

Bohné Keleti Katalin

## Az üzleti kultúra, a verbális, nonverbális kommunikáció szabályai



A követelménymodul megnevezése:

Ügyviteli, irodatechnikai, kommunikációs ismeretek

A követelménymodul száma: 0061-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-015-50



## AZ ÜZLETI KULTÚRA

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

A nemzetközi gazdaság egyik korszerű formája a franchise együttműködés, amely egyre nagyobb teret nyer Magyarországon is. A Trade Magazin legutóbbi száma részletesen foglalkozott a témával.

"Ha készülné olyan, országok közötti összehasonlítás, amelyik a franchise rendszerben dolgozó vállalkozások száma szerint állítana fel sorrendet, akkor az Európai Unió legfiatalabb tagjai között hazánk éllovas lehetne, A Magyar Franchise Szövetség összesítése szerint jelenleg 18 ezer vállalkozás társult be a Magyarországon jelen lévő 340 hálózat valamelyikéhez. Ezzel megelőzzük a szomszédos országokat. Magyarországon elmondható, hogy a jól szervezett franchise szisztéma igencsak alkalmazkodik a magyar vállalkozói jellemhez. Az üzletág ismerői közül a társult vállalkozások magas száma visszavezethető arra, hogy a kisvállalkozók már évtizedekkel ezelőtt, még a rendszerváltást megelőzően is találtak olyan megoldásokat, amelyek révén képesek voltak a nagy állami vagy szövetkezeti cégekkel együttműködni, ilyenek voltak például a szolgáltató gmk-k. Az idei év, egyelőre úgy tűnik, nem alakul túl jól a franchise hálózatok számára. Bár tavaly ősszel még dinamikus fejlődött a piacuk, új üzletek nyíltak, azonban a válság nyomán a kiskereskedelem visszaesése érezhetően elvette a vállalkozói kedvet. A Magyar Franchise Szövetség szerint a nagy franchise rendszerek a csatlakozási díjak elengedésétől vagy a rendszerhasználati összegek csökkentésétől várják a bővülést. A recesszió leginkább az ingatlanpiacon működő franchise-cégeket érintette. A Magyar Franchise Szövetség adatai szerint az ajándék-és virágkereskedelem terén működő franchise-ok is komoly forgalom csökkenésről számolnak be. A tíz-húsz százalékos visszaesést elkönyvelő ruhakereskedők már a jobb helyzetben lévők között vannak. Ezzel együtt a franchise-partnerek lényegesen nagyobb biztonságban lehetnek, mint az egyéb vállalkozások."<sup>1</sup> A franchise kötöttebb, mint más vállalkozás, nagyobb biztonságot nyújt, és a technológia mellett a komplett üzleti modellt és üzleti kultúrát is átadja.

---

<sup>1</sup> Forrás: Trade Magazin, V. évfolyam, 7. szám, 2010. július, 16–19 oldal



1. ábra. A legismertebb franchise szereplő a világon<sup>2</sup>

## SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

### KULTÚRA FOGALMAI

**Kultúra** – a kultúra széles fogalomkörébe értjük az adott település, régió, ország, cég, stb. viselkedését, a tradíciók, szokások stb. összességét. A kultúra összefoglaló definíció széleskörűen fogja át valamely ország általános és specifikus viselkedési szabályait, hagyományait. Minden ember része ennek a kultúrának, alkalmazza, és egyúttal formálja is azt. A kultúra ebből következően egy folyamatosan változó, alakuló szokásrendszer.

**Üzleti kultúra** – fentiek alapján az üzleti kultúra az általános kultúra kisebb eleme, része. Egy-egy cégre jellemző vállalati, vagy cégekultúra mellett megfogalmazhatók az üzleti kultúrára vonatkozó általános elvek. Ez magában foglalja a cégek viselkedését partnereikkel, a piaci megjelenés és kommunikáció jellemzőit, a magukról kialakítani kívánt képet (arculat és imázs), az emberekhez, vevőkhöz, a településhez fűződő viszonyt és kapcsolatot. A XXI. században jelentős kultúra formáló erővé és tényezővé vált a cégek viszonya az energiagazdálkodáshoz (hatékony energiafelhasználás), és a környezetvédelemhez. Ugyancsak az üzleti és cégekultúra alkotó eleme pl. a munkatársakhoz való viszony, a sok éves gyakorlat elismerése, vagy a rugalmas foglalkoztatás, esetleg a kisgyerekesek támogatása. **Üzleti kultúra a kifelé irányuló kapcsolatokban** – az üzleti kultúra megjelenése a viselkedésben, a kommunikációban és az üzleti szerződésekhez való viszonyban érhető tetten. Valamely cég üzleti kultúráját láthatjuk és tapasztalhatjuk pl. határidő betartások, szerződéskövetés, fizetési fegyelem, tárgyalási stílus, megbízhatóság, szervezettség, a szavak–tettek–fizikai megjelenés összhangjában is.

---

<sup>2</sup> Forrás: [www.Mcdonalds.hu](http://www.Mcdonalds.hu)

**Üzleti kultúra cégen belül** – nincs kétféle üzleti kultúra! Kifelé – a tudatosan tervezett kampányokon kívül – a munkatársak jelenítik meg a cégek kultúrát. Márpedig ők azt fogják képviselni, amit valójában tapasztaltak. Éppen ezért nagyon fontos, hogy a megbecsülés, szavahihetőség, megbízhatóság a munkatársak felé legalább olyan szintű legyen, mint az ügyfelek felé. Egy nagyon sikeres cég vezetője mondta egyszer: ha a munkatársaim elégedettsége megfelelő, akkor bízhatunk abban, hogy ügyfeleink elégedettsége is megfelelő lesz, mivel az elégedett munkatársak olyan színvonalú és minőségű munkát végeznek, amely az ügyfelek elégedettségét is kiváltja. Ez a vezetői szemlélet alapvetően meghatározza egy adott cég kultúráját. Ahogyan egy cég saját embereivel bánik, úgy viselkedik partnereivel is.

