



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Vezetés és kommunikáció

Alaptananyag

Tananyagszerző: Dr. Jenei Ágnes

Tartalomjegyzék

Bevezető.....	4
I. Szervezeti kommunikáció.....	5
1. Intern kommunikáció	9
1.1. Hatékony belső szervezeti kommunikáció	9
1.2. Zavarok a szervezeti kommunikációban.....	12
1.3. Zavarok kezelése	13
1.4. A hatékony vezetői kommunikáció	14
1.5. A hatékony vezetői kommunikáció gátjai.....	16
1.6. A gátak lebontása	17
1.7. Motiválás, teljesítményértékelés	18
1.8. Delegálás	19
1.9. Konfliktuskezelés	21
2. Extern kommunikáció.....	26
2.1. Tájékoztatás és bizalomépítés: a részvételre lehetőségét adó, interaktív kommunikáció.....	26
2.2. A szervezet PR-stratégiája	27
2.3. A közkapcsolat-tartás gyakorlata	29
2.4. Krízishelyzetek kommunikációja	33
2.5. Közösségi média-stratégia	34
2.6. A vezető mint újmédia alkalmazások megrendelője.....	36
II. Személyes kommunikációs fejlesztés.....	39
1. A személyközi kommunikáció sajátosságai	39
2. Retorikai ismeretek	42
3. Előadás- és hatékony prezentációs technikák.....	43
4. Tárgyalástervezés és tárgyalástechnika	48
5. Médiaszereplés.....	60
Összefoglalás	68
Bibliográfia.....	69

Bevezető

A kommunikáció egy szervezet „éltető ereje” (Klein-Klein, 2012) és ebben a vezető szerepe meghatározó. A közigazgatási vezető számára a mozgástér meglehetősen korlátozott, hiszen a munkavégzéshez szükséges kommunikáció túlnyomórészt szolgálati utat követő, hivatalos, írásbeli közlésekből áll és az információáramlás útját szigorú alá- és fölérendeltségek szabályozzák. Ennek ellenére, az alkalmazottak egy bürokratikus szervezet vezetőjével szemben ugyanazokat az elvárásokat fogalmazzák meg, mint a versenyszférában: legyen képes megértetni és elfogadtatni velük szerepüket a munkavégzés folyamatában, tudja őket motiválni, pozitív eredmények elérésére ösztönözni; legyen nyitott a párbeszédre és jártas konfliktusok szakszerű felszínre hozásában és elrendezésében (Borgulya és Somogyvári, 2009); tárgyalások, nyilvános szereplések alkalmával legyen képes hatékonyan képviselni a szervezetet.

A Közigazgatási Vezetőképző Akadémia „Hatékony vezetés” modulja, „Vezetés és kommunikáció” témacsoportja olyan szervezeti és személyes kommunikációs készségeket, kompetenciákat kíván fejleszteni, amelyek nélkülözhetetlenek egy modern közigazgatási vezető számára. A fejlesztés tréningek formájában történik, melyekhez egy-egy háttéranyag társul. Az alábbi tananyag célja, hogy az egyes témákat elhelyezze egy tágabb kontextusban, ugyanakkor átfogó képet nyújtson róluk a program résztvevői számára egy jól követhető útvonal mentén. A szerző a témacsoport egyes elemeit (Szervezeti kommunikáció, Új média, Retorika, Hatékony előadás- és prezentációs technikák, Tárgyalások tervezése és tárgyalástechnika, Médiaszereplés) két fő fejezetben, a szervezeti és a személyes kommunikációs készségek fejlesztésének keretén belül tárgyalja.

Az egyes témák tárgyalásakor a szerző törekedett az arányosságra; ezzel együtt, kitüntetett figyelem jutott a „Szervezeti kommunikáció” egyik alfejezetére, az „Intern kommunikáció”, és azon belül a „Vezetői kommunikáció” részre. E döntést egyrészt maga a témacsoport elnevezése indokolta, valamint az a tény, hogy az egyes tréningekhez kapcsolódó háttéranyagokban – a témák jellegénél fogva teljesen érthetően – épp ez a téma maradt kissé alul reprezentált; ezt hivatott kompenzálni az alaptananyag.

I. Szervezeti kommunikáció

Egy szervezet kommunikációja a társadalmi kommunikáció rendszerén belül értelmezhető, melynek különféle szintjei vannak; ezeken belül és a szintek között is folyik kommunikáció. Minél többen vesznek részt a kommunikációban, annál valószínűbb, hogy szükségessé válik egy közvetítő eszköz, médium alkalmazása amely – kiváltképp a hagyományos tömegkommunikáció esetében - soha nem semleges, technikai közvetítő eszköz.

1. tábla: A társadalmi kommunikáció szintjei



Forrás: Denis McQuai, 1987 (In Denis McQuai, 2003), átdolgozott változat

A szervezeti kommunikáció irányultsága szerint megkülönböztethetjük a belülré irányuló (intern) és a kívülré irányuló (extern) kommunikációt. Első látásra egyértelműnek tűnik ez a megkülönböztetés, a valóságban azonban jóval problematikusabb a helyzet. A szervezetek nyílt rendszert képeznek, melyekben gyakran helyzetfüggő értelmezés kérdése, ki minősül belső és külső célcsoportnak.

A szervezetek rendelkeznek egyfajta belső nyilvánossággal; kívülre irányuló kommunikációjukkal a társadalmi nyilvánosságban vesznek részt, annak működési logikáját veszik át, illetve alakítják.

A „nyilvánosság” habermasi értelemben egyszerre jelent teret és diskurzust. Jürgen Habermas, aki a múlt század hatvanas éveiben a társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozását tanulmányozta, a 19. századi klubok, kávéházak által megjelenített polgári nyilvánosságot tekintette ideálisnak, melyben bárki részt vehet, a hozzáférés nem korlátozott; a résztvevők konszenzusereső, racionális vita keretében döntenek egy adott közösség aktuális ügyeiről (Jenei, 2005).

Ma a társadalmi nyilvánosság több szintű (mikro-, mezzo- és makro), kisebb-nagyobb nyilvánosságok egymásba átnyúló, tarka, flexibilis, mozaikszerű, hierarchikus rendszere (Heller – Rényi, 2001 In Jenei, 2008). A televízió, később pedig az internet által erősen átalakított nyilvánosságrendszerben korábban egyértelmű opozíciók dőltek meg: a magán- és közügyek összemosódnak (Clinton ügyei óta); az objektív és szubjektív álláspontok közti határ képlékennyé vált (Wikipédia, kereskedelmi híradók); az amatőr és a profi tartalmak viszonylagossá váltak, főleg az interneten (You Tube-on). (Pesce, 2005 In Jenei, 2008).

Ennek a nyilvánosságrendszernek a sajátossága, hogy erősen mediatizált; jelen van benne a lokális és a globális szint; a bulvár sajtó, a kereskedelmi televízió, az online közösségek, a különféle fórumok és blogok mind szerves részét képezik. A közigazgatási szervezetek kívülre irányuló kommunikációjukkal ebben a globális és lokális nyilvánosságban versenyeznek az állampolgárok / fogyasztók / felhasználók figyelméért különféle szervezetekkel; profitorientált és nonprofit cégekkel, vállalkozásokkal, ügynökségekkel, amatőr és professzionális tartalomszolgáltatókkal, más közigazgatási szervekkel.

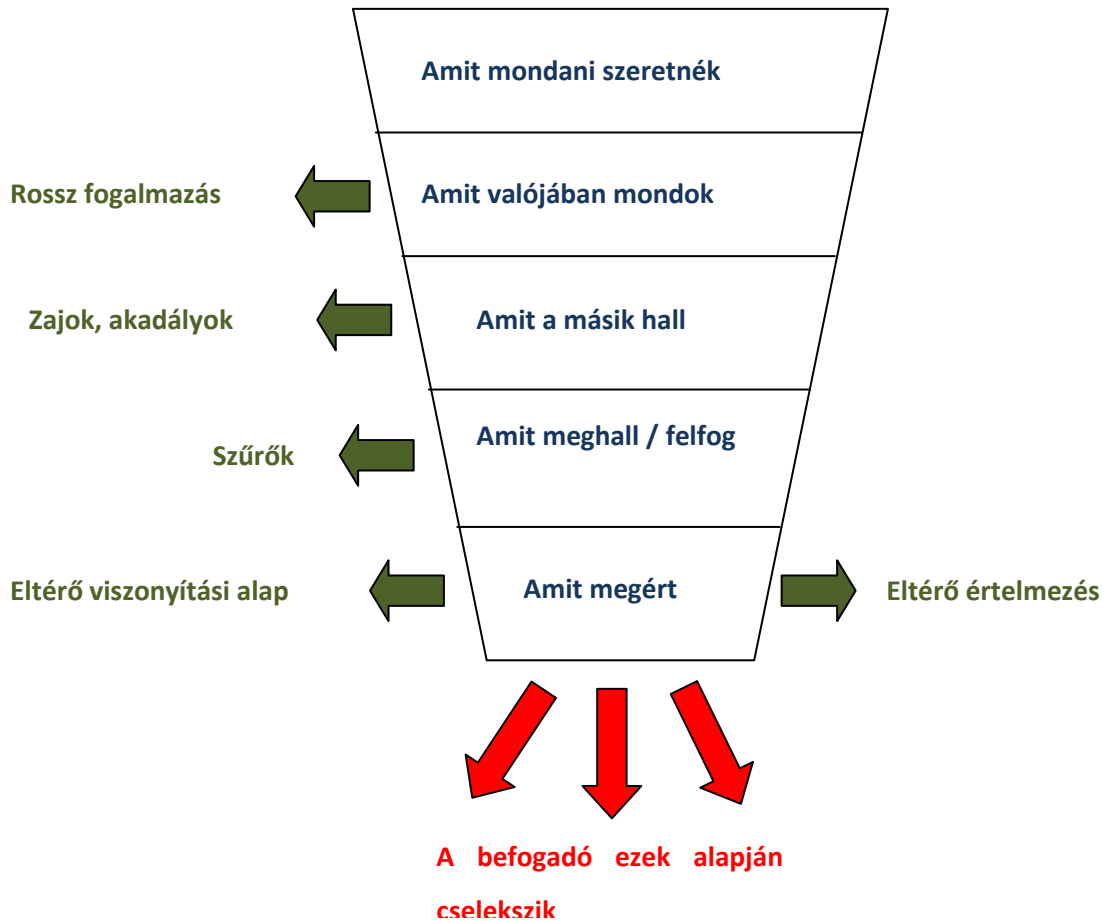
Egy szervezet belső nyilvánossága, szerkezete és működési logikája csak részben képezi le a társadalmi nyilvánosság külső rendszerét; azonban a külső kultúra hatása, domináns kommunikációs gyakorlatai kimutathatóan megjelennek az egyes szervezeti kultúrákban is (lásd GLOBE-projekt, Global Organizational Behavior and Effectiveness kutatás, 1993-2002).

A társadalmi nyilvánosságban az állampolgárok figyelméért folytatott versenyben ma kétségkívül az tud versenyelőnyre szert tenni, aki képes a célcsoportját leginkább személyre szabottan megszólítani. Ez a belső szervezeti kommunikációra is érvényes; a vezető ott is akkor tudja hatékonyan mozgósítani munkatársait, ha képes őket differenciáltan, minél inkább testre szabottan megszólítani.

