



Palencsárné Kasza Marianna

## Az üzleti kommunikáció módjai, alapelvei, szabályai



NEMZETI SZAKKÉPZÉSI  
ÉS FELNŐTTKÉPZÉSI INTÉZET

A követelménymodul megnevezése:

### Szakmai kommunikációs tevékenység

A követelménymodul száma: 2656-06 A tartalomlelem azonosító száma és célcsoportja: SzT-008-50



## AZ ÜZLETI KOMMUNIKÁCIÓ MÓDJAI, ALAPELVEI, SZABÁLYAI.

### ESETFELVETÉS–MUNKAHELYZET

Ön vendéglátó menedzserként dolgozik a Hotel Kakukk szállodában. Főnöke két hét múlva tárgyalni fog a Madárdal utazási irodával a szálloda szobáinak bérbeadásáról. Önt is szeretné magával vinni a tárgyalásra, mivel korábban még nem vett részt hivatalos megbeszélésen, így most megfigyelőként vesz részt, hogy megtapasztalja, hogyan is zajlik a tárgyalás. A szálloda a kölcsönös megegyezés stratégiájának a híve, és a "kút kiszáradt taktikát" alkalmazza. Főnöke arra kéri Önt, hogy készítsen, maximum egy oldalas, kifejezésekből, kulcsszavakból álló jegyzetet, melyben szerepel a fent említett taktika és a stratégia jelentése, illetve, nézzen utána a tárgyalás teljes menetének!



## SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

### KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA

A kommunikáció fogalmát nagyon sokan megfogalmazták, különböző kommunikációs elméletek is születtek. A kommunikációt mindenki egy kicsit másképpen értelmezi. Néhány különböző nézetből származó fogalom.

*"Egy földönkívüli, aki most érkezik hozzánk és meglátja, milyen szellemi táplálékban részesülnek gyermekeink a televízióból, a rádióból, a filmekből, az újságokból, a képregényekből, könnyen arra a következtetésre juthat, hogy szándékosan tanítjuk őket gyilkolásra, erőszakra, kegyetlenkedésre, hiszékenységre, fogyasztói magatartásra. Ha így folytatódik, a kitartó ismétlésnek bizonyára meg is lesz az eredménye. De micsoda társadalmat lehetne csinálni, ha inkább a tudományt és reményt vernénk a fejükbe!"*

*Carl Sagan*

Carl Sagan szerint a kommunikáció, tehát a példamutatást jelenti, a mintaadást, amit a gyerekek látnak, azt tanulják meg és ők maguk is így fognak viselkedni, azaz kommunikálni.

*"... az ember természeténél fogva társas élőlény... A társadalom természet szerint előbbre való, mint az egyes ember... Aki nem képes a társas együttélésre, vagy akinek autarkája folytán semmire sincs szüksége, az nem része a társadalomnak, mint az állat vagy az isten..."*

*Arisztotelész*

Arisztotelész Politika c. művében így ír az emberi kapcsolatokról Kr.e. kb. 328 körül: Az emberi kapcsolatok, a kommunikáció szükségszerűségét már az ókorban felfedezték. Arisztotelész a kommunikációt a társadalom alapjának tekintette, hiszen szerinte, aki nem képes a többiekkel együtt élni, az nem is tagja a társadalomnak

*"A kommunikáció, amely eredetileg kizárólag az emberi kommunikációt jelentette, ma már mindenféle rendszer belső információáramlását jelenti, így az emberi szférától távol eső jelenségekre is vonatkoztatható az atomok szintjétől a galaktikáig."*

*Neményiné Gyimes Ilona*

A fenti megfogalmazásban a kommunikáció tágabb értelmezését olvashatjuk. Az emberi kommunikáción kívül is feltételez kommunikációt, a természet minden területére vonatkoztatja.

Korunkban elfogadott kommunikációs fogalom:

Olyan emberek közötti társas interakció, melynek fő funkciója az információk, ismeretek és érzések átadása, cseréje valamilyen eszköz, illetve jelrendszer segítségével.

**Célja:**

- ismeretszerzés

- tudás továbbítása
- nézetek megváltoztatása, rábeszélés, tárgyalás

Az emberi kommunikáció **alaptételeit** az amerikai Palo Alto-i iskola kutatói a következő pontokban foglalták össze (1967):

1. **Nem lehet nem kommunikálni** – vagyis minden ember minden megnyilvánulása üzenet, kommunikáció. Minden ember viselkedése jelentéssel bír az őt szemlélő számára, még akkor is, ha az előbbi nincs annak tudatában, hogy figyelik. Amíg tehát módunkban áll figyelni a másik embert – függetlenül attól, hogy éppen velünk beszél vagy sem-, üzeneteket kapunk, melyek alapján a másiktól képet alkotunk.
2. **A kommunikáció többcsatornás és többszintű.** A több csatorna a verbális és nem verbális módokat jelenti, a többszintűség a tartalomra, valamint a viszony meghatározására utal.
3. **A kommunikáció a résztvevők között körkörösén zajlik, állandó a visszacsatolás, a küldő és a befogadó szerepei állandóan cserélődnek.**
4. **A kommunikáció digitális** (nyelvi jelek) **és analóg** (nem verbális jelek) kódokból áll.
5. **A kommunikáció folyamata kétfajta típusú lehet: egyenrangú,** ha a partnerek közötti viszony egyenlő, illetve **egyenlőtlen,** ha az egyik félnek nagyobb befolyása van.<sup>1</sup>

## A KOMMUNIKÁCIÓ CSATORNÁI

Az emberi kommunikációban egyszerre több csatornát is használunk. Szóban elmondjuk a partner számára a mondanivalónkat, a nyelv adta lehetőségekkel. Célunk, hogy azt meg is értse, illetve úgy értse, ahogyan én szeretném. A szóbeli kommunikáció az egyik lehetőség. Az írásbeli egy másik, hiszen írott formában is elmondhatjuk azt, amit szeretnénk, szintén nyelvi eszközöket használva. Létezik a nem verbális kommunikáció, vagyis elmutogatjuk, mimikával kifejezzük azt, amit mondani szeretnénk.

### Kommunikációs csatornák:

1. Verbális kommunikáció
  - a) Beszéd
  - b) írás
2. Nem verbális (non-verbális) kommunikáció

---

<sup>1</sup> Hofmeister-Tóth Ágnes, Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007.

## 1. Verbális kommunikáció

A szóban létrejövő kommunikációt, kapcsolatteremtést jelenti. Szóban mindig a nyelv segítségével kommunikálunk, de nem csak ez határozza meg mondanivalónk jelentését, fontos szerepet játszanak a non verbális kommunikáció eszközei is, mint pl. mimika, testtartás stb. A hanglejtés, a kifejezésmód, a megfogalmazás mind-mind befolyásolói a szóbeli kommunikációnak. Írásban is ki tudjuk fejezni gondolatainkat a nyelvi eszközök segítségével. Az adminisztrációs folyamatoknál csak írásbeli kommunikáció jöhet létre, hiszen itt éppen az adott ügy írásbeli dokumentálása rögzítése, a cél.