**Franchise üzleti kultúra** – a franchise komplett rendszert jelent, amelyet a franchise tulajdonos dolgoz ki, az ő tulajdonát képezi, és megfelelő szerződéses együttműködés keretében adja át a franchise átvevőnek. Az átvevő köteles a leírás valamennyi elemét szigorúan és pontosan betartani. Ez vonatkozik a termelés, szolgáltatás folyamatára, a beszerzett, felhasznált alapanyagokra, és a kiszolgálás, vendégfogadás, ügyfélkezelés folyamatára is. Ilyen, az üzleti kultúra körébe tartozó előírás pl. a McDonald's éttermekben, hogy meghatározott idő után az ételt meg kell semmisíteni, vagy adott várakozási idő túllépés esetén a vendég nem fizet, de ilyen előírások lehetnek pl. a reklamációkezelésre, a használt kifejezésekre, szófordulatokra, az egyenruha viselésére vonatkozóan is. A franchise alapvetően meghatározza a követendő üzleti kultúrát, s éppen ezért egyúttal biztosíték is az ügyfelek számára, egyértelmű, hogy mit is várhatnak.

**Az egységes cégarculat** – az egységes cégarculat a vállalati identitás, Corporate Identity része, a Corporate Design. Az egységes cégarculat részben megjeleníti a cégek kultúrát, hiszen vizualizálja a cég céljait, filozófiáját, és önmagáról alkotott legfőbb képét.

**Üzleti magatartás** – az üzleti kultúra alapvetően meghatározza egy adott cég üzleti magatartását is. Gondoljunk itt a tárgyalási stílusokra, szerződések betartására, vagy be nem tartására, fizetési fegyelem, reklamációkezelés, kommunikációs kapcsolatok, stb.

**Nemzeti és nemzetközi sajátosságok** – a kultúra hagyományok, szokások, vélemények, viselkedések, stb. összessége. Ennek megfelelően országonként eltérő kultúrákról beszélünk. Ezek egy része az üzleti viselkedésben, kommunikációban is megjelenik, pl. a tárgyalásokon, vagy a reklámokban. Az üzleti kultúra, viselkedés azonosságokat és eltéréseket egyaránt mutat az egyes országok szerint. Európán belül jelentős különbségek nincsenek, talán csak az angol viselkedésre mondhatjuk, hogy kicsit ávolságtartóbb. A japán üzleti kultúra nagyon sajátos jellemzőket mutat, ezért nehezebb a tárgyalás a partnerekkel. Az amerikaiak általában lazábbak, és nagyobb hangsúlyt helyeznek a szóbeliségre, a megállapodásokra, mint az írott szerződésekre. A megfelelő üzleti viselkedés és siker érdekében tanácsos a külföldi kapcsolatfelvétel előtt megismerni az adott országban jellemző üzleti kultúra alapelveit, és betartani azokat. "Rómában viselkedj úgy, mint egy római"- tartja a régi mondás.





2. ábra. Ennek is van határozott üzenete<sup>3</sup>

**Hagyományok, tradíciók** – egy ország életében természetes, hogy vannak hagyományai, szokásai, egyedi ünnepei, vagy éppen ünneplési szokásai. A cégek, vállalatok életében is törekedni kell ezen elemek megteremtésére és őrzésére, mert ezek nemcsak a cégről kialakult képet befolyásolják, hanem a cégek kultúráját is megjelenítik. Ilyen elem lehet pl. egy saját elismerés bevezetése, amelyet a cégen belül adnak ki, és teremtnek hozzá történelmet, de ilyen lehet egy belső verseny, vagy visszatérő sportesemény. Gondoljunk csak a Magyarországon évente megrendezendő Vasutas-, vagy Tűzoltó napra.

---

<sup>3</sup> Forrás: <http://kommunikaciostitkok.repeta.hu-kulturalis-szignalak>, 2010. 07.26.



3. ábra. Nem lát, nem hall, nem beszél – ez is egy üzleti kultúra<sup>4</sup>

**Összefoglalás** Az üzleti kultúrát sok tényező alakítja. Meghatározó a cég filozófiája, célja, története és hagyományai is. Erőteljesen befolyásolja a kultúrát a cég ágazati tevékenysége is. A cégekultúra alapvetően a magatartás, viselkedés, attitűd, vélemények, stb. összessége, amely a hétköznapi munka és kapcsolattartás során valósul meg. A kultúra változó, folyamatosan alakuló, a környezethez igazodó szokások összessége, amely nemzeti sajátosságokkal is rendelkezik. A franchise megoldások az üzleti kultúrára vonatkozóan is egyértelmű eljárási szabályokat dolgoznak ki és követnek.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1.feladat. Szedjenek össze néhány ismert franchise szereplőt, (McDonald's, Fornetti), hasonlítsák össze az arculatot, a viselkedést, a kommunikációt, és annak alapján fogalmazzák meg az üzleti kultúrájuk jellemzőit.

2.feladat. Modellezzenek egy céget, amely üzleti kultúrájában a fiatalok támogatását tekinti elsődlegesnek. Határozzák meg a cég specifikumait, miben fog megjelenni ez az elv?

---

<sup>4</sup> Forrás\_ <http://office.microsoft.com.hu-imagesuzletelet/900316767>, 2010. 07.26.

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Az alábbiakban közlünk egy hírt a Dreher Sörgyárak honlapjáról.<sup>5</sup> Olvassa el, és írja le, a versenyben való részvétel, ill. az esetleges díj elnyerése hogyan befolyásolná a cég üzleti kultúráját, kommunikációját, megítélését.

Döntőbe került a Dreher Sörgyárak az

Budapest, 2010. július 19.