A leghatékonyabb kommunikáció – ahogy Habermas is állítja - a személyközi kommunikáció, amikor a felek egyszerre a legtöbb kódrendszert tudják szándékuk átvitelére és a másik szándékának értelmezésére felhasználni; amikor a legközvetlenebb módon tudnak a másikkal visszajelzést adni és

ha szükséges, egyeztetni a közlés tartalmát illetően. Minél áttételesebb a kommunikáció, annál nagyobb lesz a kommunikációs veszteség.

2. tábla: Veszteségek a kommunikációban



Forrás: Nagy Péter – Salamon Hugó: Ügyfélszolgálati készségfejlesztés. NKE diásor. 2013.

A web 2.0 korában további versenylőnyt jelent az új média / újmédia alkalmazások szakértő alkalmazása. A jelenleg egyik legnépszerűbb médiaelméleti megközelítés, a Torontói - technológiai determinista - Iskola álláspontja szerint az embert, a gondolkodást, annak mintázatát a kommunikációs eszközök formálják. A médiaeszközök tagolják különféle korszakokra a civilizációt: a hagyományos szóbeliség kultúrájára, a modern nyomtatott kultúrára, a globális elektronikus média kultúrájára. Az Torontói Iskola képviselői – Walter Ong, Marshall McLuhan, Joshua Meyrowitz - szerint a civilizáció története így a kommunikációs eszközök, a média története, amely egy technológiailag determinált történet.

E tananyag nem kívánja sem megerősíteni, sem cáfolni a Torontói Iskola téziseit, a digitális kultúra térnyerése azonban tagadhatatlan, még akkor is, ha az internet társadalmi hatásával kapcsolatban évtizedeken keresztül megfogalmazódtak utópisztikus elvárások (demokratizál, decentralizál, eltörli a különbségeket, a határokat), csak részben teljesülnek, egy részük örökre utópia marad.

Ami az online kultúrában bizonyosan látszik: a tömegkommunikáció hatása alul marad az ismerősök, barátok tanácsaival szemben (még akkor is, ha azok nem személyesen, csak „virtuálisan” jelennek meg előttünk). Ezt reklámelméletből és a saját tapasztalatból eddig is lehetett tudni, a közösségi fórumok azonban látványosan bizonyítják most be. A fogyasztók egy adott márka, brand megítélésénél jobban megbíznak a barátok, ismerősök véleményében, mint a hivatalos szervezeti kommunikációban. A közösségi médián történő szubjektív személyes ajánlások, szájreklámok („szájhagyomány” útján terjedő ajánlások) jóval nagyobb a véleménybefolyásoló erővel bírnak, mint a hivatalos reklámnak.

„Jellegénél fogva a Facebookon az információ személyes ajánlások útján terjed, ennek egy részét pedig mérni is lehet, az információ továbbgyűrűzésének mértékét mutatja a bejegyzés viralitását mérő adat.” „A bizalom és a személyes ajánlás tehát a Facebook adta környezetben is értékeesebb, mint bármely más marketingeszköz.” (...)„a siker kulcsa abban rejlik, mennyire tudja meggyőzni a szervezet a fogyasztókat, hogy azok maguk generáljanak a termékkel kapcsolatos tartalmakat” (Fábri, 2013).

A szervezet jó hírének ápolása szempontjából a legmegbízhatóbb „szájreklám” az alkalmazott. A közigazgatási szervezetek professzionális külső kommunikációjában megjelenő megbízható, szolgáltatásközpontú, ügyfélbarát közigazgatás képe csak akkor lesz hiteles, ha az ott dolgozó alkalmazottak, kormánytisztviselők ezt nap mint nap megerősítik a családjuknak, barátaiknak szóló spontán közléseikben. Ezért elengedhetetlen a külső, hivatalos és a belső, szervezeti kommunikáció összhangja, valamint a vezetői kommunikáció hitelessége.

A preferált belső információforrást feltáró kutatások eredményei (In Nyárádnyé-Szeles, 2004) szerint az alkalmazottak számára a leghitelesebb forrás a pletyka; a vezetői közlések megbízhatósága közvetlenül a pletyka után következik. Az alkalmazottak tapasztalata valószínűleg azt támasztja alá, hogy a bennfentes közléseknek gyakran van alapja. A pletyka szerepe egyébként is fontos a szervezeti kohézió szempontjából: összetartó erővel hat, ugyanakkor túlzott mennyiségben destruktív a szervezet számára. A híreszteléseket, a pletykák terjedését a vezető tudja megállítani nyílt, bizalmat keltő belső kommunikáció kialakításával. Ha ezt sikerrel teljesíti, hozzájárul a szervezetről kialakított pozitív képnek az alkalmazottak által spontán történő megerősítéséhez is.

Intern kommunikáció

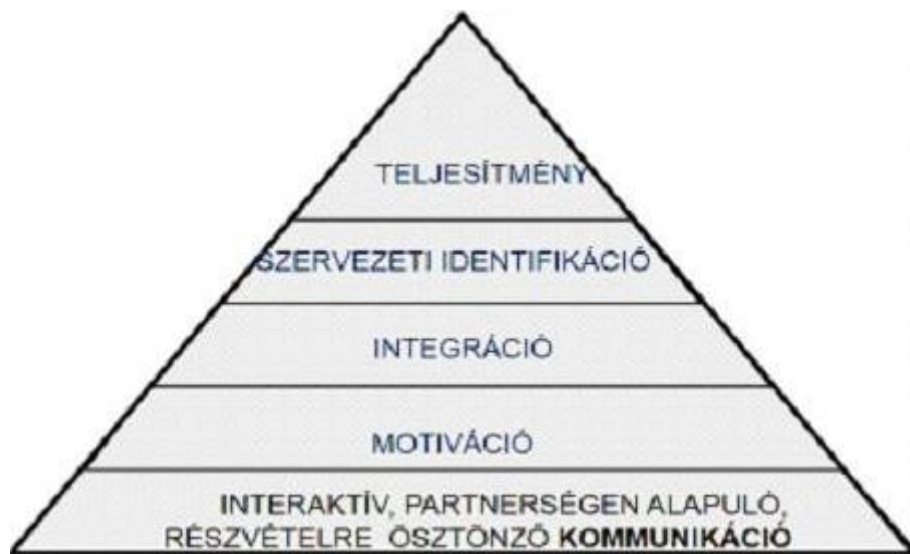
1.1. Hatékony belső szervezeti kommunikáció

A kommunikáció a szervezet „kötőszöve”, összetartó, életető ereje. A hatékony kommunikáció az alapja a kiválasztási technikáknak és ez segíti az új alkalmazottak szervezetbe történő beilleszkedését, betanítását, motiválását és teljesítményének értékelését is. A munkavégzéshez, az együttműködéshez, a vezetői döntések elfogadtatásához, a konfliktusok konstruktív kezeléséhez, a változások pozitív alakításához elengedhetetlen az adekvát kommunikációs technikák ismerete.

A belső kommunikáció akkor hatékony, ha jól szervezett, és ha lehetőséget nyújt a részvételre; az egyirányú tájékoztatás, informálás helyette a kétirányú, interaktív kommunikáció javasolt. Fontos, hogy a vezetőség elérhető és megszólítható legyen, hogy az alkalmazottakat legalább a döntés-előkészítő folyamatokba (sőt, akár a döntésekbe is) bevonja.

Az alkalmazottat motiválja, ha kíváncsiak a véleményére, egyenrangú félnek érzi magát, ha meghallgatják javaslatait; a személyre szóló figyelemtől jobb a közérzete, sikerélménye van, a szervezet integráns részének érzi magát. Ebben az esetben létrejön a szervezeti identifikáció, amely a hosszan tartó magas teljesítmény záloga: a beosztott érzi, szükség van rá, a teljesítményére, a szakértelmére; hasznos. Megbízik a vezetőiben; tudja, merre tart a szervezet, melyek a céljai, hogyan alkalmazkodik a változó környezethez, nehézségek esetén is lehet rá számítani: megértően viselkedik irányában. Jól érzi magát, és kifelé is pozitívan nyilatkozik munkahelyéről. Ez pedig fontos, hiszen – az előző fejezetben kifejtettekkel összhangban - egy szervezet kifelé történő, tudatos, pozitív kommunikációja csak akkor lesz hiteles, ha azt a szervezet tagjai is alátámasztják ezt spontán közléseikkel (Nyárády-Szeles, 2004).

3. tábla: Kommunikáció és teljesítmény összefüggései a szervezetben



Forrás: Nyárády-Szeles, 2004 (átdolgozott változat)

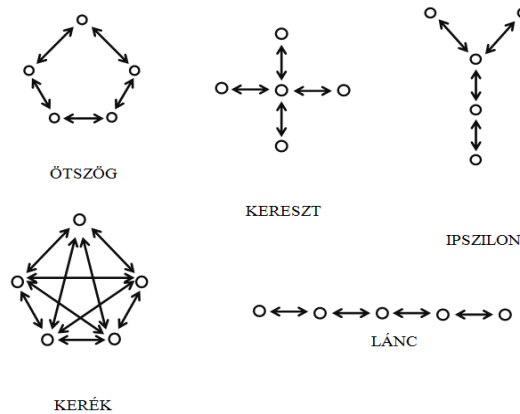
A vezetők gyakran nincsenek tisztában azzal, hogy az alkalmazottak számára frusztráló, ha az információk jelentős része nem hozzáférhető; ha ők, vezetők nem elérhetők; ha az alkalmazottak nem kapnak választ a miértekre, és nem kapnak rendszeres visszajelzést teljesítményükről. Mindez zavarodottsághoz, fölösleges erőfeszítésekhez, szorongáshoz vezet. Az információhiány állapotára pedig az alkalmazottak információ előállítással reagálnak: megindulnak a feltételezések a vezetőség teljesítményével, cselekedeteinek vélt okaival kapcsolatban. (Klein-Klein, 2012)

Az érdektelenséget, aggodalmat eredményező, elégtelen mennyiségű, hiányos információ mellett a felesleges, terjengős, vagy túldimenzionált információ is bumeráng-hatást vált ki. A jelentős részben irreleváns információk dömpingjével szemben az alkalmazottaknak „bezárják” a kommunikációs csatornákat. Ha a belső kommunikáció mindenekre nincs kellő figyelemmel megszervezve, különféle zavarok támadhatnak benne.

A kommunikációs csatornák egy szervezetben hálózatot alkotnak, s elrendezésük szerint más-más előnyökkel, hátrányokkal járnak. Aszerint, hogy egy középpont köré szerveződnek-e vagy sem, megkülönböztetünk centralizált és decentralizált hálózatokat. Kutatások szerint az egyszerű feladatoknak a centralizált kommunikációs utak kedveznek, gyorsabbak, pontosabbak. Komplex feladatmegoldásoknál azonban már a decentralizált hálózatok vezethetnek sikeresebb együttműködéshez (Borgulya-Somogyvári, 2009). A leginkább demokratikus modell a „kerék”-modell,

még akkor is, ha a sűrű egyeztetések nagyarányú idővesztéssel járnak; az információkhoz való nyílt hozzáférés nagymértékben növeli a bizalmat a vezetésben.

4. tábla: Szervezeti kommunikációs struktúrák



Forrás: Rudas János, Delphi örökösei In Berta–Bajnok: Együttműködés-fejlesztés és kommunikáció. Oktatói kézikönyv, 2013 NKE

Az információk nyílt hozzáférésére szélsőségesen pozitív példa a teljesen átlátható norvég közigazgatás koncepciója: üvegfalú épületek, egymással kölcsönösen felcserélhető, üvegfalú irodák, a hivatalok egymás közötti és a lakossággal folytatott nyílt levelezése, amely automatikusan megjelenik az interneten, épp úgy, ahogy a testületi képviselők hivatalos határidőnaplója vagy a kormánytisztviselők bére. A norvég közigazgatás a verbális és a nonverbális, szimbolikus kommunikációjával mind azt sugallja, hogy nincs mit rejtegetni, a közpénzekkel átlátható módon gazdálkodik (Jenei, 2012).