A szóbeli kommunikáció fontos **tényezői** a következők:

- légzés
- hangerő
- hangszín
- érthetőség
- tagolás
- hangsúly, hanglejtés
- ritmus
- választékosság

Gondoljunk csak át, nem mindegy, hogy egy témáról hogyan beszélünk. Ha nem a megfelelő helyen veszünk levegőt, már másképpen tagolunk és hangsúlyozunk, félreérthetővé válik a mondanivalónk. Ha túl halkan adjuk elő a témát, még az érdekes dolgokra sem tud odafigyelni a hallgatóság. A túl nagy hangerő agressziót is kiválthat, pl. a családban állandó kiabálás van, akkor a gyerekek is nyugtalanul viselkednek és agresszívebbek. Ha valaki pösze vagy raccsol, nehezebben érthető a beszéde, sokkal nagyobb odafigyelést kíván. A hangsúllyal befolyásolhatjuk, hogy egy mondat milyen szituációban mit is jelenthet.<sup>2</sup>

A szóbeli kommunikáció előnyei:

- természetesebb, mint az írás
- gyorsabban áramlik az információ és azonnali visszacsatolást jelent
- érzéseket, benyomásokat is ki tudunk fejezni vele
- a non verbális kommunikáció eszközei is használhatók

Írásbeli kommunikáció előnyei:

- van lehetőség a mondanivaló átgondolására, pontos precíz megfogalmazására
- konkrét bizonyíték
- a feladó számára kellemetlen dolgokat is könnyebben elmond, mint szóban
- hosszú ideig megőrizhető

---

<sup>2</sup> Hofmeister-Tóth Ágnes, Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007.

- hivatalos

## 2. Non verbális kommunikáció

A verbális kommunikáció egy része az emberi kommunikációnak, ezt egészíti ki a nem verbális, amelyben mondanivalónk kifejezésére használunk egyéb jeleket is. A szóbeli kommunikáció kiegészítésére ellenőrzésére, kiemelésére, alátámasztására, a partnerekkel való viszony meghatározására. Mindezt tudatosan és tudattalanul is teszik az emberek, személyiségüktől függően. A megbeszélések alkalmával nagy szerep jut a szóbeliség mellett az egyéb eszközöknek is. Nem mindegy milyen arckifejezéssel mondunk valamit, hihető lesz-e vagy sem. A másiktól alkotott képünk a mimikájától is függ, hogyan reagál arra, amit én mondok neki.

Non-verbális kommunikációs eszközei:

### a) Mimika

A mimika nem más, mint az arcizmok mozgásán keresztül érzelmi állapotunk kifejezése. Nagy szerepet kap a kapcsolattartásban, a figyelem tükröződésében, hiszen amikor kommunikálunk, azért kommunikálunk, mert mondanivalónk van, és azt szeretnénk, ha ránk figyelne a címzett. A mosoly az egyik legjobb mimikai eszköz, hiszen nyelvtudás nélkül a világ bármely pontján megértik és élhetünk vele, nehéz kényes helyzetekből is kimenthet.

### b) Tekintet, szemkontaktus, szemmozgás

A szemkontaktus egyik legfontosabb non-verbális eszköz, hiszen ennek segítségével tudjuk ellenőrizni a saját és a másik fél kommunikációjának hatását. Elvárjuk, hogy a másik fél figyeljen ránk, ami abban nyilvánul meg, hogy a beszélő szemébe néz és válaszadás esetén ő is ugyanezt teszi. Amikor a beszélő vagy a címzett nem néznek egymásra, azt jelenti, nem érdekli a mondanivalója, vagy valamilyen pszichés okból nem tud a másikra figyelni. A tekintet kifejezi:

- **bizalmat a másik iránt**
- **hangsúlyozza a koncentrációt**
- **a szemkontaktus elkerülése feszültséget teremt, unalmat sugároz**
- **kapcsolatot a partner felé**
- **fontos dolgok jelentését hangsúlyozni tudja**
- **a partner reakcióját felismeri**

### c) gesztusok

A gesztus a karok, kezek, lábak, fej mozgását jelenti, mely a kommunikáció során állandó mozgásban van és segít megerősíteni mondanivalónkat vagy éppen el is bizonytalaníthat. Gesztusaink egy része tudattalan, sokszor rossz szokásokat veszünk fel, melyről nehéz lemondani, csak sok odafigyelés árán sikerülhet (ujjakkal való játék), Másik részét tudatosan is alakíthatjuk. Leggyakrabban használt gesztusaink kifejezik az intést, hívást, elutasítást. A jelbeszéd egy emblemikus közlési forma, melyre a siketeknek és némáknak nagyon nagy szüksége van, hiszen ők csak így tudnak kommunikálni. A különböző kultúrákban ugyanazok a gesztusok mást és mást jelenthetnek.

d) testalkat, testtartás

A testtartás nagyon sokat elárul a személyről. A határozott, sikeres, önbizalommal rendelkező emberek, egyenes testtartással járnak-kelenek, sokszor fejüket is feltartva közlekednek. A személyes problémákkal küszködők testtartása görnyedt, lefelé néznek, nem néznek a velük szembejövő tekintetbe, sőt kerülnek azt, járásuk is bizonytalan lehet. A testalkatot nem tudjuk befolyásolni, sok minden inkább genetikai kérdés. Alacsonyok vagy magasak vagyunk, teltebbek vagy soványabbak, viszont a megfelelő testtartással, öltözködéssel sokat tudunk javítani, de rontani is rajta.

Testtartás	Jelentése
Görnyedt	levertség
Kiegyenesedett	Jókedv, energia és magabiztosság
Előredőlés	Nyitott, érdeklődő
Hátradőlés	Védekező, nem érdeklődő
Keresztbe tett karok	Védekező
Nem keresztbe tett karok	Odafigyelésre való hajlandóság

3

e) érintés

---

<sup>3</sup> Hofmeister-Tóth Ágnes, Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007.

Az érintés is nagyon fontos kommunikációs forrás. Jelentős szerepet játszik kisgyermekkorban, hiszen a gyermekek így tapasztalják meg a környezetüket, mindet megfognak, tapintanak, sok információt hordoz ez számukra. A felnőttek világában már más szerepet kap az érintés. A bőr receptorai azonban így is sokat felfognak belőle és következtetéseket vonnak le. A leggyakoribb formája, az ölelés, főleg üdvözléskor használjuk, a kézfogás, melynek jellege befolyásolja a másiktól kialakított képet. A jó kézfogás rövid nyugodt, határozott, jó benyomást kelt. A vállveregetést is sokszor alkalmazzuk, főleg a főnök beosztott alá-fölé rendelt helyzetben jellemző, amikor valaki jól végzett el feladatokat. A kézcsók már szinte kiment a divatból, viszont egyes kultúrákban más-más jelentősége és a szerepe.

f) távolságtartás, térköz

A fizikai távolságnak is jelentősége van a kommunikációs során. Ez nem tudatosan játszódik le, de jelentőségének megismerésével, már egyre inkább oda fogunk figyelni a beszélgető felek közötti távolságra.

**Bizalmas távolság: 0–50 cm-ig.** Ez a távolság a partnerek közötti intim kapcsolatot fejezi ki, hiszen itt érezhetőek a szagok, hallható a suttogás, az érintésnek is nagy jelentősége van.

**Személyes távolság: 50– 120 cm-ig.** Ez a térköz a személyes témák megbeszélésére alkalmas, melyekben érintettek vagyunk. Ebben a távolságban már a másik fél teljes alakját meg tudjuk figyelni, minden mozdulatát, csökken az intimitás jelentősége.

**Társasági távolság: 120 – 350 cm-ig.** a hangvétel ebben az esetben normál vagy kissé megemelt. A társasági összejövetelekre és az üzleti partnerek közötti tárgyalásoknál jellemző.

**Nyilvános távolság: 350 cm felett.** Csak a hangos beszéd az érthető, a beszélőnek nagyobb figyelmet kell szentelnie mondanivalójára, választékosabb kifejezéseket használ. Nyilvános beszédek előadások alkalmával jellemző a térköz.

g) Ültetés

Az, hogy hogyan milyen módon ülünk le az asztalhoz, hová ülünk vagy ültetnek bennünket, szintén nagyon sok információt tartalmaz.