A Dreher Sörgyárak Zrt. a legjobb 10 hazai vállalat között szerepel a European Business Awards (Európai Üzleti Díj) versenyében. A zsűri Magyarország képviselőjére olyan szervezeteket választott a meghívott pályázók közül, akik az innovációt, üzleti kiválóságot és a fenntarthatóságot együttesen képviselik üzleti megoldásaikban.

A European Business Awards zsűrije a pályázatok szigorú szakmai előszűrését követően döntött úgy, hogy a 2010-es rangos megmérettetésen a Dreher Sörgyárak Zrt- is képviselje Magyarországot A European Business Awards célja, hogy népszerűsítse és elismerje azokat a vállalati teljesítményeket, amelyek a fenntartható fejlődést figyelembe véve érik el üzleti sikereiket.

„Megtiszteltetés számunkra, hogy minket is Magyarország képviselőjének választottak. A zsűri ezzel a döntéssel, Magyarország, illetve a söripar egyik vezető vállalataként ismeri el a Dreher Sörgyárat.” – mondta Agócs Mónika, vállalati kapcsolatok vezetője.

A European Business Awards vezérigazgatója elmondta: „Az elmúlt négy évben rendkívül magas színvonalat reprezentáltak a pályázók, akik elkötelezetten törekednek az üzleti kiválóságuk elérésére. Azonban nagyon kevésnek adatik meg a lehetőség, hogy részt vegyenek a versenyen és országukat képviselve, Európa vezető vállalataiként váljanak ismertté. A következő körben is várjuk Magyarországot.” – hangsúlyozta Adrian Tripp vezérigazgató.

A verseny a következő körben a hón áhított Ruban d'Honneur címért zajlik, majd november 16-án Párizsban kerül sor a végső díjak kiosztására, a tíz meghirdetett kategória nyerteseinek bejelentésére.

<sup>5</sup> Forrás: [http://www.dreherrt.hu/portal/main.php?article\\_id=231](http://www.dreherrt.hu/portal/main.php?article_id=231), 2010.08.05.

<hr/> <hr/>
-------------

MUNKANYELV



## MEGOLDÁSOK



4. ábra. A Dreher emblémája<sup>6</sup>

### 1. feladat.

- Dreher és Budapest kapcsolata,
- a Dreher belső kultúrája, pl. a dolgozók támogatása,
- a termék készítési rendje, eljárások,
- belső ünnepek,
- tradíciók,
- a márka és a minőség kapcsolata stb.

Ezek az elemek megjelennek a cég minden kommunikációjában. Elsősorban a hagyomány és a minőség a legfőbb üzenet. Ez sokszor el is hangzik.

A fenti verseny igen rangos esemény. Ezen már az indulás lehetősége is olyan tényező, amelyik képes arra, hogy a céget magasabbra pozícionálja. A cég bizonyára folyamatosan kommunikálni fogja a versenyt, és az eredményekről hírt tesz közzé. Amennyiben nyer valamilyen elismerést, azt bizonyára megjeleníti a címkéken is. (korábban ezt tette pl. a Szentkirályi Ásványvíz is, amelyik az elnyert díj kapcsán vált népszerűvé, ezzel az üzenettel jelent meg a piacon.)

---

<sup>6</sup> Forrás: [www.dreher.hu](http://www.dreher.hu), 2010.08.05.

## VERBÁLIS ÉS NONVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

Mindenki állandóan kommunikál, tudatosan és nem tudatosan is. Előfordul, hogy beszélünk valakivel, és érezzük, hogy amit mond, az valahogyan nincs összhangban azzal, amit mi érzünk. Sokszor nem is tudjuk megfogalmazni, miért van kellemetlen, diszonzáns érzésünk, de érezzük, hogy valami nincs rendjén. Pl. előadás alatt az egyik hallgató folyamatosan a hajával játszik, vagy dobol a padon, esetleg olyan erősen rázza a lábát, hogy az egész pad beleremeg. Egy-egy kommunikációs helyzetben az összhang, az egyensúly nagyon fontos, ennek hiánya megkérdőjelezi a beszélgetés őszinteségét. Ha valaki valamit elmesél, még nem biztos, hogy hiszünk neki. Hinni csak akkor fogunk, ha hitelesnek találjuk. Ez pedig a beszédét kísérő tudatos, vagy önkéntelen mozgásoktól, gesztusoktól függ. Tudományos kutatások igazolják, hogy a megértésben a tartalom /mit/ 20%-ot tesz ki, míg a stílus, a forma /hogyan/ 80%-t.

" Charlie Chaplin és a némafilmek számos más színésze úttörő volt a nem-verbális kommunikáció – a filmművészet akkori egyetlen közlésmódja – szakszerű alkalmazásában. Minden színészt aszerint minősítettek, hogy mennyire képes gesztusokkal és más testi jelzésekkel hatékonyan kommunikálni. Amikor tért hódított a hangosfilm és már nem tulajdonítottak akkora fontosságot az alakítás nem-verbális szempontjainak, a némafilmek számos színésze ismeretlenségbe süllyedt, és a verbális képességűek kerültek élvonalba."<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Forrás: Allan Pease: Testbeszéd, Park Kiadó, 1989.



5. ábra. Látszani akarsz, vagy sem?<sup>8</sup>

## SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

### A KOMMUNIKÁCIÓ TÍPUSAI

**Verbális kommunikáció** – a verbális kommunikáció a szóbeliséget, a megfogalmazást jelenti. A verbalitás, mint fogalom az igéhez kapcsolódik, azaz: amit kimondunk, leírunk, megfogalmazunk, az verbális kommunikáció, függetlenül annak szóbeli, írásbeli, online, személyes, vagy közvetett formájától. A kutatók szerint ez a közlési forma elsősorban az információ átadására szolgál. A hatékonysághoz azon alapelvek betartása szükséges, amelyek általában igazak a kommunikációra. Cél meghatározása, célcsoport meghatározása, célcsoport ismerete, és annak megfelelő megfogalmazás és stílus. Pontos, egyértelmű kifejezések, szépen formált, nyelvtanilag hibátlan mondatok, a mondanivaló logikus felépítése. A szóbeliségnél a megértést segíti a hangsúly, hangszín és hangsebesség megfelelő megválasztása. Az írásbeliségnél az olvashatóság és áttekinthetőség, megfelelő tagolás a fő szempontok.