A mai magyar közigazgatás változóban van; mivel még mindig erősen hierarchizált, a vezetők és az alkalmazottak közötti találkozásokat, magát az információáramlást is merev, általában írott szabályok rögzítik. Az egyirányú, szolgálati úton történő kommunikáció azonban az információtorzulás veszélyét hordozza magában. A Magyar Közigazgatás-fejlesztési Program szerint is kívánatosnak tartott egyéni kezdeményezés, proaktivitás számára a szolgálati úton történő kommunikációt oldani kell.

1.2. Zavarok a szervezeti kommunikációban

A felülről lefelé irányuló kommunikációban problémát jelent a rendszertelen, „ad hoc” jellegű kommunikáció, a szervezetlen, párhuzamos tájékoztatás, az áttétek miatti lassú információáramlás és a nem megfelelő közvetítő eszköz, médium használata. Gyakori hiba, hogy középvezetői szinteken megsűrrik a felülről érkező információkat, mert a vezetők úgy érzik, azok nem a beosztottakra tartoznak, ellentmondásosak, bonyolultak. Mire az alsó szintekre ér az információ, az összefüggések felismerhetetlenné válnak. A közlések módja gyakran sablonos, rutinszerű, az írásbeli és a spontán szóbeli kommunikáció között nem megfelelő az arány (Nyárádnyé-Szeles, 2004).

Az alulról felfelé tartó kommunikációban tipikus probléma, hogy a beosztottak félelemből, jutalom reményében, vagy egyszerű „kényelemből”, megalkuvásból nem aktívak, csak a legvégső esetben tárják a problémákat a vezetőség elé. Az alulról jövő kommunikáció gyakran azért gyenge, szórványos, mert az alkalmazottak úgy tapasztalják, hogy ez csak egy látszat-lehetőség, valójában felesleges az erőfeszítés, hangjuk úgysem ér el a vezetéshez; ha el is ér, nem foglalkoznak érdemben felvetéseikkel, ötleteikkel, javaslataikkal. Gyakran az alulról jövő információkat a középvezetők szűrnek meg, esetleg módosítják, mert kellemetlennek éreznék, ha eljutnának a vezetésig; zavarba ejtőnek tartják, hogy ők maguk nem tudnak úrrá lenni a helyzeten; az is előfordul, hogy egyszerűen elbagatellizálják az alulról jövő kéréseket, problémákat. Az alulról felfelé tartó kommunikációs hibák következményeként a vezetésnek nincs reális képe a belső helyzetről, és ez döntési problémákhoz, hibás döntésekhez, időbeni késlekedésekhez vezet (Nyárádnyé-Szeles, 2004).

Az azonos szintű munkakörben foglalkoztatott alkalmazottak horizontális, formális kommunikációját illetően érdemes azt a közigazgatásra jellemző jelenséget megemlíteni, amely a túlbujánzó bürokratikus írásbeliség következménye: szomszédos szobákban ülő köztisztviselők leveleznek egymással hetekig egy probléma kapcsán, az ügyiratokból vaskos aktákat hoznak létre, ahelyett, hogy leülnének, és megbeszelnék az adott ügyet. Ráadásul, ha egy akta nem a megfelelő íróasztalon landol, egy ügy akár hónapokig is áll. Az informális, együttműködő kommunikáció mindenképp fejlesztésre szorul a közigazgatásban. A horizontális kommunikációnak, a kávézás alatti beszélgetésnek (még a pletykának is, ha nem túlzó) fontos pszichológiai, szociálpszichológiai funkciója van; megerősít, hozzájárul a jó közérzethez, motivál. A horizontális kommunikáció azonban destruktív is lehet, ha abban a negatív tematika a domináns, ha a „pletyka” túl sok időt vesz el a munkától, illetve a szervezet szempontjából káros tevékenységekre irányul (Nyárádnyé-Szeles, 2004).

1.3. Zavarok kezelése

A Magyar Közigazgatás-fejlesztési Programban elvárt hatékony szervezeti kommunikáció teljesülésének kritériumai megegyeznek a belső PR-ral foglalkozó szakirodalom által említett feltételekkel (Nyárády-Gáborné, 2004 nyomán):

- az alkalmazottak információs és részvételi igényének figyelembevétele,
- kétirányú kommunikáció (kölcsönös, interaktív) alkalmazása;
- az információs rendszer csatornáinak optimális megosztása és működtetése;
- az üzenetek tartalmának és formájának „testreszabása”, tekintettel a következő megállapításokra:
 - o minden kommunikáció kontextus-függő;
 - o akkor hatékony a kommunikáció, ha a célhoz, a helyzethez és a közönséghez (partnerhez) illeszkedik;
 - o az alkalmazottak nem alkotnak homogén halmazt, fontos a célcsoportra bontás;
 - o csak a friss információkat közlő információforrás hiteles a web 2.0 korában;
 - o minél rövidebb, közvetlenebb a kommunikáció, annál jobb;
 - o a leghatékonyabb a személyes, szóbeli kommunikáció (egyidejűség, visszajelzési lehetőség, alkalmazott csatornák gazdagsága).

5. tábla: A belső kommunikációs hatékonyságot növelő eszközök

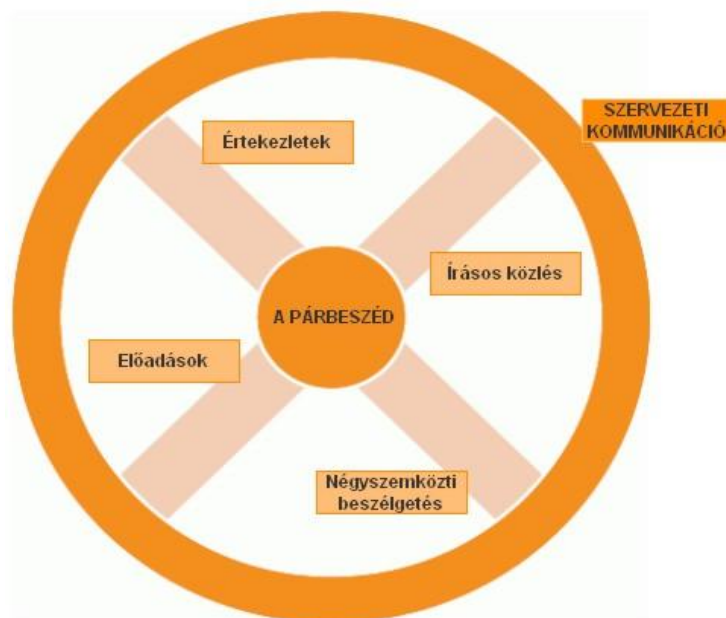
- Online belső újság, hírlevél, magazin, körlevelek, faliújság
- Faliújság (nyomtatott)
- Nyomtatott magazin
- Ötlet- és panaszláda
- Értekezletek, megbeszélések, gyűlések
- Belső rendezvények
- Külső rendezvények, képzések
- Közös sport

1.4. A hatékony vezetői kommunikáció

A vezető szerepe kulcsjelentőségű a szervezeti kommunikációban: fontos, hogy az alkalmazottak úgy érezzék, személyesen odafigyel rájuk; elérhető, és ha szükséges és rendszeresen visszajelzést ad a munkatársak teljesítményéről. A közigazgatási vezetőnek gyakran nincs más eszköze a jutalmazásra, „egy jó szó”; a törődést, odafigyelést nem tudja máshogy kifejezni, mint támogató kommunikációval. Ezzel meglehetősen fontos pszichológiai igényét elégíti ki munkatársainak: inger-igényét, Eric Berne szavaival élve: „sztrók-igényét” (Eric Berne, 1974).

Eric Berne mutatott rá arra, hogy ingerek nélkül az élőlények elpusztulnak; a munkahelyi motiváció is csökken, ha hiányzik a napi „sztrókadag”. Egy kisbaba rengeteg fizikai ingert, simogatást kap édesanyjától és környezetétől. Amikor megnő, egyre kevesebb bensőséges fizikai inger éri egészen addig, amíg ki nem alakít saját, intim kapcsolatot társával. Időközben megtanulja beérni a verbális „simogatásokkal” is, és örül, ha egy elismerő pillantást kap. A vezető dolga, hogy ezt felismerje, és „helyzeteket teremtsen a sztrókok cseréjére”. Ezekre mindenképp a személyközi kommunikációs helyzetek, a párbeszéd a legalkalmasabb.

6. tábla: A „Párbeszédkerék”



Forrás: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcom.html>

A jó vezető nem egyszerűen (és nem is feltétlenül) karizmatikus szónok; ennél jóval fontosabb, hogy figyelmes és érdeklődő hallgató legyen. Rendszeresen kérjen visszajelzést munkatársaitól, és hallgassa meg véleményüket az aktuális ügyekkel kapcsolatban. Hagyja végigmondani munkatársai gondolatát, figyeljen rájuk. Így jobban megismeri beosztottait, realisabb képet alakít ki magáról és a szervezeti folyamatokról, dinamikákról. Munkatársai számára rendkívül ösztönző lehet, hogy a szervezet első embere törődik velük, elismeri jelenlétüket, érdeklődik munkájuk iránt. Az érzelmi intelligencia mellett (amellyel a Közigazgatási Vezetőképző Akadémia egy másik modulja foglalkozik részletesen), illetve azzal összefüggésben – az aktív hallgatás az egyik legfontosabb képesség, kommunikációs eszköz a vezető kezében (Daniel Goleman, 2008).

Az aktív hallgatás az új információk gyors kiszűrését, összerendezését, a már meglévőkkel való újraértékelést, az analízis és szintézis képességét jelenti. Az aktív hallgatás fejleszthető. Míg az átlagos beszélő 100 és 200 közötti szót ejt ki percenként, az olvasás átlagos sebessége ezt kétszörösen múlja felül. A gondolkodás sebessége pedig többszörösen meghaladja az olvasását is. Ez azt jelenti, hogy képesek vagyunk gondolatban megelőzni kommunikációs partnerünket, prognosztizálni a beszéd lefolyását; időről időre összefoglalókat készíteni a fejünkben; „a sorok között olvasni”; kitölteni a beszélő által hagyott fehér foltokat; értékelni az elmondottakat.

7. tábla: Aktív hallgatás

Passzív hallgató	Aktív hallgató
<p>Hallja ugyan, de mentálisan nem rendezzi az információkat. A megjegyzés hatékonysága minimális.</p>	<p>Feltérképezi partnerét és közlésének tartalmát. A „hogyan” síkon következtetéseket von le a közlés tartalmát illetően. Gondolatban újraszervezi partnere közlésének tartalmát. Visszatükrözést végez (testbeszéd, visszakérdezés).</p>

Forrás: Hofmeister Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán, 2007

Az aktív, értő, empatikus hallgatás ennél is több, mert feltételezi az empátiát is, tehát azt a képességet, amellyel bele tudjuk magunkat élni a másik lelkiállapotába. Az empátia révén vagyunk képesek a másik olyan érzelmeit, indítékait, törekvéseit is felismerni, amelyeket verbálisan nem fejezett ki. Az empátiát nem lehet folyamatosan működtetni, mert saját személyiségünk fellázad ellene. Vezetőként azonban, megfelelő alkalmakkor az alkalmazottak kifejezetten hálásak érte. Hiánya bizalmatlanságot szül.