**Sarokhelyzet:** az asztal sarkának két oldalán foglalnak helyet a partnerek. Baráti beszélgetésekre jellemző, szemébe tudunk nézni a másoknak.

**Kooperatív helyzet:** a partnerek egymás mellett ülnek az asztalnál. Ugyanazon a feladaton dolgoznak, egyetértenek, közös ügy érdekében tevékenykednek.

**Versengő–védekező helyzet:** a partnerek egymással szemben ülnek. Alkalmas a rivalizálásra, a védekezésre, az asztal, mint közöttük lévő távolság korlátozza őket, alá-felé rendelt esetekben gyakran használják.



**Független helyzet:** egymással szemben az asztalnál és kellő távolságra. Ez a helyzet nem alkalmas az egymás közötti kommunikációra, éppen azt fejezi ki, hogy nem akarok beszélni a másikkal, könyvtárban, közösségi területeken használható. <sup>4</sup>

#### h) Megjelenés

A másiktól alkotott képet nagyban befolyásolja, hogyan jelenik meg, milyen az öltözete, frizurája, sminkje, kiegészítői. Az öltözködés kifejezi a saját személyiséget, a társadalomban elfoglalt rangot, az alkalmat, amire éppen hivatalosak vagyunk. Vannak olyan társadalmi események, melyen az elvárásoknak megfelelő öltözetben kell megjelenni pl. Operabál, díjátadók stb. A hétköznapiakon, amikor nincsenek előírt kötelezettségeink, bontakoztathatja ki mindenki a saját személyiségét, sokszor ez a munkahelyen sem mindig sikerül, hiszen a munkaruhák, a kötelezően előírt öltözékek egy bizonyos elvárást sugallnak, vagy éppen uniformizálják a munkavállalókat.

#### i) környezeti tényezők

A kommunikáció környezete is befolyásolja annak sikeres vagy sikertelenségét. Az irodai környezet, ahol nap, mint nap dolgozunk. A rendetlen irodai kép, egy szétszórt a saját ügyeit kezelni nem képes személy vonásait rajzolja meg. A rendezett környezet a határozott, az ügyeit kezelni tudó, tudatosan dolgozó ember képét festik.

## TÁRGYALÁS

A hatékony kommunikáció a tárgyalás alapfeltétele. A tárgyalás célja, hogy mindkét fél érdekeit szem előtt tartva közös megállapodás jöjjön létre. Amennyiben a felek nem értik meg egymást, akkor nem lesz sikeres a tárgyalás.

### 3. A tárgyalás szakaszai:

#### 1. Tárgyalás előkészítése

A tárgyalás előkészítésénél minden apró részletre figyelni kell, ekkor történik a felek kölcsönös feltérképezése, a célok konkretizálása, tárgyalási stratégia kialakítása, helyszín kiválasztása, időpont megbeszélése.

Az előkészítés feladatai:

---

<sup>4</sup> Katona Mária – Szabó Csaba: Kommunikáció – Üzleti Kommunikáció. Képzőművészeti Kiadó. Budapest, 2006.

**Helyzetelemzés:** Az üzleti partnerek feltérképezik saját lehetőségeiket, milyen pozícióval, milyen részesedéssel rendelkeznek az adott piacon. Fontos a tárgyaló partner helyzetének a felmérése, hiszen ebből derül ki a számukra, hogy milyen pozíciót fogunk betölteni a tárgyaláson. A cég erőforrásainak tisztázása is elengedhetetlen, mit lehet a pénztőke és humántőke szempontjából vállalni.

**Stratégia kialakítása:** A stratégia kialakítása az üzleti partnerek helyzetétől függ.

- Amennyiben a két fél azonos pozícióval és erőforrásokkal rendelkezik, ezt egy mellérendelt kapcsolat, azaz egyik félnek sincsenek a másikkal szemben nagy előnyei. Ebben az esetben a cél a kölcsönös megegyezés, az érdekek közösek, a **kölcsönös megegyezés stratégiájának** nevezzük.
- Amennyiben az egyik fél nagy erőfölénnyel rendelkezik, és nem akar hosszú távú együttműködést, akkor ő diktálhatja feltételeket, mely lehet, hogy a másik fél számára nem tartalmaz megfelelő előnyöket, de az alárendeltség miatt kénytelen alkalmazkodni, a számára hátrányos feltételekkel is. Ez a **győzelmi stratégia**.
- Amennyiben a két fél érdeke eltérő ugyan, de mindkettő hasznot húzhat a közös megállapodásból, szerződésből, akkor ezt **előny szerzési stratégiának** nevezzük. A cél a közös megállapodás, akár hosszú távra is. Nagyobb hátránnyal járna számukra, ha nem kötnének egymással szerződést.

**Szervezési, technikai feladatok:** Idetartozik a tárgyalás időpontjának kiválasztása, mely fontos, hogy mindkét fél számára megfelelő legyen. A helyszín kiválasztásánál is át kell gondolni, hogy hány fő fog tárgyalni, milyen igények merülnek fel a tárgyalás eszközeinél, pl. projektor, számítógépek, fénymásolók stb. A vendéglátás megszervezéséről sem szabad elfelejtkezni, mindig legyen elegendő üdítő, ásványvíz. A tárgyalás szünetében kávészünetet tartanak, ami friss kávé, tea, sós és édes aprósütemények felszolgálását jelenti, a dohányzók elszívnak egy-egy szál cigarettát. A tárgyaló felek szervezhetnek munkaebédet és villásreggelit is, melynek költségeinek viselését megbeszélik.

## 2. A tárgyalás fázisai

### a) Léggör kialakítása:

A tárgyalás kezdeti 10–20 perce nagyon fontos, itt mutatkoznak be a felek egymásnak, kézfogással. A bevezető percekben a tárgyalás témájától eltérő dolgokról beszélgetnek, feszültségoldás céljával, majd elkezdődik a komoly munka.

### b) Nyitás

A tárgyalás kezdeti szakaszában megbeszélik a felek, hogy miről is szól a tárgyalás, miről kell döntést hozniuk. Fontos, hogy mindkét fél meghallgassa a partnerek felvetését, hozzászólását. Lehetőleg azonos időt szánjanak beszédre a partnerek, mert akkor tudnak igazán jól együttműködni. Már ebben a szakaszban egyértelműen eldől, hogy ki lesz a vezető a tárgyalás során.

### c) Felderítés

Ebben a szakaszban meggyőződünk arról, hogy partnerünk álláspontja valóban az, amit a tárgyalásra készülve feltételeztünk. Fejtsük ki pontosan saját céljainkat és kérdezzük ki a partnert is az ő elképzeléseiről. Minden apró részletet pontosítani kell, nem engedheti meg egyik fél sem magának, hogy valamit félreértsen, vagy ne legyen egyértelműen megbeszélve, mert az együttműködésben nagyon rövid idő alatt zavarokat okozhat.

### d) Ajánlattétel

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

### e) Alku

A tárgyalási fázis során a legnagyobb jelentőséggel bíró szakasz. Mindenki saját érdekeire koncentrál. Az ajánlattételnél adott és kapott ajánlatokat vitatják meg, érvelnek a saját érdekeik mellett és próbálják meggyőzni a másik felet arról, hogy ami neki előnyös az a másik félnek is megfelelő. Az alkustratégia befolyásolja a tárgyalók esélyeit.

