	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.
Tárgyalás menete	Arra fókuszáljunk, milyen előnyökkel jár az ügy elintézése az ügyfél számára és hogyan segíti elő céljai elérését.	Hangsúlyozzuk a jövőbeni előnyöket, javasoljunk megoldást	Ne rekesszük ki az ügyfelet. Mutakozzunk meg emberi oldalunkról is.	Legyünk logikusak, módszerezsek, mesterkéletlenek. Tartsuk az időkeretet, ne vesszünk el a részletekben.
Megerősítés	Mutassunk több sikeres alternatívát.	Ajánlhatunk ösztönzőket, előnyöket.	Kínáljunk személyes garanciákat is.	Ne süssünk az ügyfelet. Mindig adjunk írásos anyagot is.
Után követés	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.
Általános szabály	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.

⁷ 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 megérzés 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 kisfokú impulzivitás. (Lassan keletkező, de erős érzelmek, a cselekvésre azonban nincsenek ösztönző hatással.)

Flegmatikus típus

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