1.5. A hatékony vezetői kommunikáció gátjai

A közigazgatási vezető - munkatársai számára- a hatalmat képviseli, ez a státus pedig gyakran akadályozza a kommunikáció szabad áramlását. Az alárendelt és engedelmes helyzetben lévő beosztottak jelentős része képtelen arra, hogy természetesen viselkedjen, úgy érzi magát, mintha vizsgahelyzetben lenne, leblokkol a megfelelés kényszerétől. A feszültség korlátozhatja a kreativitását, problémamegoldó-képességét; ez pedig további frusztrációt válthat ki.

Hatalmunknak és státusunknak köszönhető tehát az aszimmetrikus helyzet, amely gátakat emel közénk és beszélgetőpartnerünk közé. Hatalmunkat hangsúlyozó, kiemelő, öltözködésünk, autónk, irodánk berendezése szintén pszichológiai korlátokat emelhetnek. További problémát jelenthet, ha hatalmunkkal visszaélve, egyirányú kommunikációt folytatunk, és nem vagyunk képesek aktívan, értőn a másikat is meghallgatni. (Hofmeister-Tóth - Mitev Ariel, 2007)

További korlátok, gátak nehezíthetik egy adott helyzetben szándékunk átvitelét és a kölcsönös megértést abból fakadóan, hogy egy közigazgatási szerv(ezet) képviselői vagyunk. A mögöttünk álló politikai erők képviselőjeként könnyen találkozhatunk olyan emberekkel, akiknek saját tapasztalataik, élettörténetük, eltérő szocializációjuk, értékrendszerük, céljaik alapján eleve fenntartásaik vannak velünk szemben. Ha minősítjük kommunikációs partnereink nézeteit, értékrendjét, véleményét, ha hangsúlyozzuk nézeteink, értékrendünk, véleményeink különbözőségét, ellenállásba fogunk ütközni. Végül, gátakat emelünk akkor is, ha szavainkra rácáfolnak cselekedeteink. Ahhoz, hogy az általunk közölt tartalmakat a befogadó úgy értse, ahogy szeretnénk, bizalomra van szükség. Végül, gátakat emelünk akkor is, ha szavainkra rácáfolnak cselekedeteink. Ilyen módon veszíthetjük el végképp hitelünket. Ahhoz, hogy az általunk közölt tartalmakat a befogadó úgy értse, ahogy szeretnénk, bizalomra van szükség.

1.6. A gátak lebontása

Az említett gátakat kizárólag mi bonthatjuk le, úgy, hogy megpróbálunk egy olyan, Eric Berne kifejezésével élve „OK-keretet” létrehozni¹, amelyben mindketten rendben (OK) vagyunk, elfogadjuk egymást, mint embert, és azt, hogy minden ember egyenlő. Nem státusunkból, felülről kommunikálunk, hanem a szimmetrikus kommunikáció megteremtéséhez kívánunk hozzájárulni. Arra törekszünk, hogy mindketten jól járjunk, a problémamegoldó, nyertes-nyertes kimenetre törekszünk. Fontos, hogy éreztessük a másik féllel, hogy pozitívan, elfogadóan tekintünk rá, konstruktívan, aktívan fogunk együttműködni a kommunikáció sikere érdekében. (Hofmeister – Tóth Ágnes, 2007) Ez nem feltétlen jelent egyetértést, de azt igen, hogy senki sem fölényeskedik, és senki sem sérül pszichológiai szinten a beszélgetés során. Ez a viselkedés olyan asszertív hozzáállást takar, amely hisz az érdekek kölcsönös érvényesítésének lehetőségében. Ebben a megközelítésben a szimmetrikus kommunikáció a sikeres együttműködés feltétele.

8. tábla: A hatékony vezetői kommunikáció technikái

- Ha tehetjük, mindig válasszuk a kommunikáció személyközi formáját..
- Megjelenésünk legyen a szerepelváráshoz és az alkalomhoz illő, de próbáljuk oldani a státusbeli távolságot.
- Kommunikációnk legyen világos, az információ legyen teljes.
- Említsünk közös pozitív élményeket és a közös értékekre, célokra fókuszáljunk.
- Közlésünk legyen kongruens (a „mit” és a „hogyan” síkja legyen összhangban).
- Őrizzük meg a spontaneitását. Nyelvezetünk legyen egyszerű és közvetlen.
- Gyakoroljuk az aktív hallgatást. Kérjünk és adjunk folyamatos visszajelzést.
- Próbáljuk megérteni a nézőpontját.
- Érzésekkel ne vitatkozzunk.
- Ne feltételezgezzünk, hanem kérdezzünk.
- Igyekezzünk minél empatikusabban viszonyulni a problémáihoz.
- E-mailben vagy írásban soha ne közöljünk negatív híreket.

Forrás: Saját kidolgozás

¹ Lásd In: Hofmeister-Tóth Ágnes, 2007

1.7. Motiválás, teljesítményértékelés

A jó vezető képes megfelelő módon ösztönözni munkatársait, tanácsokat ad, fejleszti az embereket. Ismeri munkatársai személyiségét, és annak megfelelően tudja őket motiválni őket. Próbáljuk meg felismerni, mi fontosabb számukra munkájuk során, a teljesítmény, a társaság vagy a hatalom, törekedjünk arra, hogy olyan helyzetbe hozzuk őket, amelyekben az adott irányú motivációjukra építve tehetik hasznossá magukat, hogy így járulhassanak hozzá a szervezeti cél eléréséhez. Ha beosztottaink túl- vagy alul vállalják magukat, vizsgáljuk meg motivációikat és javaslataik realitását. Nagyon fontos, hogy adjunk rendszeresen konstruktív visszajelzést a munkájukról. Pozitívan motiváljunk (szankciókat csak legvégső esetben helyezünk kilátásba). Az alkalmazottak értékelésére mindig körültekintően készülünk fel. Az alábbiakban az ösztönzés és teljesítményértékelés kommunikációs technikáival kapcsolatban a következő elvekhez tartjuk magunkat.

9. tábla: A teljesítményértékelés kommunikációs technikái

- A teljesítményértékelés minden esetben négy szemközt történjen.
- Alkalmazzunk „én-üzeneteket”: beszéljünk arról, hogyan érezzük magunkat az elért eredmény láttán.
- Az elért eredményt kontextusában értékeljük, és beszéljünk a szervezetre gyakorolt hatásáról.
- Dicsérjük meg az alkalmazottat.
- Értő figyelemmel hallgassuk meg javaslatait a jövőre vonatkozóan, közben jegyzeteljük.
- Fejezzük ki bizalmunkat és elfogadásunkat, ez az ő önbizalmát is növelni fogja.
- Ha nem az elvárásunknak megfelelő eredményt érte el, az értékeléskor ügyeljünk arra, hogy ne sértsük meg.
- Tisztázzuk, mennyire értette meg hozzájárulásának fontosságát a szervezeti célokhoz. Képzeld magunkat helyzetébe, és fogadjuk el kifogásaikat.
- Segítsünk a változásban.
- Hagyjuk nála a felelősséget, és egyezünk meg vele egy új időpontban.
- Mindenképp a jövőre fókuszáljunk, és hangsúlyozzuk: „ugyanazon az oldalon állunk”.
- Ha elégedetlenek vagyunk teljesítményükkel, soha ne közöljük azt nyilvánosan; a sikereket viszont emeljük ki nyilvánosan!

Forrás: A teljesítményértékelés kommunikációs technikái (Dr. Barlai Róbert Trénerképzésének belső, átdolgozott anyaga)

1.8. Delegálás²

Mások megbízása alapvető készség, amely megtanulható. Hibák azonban e téren is elkövethetők. Sokan tartanak attól a kockázattól, hogy kiderül, van, aki jobban végzi el az adott feladatot náluk. Ha ez történne, örüljünk neki. Örüljünk annak, hogy kiváló munkatársai vannak, akikre számíthat. Ha attól tartunk, hogy nálunk jobban és gyorsabban senki sem tudja megoldani az adott feladatot, és időpocsékolásnak tűnik a mások betanítására fordított idő, gondoljunk arra, hogy ez sokszorosan megtérülhet a későbbiekben, a megbízott személy pedig jóval motiváltabbá válik a belévetett bizalomtól. A delegálástól való ódzkodás további oka lehet az attól való félelem, hogy az alkalmazottak majd neheztelni fognak a rájuk bízott munka miatt. A helyesen megosztott munka azonban növeli az alkalmazottak elégedettségét, és elősegíti a vezető és a beosztottak közti összehangolt munkakapcsolat kialakulását.

A delegálásnak számos előnye van. Ha rutinfeladatokat másra bízunk, időt nyerünk a jóval összetettebb problémák kezelésére. További előny, hogy akit megbízunk egy feladattal, azt egyúttal motiváljuk is. A megbízás szolgálhatja a tapasztalatszerzés vagy a lehetőségek kiszélesítésének biztosítását is az alkalmazottak számára. Akire nincs elég felelősség bízva, egy idő után alulmotiválttá válik, úgy érzi, nem tartjuk őt elég kompetensnek.

Míg a megfelelő mértékű delegálással időt takarítunk meg, a túlzásba vitt megbízásokkal – bár lehet, hogy időt spórolunk meg vele – könnyen bumeránghatást vált ki. Ha túlságosan sok teher nehezedik beosztottainkra, csökken a munkakedvük, energiájuk, lelkesedésük, lojalitásuk. A kiemelkedően ügyes alkalmazottakból így lesznek frusztrált és neheztelő alkalmazottak, egyre csökkenő teljesítménnyel.

A delegálási műveletnek vannak buktatói is. Előfordulhat, hogy nem megfelelően delegáljuk a feladatot. Például olyan feladatokat vagy kötelességeket bízunk másra, amelyek meghaladják az adott munkatárs képességeit, vagy amelyeket egyértelműen nekünk kellene elvégezni. További problémát jelenthet, ha nem a megfelelő időben bízunk meg az illetőt a feladat elvégzésével, vagy nem biztosítjuk a szükséges információt az érintett számára egy döntéshozatalt is igénylő megbízás esetében.

A delegálás sikere tehát jelentős mértékben múlik azon, hogy megbízóként képesek vagyunk-e világosan kommunikálni az adott munkatársunkkal, valamint a szervezet többi tagjával ez ügyben. A

² A Delegációra vonatkozó rész eredeti változatban Jenei Ágnes Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció című egyetemi jegyzetben található.

megbízott számára fontos, hogy pontosan tudja, mi a hatásköre, felelőssége, miért van szükség az adott munkára, miért neki kell elvégeznie. Munkájának legegyszerűbb és legelfogadhatóbb ellenőrzési módja, ha előre, már a delegálás során beépítjük a megbízásba, milyen időközönként és milyen formában kérünk visszajelzést, írásbeli jelentést. Addig pedig szabadon hagyhatjuk dolgozni, ami fontos számunkra, számára pedig még inkább. Ki kell bírunk, hogy nem lepjük meg ellenőrzési céllal.

Fontos, hogy ha a „kielégítő”-nél magasabb minőségű eredményt várunk el, azt még a megbízás időpontjában tisztázzuk. Azt is tudatnunk kell vele, hogy egyszeri, kényszerből fakadó megbízásról van szó, vagy rendszeresen elvégzendő tevékenységre számíthat. Természetesen azt is tisztáznunk kell, hogy a többletmunkát milyen formában ismerjük el. Kommunikációs feladat, hogy ne csak az érintett személlyel állapodjunk meg. Ugyanilyen fontos, hogy őt a környezete is elfogadja új szerepében.