Az alku során fontos a meggyőzés, az érvelés. A partnerek mindig a saját céljukat szeretnék elérni, ezért a másik felet is arról próbálják meggyőzni, hogy az ő érdeküknek is megfelel, amit szeretnének. Az alku folyamán jön a huza-vona, vagyis egy kicsit engedünk is, figyelembe is vesszük a másik érdekeit.

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

#### Az érvelés fajtái:

- **Definícióból levezetett érvelés:** Egy fogalomra összpontosítunk, amelyet egyértelműen meg tudunk fogalmazni, mindenki elfogadja a fogalmat. Ebben kapaszkodva járjuk körül és próbáljuk meggyőzni a partnerünket az ehhez kapcsolódó feltételek elfogadásáról.
- **Ok-okozati összefüggésből származó érvelés:** az eseményekre koncentrálna kiemeljük a döntések által hozott következményeket, melyek lehetnek pozitívak, negatívak mind ránk nézve mind az üzleti partnerre.
- **Körülményekkel indokolt érvelés:** a gazdasági helyzetre hivatkozunk, jelenlegi körülményekre, amelyek az adott cégre igazak. Lehetnek olyan körülmények, melyek indokoltá teszik egy-egy hátrányos feltétel elfogadását.

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

#### Alkutaktikák:

Az alkudozás során sokféle technikát választhatunk, melyek nem azonosak az érvelés fajtáival. Az alkutaktikák az egész tárgyalás módjára is kihatással lehetnek, csak tapasztalt tárgyalók képesek néhányat tudatosan végigvinni és ragaszkodni a saját elképzelésük megvalósítására. A következőkben néhány alkutaktikát ismerhet meg:

- **Nagy bőrdönt taktika:** Nagy teret hagyj magadnak az alkura. Kezdetben tedd magasra az igényeidet. Az engedmények után pedig sokkal nagyobb bevétellel zárod, mintha túl engedékenyen kezdtél volna.
- **A kút kiszáradt taktika:** Légy határozott és mondd azt az ellenfelednek, hogy már nem tudsz több engedményt tenni.
- **Oszd meg és uralkodj taktika:** Ha az ellenoldal egy egész csoport, akkor a csoport egy tagját győzd meg, és majd ő fogja meggyőzni a saját csoportjának többi tagját.
- **Fadarab taktika:** Ne adj érzelmi vagy szóbeli választ az ellenfélnek. Ne válaszolj az erőszakra és a nyomásra. Ül ott, mint egy fadarab, pókerarccal.
- **Kísérleti léggömb taktika:** Döntésedet megbízható forráson keresztül kiszivárogtatod, mielőtt a döntést ténylegesen meghoztad volna. Ez lehetővé teszi, hogy a döntésedre adott válaszokat lemérd.

#### f) A megállapodás

A tárgyalás célja a megállapodás. Megfogalmazzák a kialakult és megbeszélte feltételeket, melyeket írásban rögzítenek. Az írásba foglalt megállapodás a szerződés, melynek jogi előírásoknak is meg kell felelnie és minden fontos momentumot rögzítenie kell. Az elkészült szerződést mindkét fél aláírásával elfogadja, aláírni csak az erre jogosult felek írhatják alá.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Katona Mária – Szabó Csaba: Kommunikáció – Üzleti Kommunikáció. Képzőművészeti Kiadó. Budapest, 2006.

## BEMUTATÓ, PREZENTÁCIÓ A TÁRGYALÁSON

A tárgyalások alkalmával szükség lehet arra, hogy ne csak beszéljünk az adott témáról, hanem szemléltetést is alkalmazzunk. A tárgyaló felek már a tárgyalásra készülve összesítik a témával kapcsolatos korábbi eredményeiket, teljesítményeiket, a saját verziójuk alátámasztására. Ezt szemléletesen is megtehetik, készítenek ábrákat, kimutatásokat, alternatívákat, statisztikai adatokat gyűjtenek. A másik félnek is szeretnék ezeket az érveléshez felhasznált adatokat megmutatni. Ezért olyan formában kell tálalni, hogy ő is átlássa, követni tudja és még tetszetős is legyen. Készíthetünk tehát a tárgyaláshoz segédleteket:

- statisztikai kimutatásokat
- folyamatábrákat munkafolyamatokról, tevékenységekről
- rajzokat, konkrét termékről,(akár humoros formában is, mely nem bántó a partner számára)
- képeket, konkrét tárgyról, helyszínekről,
- bemutató céljára, eszközöket, felszereléseket, tárgyakat, termékeket
- katalógusokat

Leggyakrabban alkalmazott prezentációs mód, ha a mondanivaló megerősítésére power point szoftverrel készített bemutatót is használunk. A bemutatót célszerű kiegészíteni írásbeli anyaggal, mivel az elmondottakat könnyebben elfelejtik a partnerek, a leírtak viszont megmaradnak. Az elmondottakról a partnerek úgyis jegyzeteket készítenek, így megkönnyítjük a helyzetüket, mert leírva kínáljuk fel részükre a konkrét dolgokat. A leírtakat nem lehet félreérteni és mindenki ugyanazt a szöveget kapja, látja, és magával vihet átgondolni a dolgokat. A power point diaképeiről nyomtatott formában jegyzetelésre lehetőséget adó példány is készíthető. <sup>6</sup>

### 1. A sikeres prezentáció jellemzői:

#### a) cél meghatározása

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

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

---

<sup>6</sup> Microsoft Office. PowerPoint 2007 alapok. Magyar változat. Mercator Stúdió, Szentendre, 2007.

Fontos tényező az idő, mennyi idő áll rendelkezésemre a prezentációhoz? A tárgyalások alkalmával nincs lehetőség több órán át tartó előadásra. Nem is tudná a partner figyelemmel kísérrni, de 10- 15 percben összefoglalva vagy kiegészítve az adott témát tarthatunk prezentációt.

#### **b) a hallgatóság figyelembevétele**

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

#### **c) a helyszín**

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

#### **d) szemléltető eszközök kiválasztása**

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

#### **e) vázlatkészítés**

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

#### **f) az előadás tagolása**

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

- Nyitás, bevezetés
- Témakifejtés
- Összegzés
- Lezárás, búcsú

### g) előkészületek

Az előkészületek közvetlen az előadás megtartása előtt történik, hiszen a helyszínt elő kell készíteni a megfelelő eszközökkel, a berendezést be kell üzemelni, a segédleteket ki kell nyomtatni, fel kell sorakoztatni a bemutatandó anyagokat. Az előkészületeket úgy tervezzük, hogy az előadás kezdési időpontjában már csak egy-két gombnyomást engedhetünk meg magunknak, egy-két perces várakozással. Tehát mindent úgy készítünk elő, hogy az rendben legyen. Amennyiben nem tudjuk, mikor érkeznek el a tárgyalás menetében az a téma, amire készültünk, akkor már a tárgyalás kezdetére mindent előkészítünk, bármelyik pillanatban készen kell, hogy álljunk a prezentáció megtartására.<sup>7</sup>

## NYELVHELYESSÉG

Beszéd közben nem minden ember tud odafigyelni arra, hogy szépen, választékosan fogalmazza meg mondanivalóját. Sok gyakorlást igényel a szép és helyes magyar beszéd. Tárgyalások közben sokszor idegen nyelven is kommunikálnunk kell, az idegen nyelvű kommunikációban inkább törekszünk arra a beszélő, hogy nyelvtanilag és nyelvhelyességileg megfelelő mondatokat hozzon létre. Saját anyanyelvünket pedig képesek vagyunk elhanyagolni. Beszéd és előadás közben is érdemes odafigyelni a precíz, pontos és magyaros megfogalmazásra. Néhány tipikus probléma mondatok fogalmazása során:

1. **aztozás** néven szokták emlegetni azt a nyelvhelyességi hibát, amikor hangsúlytalan helyzetben is mutató névmást használunk élettelen dologra való visszautaláskor. – Ez a hiba napjainkban igen elterjedt (különösen a sajtónyelvben), úgyhogy érdemes tisztában lennünk vele.