---

<sup>8</sup> Forrás: <http://kommunikaciotitkok.repet.hu> – a mimikalelepleziagondolkodasodat, 2010.07.26.

**Nonverbális kommunikáció** – egyszerűen fogalmazva a nonverbális kommunikáció minden más, ami nem tartozik a verbális kommunikáció körébe, de információtartalommal bír. A közlésrendszer nonverbális formáit tudományos formában csak az 1960-as évektől kezdték el tanulmányozni, annak ellenére, hogy az első, ilyen témájú könyv már 1872-ben megjelent. Ez Charles Darwin: Érzelemkifejezés az embernél és az állatoknál című műve volt. A közlési forma elsősorban magatartást, véleményt fejez ki. Önmagában is megáll, nincs mindig szükség a verbalitás kapcsolására. Ezen kifejezőmódok részben velünk született, részben tanult megjelenési formák. A nonverbális kommunikációt testbeszédnek is nevezzük, összefoglaló néven.



6. ábra. A gesztusok pontos utasítást és érzelmeket mutatnak<sup>9</sup>

#### A nonverbális kommunikáció /testbeszéd megjelenési formái

- gesztusok
- szemkontaktus, szemjelzések
- területi gesztusok, térközszabályozás
- rangok kifejezése
- eszközök (toll, szemüveg, stb.)
- mimika
- öltözködés
- frizura, smink, ékszerviselet

**Gesztusok** – Darwin szerint a gesztusok, az egyes érzelmeket kifejező mozdulatok velünk született adottságok. Több kutatás is bizonyítja, hogy minden kultúra embere ugyanazokat az alapvető arcjátékot, gesztusrendszert használja érzelmei kifejezésére. Alapvető gesztusok pl.: vállvonogatás=tanácstalanság, keresztbe font kezek=bezárkózás, mosoly=jókedv, szájeltakarás=hazugság, dobolás a kézzel az asztalon=türelmetlenség, stb. A gesztusok közül kiemelkedik a tenyér és a kézfogás, amelyek önmagukban is külön jelentőséggel bírnak. (pl. nyitott tenyér=becsületesség, nincs rossz szándék, stb.) A gesztusok is változnak országonként. Jellemzően a déli országokban többet gesztikulálnak az emberek, és szélesebb mozdulatokkal, mint az északi országokban.

<sup>9</sup> Forrás: <http://kommunikaciostitkok.repeta.hu-a-mozgazsmintkozles>, 2010.07.25.



7. ábra. Testtartás<sup>10</sup>

**Szemkontaktus, szemjelzések** – a figyelmet a szemkontaktus felvételével és fenntartásával lehet legjobban kifejezni. A nézés sokféle lehet (szigorú, számon kérő, barátságos, stb.) A másik ember nézése, figyelése lehet ellenőrző jellegű (pl.: ha kissé lehunyjuk a szemünket és hátrahajtuk a fejünket, de zavarba is hozhatjuk a beszélőt, ha pl.: beszéd közben folyamatosan a száját, vagy éppen a fülét, kezét nézzük. A szem irányítása mindig a figyelem irányítását jelenti. A szemkontaktus felvétele ezért a leginkább pozitív visszajelzés, hiszen közvetlenül összekapcsolja a tekinteteket, és ezzel bizalmat teremt.

**Területi gesztusok, térközsabályozás** – minden embernek megvan a maga "személyes zónája", amin belül csak a legközelebbi szeretteiket engedi. Az egyéni zónák nagyságát alapvetően meghatározza az a kultúra, amelyben az adott egyén felnőtt. Amennyiben ott nagy volt a zsúfoltság (pl. Japán), ott kisebb ez a távolság, mint mondjuk Angliában. A zónák között van: intim zóna (15–45 cm), a személyes zóna (46–122 cm) – ez az általános távolságtartás pl.: rendezvényeken, a társadalmi zóna (122–360 cm), ez általában az idegenekkel szemben alkalmazott távolság, míg a nyilvános zónát akkor értelmezhetjük, ha tömegekhez beszélünk. (pl.: nagygyűlés), ennek mértéke 360 cm felett van. A déli államokban az egyes zónák általában szűkebbek, észak felé haladva növekszenek.

---

<sup>10</sup> Forrás: <http://kommunikaciostitkok.repet.hu-testtartas>, 2010.07.25.





8. ábra Testbeszéd-tiszták a szándékaim<sup>11</sup>

**Rangok** – a testbeszéd képes az alá-fölérendeltséget is kifejezni. Aki "otthon" van, az mindig fesztelenebb, és meghatározó szerepben van. Jellemzően a magasabb helyzet uralkodást fejez ki, de mivel testmagasságunkat nem tudjuk befolyásolni, ezért azt ülésrenddel, székekkel lehet ellensúlyozni. Sok helyen előszeretettel alkalmazzák azt a megoldást, hogy az állásért folyamodót alacsonyabb székre ültetik, mind a cég képviselőjét, ezzel is kifejezve a pozíció különbséget.