10. tábla: A delegálás kommunikációs technikái

- Világos fogalmazzuk meg a feladatot, a hatáskört, a felelősséget
- Indokoljuk, miért van szükség az adott munkára és miért az érintett alkalmazottnak kell elvégeznie
- Pontosán határozzuk meg az elvárt minőség színvonalát
- Előre meghatározott időpontban és formában kérjük visszajelzést, írásbeli jelentést
- Közöljük, milyen kompenzáció jár a többletmunka elvégzéséért
- Közöljük az alkalmazottal, milyen formában értesítjük a delegálásról a szervezet többi tagját
- Az előre meghatározott módon értesítsük a delegálásról a szervezet többi tagját

Forrás: Saját kidolgozás

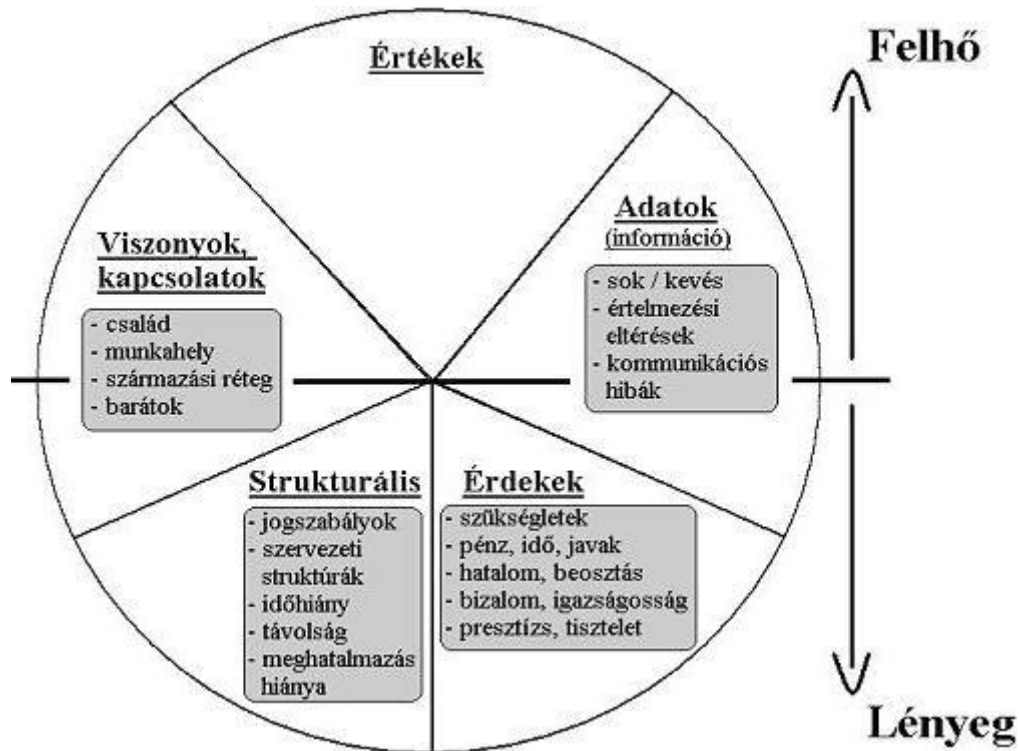
1.9. Konfliktuskezelés

A konfliktusok felemésztik a vezető értékes munkaidejét. „Watson és Hoffman 1996-os elemzésében azt állítja, hogy a vezetők idejük 42 százalékát fordítódik belső konfliktusok kezelésére.” (Fürjes Balázs, jelen modul Tárgyalástechnika tananyagának szerzője) Hangsúlyozza, hogy a szervezeten belül jelentkező konfliktus „a dolgozók motivációjának csökkenéséhez, a képzett munkaerő elvesztéséhez, vagy szervezeten belüli szándékos károkozáshoz vezethet.” (Lásd In Fürjes)

A vezetők azonban nemzetközi viszonylatban is kevésbé, Magyarországon jellemzően alig képzettek a konfliktusos viták gyors és hatékony rendezésében. A kultúránk sem segíti a szervezeti konfliktusok hatékony és gyors kezelését, mivel nem feltétlen támogatja a párbeszédet; a nyílt, őszinte párbeszédet szinte egyáltalán nem. **Minél több ismeretet sajátít el egy vezető a konfliktus természetéről, kezelési eszközeiről, annál tudatosabban fogja a kellemetlen helyzeteket elemezni és kezelni.**

A legfontosabb tudnivaló a konfliktus természetével kapcsolatban, hogy az leginkább konstrukció. Konfliktusnak ugyanis azokat a feszültséggel teli helyzeteket nevezzük, melyekben két ember (csoport) törekvései, nézetei, gondolkodása stb. összeegyeztethetetlennek tűnnek. A konfliktusnak nem feltétele, hogy az összeegyeztethetlenség valóban fennálljon, elegendő, ha a benne szereplők azt úgy élik meg. A konfliktus tehát valójában konstrukció, minden a „fejünkben dől el” róla, hiszen a konfliktusban szereplők soha nem a valóságos kép alapján döntenek saját akcióikról: a döntés alapja mindig az észlelés, amilyenek ők maguk látják a szituációt, a másik felet. **Egy adott szervezeten belül a konfliktusoknak számos oka lehet:** kapcsolati konfliktus, értékkonfliktus, strukturális konfliktus, információs konfliktus, információ-hiányból / információ-többletből eredő konfliktus, érdekkonfliktus.

11. tábla: Konfliktuskör



Forrás: Nemzeti Közigazgatási Intézet, Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program készségfejlesztő tréning. Tárgyalástechnika és prezentáció, tárgyalási döntési mechanizmusok. Tréneri kézikönyv 2011.

„A konfliktuskör jelzi azt az öt területet, ahol a konfliktusok a leggyakrabban keletkeznek. Ezen területek nem mindegyike alkalmas arra, hogy a konfliktus tartós megoldásának színtere legyen. Például érték alapon nem érdemes konfliktust kezelni, ezért olyan szintre kell leszállítani az értékkonfliktust, ahol a tartós elrendezés esélye megteremthető. A megoldás érdekében a konfliktusfelhőből (ahova az értékkonfliktus, valamint részben az adat/információs, illetve a kapcsolati konfliktusok tartoznak) a konfliktus mélyebb szintjeire: az érdekek és strukturális viszonyok szintjére kell alászállni. A konfliktusfelhő tekinthető annak a szintnek, ahol a problémák megnyilvánulnak, azonban a megoldás érdekében le kell ásni arra a szintre, ahol megtaláljuk a konfliktus mögötti igazi érdekeket, ahol tartalmi megoldások születhetnek.” (Forrás: NKI, 2011)

A szervezeti konfliktusok főbb tünetei: a folyamatosan romló információáramlás, a szervezet függőleges és vízszintes szintjein egyaránt. Párhuzamosan születnek döntések ugyanabban az ügyben, a döntéseket nem megfelelő információk alapján hozzák a vezetők. Ellenséges a hangulat,

egészségtelen rivalizálás és féltékenység folyik és alakul ki a szervezeti tagok és csoportok között. Ez gyakran jelenik meg olyan helyzetekben, mint például, hogy „a másik osztály, vagy részleg csak a saját ügyeivel törődik”.

Egyre romlik a személyek közötti kommunikáció, fokozódnak a súrlódások. A szervezeti tagok és csoportok, részlegek közötti kapcsolatok, a munkatársak közötti viszony hűvös, hivatalos formalitássá válik, nyílt veszekedés is előfordulhat. Egyre magasabb szintre kerül a szervezeti tagok, csoportok és egységek közötti súrlódás, feszültség feloldásának aktusa. Elhatalmasodik a túlszabályozottság, amelyek egyrészt háttérbe szorítják az egyéni mérlegelés és kezdeményezés lehetőségeit, amely önmagában is feszültséget és frusztrációt eredményez, másrészt egyre nehezebb bármit is tenni anélkül, hogy ne kereszteznénk mások rendelkezéseit, elképzeléseit. Romlik a munkaerőkölc, felerősödik a teljesítmény taktikázás gyakorlata. Olyan légkör alakul ki, amelyben egyre gyakrabban hangzik el, hogy „úgy látszik, semmit sem tudunk elintézni”. A felsorolt hat konfliktustünet szinte minden szervezetnél megtalálható (Bolgár-Szekeres, 2012).

Szerencsés, ha a vezető tisztában van saját jellemző konfliktuskezelési stratégiájával. Konfliktusos helyzetekben egy személy viselkedése alapvetően két dimenzió mentén írható le:

1. versengés - a saját szándékok és érdekek érvényesítése
2. együttműködés – segítség abban, hogy a másik fél szándékai, érdekei is érvényesülhessenek.

A viselkedésnek e két alapvető dimenziója felhasználásával Thomas és Kilmann (1974 In Hofmeister Tóth – Mitev Ariel, 2007) öt különböző stílust, úgynevezett konfliktuskezelési stratégiát határozott el egymástól:

Együttműködő (problémamegoldó) Az együttműködő stratégiát megvalósító tárgyaló a személyes kapcsolatok fenntartásával törekszik a konfliktus megoldására. Fontosnak tartja, hogy mindkét fél teljes egészében megvalósítsa személyes céljait.

Kompromisszumra törekvő (megegyező) A kompromisszum lényege és egyben feltétele, hogy mindkét fél fontosabbnak ítéli a megállapodás tényét, mint az eredetileg célként kitűzött nyereség elérését. A kompromisszum kialakításának jellegzetes folyamata az alku, melyben mindkét fél engedményeket tesz az elfogadható megoldás kialakítása érdekében.

Alkalmazkodó Az alkalmazkodó stratégia legfőbb jellemzője a saját érdekek érvényesítéséről való egyoldalú lemondás. E stratégia alkalmazása mögött eltérő indítékok állhatnak: a személyes kapcsolatok minden áron való fenntartása; a helyzet reménytelenségének képe.

Versengő A konfliktusban versengő stratégiát megvalósító fél megragadja és alkalmazza a szükséges eszközöket, hogy biztosítsa céljainak elérését. Ez gyakran a személyes kapcsolatok megromlásához vezet. A versengő személy a konfliktust győztes-vesztes helyzetnek tekinti.

Elkerülő Az elkerülő a konfliktust mindenáron elkerülendőnek tekinti, vagy pedig nem veszi észre az ellentétet. Ennek a stratégiának a központi eleme a kitérés; lehetetlenné teszi, hogy a célok egyeztetésre kerüljenek, és a kapcsolatok fenntartását sem szolgálja.