*Hibás mondat: Kiválasztott egy filmet, és elment megnézni azt*

*Helyesen: Ajánlottak neki egy filmet, és meg is nézte*

### 2. igeragozás hibái:

- a) nákolás: A feltételes mód E/1 „-nék” helyett „-nák”-ot használnak.

*Hibás mondat: Olvasnák egy könyvet.*

*Helyesen: Olvasnék egy könyvet.*

- b) suksükölés: A felszólító mód kijelentő módra való alkalmazása.

*Hibás alak: Szeressük ezt a fagyit.*

*Helyesen: Szeretjük ezt a fagyit.*

---

<sup>7</sup> Borgulya Ágnes – Somogyvári Márta: Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2009.

c) szukszükölés: Az „sz” végű igéket használják helytelenül.

*Hibás alak: Kiossza a könyveket.*

*Helyesen: Kiosztja a könyveket.*

3. **névutóállomány bővülése:** A határozókat korábban inkább ragokkal jelöltük, újabban rohamosan növekszik a névutók száma. A „névutózás” nyelvünknek ősi vonása, tehát önmagában nem baj ez a tendencia, de sokat használunk feleslegesen.

*Hibás alak: Könyvleadás tekintetében, (a tekintetében helytelen, nem kell!)*

4. **idegen szavak indokolatlan használata:** Akkor is használjuk, ha helyette megvan magyar szó, teljesen azonos jelentésben.

*Hibás alak: Holnap shoppingolni megyünk.*

*Helyesen: Holnap vásárolni megyünk.*

5. **hivatalos nyelv bürokratikus nyelvezetéből átvett bonyolult mondatszerkesztések: összetételek, ködösítés, kirekesztés**

*Hibás megfogalmazás: Tudomásul veszem, hogy az általam megrendelt termék elkészítését a nyomdatelep azonnal megkezdi, és ha – mint megrendelőnek – felróható magatartásom miatt lehetetlenülés állna elő, akkor a már befizetett összeget nem követelhetem vissza.*

*Helyesen: én, mint megrendelő tudomásul veszem, ha magatartásom miatt nem tudja teljesíteni a nyomda megrendelést, akkor a befizetett összeget nem követelhetem vissza.*

6. **reklámnnyelv:** észrevétlenül beivódnak a köztudatba, sokszor hibásak, infantilisak, rontják a nyelvet.

*hibás alakok: forradalmian új videojáték, árban a legmagasabb felszereltség, márkázott vaj.<sup>8</sup>*

## INFORMÁCIÓGYŰJTÉS A TÁRGYALÁSHOZ

A sikeres tárgyalás lebonyolításához nagyon sok információra van szüksége a tárgyaló feleknek. Az információkat még a tárgyalás megkezdése előtt kell összegyűjteni. Sok vállalnál működik az a módszer, hogy egy-két személy csak ezzel foglalkozik, vagyis a lehető legtöbb információt gyűjtik össze a sikeres tárgyaláshoz.

Milyen információkra van szükség?

---

<sup>8</sup> Antalné Szabó Ágnes – Raátz Judit: Magyar nyelv és kommunikáció. Tankönyv a 11– 12. évfolyam számára. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2003.



Az információk összetételét jellegét az tárgyaló felek maguk döntenek el. Minden cég más-más információt tarthat fontosnak, a saját stratégiájuknak megfelelőket szereznek be, gyűjtnek össze. A következő információk mindenkinek fontosak:

- a tárgyaló partnercég jellemzői (tulajdonos, alaptőke, életútja, piaci részesedése, bevételeik nagysága, nyeresége, lehetséges célok)
- a tárgyalást vezető személy munkája, személyisége, módszerei
- külföldi cég esetében a nemzetre jellemző tárgyalási szokások, hagyományok
- a termék vagy szolgáltatás jellemzői, ami a tárgyalás tárgyát képezi
- a saját cég tulajdonosának céljai, a tárgyalás pontos paramétereit
- saját delegáció összetételét, személyiségüket
- saját cég adatait, életútját, bevételeit, nyereségét

Az információk összegyűjtése történhet belső és külső információforrásokból.

### 1. Belső információforrások

A belső információforrások a gazdálkodó szervezeten belül végzett adatgyűjtést jelenti. A saját cégünkön belül is sok adatot össze tudunk gyűjteni. Választ kaphatunk a következő kérdésekre:

- Korábban volt-e már üzleti kapcsolat a két cég között?
- Milyen eredménnyel zárult a korábbi együttműködés?
- A saját cégünk milyen előnyökre, hátrányokra tett szert az együttműködés során?
- A saját cégünk céljai?
- Saját cég adatai, bevételi, nyeresége?
- Saját tárgyalásban részt vevő kollégáink személye, személyiségük?
- A tárgyalás tárgyát képező tárgy vagy szolgáltatás jellemzői, ár-minőség értékaránya?

### 2. Külső információforrások

A saját cégen belül nem minden adatot, információt tudunk beszerezni. Szükség van külső információforrások igénybevételére. A külső információforrás először is maga a **tárgyaló partner**. A tárgyalás előkészítése során már sok adatot beszerezhetünk, megkérhetjük őket, informáljanak minket a tárgyalás sikeressége érdekében. A tárgyaló fél biztosan eljuttat hozzánk információkat, azonban, hogy azok milyen mélységben tükrözik a cég érdekeit, céljait, eredményeit, csak a tárgyalás végén derül ki számunkra.

A cég csak olyan adatot ad ki saját magáról, amelyeket ő jónak tart. Előfordulhat a valóság elferdítése is, nem mindig úgy és azt közlik velünk, amire nekünk szükségünk lenne.

Igénybe vehetünk ezért más segítséget is. **Más üzleti partnerek, akik már korábban együttműködtek az adott céggel**, informálhatnak minket a cég jellemzőiről. Ne várjunk üzleti titkokat, csak olyan információkat, melyet egy harmadik fél számára kiadhatnak.

A **statisztikai hivataltól** is szerezhethünk be információkat az adott gazdasági ágazatról, esetleg termékek és szolgáltatások forgalmazásáról, amennyiben készítene a témához kapcsolódó statisztikákat.

**Személyes ismerősöktől**, akik az adott céget ismerik, esetleg ott dolgoznak, dolgoztak.

Amennyiben külföldi üzleti partnerről van szó, kérhetünk **protokollszakemberektől** is segítséget és információkat az adott nemzet hagyományairól, tárgyalási szokásairól.

Ha a cégünk nem rendelkezik olyan személlyel, aki a tárgyalás nyelvén megfelelő szintű nyelvtudással rendelkezik, akkor **tolmácsra** is szükségünk lehet, aki szintén sok hasznos információt szolgáltat a tárgyalási szokásokról, gyakorlatról.

Az összegyűjtött adatokat rendszerezni is kell, hiszen nem biztos, hogy mindenre szükség van, illetve mindegyiket hasznosítani is tudjuk. A következő táblázat segíthet az információk feldolgozásában:

tárgyalással kapcsolatos információk területei	információk, adatok	alternatívák	döntés, összegzés
célok	saját		
	üzleti partneré		
érdekeltség	saját		
	üzleti partneré		
befolyás, hatalom	saját		
	üzleti partneré		
bizalom	saját		
	üzleti partneré		
idő	saját		
	üzleti partneré		

9

### Összefoglalásként a felvetett kérdésre

Jegyzetek:

<sup>9</sup> Neményiné Gyimesi Ilona: Hogyan kommunikáljuk tárgyalás közben? Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008.