**Eszközök** – több minden sorolható ide. Már volt szó az ülésrendről, székekről, de egy tárgyaláson pl.: az asztal elhelyezése, formája is meghatározó. Gyakori az a megoldás, amikor az asztalok "T" betűt formáznak, és a főnök a "T" felső szára mögött marad, míg a többiek a hosszú szára köré ülnek. Ez az "én házam, asztalom, az én váram" kifejezése. A nonverbális kommunikációt egyéb eszközökkel is megvalósítjuk. Pl.: a cigaretta, vagy pipagyújtás, amely egyértelműen időhúzás, éppen úgy, mint a szemüveg tisztogatása. Bármely eszköz alkalmas lehet érzelem kifejezésére.



9. ábra. Eszközök a gondolatok elleplezésére<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Forrás: <http://www.sxc.hu/photo/476026>, 2010. 07. 25., 2010. 07. 26.

<sup>12</sup> Forrás: <http://www.sxc.hu/photo/1269186>, 2010. 07. 25.

**Mimika, arcjáték** – A mimika, az arc mozdulatai is ősi kifejezéseket hordoznak. A mosoly a jókedv megnyilvánulása, a fogcsikorgatás az idegességé, vagy türelmetlenségé, esetleg agresszió kifejezése, a felhúzott szemöldök a csodálkozásé. A "pókerarc", a mozdulatlan, érzelmektől mentes arc, tanult viselkedés, amely csak ideig-óráig (pl.: egy kártyajáték erejéig) tartható fenn. Egy régebbi amerikai filmben, a Maverickben a hamiskártyások egyike onnan tudta, hogy partnerének jó lapjai vannak, hogy az néhány másodpercre visszatartotta a lélegzetét. Arckifejezésünk legtöbbször ösztönös, bár tanuljuk, hogy uralkodjunk rajta, pl.: hogy leplezzünk indulatainkat adott helyzetben.

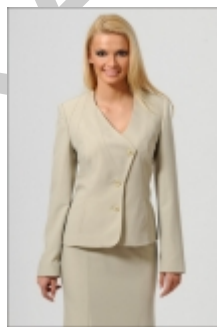


10. ábra. *Mosollyal minden könnyebb!*<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Forrás: <http://www.sxc.hu/photo/1196019>, 2010. 07.25.

**Öltözködés** – A stílus maga az ember – tartja az ismert mondás. Ez igaz mind a verbalitásra, de a nonverbális kommunikációra is, azon belül elsősorban az öltözködésre. Egy ember megjelenése, öltözködésének összhangja, vagy annak hiánya azonnali üzenetet jelenít meg. A XXI. században jól felismerhetők pl. az egyes társadalmi csoportok az öltözködésük alapján. (pl. a "deszkás", vagy rockos öltözet, a fekete póló, a Martens bakancs, vagy éppen a Con verse tornacipő, mind egy-egy adott csoporthoz tartozást és identitást fejez ki. ) Az egyes márkák viselése is valamely társadalmi csoporthoz való tartozást fejez ki. A különböző helyzetekhez eltérő öltözködés tartozik, és erről bizonyos esetekben (pl.: bállok) tájékoztatják is a meghívottakat. Az üzleti életben is léteznek általánosan elfogadott szabályok. Azt tapasztalhatjuk, hogy napjainkban egyfajta "fellazulása" folyik az üzleti viseletnek, ma sokkal több öltözetet megfelelőnek ítélünk erre, mint a korábbi években. Alapvetően fontos a tiszta, rendezett öltözet. A kosztüm, vagy az öltöny megbízhatóságot sugall. A nők számára az üzleti életben nagyon fontos a csinos, nőies, de nem kihívó öltözködés, mert azzal nehéz helyzetbe hozhatják magukat. Az elvárások azonban változnak. A színek is üzenetet közvetítenek, és bár az egyszínű sötét öltözet megbízható képet ad, de egyúttal nagyon zártnak is mutatja a viselőjét. Ezért javasolják a színes kiegészítőket, vagy éppen az inget, blúzt, esetleg a nyakkendőt eltérő színűen megválasztani. Ma az üzleti életben – különösen a fiatalabb generációnál – a sportosan elegáns, kissé lezser öltözködés elfogadott. A leginkább hagyománykövető öltözködések a különféle közhivatalokban és a pénzügyi szférában találjuk. A cégek – megkönnyítve ezzel a munkatársak helyzetét – sok esetben alkalmaznak formaruhát, amely elsősorban az ügyfelekkel kapcsolatba kerülő kollegák számára kötelező. (pl.: banki ügyintézők, vagy a BKV járművezetői)



11. ábra. Egy nyári üzleti öltözet nőknek<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Forrás: [www.bellamoda.hu](http://www.bellamoda.hu), 2010.07.26.

**Frizura, smink, ékszervelet** – a megjelenésnél a legfontosabb az összhang. Azaz: öltözködésünk és a kiegészítők egyaránt azonos stílust képviseljenek, erősítsék a – vélhetően – pozitív összbenyomást. A frizura legyen tiszta, ápolt, rendezett, a smink visszafogott. Az ékszerveletnél is a "kevesebb=több" elvet kell képviselni. Összességében 7 ékszernél többet ne viseljünk. Az ékszerek közé soroljuk a karórát is, amely ma fontos pozicionáló szerepet tölt be, elsősorban a férfiaknál.



12. ábra. A férfiak kedvelt "ékszere" a különleges óra<sup>15</sup>

**Verbális és nonverbális kommunikáció összhangja** – talán a legfontosabb szabály, hogy amit mondunk, és ahogyan mondjuk, ill. megjelenítjük, az alkosson egységet. Ha mondanivalónk nem őszinte, azt sokszor gesztusaink árulják el. Törekedjünk arra, hogy ezt elkerüljük, és ezzel is elősegítsük saját sikerünket.

**Nemzeti és nemzetközi jellemzők** – alapvetően nincs különbség a használt testbeszéd között az egyes országok szerint, azonban a tartalom, a mondanivaló jelentősen eltérő lehet.