12. tábla: Konfliktuskezelési stratégiák

Konfliktuskezelési stratégiák

Stílus	Magyarázat	Melyiket mikor?	Verbális kifejezése
Együtműködő / problémamegoldó	<ul style="list-style-type: none"> ☞ kooperatív megközelítés: ☞ mindkét fél megvalósíthassa célját ☞ konfliktuskezelési módszerek alkalmazása 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ fontos a megegyezés ☞ cél a nézőpontok integrálása ☞ megoldásra elkötelezettség ☞ fontos a kapcsolat fenntartása 	<p>Nézzük meg együtt...</p> <p>Az talán kölcsönösen elfogadható...</p> <p>Abban nem értünk egyet...</p> <p>Az én állásponatom... Mi a Te állásponatod?</p> <p>Miben térünk el?</p> <p>Hogyan tudnánk megoldani?</p> <p>Mi az alapvető probléma?</p>
Kompromisszumkereső	<ul style="list-style-type: none"> ☞ elfogadja, hogy győztes-győztes megoldás nem lehetséges ☞ kis nyereség, kis veszteség 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ fontos a kapcsolat, de kevés az idő minden érdek kölcsönös feltárására ☞ egyenlő erejű felek ☞ ideiglenes megállapodás a cél 	<p>Keressünk egy gyors megoldást!</p> <p>Elfogadom, hogy..., ha Te elfogadod, hogy...</p> <p>Fifti-fifti...</p> <p>Elégedjünk meg azzal, hogy...</p> <p>Én hajlandó vagyok..., ha te hajlandó vagy...</p>
Alkalmazkodó / engedékeny	<ul style="list-style-type: none"> ☞ konfliktusok kerülése ☞ interperszonális kapcsolatok mindenáron fenntartása ☞ átengedő, veszteség felvállalása ☞ vereség-győzelem 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ rájövünk, hogy nincs igazunk ☞ engedelkenynek akarunk látszani ☞ hitelünk megalapozása a távolabbi cél ☞ gyenge pozícióban veszteségek minimalizálása a cél ☞ harmónia és stabilitás fontosabb 	<p>El tudom fogadni, hogy...</p> <p>Úgy teszek, ahogy mondtad.</p> <p>Nem akartalak megsérteni...</p> <p>Csatlakozom...</p> <p>Meggyőztél...</p> <p>Én is úgy gondolom...</p>

Versengő / irányító	<ul style="list-style-type: none"> ☞ interperszonális kapcsolatokra való figyelem nélkül ☞ hatalomorientált megközelítés ☞ győzelem-vereség 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ vészhelyzet ☞ népszerűtlen döntéskényszer ☞ igazunk van ☞ kihasználnák a kooperációt 	<p>Változatlanul az a véleményem... Egészen világosan meg kell mondanom... Ahogy mondtam, a legésszerűbb... Ha nem csinálod meg, én... Jobban tennéd, ha... Tedd, ahogy mondom...</p>
Elkerülő	<ul style="list-style-type: none"> ☞ konfliktust mindenáron elkerülni ☞ kitérés ☞ személyes célok nem találkoznak ☞ interperszonális kapcsolatok nem maradnak fenn ☞ halasztás ☞ kudarc-győzelem 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ nem fontos téma ☞ nincs esély a céloom megvalósítására ☞ időre van szükség információk beszerzéséhez ☞ más hatékonyabban tudná megoldani 	<p>Ez nem az én asztalom... Ebbe inkább nem mennék bele... Beszéljünk róla később... Nem vagyok felhatalmazva, hogy... Nem tudok hozzászólni... Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába szálljak... Nem értem a kérdésedet...</p>

Forrás: saját összeállítás

Természetesen mindenki a személyiségének megfelelő konfliktuskezelési módokat használja. Egy vezető számára a legszerencsésebb, ha rutinosan használja a problémamegoldó stratégiát. Ehhez nélkülözhetetlen az őszinte párbeszéd kultúrájának megvalósítása az adott szervezetben. A közigazgatási szervezetek szigorú hierarchikus rendszere, az írásbeli, szolgálati úton történő kommunikáció, a politikai nyomás ezt nem könnyíti meg.

A személyközi konfliktusok mellett vannak tipikus konfliktusforrások, melyekkel ma egy közigazgatási vezetőnek számolnia kell: erős ellenállás a változásokkal szemben, félelem az önálló döntésektől és a team munkától való idegenkedés. Ez esetben a cél, hogy megváltoztassuk az alkalmazottak figyelmének fókuszát: a problémákról a lehetőségekre és megoldásokra irányítsuk azt.

Mindezeken túlmenően: gyakran nagy a generációs eltérés, amely szintén súrlódások forrása lehet; a különböző szakmai értékekre szocializálódott alkalmazottak esetében valóságos interkulturális menedzsment szükséges a konfliktusok megelőzésére vagy kezelésére.

Egy vezető számára a konfliktusok megszüntetése nem lehet cél; a konfliktus a lét velejárója; ráadásul, egy szervezet számára nagyon gyakran konstruktív lehet. Hatékony kezelésével a problémák megértését és megoldását célozzuk meg. A legszerencsésebb, ha a konfliktusban álló személyek vagy csoportok között csak mediálunk, és ők maguk találnak kölcsönösen kielégítő megoldást. Hosszú távon kooperációra lehet és kell ösztönözni (esetleg kényszeríteni) az ellentétben állókat.

Extern kommunikáció

1.10. Tájékoztatás és bizalomépítés: a részvételre lehetőségét adó, interaktív kommunikáció

A közigazgatási szervezetek külső kommunikációjának célja a tájékoztatás, a kapcsolattartás, a bizalomépítés. Egy vezető számára könnyen belátható, hogy az elégtelen információszolgáltatás, a kommunikáció hiánya – ugyanúgy, ahogy a belső szervezeti kommunikáció esetében - elszigetel, bizonytalanságot, rossz hangulatot teremt, ráadásul elindít egy spirális folyamatot: az információhiány információgenerálást indukál; feltételezéseknek, összeesküvés-elméleteknek nyitja meg az utat, a szervezettel kapcsolatos negatív híreszteléseket pedig nehezen lehet visszájukra fordítani.

A tájékoztatás kötelesség; a kötelezettséget illetően 2010. évi CIV. törvény a sajtószabadságról és a médiatartalmak alapvető szabályairól III./9. §-ban kimondja: „Az állami és önkormányzati szervek, intézmények, tisztségviselők, a hivatalos és közfeladatot ellátó személyek, valamint az állami vagy önkormányzati többségi tulajdonban lévő gazdasági társaságok vezetői - a szükséges felvilágosításoknak és adatoknak a médiatartalom-szolgáltatók számára, megfelelő határidőben történő rendelkezésére bocsátásával - a közérdekű adatok nyilvánosságáról, illetve az információszabadságról szóló jogszabályok keretei között kötelesek segíteni a médiatartalom-szolgáltató tájékoztatási feladatának elvégzését.”

Ha a tájékoztatás megtörténik, de senki sem érti vagy a célcsoport által nem elérhető, lényegében nem jön létre kommunikáció. Korábban ez volt a közigazgatási kommunikáció egyik legmarkánsabb hibája: túlságosan bonyolultan, „jogásnyelven”, bürokratikus szakzsargont használva tájékoztatta döntéseiről a lakosságot. A kilencvenes évek végéig még Nyugat-Európában is az volt a jellemző, hogy a kormányzat és a közigazgatási szervezetek "küldő-centrikus" módon, csak a saját mondandójukra koncentráltak, mintha az üzenet befogadója nem is létezett volna, de legalábbis nem számított volna. A cél az volt, hogy a megírt üzenetet minél több helyre eljuttassák, ki lehessen „pipálni” a feladat végrehajtását. Az információterjesztés eredményességét a szétküldött prospektusok, hirdetések példányszámából, a rádió- vagy tévéreklámok hallgatottsági-nézettségi adataiból mérték le. A közigazgatási kommunikációban korszakváltást jelentett az az innovatív nézet, amely nem az üzenetet vagy az üzenet küldőjét állítja középpontba, hanem a befogadót, a befogadó tulajdonságait, szükségleteit, kompetenciáját, elvárásait (Gisteren-Volmer, 2005 In Jenei, 2007). A szemléletváltás a gazdaságban és kereskedelemben is hódító fogyasztó-orientált megközelítéssel hozható párhuzamba: egy termék gyártója és forgalmazója annál nagyobb sikerre számíthat, minél inkább figyelembe veszi a fogyasztó egyéni igényeit, kívánságait és tulajdonságait; az aktuális tendencia:

testre szabni, perszonalizálni az marketingkommunikációt, testre szabott reklámokkal, üzenetekkel „bombázni” a fogyasztót; megkérdezni, bevonni, hogy a szükségleteit saját maga fogalmazza meg; tesztelni az elégedettségét. A digitális világ „bárhol, bármit, bármikor” imperatívusza és a bizalom elnyerése érdekében történő kölcsönös „partneri” kapcsolat kialakítása jól adaptálható a szolgáltató közigazgatás koncepciójába. A kölcsönösség záloga a kétirányú kommunikáció.

Az utóbbi időben a döntések népszerűsítése egyre inkább professzionális kommunikátorok által, egyszerű pozitív üzenetek terjesztésével történik. Ugyanakkor – a web 2.0 korában - még mindig meglehetősen kevés a valódi visszacsatolás és az érdemi párbeszéd lehetősége a közigazgatási szervezetekkel.

A kétirányú, interaktív kommunikáció szükségességét az Európai Bizottság Fehér Könyve már 2001-ben megfogalmazta³; miután konstataálta, hogy a politikai intézményekbe vetett bizalom Európaszerte tapasztalhatóan csökkent, azt javasolta, hogy minden szinten (helyi, regionális, országos és uniós szinten) egy új típusú, interaktív kommunikációs technikákkal párosuló kormányzás valósuljon meg.

A lakosok bevonásának szintje – a társadalmi részvétel, a participáció szintjei - a puszta tájékoztatás szintjétől (amely még nem kölcsönös, de az összes következő szint alapjának tekinthető) a konzultáción át egészen a lakosok és a közigazgatási szerv(ezet) tényleges együttműködéséig terjedhet.

A fentiekkel összhangban, a Magyar Közigazgatás-fejlesztési program 3.2.5.5. pontja épp a kezdeményező kommunikáció megteremtésére, a konzultáció, partnerség, befogadás szükségességére hívja fel a figyelmet. „... a Magyar Program célja, hogy a közigazgatás kezdeményezően kommunikáljon az emberekkel, tegye lehetővé és ösztönözze aktív részvételüket az állam működtetésében.” (Pallai In Jenei, 2012).

1.11. A szervezet PR-stratégiája

A bizalomépítést, a kapcsolattartást, a hírnévmenedzselést a PR-szakemberek végzik. A PR-nek nincs egységes definíciója, a legismertebbek, melyeket Kriskó Edina (2013) is idéz a modul Szervezeti kommunikációs tananyagban, a következők: „A PR tevékenység az a tudományterület, amely a hírnevet gondozza azzal a céllal, hogy megértést és támogatást nyerjen és befolyásolja a véleményt

³ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf

és viselkedést.” (1991. Institute of Public Relations, Szeles Péter fordítása) „A PR munkafolyamata tervszerű és hosszantartó erőfeszítés azért, hogy egy szervezet és környezete között jóakaratot és kölcsönös megértést építsünk ki és tartsunk fenn.”

A PR-stratégia egy adott szervezet céljaiból adódó kommunikációs szakmai célok megfogalmazása. „A fő célok alárendeltjei a taktikai tervek, amelyek az egyes akciók szakmai és szellemi keretét adják. E tervek az egyes feladatokhoz eszközöket rendelnek, időkeretet szabnak, ráfordításokat irányoznak elő. A tényleges megvalósítás pedig akciótervekhez (kampánytervekhez) kötődik. Ezek fognak helyzetleírást, konkrét feladatokat, érdekgazdákat, célokat és célcsoportokat aktuálisan nevesíteni, konkrét üzeneteket megfogalmazni, csatornákat, eszközöket kijelölni, megadni a kulcskérdéseket és kulcsválaszokat.” (Kriskó, 2013)

A PR stratégiai céljainak legitimálását a szervezet vezetése leginkább úgy tudja biztosítani, hogy azt nyilvánossá teszi az alkalmazottak számára; elismertséget és támogatást szerez hozzá. A szervezet részéről – általában nem tudatosan, de - döntés születik egy konkrét pr-modell választásáról. Elméleti és történeti síkon megkülönböztethető a klasszikus (paternalista), a professzionális PR (kollektivista) és a szervezeti kommunikáció (individualista) modellje. A paternalista pr-modell a public affairs-nek feleltethető meg, a második esetben public relations-ről, a harmadik esetben pedig „divergens” kommunikációról, az érdekelt felekkel történő külön, differenciált kapcsolattartásról beszélhetünk. (Oliver, 2009)

Grunig alapvetően négy modellt különböztet meg (bár később ezeket tovább differenciálja). A „sajtóügynökségi modell” a legrégebbi, az USA-ban ma is létező, elterjedt pr-gyakorlat. Lényege, hogy egy szervezet megpróbálja a közvéleményt saját céljainak megfelelően befolyásolni a „jó” sajtó útján. A kedvező kép (imázs) kialakítása érdekében nem riad vissza a manipulációs technikák alkalmazásától sem. Jellemzően egyirányú kommunikációt folytatásáról van szó; ez a propagandisztikus modell, amely a háborús Európát is jellemezte. Szintén egyirányú kommunikációt folytatnak azok a szervezetek, amelyek agresszív önérvényesítő technikával próbálnak eladni egy adott terméket, szolgáltatást vagy ideológiát.