Kölcsönös megegyezés stratégia:

a két fél azonos pozícióval és erőforrásokkal rendelkezik

mellérendelt kapcsolat

egyik félnek sincsenek a másikkal szemben nagy előnyei

a cél a kölcsönös megegyezés, az érdekek közösek,

A kút kiszáradt taktika:

Légy határozott és mondd azt az ellenfelednek, hogy már nem tudsz több engedményt tenni.

1. Tárgyalás előkészítése

Az előkészítés feladatai:

Helyzetelemzés

Stratégia kialakítása

Szervezési, technikai feladatok

2. A tárgyalás fázisai

Léggör kialakítása:

Nyitás

Felderítés

Ajánlattétel

Alku

Az érvelés fajtái:

Alkutaktikák:

A megállapodás

A kommunikáció az emberi együttélés nélkülözhetetlen velejárója, gondolataink, kéréseink, kívánságaink, problémáink kifejezésére szolgál. A kommunikáció fogalmát sokan sokféleképpen értelmezték, mindenki a saját szemszögéből vizsgálta és vizsgálja ma is. Az emberi kommunikáció alaptételeit az amerikai Palo Alto-i iskola kutatói foglalták össze, mely napjainkban ugyanúgy érvényesek, mint néhány évvel ezelőtt.

Alapvetően két, kommunikációs csatornát különböztetünk meg, a verbális kommunikációt és a nem verbális (non-verbális) kommunikációt. A verbális kommunikáció megnyilvánulása a beszéd és az írás. A szóbeli kommunikáció előnye, hogy természetesebb, mint az írás, gyorsabban áramlik az információ és azonnali visszacsatolást jelent, érzéseket, benyomásokat is ki tudunk fejezni vele. A non verbális kommunikáció eszközei is használhatók, melyek között megtaláljuk a mimikát, tekintetet, szemkontaktust, szemmozgást, gesztusokat, testtartást, érintést, távolságtartást, térközt, ültetést, megjelenést, környezeti tényezőket.

A tárgyalás az üzleti partnerek közötti kommunikáció leghatékonyabb formája. A tárgyalás célja, hogy mindkét fél érdekeit szem előtt tartva közös megállapodás jöjjön létre. Amennyiben a felek nem értik meg egymást akkor nem lesz sikeres a tárgyalás.

A tárgyalás több szakaszra bontható. Az első szakasz a tárgyalás előkészítése, melynek során minden olyan dolgot egyeztetnek a felek, ami a tárgyalás elkezdéséhez szükséges. A második szakasz a tárgyalás fázisait tartalmazza. A tárgyalás során talán a legfontosabb, hogy hogyan is tudunk érvelni és alkudozni, milyen alkutaktikákat alkalmaz a cég. A tárgyalások alkalmával bemutatót, prezentációt is tarthatnak a felek, mely szemléletesebbé, konkrétabbá teszi tárgyalást. A prezentáció során érdemes figyelembe venni a sikeres prezentáció jellemzőit és ennek alapján összeállítani. A szóbeli előadás közben pedig az előadó figyeljen oda a nyelvhelyességre, de ez az írásban átadott dokumentációra is vonatkozik. A sikeres tárgyalás másik alapfeltétele a szükséges Információk összegyűjtése.

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

1. A tanulócsoport beszélje meg kinek mit jelent a kommunikáció szó jelentése! Milyen értelemben használják a közéletben az emberek? Olvassa el a kommunikáció fogalma részt az információtartalomból! Értelmezzék közösen az egyes fogalmak jelentését! Sorakoztassanak fel érveket és ellenérveket a fogalmak mellet és ellen!

2. Olvassa fel a tanulócsoport a Palo Alto-i iskola kommunikációs alaptételeit! Vitassák meg az alaptételeket! Keressenek az interneten vagy szakkönyvekben más kommunikációs iskolák elképzeléseit a kommunikációról! Több kommunikációs elméletet talál a Borgulya Ágnes – Somogyi Márta: Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2009. című könyvben.

3. Olvassa el a kommunikációs csatornák fejezetet az információtartalomból! A tanulócsoport tegyen fel kérdéseket! Beszéljék meg, ki tudta a legtöbb kérdést feltenni az adott témához! Ki tudta a legtöbb választ adni a témával kapcsolatban?

4. A tanulócsoporthoz alakítsanak ki két csapatot! Az egyik csapat feladata, hogy szóban elmondja a csoport tagjainak a következő hétvégére tervezett programjait! A másik csoportnak ugyanezt a feladatot írásban kell megoldania, a felkészülésre van 30 perc a két csoportnak. A szóbeli előadás után olvassa fel a leírtakat a másik csapat! Hasonlítsák össze milyen információbeli különbségek voltak a szóban elmondottak és a leírtak között. Melyik csapat adott pontosabb információkat? Hol voltak hibák?

5. Olvassa el a mosolyról írt gondolatokat, értelmezze a tanulócsoporthoz közösen a mondatok jelentését, mondja el több tanuló a saját véleményét, egyetért vagy nem az alábbi állításokkal!

A mosoly semmibe sem kerül, de sokat ad.

Gazdagabbá teszi azokat, akik kapják, és nem szegényíti azokat, akik adják.

Egy pillanatig él csak, de emléke örökké megmarad.

Senki sem olyan gazdag, hogy ne volna rá szüksége, és senki sem olyan szegény, hogy ne adhatná.

Boldogabbá teszi az otthonát, táplálja a jóakaratot az üzleti életben, és a barátság biztos jele.

Nyugalom a megfáradtnak, napfény a csüggedőnek, a szomorkodónak, a természet legjobb orvossága a bajok ellen.

Nem lehet megvenni, elkérni, kölcsönadni vagy ellopni, mert nem áru, csak önként lehet adni.

A legnagyobb szüksége annak van a mosolyra, aki maga már nem tud mosolyogni.

Dale Carnegie: Sikerkalauz 1.

6. Szokott Ön füllenteni vagy hazudni? És az Ön hozzátartozói, barátai, ismerősei? Hozzon példát arra, hogyan ismeri föl, ha valaki hazudik Önnek! Mindig tudja, hogy valaki nem az igazat mondta Önnek? Milyen jelei lehetnek, ha valaki hazudik? Gondoljon a non-verbális kommunikáció eszközeire! Játsszanak el a tanulócsoporthoz egy vagy több jelenetet, amikor az egyik szereplő nem mond igazat! Mindig egyértelmű ki nem mondott igazat?

7. Írják fel a tanulócsoporthoz neveit egy cetlire, majd tegyék bele egy kalapba! Húzzon mindenki egy nevet, arra figyeljenek, hogy a saját nevét ne húzza ki senki! A kihúzott személyről jegyzetelje le mindenki, hogy milyen jellemző non-verbális kommunikációs jegyei vannak, majd olvassa fel a csoportnak! Beszélje meg a felolvasás után a csoport miben ért egyet a jellemzésben és mivel nem, sorakoztassanak fel érveket is! (megjelenés, arcmimika, gesztusok, tekintet, testtartás, testalkat) Figyeljen arra is mindenki, hogy ne sértse meg a másikat!