**Verbális kommunikáció** – az üzleti életben, tárgyalásokon. A XXI. század a kommunikáció évszázada – tartják sokan, kiemelve ezzel azt, hogy a kommunikációs eszközök mennyiségi és minőségi változásával nagymértékben megnőtt a kommunikáció szerepe. Igaz ez természetesen az üzleti életre is, ahol azonban még egy változás megfigyelhető. Az üzleti kommunikáció valamennyi megnyilvánulása formálisabb, kötöttebb, mint a hétköznapi kommunikációé. Az üzleti életben nem engedhetünk meg magunknak olyan kijelentéseket, mondatokat, vagy éppen mondatszerkesztést, amelyet a hétköznapi életben alkalmazunk. Az üzleti életben a verbális kommunikációval szembeni tartalmi elvárások:

- érthetőség
- egyértelműség
- a szándékok, célok egyértelmű és határozott megfogalmazása
- a felesleges szakkifejezések, idegen szavak kerülése

Stílusbeli elvárások:

- udvariasság

<sup>15</sup> Forrás: [www.doxa.hu](http://www.doxa.hu), 2010.07.26.

- a személyes érzelmek távol tartása
- előítélet-mentesség
- az ígéretes és kötelezettségek betartása (ez már részben viselkedési elvárás, így a kultúra része)
- a nyelv korrekt, nyelvtani hibáktól mentes használata
- az üzleti protokoll ismerete



13. ábra. Egy "igazi" protokolláris esemény: a spanyol király és a pápa találkozója<sup>16</sup>

A leggyakoribb verbális helyzetekben, legyen szó személyes, írásos, vagy telefonos kommunikációról, a fenti elveket kell követni. A teljesség igénye nélkül bemutatunk néhány konkrét szituációt.

- **köszönés** – a köszönés mindig a napszaknak megfelelő, Jó reggelt, jó napot, stb.
- **megszólítás** – a partnerek megszólításánál mindig jó benyomást tesz, ha a nevükön szólítjuk meg őket, de ez soha nem lehet becézés! (A magyar nyelvben nem terjedt el a "uram" megszólítás nőkre alkalmazható megfelelője, hiszen sem a "hölgyem", sem az "úrhölgy" nem udvarias, hanem kissé modoros, míg az "asszonyom" akár ellenérzést is kiválthat a megszólítottból. Ezt a helyzetet sokan úgy próbálják megoldani, hogy a nők esetében a keresztnév becézett formáját használják. Ez nem felel meg az üzleti életben elvárt udvariassági normáknak, bizalmas és lekezelő forma, ne használjuk!)

---

<sup>16</sup> Forrás: Spanyolország, Kossuth Kiadó, 2003.



- **tegezés / magázás** – az üzleti kommunikáció alapvető formája a magázás. Egy hosszabb távú kapcsolatnál, ahol a felek már jól ismerik egymást, és ebben megegyeztek, természetesen a tegezés is lehetséges.
- **vélemények kifejezése** – egy-egy tárgyalás kapcsán bárkivel előfordulhat, hogy indulatos lesz. Törekedni kell arra, hogy ezen indulatok kultúrált formában jelenjenek meg, a visszautasításokat is lehet udvarias, határozott modorban megtenni. A személyeskedéseknek, a másik ember egyéni minőségének nincs helye a tárgyaláson.
- **udvariasság** – az udvariasságot fejezzük ki azzal is, ha türelmesen megvárjuk, amíg partnerünk befejezi a mondanivalóját. A "kérem", "köszönöm", és az "Ön", vagy a partner nevének használata mindig udvarias.
- **a vicc szerepe** – egy-egy jól elhelyezett poén, vagy vicc, sokat lendíthet a tárgyalás menetén, elősegítheti a megfelelő légkör kialakulását. Vigyázni kell azonban arra, hogy az egyes emberek adott esetben másképp értenek, értelmeznek egy viccet, mint ahogyan azt mi gondoltuk, s ez éppen az ellenkező hatást válthatja ki.

**nonverbális kommunikáció** az üzleti életben, tárgyalásokon – az üzleti életben mindannyian sikerre törekszünk. Úgy indulunk el egy tárgyalásra, hogy ott elérjük céljainkat, bízunk abban, hogy fellépésünk és érveink hatékonyak lesznek. Ehhez megfelelően felkészülünk tartalmilag, érvekkel, prezentációval, bemutató anyagokkal. Legalább ennyire fel kell készülnünk arra, hogy a tárgyalások, megbeszélések során nonverbális kommunikációnk is fegyelmezett és összehangolt legyen, erősítse mondanivalónkat. Ösztönös mozdulatainkra (pl.: firkálás, toll csattogtatása, stb.) ügyelnünk kell, mert a partnerek is olvasnak ezekből a jelzésekből. Nekünk is figyelniük kell partnereink nonverbális jelzéseire, mert ezek segítenek felismerni például az ajánlattételre megfelelő pillanatot. A nonverbális kommunikáció részét képezi egész megjelenésünk is. Nemcsak öltözködésünkre, frizuránkra kell figyelniük, hanem pl. arra is, hogy a tárgyalás során használt eszközeink (toll, notesz, stb.) megfeleljenek annak a képnek, amelyet magunkról sugallni szeretnénk. Hiába tetszik egy kedves kis notesz, amelyen kiscica van, az üzleti megbeszéléseken nem ajánlott. Ugyancsak nem ajánlott, hogy reklámnóteszszal, vagy tollal érkezzünk a megbeszélésre, kivéve, ha az saját cégünké, és a partnereknek is adunk ajándékba.