A „közvélemény-tájékoztatási modell” a véleményvezérek és a különböző közvéleménycsoportok meggyőzésére koncentráló pr-modell, melyben az adott szervezet még mindig egyirányú a kommunikációt folytat, de tényekre, adatokra alapoz, nem manipulációra törekszik. A meggyőzés erős tájékoztatói attitűddel párosul. Viszonylag tényszerű kommunikációt folytat; sajtósokat kér fel professzionális „pr-cikkek” írására, majd azokat igyekszik jól elhelyezni különféle médiumok felületén. A visszacsatolás ez esetben esetleges; tevékenységének hatását az üzenetek célba érése alapján méri

le; sajtómegjelenéseket és hivatkozásokat számol. Ez a modell jól ismert a közigazgatásban, de a versenyszférában is.

Az úgynevezett kétirányú aszimmetrikus modellben a szervezet szintén különféle közvéleménycsoportok meggyőzésére koncentrál; azonban célja elérése érdekében kutatásokat végez és érveit azok eredményeivel támasztja alá. Nyitott a visszajelzésekre, bár nem feltétlenül építi be azok tartalmát a működésébe. A modellt a sokcsatornás, integrált kommunikáció alkalmazása jellemez; célcsoport szegmentálást végez és célzott, személyre szabott üzeneteket közöl. E modell használata a fogyasztókkal / lakosokkal / állampolgárokkal párbeszédet folytató, de a közvélemény nyomásának nehezen engedő szervezetekre jellemző (közigazgatási szervezetek, pártok, társadalmi érdekcsoportok, erős piaci pozíciójú vállalatok).

A kétirányú szimmetrikus modell alkalmazása azokra a szervezetekre jellemző, amelyek valódi partnernek tekintik a másik felet, akivel hosszú távon kívánnak együttműködni, épp ezért érdemi párbeszédet folytat vele és figyelembe veszi érdekeit, szempontjait. A visszacsatolásokat természetesen beépíti működésébe, ezzel korrigálva újra és újra saját gyakorlatát. (Nyárády-Szeles, 2004) A *new-governance* modell terjedésével az állampolgárok bevonása a döntés-előkészítő folyamatokba egyre inkább terjed, ma már politikai pártok, kormányzati szervek és más érdekcsoportok is törekednek a használatára.

1.12. A közkapcsolat-tartás gyakorlata

A modul szervezeti kommunikációval kapcsolatos tananyagában az említett PR-modellek ismertetésén túl, ismerteti a professzionális közkapcsolat-tartás célját, amely nem más, mint egy személy vagy egy szervezet jó hírének megalapozása és magának a hírnévnek a menedzselése. Ehhez ismerni kell a sajtóközlemény készítés szabályait, a különböző sajtóesemények szervezésének, lebonyolításának lépéseit, a nyilvános szereplések, megszólalások szabályait. (Kriskó, 2013) Bár egy vezető nem saját maga fogja a sajtókapcsolat-tartást végezni, roppant fontos, hogy az alapfogalmakkal és összefüggésekkel tisztában legyen. A Kriskó Edina által írt szervezeti kommunikációs háttéranyag ezt a célt szolgálja; néhány alapelvet, illetve összefüggést az alábbiakban is közlünk.

A versenyszférában a sajtó kapcsolattartás legfőbb vezérelve az adott szervezet nyitott rendszernek tekintése, amely nem zárkozhat el környezete és a közvélemény elől; szüksége van közönsége támogatására ahhoz, hogy hosszú távon működőképes és sikeres legyen. A közigazgatási szervezetek

esetében a tájékoztatási kötelezettséget törvény is előírja. Egy szervezet kommunikációjának professzionális megalapozásakor lényeges a stratégiai horizonton való gondolkodás. A hosszú távú partnerségek kialakítása megköveteli a kommunikációs kérdések menedzsment szintű kezelését.

„Sok szervezet már e téren komoly hibákat követ el, hiszen a túl alacsony szintre delegált és elaprózott ad hoc aktivitások egy fejtelten és cél nélküli szervezet képét rajzolják meg. Rendszerességre és módszerességre van szükség minden kommunikációs munkában, s a döntések meghozatalának helye a felső vezetés körében legyen. A publicitás célja lehet a szervezet és/vagy vezetőinek és/vagy termékeinek és/vagy szolgáltatásainak megismertetése, népszerűsítése aktuális és releváns információk áramoltatása útján. Az információk legyenek összhangban a szervezeti célokkal, törekvésekkel, s erősítsék a szervezet iránti bizalmat. Ez csak úgy érhető el, ha nyitva tartjuk a kommunikációs csatornákat, s a sajtó munkatársai számára folyamatos elérhetőséget biztosítunk a szervezet sajtómunkáért felelős személyéhez vagy személyeihez.” (Kriskó, 2013)

A PR-szakirodalomban egyetértés mutatkozik a versenyszférában fontos alapelvet, a nagyfokú proaktivitást illetően, amely a Magyar Közigazgatási-fejlesztési programban is megjelenik. A kezdeményező kommunikáció az újságírói igények feltérképezését és kiszolgálását jelenti, folyamatos tájékoztatás és ismeretterjesztés által. A cél, hogy a sajtó pontosan, torzításmentesen közvetítse a szervezet számára fontos témákat. Szerencsés, ha az újságírókat folyamatában tájékoztatjuk a szervezetünket érintő eseményekről, ezzel az elért eredmények értelmezését is megkönnyítjük számukra. A közigazgatásban kiváltképp fontos, hogy együttműködjünk az újságírókkal, a „kezükhöz alá dolgozzunk”; előre elkészítsük azokat a magas hírértékkel rendelkező, fontos, de legalábbis érdekes anyagokat, amelyeket sürgető határidő esetén szinte átalakítás, utógondozás nélkül is megjelentethetnek. Ennek feltétele, hogy a szervezetünkkel kapcsolatos kulcsüzeneteket narratív keretben, közérthető - a bürokratikus / jogi nyelvezetet nélkülöző – stílusban tálaljuk és mellé bőséges és releváns háttéranyagot, valamint vizuálisan vonzó szemléltető eszközöket mellékeljünk.

Rendkívül kiélezett a hírverseny, számtalan nyomtatott sajtóorgánum küzd az elektronikus média és az online média műsoraival, tartalmaival a nézők / hallgatók / olvasók / felhasználók figyelméért. A szervezeti élet újságírói szemmel történő monitorozása segít abban, hogy a nyilvánosságot érdeklő történéseket, eredményeket, mozzanatokot észrevegyük és közöljük.

A sajtó kapcsolattartás tehát ideális esetben napi rutin; az újságírókkal történő együttműködésnek azonban van néhány tiltó szabálya, amely minden körülmények között tiszteletben tartandó. A tiltások között a három legfontosabb a kivételezés, valamint az újságíró kihasználása és a zsarolás.

Kriskó (2013) gyakori hibaként említi meg a szervezetek azon törekvését, hogy a nyilvánosságban csak pozitív hírek jelenjenek meg róluk, zavarba hozva a kiegyensúlyozott tájékoztatásra törekvő újságírót, aki nem teheti meg, hogy a negatívumokról, diszfunkciókról, esetleges működési zavarokról ne számoljon be. Amennyiben az adott szervezet nem hajlandó első kézből információt szolgáltatni a hivatalos csatornán keresztül, az újságíró másodkézből származó információkra fog támaszkodni. Az így összeállít híryanag akár óriási pénzügyi károkat is okozhat egy szervezetnek. E tekintetben kiemelkedő a kommunikációs vezető és / vagy szóvivő felelőssége. A proaktív kommunikációnak tehát a negatív történések esetében is érvényesülnie kell; aki először megszólal, az irányítja az események értelmezését. Ha ezt a szervezet kommunikációs vezetője, szóvivője teszi, szakmai érvekkel felvértezve mehet elébe a rémhíreknek és „gátat szabhat az információk parttalan áradásának”, amely akár pánikba is torkollhat.

A proaktív kommunikáció ellenére is előfordulhat, hogy a sajtóközlések téves információt tartalmazva jelennek meg. Könnyen előfordulhat, hogy az újságíró a pontos tájékoztatás ellenére tévesen közöl le egy hírt. „Ilyenkor kérhetünk helyreigazítást, de bánjunk mértéktelenen ezen eszközzel. Könnyen a visszájára fordulhat, kukacoscodás látszatát öltheti, vagy az újságíró a saját szakmai kompetenciájának megkérdőjelezéseként értelmezheti.” (Kriskó, 2013) Célszerű minden esetben külön mérlegelni, mivel okozunk kevesebb kárt a szervezetünknek: a helyreigazítási kérelemmel vagy azzal, ha átsiklunk az adott közlemény pontatlansága felett.

A sajtó képviselőivel való párbeszéd elengedhetetlen feltétele a sajtóműfajok, illetve a közleménytípusok beható ismerete. Bár egy vezető szokásosan nem sajtókapcsolatokat irányít, minél árnyaltabb és differenciáltabb kép él a fejében a műfajtypusokról, annál inkább szakértő partnerként fogja átlátni szervezetének kívülrre irányuló kommunikációs stratégiáját.

A Szervezeti kommunikáció háttéranyag részletesen bemutatja a „B-roll filmek” (vágóképek), a sajtófotók, a nyomtatott sajtó számára megírt és szabad felhasználásra megküldött professzionális újságcikkek, azaz a hírlevelek (news release), valamint az elektronikus médiára adaptált video news release-ek, illetve az e-mail hírlevelek funkcióit. Kriskó Edina magabiztos szakértelemmel mutatja be az olvasmányos jellegű életrajzok (biography) szerepét a szervezeti kommunikációban. Bemutatja az úgynevezett tényközléseket (fact sheet), melyek leggyakrabban a hírlevelek kísérői és részletezi a médiához írt levél (media advisory) közlő eseményre felhívó funkcióját is.

Kriskó ismerteti a sajtó-háttérinformáció (back grounder) műfaját, valamint a kérdés-felelet formájában megírt tudnivalókat a szervezetről, vagy akár az adott ügyről, amellyel elébe mehet az automatikusan felmerülő újságírói kérdéseknek (Q+A vagy FAQ, kérdések és válaszok, vagy gyakran ismételt kérdések, magyarul GYIK). A Szervezeti kommunikációs tananyag igen magas presztízsértékű

eszközként jelöli meg a cégvezető által jegyzett szakértői cikket (byliner), még akkor is, ha egy ilyen cikket nem feltétlenül maga a vezető írja, hiszen az ő neve alatt jelenik meg és az ő személyes szakértői imázsának, egyben a szervezet imázsának építését is szolgálja. Olyan cikk, amely által a vezető és a szervezet jó hírneve összekapcsolódik, egymást erősíti.