8. Olvassa el a tárgyalás szakaszairól írt információtartalmat! Írjon minden tanuló három kérdést egy-egy cetlire! A cetliket helyezték be egy kalapba és mindenkinek 3 kérdést kell húznia, majd hangosan válaszolni rá! Nem baj, ha valaki a saját kérdését húzza, hiszen arra biztosan tud válaszolni. Egy kérdés valószínűleg többször is elhangzik, nem baj, a választ mindenki meg fogja tanulni a játék végére.

9. Alakítsanak ki két csoportot a tanulók között! A két csoport játsszon el egy tárgyalást! A két csoport tárgyalja meg az iskolaköpeny kérdését! Az egyik csoportnak elleneznie kell az iskolaköpeny bevezetését, a másik csoportnak viszont támogatnia kell! Mindkét csoport készüljön fel a tárgyalásra! Beszéljék meg a tárgyalás szakaszait! Minden szakasz kerüljön bemutatásra! Rendezzék át a csoport termét úgy, hogy az alkalmas legyen a tárgyalás lebonyolítására! Az eredmény a csoporttól függ, nincs előre meghatározott kimenet!

10. Olvassa el a prezentáció fejezetet az információtartalom részben! Mondja fel tanuló társának a lényegét, kérdezzenek egymástól a témával kapcsolatban!

11. Készítsen minden tanuló egy rövid 10–15 perces prezentációt a kedvenc állatáról (kutya, macska, béka, elefánt, stb) power point szoftver felhasználásával! Értékelje a csoport az egymásnak bemutatott prezentációkat! Melyik miért volt jó? Melyikben milyen hibákat talált?

12. Válasszanak ki két tanulót a csoportból! A két tanuló készítse elő egy tárgyalást, mutassa be milyen információkat, hogyan szerezne be a tárgyaláshoz. A két tanuló a két tárgyaló cég vezetője, ő választhat a többiek közül munkatársakat magának. Mindenkit ki kell választania a két tanulónak, azonos számú alkalmazott legyen mindkét cégnél! Az egyik cég az iskolát képviseli, célja, hogy megbízza a másik céget a tanévzáró ünnepség megszervezésével. A két cég rögzítsen minden fontos adatot, információt a tárgyalás megkezdéséig. Mindkét cég töltsse ki az információtartalomban ajánlott táblázatot! A feladat végrehajtása után hasonlítsák össze a beszerzett információkat! A feladatot több napon keresztül teljesítse a cég és lehetőleg minden forrást szimuláljanak játékban!

13. Válasszon ki mindenki tetszőlegesen egy-egy újságcikket otthon, olvassa el és jelölje be a lehetséges nyelvhelyességi hibákat! A tanórán olvassa fel mindenki saját cikkét és beszéljék meg a hibákat! Otthon minden hibát észrevett?

14. Keressen a tanuló csoport reklámokban értelmetlen megnevezéseket! A tanórán beszéljék meg ezeket! Találjanak ki helyette helyes kifejezéseket!

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Írja le a napjainkban elfogadott kommunikáció alapfogalmát és céljait!

MUNKANYAG

### 2. feladat

Sorolja fel a Palo Altó-i iskola 5 alaptételét!

MUNKANYAG

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### 3. feladat

Sorolja fel a kommunikációs csatornákat

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

#### 4. feladat

Sorolja fel a verbális kommunikáció tényezőit!

a)

b)

c)

d)

e)

f)

g)

h)

#### 5. feladat

Sorolja fel a non-verbális kommunikáció eszközeit!

a)

b)



c)

d)

e)

f)

g)

h)

i)

## 6. feladat

Igazak vagy hamisak az alábbi állítások?

1. A verbális kommunikáció a jelbeszédet jelenti a süket-némák között. ...
2. A mimika nem más, mint az arcizmok mozgásán keresztül érzelmi állapotunk kifejezése. ...
3. A különböző kultúrákban egymástól függetlenül egy adott gesztus mindig ugyanazt jelenti. ...
4. A keresztbe tett karok az érdeklődést fejezik ki. ...
5. Kisgyerekkorban az érintés nem játszik szerepet a kommunikációban. ...
6. A bizalmas távolság az egyéntől számított 50 cm-en belül található. ...
7. Két fél közötti 4 méteres távolság a nyilvános távolság. ...
8. A kooperatív helyzetben a felek egymás mellett ülnek az asztalnál. ...
9. A munkahelyi uniformizálás során a személyiség háttérbe szorul. ...

10. A rendetlen irodai kép eleve bizalmat sugároz a partnerek szemében. ...

### 7. feladat

A tárgyalás szakaszai összekeveredtek. Rakja sorrendbe őket! Vigyázzon, lehet, hogy több szakasz is egy részfolyamathoz tartozik!

- |                 |                       |                           |
|-----------------|-----------------------|---------------------------|
| 1. nyitás       | 2. felderítés         | 3. tárgyalás előkészítése |
| 4. megállapodás | 5. alku               | 6. ajánlattétel           |
| 7. felderítés   | 8. légkör kialakítása | 9. a tárgyalás fázisai    |

### 8. feladat

Mit jelentenek az alábbi stratégiák?

Kölcsönös megegyezés: \_\_\_\_\_

Győzelmi: \_\_\_\_\_

Előnyszerzési \_\_\_\_\_

### 9. feladat

Melyik tárgyalási fázisra ismer rá a következő leírásokból, írja a leírások után!

1. A tárgyalás kezdeti szakaszában megbeszélik a felek, hogy miről is szól a tárgyalás, miről kell döntést hozniuk. Fontos, hogy mindkét fél meghallgassa a partnerek felvetését, hozzászólását. Lehetőleg azonos időt szánjanak beszédre a partnerek, mert akkor tudnak igazán jól együttműködni. Már ebben a szakaszban egyértelműen eldől, hogy ki lesz a vezető a tárgyalás során. \_\_\_\_\_

2. A tárgyalás célja a megállapodás. Megfogalmazzák a kialakított és megbeszélte feltételeket, melyeket írásban rögzítenek. Az írásba foglalt megállapodás a szerződés, melynek jogi előírásoknak is meg kell felelnie és minden fontos momentumot rögzítenie kell. Az elkészült szerződést mindkét fél aláírásával elfogadja, aláírni csak az erre jogosult felek írhatják alá. \_\_\_\_\_

3. A tárgyalás kezdeti 10-20 perce nagyon fontos, itt mutatkoznak be a felek egymásnak, kézfogással. A bevezető percekben a tárgyalás témájától eltérő dolgokról beszélgetnek, feszültségoldás céljával, majd elkezdődik a komoly munka. \_\_\_\_\_

#### 10. feladat

Milyen segédleteket készíthetünk egy tárgyaláshoz?

#### 11. feladat

Igazak vagy hamisak az alábbi állítások?

1. A power point, egy alig ismert prezentáció készítésére alkalmas szoftver. ...
2. A legfontosabb, hogy határozzuk meg mi is a célja az előadásunknak, mit kell elérnünk közben. ...
3. Az előadónak nem fontos kiknek készíti az előadást, mert a mondanivaló a lényeg. ...
4. Az előadás helyszínét előre fel kell mérni, tudni kell milyen térben mekkora területen, milyen megvilágítás mellett fogunk előadást tartani. ...
5. A projektor és a notebook nem alkalmas a prezentációk bemutatására. ...
6. A jó bemutató mindig 4 részre tagolható: nyitás, témakifejtés, összegzés, lezárás. ...
7. Az előkészületeket az előadás előtti 10 percben célszerű megtenni. ...

#### 12. feladat

Milyen információk összegyűjtésére van szükség a tárgyaláshoz? Írjon le legalább 5 különbözőt!