**Összefoglalás** A kommunikáció egyaránt megjelenik verbálisan és nonverbálisan is. A verbális kommunikáció megfelelő kialakítására nagy gondot fordítunk. A nonverbális kommunikáció bizonyos elemei ösztönösek, más elemei tanultak. A mondanivalót kísérő gesztusok, szemkontaktus, egyéb mozgások és magatartási kifejeződések elárulják véleményünket. Mindig a verbális és nonverbális kommunikáció összhangjára kell törekedni.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1.feladat. Csináljanak feladatokat, amelyben csak non verbális kommunikációval veszik rá egymást bizonyos dolgok végrehajtására (pl.: nyissa ki az ablakot, vagy vegye le a kabátját, stb.)

2.feladat. Értelmezzenek bizonyos testbeszéd elemeket, mint pl.: orrvakarás, keresztbe tett karok és lábak, stb. saját tapasztalataik alapján.

Pl.: egy előadás elején a megrendelő főnök keresztbe tett kézzel és lábbal ült. Délben már csak a lábait rakta keresztbe, de azt is csak úgy, hogy kinyújtotta és egymásra tette. Délutánra ezt is megváltoztatta. Beszéljék meg, mi lehetett az ok, mi történhetett a nap folyamán, és vajon mi volt a véleménye az előadásról?

MUNKANYELVI

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Sorolja föl a nonverbális kommunikáció eszközeit, jellemezze azokat!

<hr/> <hr/> <hr/>
-------------------

## MEGOLDÁSOK

1. feladat – A nonverbális kommunikáció legfőbb eszközei:

- gesztusok,
- mimika,
- szemkontaktus,
- térközsabályozás,
- eszközök,
- öltözködés,
- frizura,
- ékszerek.

Valamennyi esetben részben ösztönös, részben tanult megoldásokról van szó. Mindig arra kell törekedni, hogy a nonverbális megoldások a verbalitás megértését és elfogadását segítsék.

MUNKKANYAG

## METAKOMMUNIKÁCIÓ, METANYELV

"A Macquarie értelmező szótár a következőképpen határozza meg a metanyelvet: „olyan nyelv, amely másként kódolja a gondolatokat, mint a természetes nyelv”. Más szóval tehát a metanyelv a nyelvben rejtőzködő nyelv. Mindnyájan ácsorogtunk már kiszolgálásra várva az áruházi pultnál, hogy aztán az eladó a következőképpen üdvözljön minket: „Ide tetszik várni?” Metanyelvre lefordítva ez azt jelenti: "Tényleg muszáj most zavarnia engem?", tudat alatt ez az a jelentés, amelyet érzékelünk.

### Manipulátorok és átverősök

A manipulatív metanyelv elárulja, ha valaki bele kíván taszigálni minket valamibe, amit akar, vagy érvényesíteni akarja az álláspontját. A „nem gondolja, hogy?”, a „nincs az az érzése?” és a „hát nem igaz?” mind igenlést kérnek a hallgatótól, és lehetővé teszik a beszélő számára a manipulációt. A „mint talán tudja” és a „nem kétséges” is hasonló célt próbálnak elérni, és mintegy vállon veregetik a hallgatót, amiért olyan okos, hogy tudja, vagy arra utalnak, hogy a hallgató már ismeri a tényeket. Az „a jó szívem miatt” már igazi átejtés: felhívja a figyelmünket a beszélő esetleges ocsmány szándékaira. A „kell” és a „kellene” fordításban véleményem szerint –et jelent, és angol megfelelője (should) egyike az angol nyelv legmanipulatívabb szavainak. Ha valaki azt mondja: „Nem kétséges, hogy tudatában van: azt kell tennie, ami helyes”, az azt jelenti: "Csináld pontosan azt, amit én akarok”.

### ÜZLETI METANYELV

Amikor üzletemberek és tárgyalófelek gyűlnek össze, burjánzik a metanyelv. A „nem akarom azt javasolni, hogy ezt csinálja, de” azt jelenti: „Ezt csináld”. Az „üzlet az üzlet” megpróbálja igazolni, miért vágott meg a beszélő valakit, vagy ésszerűnek akarja feltüntetni az üzleti etikátlanságot. A „ne kerüljessük a forró kását” gyakran csak nyitó frázis, amely „az üzlet az üzlet”-hez vezet, mikor valaki éppen ésszerűtlen követeléssel hozakodik elő.

A „ha-akkor” szerkezetű kijelentések használata lehetővé teszi a vásárlónak, hogy valami ésszerűtlen kéréssel lerázza magáról az ügynököt. A „ha elsejére le tudja szállítani, akkor átveszem” azt jelenti, hogy a probléma most már az ügynök gondja, nem a vásárlóé. A „mondok én magának valamit” és a „miért nem csináljuk azt” gyakran az ajánlatra mondott „nem”-et vezetik be. „Mondok magának valamit, John. Meggondolom a dolgot, és hétfőn majd megpróbálom visszahívni!” A metanyelv itt azt mondja: „Kösz, nem- ne hívjon föl, majd én hívom.”



A túlfajlett ének is ott virítanak sok üzleti tárgyaláson. Mint már említettük, a „csak úgy eszembe jutott” lehetővé teszi, hogy az illető abban a színben tűnjön fel, mintha veleszületett képessége folytán úgy szórná a nagy ötleteket, mint a pattogatott kukoricát, a „talán érdekelni fogja, ha megtudja” pedig azt vágja a pofánkba, hogy „én okosabb és jobban informált vagyok, mint te”. A „hadd fogalmazzam meg így” lefordítva azt mondja, hogy „nesztek a tényeknek egy eltorzított változata”.<sup>17</sup>

## SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

**metanyelv** – valós gondolataink részbeni elfedésére szolgál. Hátránya hogy sok félreértésre adhat alkalmat. Pl.: egy üzleti levélben az szerepel, hogy: "elnézését kérjük a hosszadalmas válaszadásért, de kiemelt gondossággal kezeltük az ügyet, ezért tartott a kivizsgálás ilyen hosszú ideig", az azt a képzetet keltheti a címzettben, hogy más esetben nem kezelik gondosan az ügyeket, vagy nagyon lassúak az ügyintézők. A metanyelv nagyon elterjedt, és sokszor használjuk, valós cél nélkül is. Legtöbbször azonban udvarias kifejezése annak, amit egyébként nem udvariasan gondolunk. A metanyelv azonban meg is könnyíti a kommunikációt, mivel "kerekíti" a mondatokat. Metanyelv nélkül szinte tőmondatokban fogalmaznánk.