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

### 13. feladat

Sorolja fel milyen külső forrásokat használhat fel a cég a tárgyalásokhoz szükséges információk beszerzésére!

- a tárgyaló partner
- más üzleti partnerek, akik már korábban együttműködtek az adott céggel
- statisztikai hivatal
- személyes ismerősök
- protokollszakemberek
- tolmács

### 14. feladat

Javítsa ki a következő nyelvhelyességi hibákat!

1. Kiválasztott néhány filmet, és elment megnézni azokat. \_\_\_\_\_
2. Vett néhány jegyet, és megnézte azokkal a filmeket. \_\_\_\_\_
3. Innák egy csésze, forró kávét. \_\_\_\_\_
4. Holnap kifessük Margó szobáját. \_\_\_\_\_
5. Melyik borítékot kéred, a sárgát vagy a pinket? \_\_\_\_\_

MUNKANYELV

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Olyan emberek közötti társas interakció, melynek fő funkciója az információk ismeretek és érzések átadása, cseréje valamilyen eszköz, illetve jelrendszer segítségével.

Célja:

- ismeretszerzés
- tudás továbbítása
- nézetek megváltoztatása, rábeszélés, tárgyalás

### 2. feladat

1. Nem lehet nem kommunikálni –
2. A kommunikáció többcsatornás és többszintű.
3. A kommunikáció a résztvevők között körkörösén zajlik, állandó a visszacsatolás, a küldő és a befogadó szerepei állandóan cserélődnek.
4. A kommunikáció digitális (nyelvi jelek) és analóg (nem verbális jelek) kódokból áll.
5. A kommunikáció folyamata kétfajta típusú lehet: egyenrangú, ha a partnerek közötti viszony egyenlő, illetve egyenlőtlen, ha az egyik félnek nagyobb befolyása van.

### 3. feladat

1. verbális kommunikációs csatorna
2. Non-verbális kommunikációs csatorna

### 4. feladat

- a) légzés
- b) hangerő
- c) hangszín
- d) érthetőség
- e) tagolás

f) hangsúly, hanglejtés

g) ritmus

h)választékosság

---

**5. feladat**

a) Mimika

b) Tekintet, szemkontaktus, szemmozgás

c) gesztusok

d) testalkat, testtartás

e) érintés

f) távolságtartás, térköz

g) Ültetés

h) Megjelenés

i) környezeti tényezők

---

**6. feladat**

1. hamis

2. igaz

3. hamis

4. hamis

5. hamis

6. igaz

7. igaz

8. igaz

9. igaz

10. hamis

## 7. feladat

1. Tárgyalás előkészítése

2. A tárgyalás fázisai

a) Léggör kialakítása

b) Felderítés

c) Nyitás

d) Felderítés

e) Ajánlattétel

f) Alku

g) A megállapodás

## 8. feladat

Amennyiben a két fél azonos pozícióval és erőforrásokkal rendelkezik, ezt egy mellérendelt kapcsolat, azaz egyik félnek sincsenek a másikkal szemben nagy előnyei. Ebben az esetben a cél a kölcsönös megegyezés, az érdekek közösek, a **kölcsönös megegyezés stratégiájának** nevezzük.

Amennyiben az egyik fél nagy erőfölénnyel rendelkezik, és nem akar hosszú távú együttműködést, akkor ő diktálhatja feltételeket, mely lehet, hogy a másik fél számára nem tartalmaz megfelelő előnyöket, de az alárendeltség miatt kénytelen alkalmazkodni, a számára hátrányos feltételekkel is. Ez a **győzelmi stratégia**.

Amennyiben a két fél érdeke eltérő ugyan, de mindkettő hasznot húzhat a közös megállapodásból, szerződésből, akkor ezt **előny szerzési stratégiának** nevezzük. A cél a közös megállapodás, akár hosszú távra is. Nagyobb hátránnyal járna számukra, ha nem kötnének egymással szerződést.

## 9. feladat

1. nyitás

2. megállapodás

3. léggör kialakítása

## 10. feladat

- statisztikai kimutatásokat



- folyamatábrákat munkafolyamatokról, tevékenységekről
- rajzokat, konkrét termékről,(akár humoros formában is, mely nem bántó a partner számára)
- képeket, konkrét tárgyról, helyszínekről,
- bemutató céljára, eszközök, felszerelések, tárgyak, termékek
- katalógusok

---

**11. feladat**

1. hamis
2. igaz
3. hamis
4. igaz
5. hamis
6. igaz
7. hamis

---

**12. feladat**

1. a tárgyaló partnercég jellemzői (tulajdonos, alaptőke, életútja, piaci részesedése, bevételeik nagysága, nyeresége, lehetséges célok)
2. a tárgyalást vezető személy munkája, személyisége, módszerei
3. külföldi cég esetében a nemzetre jellemző tárgyalási szokások, hagyományok
4. a termék vagy szolgáltatás jellemzői, ami a tárgyalás tárgyát képezi
5. a saját cég tulajdonosának céljai, a tárgyalás pontos paramétereit

---

**13. feladat**

1. Kiválasztott néhány filmet, és elment megnézni őket.
2. Vett néhány jegyet, és megnézte velük a filmeket
3. Innék egy csésze, forró kávét.
4. Holnap kifestjük Margó szobáját.
5. Melyik borítékot kéred, a sárgát vagy a rózsaszínt?

## IRODALOMJEGYZÉK

### FELHASZNÁLT IRODALOM

Hofmeister-Tóth Ágnes, Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2007.

Katona Mária – Szabó Csaba: Kommunikáció – Üzleti Kommunikáció. Képzőművészeti Kiadó. Budapest, 2006.

Neményiné Gyimesi Ilona: Hogyan kommunikáljuk tárgyalás közben? Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008.

Antalné Szabó Ágnes – Raácz Judit: Magyar nyelv és kommunikáció. Tankönyv a 11– 12. évfolyam számára. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2003.

Borgulya Ágnes – Somogyvári Márta: Kommunikáció az üzleti világban. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2009.

Microsoft Office. PowerPoint 2007 alapok. Magyar változat. Mercator Stúdió, Szentendre, 2007.

### AJÁNLOTT IRODALOM

Cliff Atkinson: Ne vetíts vázlatot! A hatásos prezentáció. Szak Kiadó Kft. Bicske, 2008.

Bártfai Barnabás: PowerPoint 2007 zsebkönyv. BBS-Info, Budapest, 2007.

Trestyáni Tamás: Kommunikációelmélet A testbeszédtől az internetig. Typolex Kiadó, Budapest, 2006.

Fercsik Erzsébet – Raácz Judit: Kommunikáció és nyelvhasználat. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2006.

Oliver, David: Sikeres tárgyalástechnika. Manager Kiadó, Budapest, 2008.

Lawson, Ken: Az eredményes tárgyalás. Alexandra Kiadó, Budapest, 2008.

A(z) 2656–06 modul 008–as szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

A szakképesítés OKJ azonosító száma:	A szakképesítés megnevezése
55 812 01 0010 55 01	Idegenforgalmi szakmenedzser
55 812 01 0010 55 02	Vendéglátó szakmenedzser
55 345 01 0010 55 01	Európai uniós üzleti szakügyintéző
55 345 01 0010 55 02	Kereskedelmi szakmenedzser
55 345 01 0010 55 03	Kis- és középvállalkozási menedzser
55 345 01 0010 55 04	Külgazdasági üzletkötő
55 345 01 0010 55 05	Nemzetközi szállítmányozási és logisztikai szakügyintéző
55 345 01 0010 55 06	Reklámszervező szakmenedzser
55 345 01 0010 55 07	Üzleti szakmenedzser

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

12 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