### metanyelv értelmezése és változása – hangsúlyozással

#### "Melyik szóra esik a hangsúly?"

Ha egy mondatban minden egyes szónak megváltoztatjuk a hangsúlyát, azzal teljesen megváltoztathatjuk a mondat jelentését. Olvassuk el az alább következő mondatokat, a hangsúlyt mindig a dőlt betűvel szedett szavakra helyezve, és figyeljük meg, hogyan változik a jelentésük.

„*Nekem* kell elfogadnom ezt az állást.” (Inkább nekem, mint neked.)

„Nekem el *kell* fogadnom ezt az állást.” (Nincs más választásom.)

„Nekem el kell *fogadnom* ezt az állást.” (Inkább el kell fogadnom, mintsem kritizálnom vagy elutasítanom.)

„Nekem el kell fogadnom *ezt* az állást.” (És nem egy másikat.)

„Nekem el kell fogadnom ezt *az állást*.” (Megvetem.)

---

<sup>17</sup> Forrás: Allan Pease–Alan Gardner: Szó–beszéd, Park Kiadó, 1991.

Ez a példa mutatja, hogy különböző szavakat hangsúlyozva manipulálni lehet, hogy mit halljanak az emberek, és azt is, hogyan lehet az újságban olvasottakat tévesen értelmezni."<sup>18</sup>



14. ábra. Egy komplex kommunikációs helyzet: az Operabál<sup>19</sup>

**Összefoglalás** A metanyelv másképp kódolja a gondolatokat. Alkalmos arra, hogy kifejezzük véleményünket, de egy palástolt formában, azonban egyúttal annak, aki képes megérteni ezt a nyelvet, egyértelművé teszi, mit is gondolunk. A metanyelv alkalmazása elősegíti a kellemetlen hírek közlését, vagy a negatív megítélés közvetítését is.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. A verbális–nonverbális kommunikáció elsajátítása folyamatos. A tanulás során csináljanak gyakorlatokat arra, hogy fejezhetik ki tetszésüket, vagy nem tetszésüket szóban, gesztusokkal, vagy metakommunikációval. Szedjék össze a lehetséges megoldásokat és értelmezzék azokat.

2. Az alábbiakban néhány "meta mondatot" mutatunk be. Beszéljék meg, melyik mit is jelenthet valójában.

- Gratulálok! Most jól végezte el a feladatot!
- Látom, bevált az új porszívó!
- Ez a frizura tényleg fiatalít!
- Egyetért velem, hogy ez a legjobb megoldás mindkettőnknek?

<sup>18</sup> Forrás: Allan Pease–Alan Garner: Szó–beszéd, Park Kiadó, 1999.

<sup>19</sup> Forrás: www.operabal.hu, 2010.07.26.

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Egy üzleti ajánlatot el kell utasítania. Fogalmazza meg a mondanivalóját, ha csak telefonon közli ezt a partnerrel, vagy ha személyesen. Milyen nonverbális kommunikációval segítheti a megértést, elfogadást?

---

---

---

MUNKANYELVI

## MEGOLDÁSOK

1. feladat –

**Telefonon:** Nagyon köszönjük a megküldött ajánlatot. Megvizsgáltuk, de jelenleg nincs szükségünk az abban foglaltakra. Nagyon köszönöm a megértését. (ha udvariasak akarunk lenni, még hozzátehetjük: Bízunk abban, hogy egy későbbi időpontban már együttműködhetünk.)

**Személyesen:** Köszönöm, hogy idefáradt, de sajnos rossz hírrel kell szolgálnom. Jelenleg nincs szükségünk az Ön által ajánlott termékre/megoldásra. Ezt komoly arccal, kicsit sajnálkozó mosollyal, a partner szemébe nézve mondhatjuk, egyúttal egy tenyérgesztust is alkalmazva. Elköszönésünket biztató mosoly kísérije.

## IRODALOMJEGYZÉK

### FELHASZNÁLT IRODALOM

Allan Pease–Alan Garner: Szó–beszéd, Park Kiadó, 1991.

Allan Pease: Testbeszéd, Park Kiadó, 1989.

Pratkanis és Aronson: A rábeszélőgép, Ab ovo Kiadó, 1992.

Üzleti etika, Saldo, 1994.

A menedzser kézikönyve, Park Kiadó, 1992.

Szeles Péter: Arculatelmélet, Alapítvány a public relations fejlesztéséért, 2001.

MUNKANYELVI

A(z) 0061-06 modul 015-es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 345 02 0010 55 01	Logisztikai műszaki menedzserasszisztens
55 345 02 0010 55 02	Terméktervező műszaki menedzserasszisztens
52 341 04 1000 00 00	Kereskedelmi ügyintéző
54 345 02 0000 00 00	Logisztikai ügyintéző
52 342 01 0000 00 00	Marketing- és reklámügyintéző
52 342 01 0100 52 01	Hirdetési ügyintéző
52 342 02 0000 00 00	PR ügyintéző
54 341 01 0000 00 00	Külkereskedelmi üzletkötő

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

16 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv  
TÁMOP 2.2.1 08/1-2008-0002 „A képzés minőségének és tartalmának  
fejlesztése” keretében készült.

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

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet  
1085 Budapest, Baross u. 52.  
Telefon: (1) 210-1065, Fax: (1) 210-1063

Felelős kiadó:  
Nagy László főigazgató