A hírgenerálás tipikus dokumentumaként jelenik meg az esettanulmány (case history), amely az ügyfelek, a fogyasztók vagy közönség pozitív tapasztalatról, azaz szervezeti sikerekről számol be. Nagy presztízsű műfaj az iparági körkép is, amely „független szakértő tollából születik, s a szervezet számára más szervezetekkel való együttes említés révén fejt ki imázstranszfert” (Kriskó, 2013). Memorandum néven említi a diplomáciából átvett formát, amely hat részben tárja fel az ismertettet, publikálásra szánt kérdést: probléma leírással indul, amelyhez háttér-információt szolgáltat, majd alternatívákat vázol, leteszi voksát egy ajánlott megoldási mód mellett, ezt érvekkel alátámasztja majd kérdésfelvetéssel gondolkodtatja el olvasóját. Speciális szervezeti élethelyzetek, vitás ügyek megkívánhatják, hogy a szervezet állásfoglalást (standby statement) adjon ki; a szervezet hivatalos álláspontját mutatja be, gyakran magyarázó vagy védekező jelleggel. Konkrét ügghöz kapcsolódóan akár hosszabb lélegzetvételű magyarázó dokumentumra, állapot indoklásra (position paper) is szükség lehet. Ebben a szervezet igyekszik magyarázatot adni az adott helyzet kialakulásának okaira, a meghozott döntéseket érvelő stílusban mutatja be. Vállaltan elfogult írásmű, amely a szervezet érdekei szerint okolja meg a híreket. Viták és válságok idején hasznos műfaj.

E felsorolásból nem maradhat ki a Kriskó által említett sajtóanyag (press kit), még akkor sem, ha nem önálló műfaj, hanem egy összetett dokumentumhalmaz, s nem egy írásmű, amely sajtótálálkozó alkalmával kerül kiosztásra. Nevezhetjük hand out-nak is.

A press kit részletes háttérrel nyújt a sajtótálálkozó témájáról. Belekerülhetnek a hivatalos sajtóközleményen kívül az elhangzott beszédek leiratai, a beszédekben hivatkozott dokumentumok, beszámolók, jelentések, életrajzok, ismertetőik, fotók, az ezeket digitális formában tartalmazó adathordozók (CD, DVD illetve napjainkban már inkább pendrive). Gyakran apró ajándéktárgyak (logózott írószerek, jegyzettömbök, kulcstartók, egyéb irodai eszközök, ernyő, kendő stb.) is belekerülnek. (Kriskó, 2013)

1.13. Krízishelyzetek kommunikációja

A kríziskommunikációs szakirodalom állítása szerint rendhagyó helyzetekre, még a krízisre is fel lehet és fel is kell készülni. Minden szervezet életében bekövetkezhet egy olyan jellegű működési zavar, amely válsághelyzetet idéz elő. A válság első és legfontosabb tulajdonsága az, hogy előre nem tervezhető. A gyors, hatékony és eredményes kezelése szempontjából fontos a kialakult helyzet idejében történő felismerése. Felkészültség, gyorsaság, átláthatóság és hatékonyság – ezek a kríziskommunikáció alapjai. Ehhez szükség van olyan kész – a legrosszabb eshetőséget is figyelembe vevő – kommunikációs tervekre, amelyek egy bekövetkező krízis esetén a szervezet minden tagjának irányt mutatnak a veszély elhárítására, megszüntetésére. (Barlai-Kóvágó, 2004)

Lényegesnek tűnik hangsúlyozni, hogy a kríziskommunikáció alapvető célja a tényleges helyzet és a közvélemény által észlelt látszat közötti eltérés, az úgynevezett „kritikus tér” szűkítése. Kidolgozása során a helyzetelemzést követi az erőforrás és eszközszámvetés, a konkrét kommunikációs cél kijelölése, az üzenet megtervezése, a várható célközönség jellemzőinek meghatározása, ennek függvényében a célszerű csatorna kiválasztása, valamint a költségek tervezése. A válságkommunikáció csak akkor lehet sikeres, ha a közlés a célközönségnél megfelelő hatást, meggyőzést, cselekvő azonosulást tud elérni. (Barlai-Kóvágó, 2004)

A PR-szakirodalom teljesen egybehangzón állítja, hogy proaktív válságkommunikációs terv segítségével irányíthatóvá válhatnak a krízishelyzetek. A szervezeti kommunikációs háttéranyag ismerteti a válságkommunikáció tervezésének komplex folyamatát, amelyben az idő függvényében kerülnek a különböző feladatok végrehajtásra, a stratégiai, a taktikai és akciótervek alapján. Fontos tudni, hogy a tervezés megvalósítható a válságterv részeként, de akár önállóan is; mindenképp van értelme. A Kríziskommunikációs kézikönyv célja, hogy egy szervezet életében az esetlegesen előforduló krízishelyzetet ne súlyosbítsa kommunikációs zavar. A Kríziskommunikációs forgatókönyv ezt a helyzetet modellezi előre, annak érdekében, hogy mindenki tudja, mit, mikor, hogyan és kinek lehet nyilatkoznia, illetve azt hogy egy ilyen szituációban kinek van jogköre a közvélemény tájékoztatására. (Kriskó, 2013)

1.14. Közösségi média-stratégia

A szervezeti kommunikációs háttéranyag hosszasan taglalja a PR-stratégia részét képező social media-stratégia szükségességét. Manapság nem csak az üzleti vállalkozások sikere mérhető „lájkolásokkal”; aki nincs ott a legnépszerűbb közösségi oldalakon, a közvélemény számára nem is létezik. Obama 2008-as és 2012-es kampánya bizonyította, hogy a közösségi média tudatos használata a siker új záloga a politikai választásokon is. Magyarországon a kormányzati kommunikációban bizonyult különösen sikeresnek a közösségi médiahasználat, például a „Gombold újra”, illetve a „RE-Generáció” társadalmi célú kampányok esetében.

A magyar divat népszerűsítésére törekvő (Bakó, 2012) „Gombold újra! Divat a magyar” pályázat és divat-show 2011 tavaszán a magyar EU-elnökség kiemelt kulturális eseményeként került megrendezésre. A célkitűzések között a kormányzat és kreatív szektor kapcsolatainak erősítése, a magyar motívumkincs és a korszerű design összeegyeztethetőségének tesztelése, a kiemelkedő tehetségű fiatal tervezők ismertté tétele, piacra lépésének támogatása, a kézművesek és a fiatal designerek közötti kapcsolatfelvétel elősegítése, a „magyar divat” sokrétűségének bemutatása szerepelt. A partnerek száma évről évre egyre nőtt, de alapvetően a Design Terminál Non Profit Kft. mellett a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem, a Hagyományok Háza, valamint a Népművészeti Egyesületek Szövetsége.

Eredetileg a célcsoport elsődlegesen a 18-39 éves korosztály (főleg budapestiek, kiemelt figyelemmel a női fogyasztókra), másodlagosan a 14-49 éves, kereskedelmileg kiemelt jelentőségű csoportok, harmadlagos a teljes hazai lakosság volt. Kiegészítő célcsoportként a népművészek, kézművesek kerültek megnevezésre. A célcsoport újabb és újabb fogyasztói csoportokkal gazdagodott, bevonva a potenciális nemzetközi érdeklődőket is.

A marketing és kampány eszközökkel kapcsolatban kiemelendő, hogy a 2011-es „Gombold újra! Divat a magyar!”-ból 2013-ra kinőtt „Gombold újra! Közép-Európát!” rendezvényszervezők folyamatos online kommunikációt folytatnak. A klasszikus hirdetési felületek mellett a kommunikáció ez esetben kiemelten a web 2.0 platformokat vette igénybe és a felhasználók aktivitására (személyes ajánlás és szavazás) épült. A rajongók tábora a Facebook-on (2013.11.11-én 16.722) folyamatos bővülése jelzi a kampány kivételes „horizontális”, majd nemzetközi sikerét, amelyet a honlap (www.gomboldujra.hu) is jelez. A kivételes tematizáló képességgel előkészített közösségi média kampányt a direkt marketing (DM) eszközök (hírlevelek, e-mail listák, iskolai faliújságok), You Tube videók, közszolgálati és kereskedelmi rádiós és televíziós megjelenések, női magazinok címlapján szereplő szupermodellek,

falfestmények tették az elmúlt évek legsikeresebb integrált kommunikációs kormányzati kampányává.

13. tábla: A Gombold újra! pályázat óriásplakátja egy budapesti tűzfalon



Forrás: a Gombold újra! Divat a magyar - tűzfalon

Számos magyar és külföldi jó gyakorlat említhető a közösségi média innovatív közigazgatási használatára. E tananyag szerzője saját, empirikus kutatásainak részét képezte a norvég Bærum önkormányzat 2010-es kezdeményezése. Az ottani kommunikációs osztály vezetője egy blogban tette közzé, hogy az önkormányzat új kommunikációs stratégiát kíván kialakítani, és várta a kommenteket. A kezdeményezésnek hatalmas sikere lett; az akció a helyi nyilvánosság kereteit is túllépte, az egész ország területéről érkeztek kommentek, laikus, hétköznapi, gyakorlati tudást és a szakértői tudást közvetítve. A diskurzus két szinten zajlott: az első szinten magáról a stratégiáról, míg egy második, metaszinten magáról az innovatív önkormányzati kezdeményezésről, annak további terjesztési lehetőségéről, az online participáció kereteiről, korlátairól, veszélyeiről. Arról, hogy mit kockáztat egy adott önkormányzat politikai vezetése, ha létrehoz egy online agorát, ahol a látens vélemények megjelenésével esetleg kiderül, hogy a lakosság többsége a város vezetésével ellentétes állásponton van bizonyos ügyekben. Végül, az új kommunikációs stratégiát a lakosok a blogon keresztül, közösségi részvételen alapuló online kommunikációs folyamatban alakították ki, a testület már csak jóváhagyta az így különleges legitimitással rendelkező dokumentumot. Talán érdemes a norvég város kommunikációs stratégiájának két alap pillérére utalni: a) proaktív és interaktív, mindenki számára elérhető és közérthető tájékoztatás, tanácsadás (szolgáltatásokkal és a helyi demokrácia rendszerével és működésével kapcsolatban); b) a párbeszéd, a bevonás, a participáció lehetőségének megteremtése. (Jenei In Jenei, 2012)

1.15. A vezető mint újmédia alkalmazások megrendelője

Fábri (2013) a modulcsoport újmédiás tananyagszerzője az online médiával kapcsolatos fejlesztéseket a vezető mint újmédia alkalmazások megrendelője szemszögéből tekinti át. „Nap, mint nap merülnek fel az iparágban új ötletek, alkalmazási lehetőségek, indulnak új trendek – s hálnak is el igen hamar. Mindez a szervezetek vezetői számára egyfelől szinte kiapadhatatlan erőforrást kínál, ugyanakkor folytonos döntési helyzetet is jelent. Az erőforrás-gazdálkodásnak minden szempontból meg kell felelni az újmédia adta kihívásoknak, hiszen nem csupán egy-egy fejlesztés, szolgáltatás megrendeléséről van szó, hanem a munkatársak, az egész szervezet idejének, energiájának, figyelmének megosztásáról, igénybe vételéről is.

Ezek a döntési helyzetek annyiban különlegesek, hogy részben külsős, beszállítói irányból, részben belsős munkatársi körből is érkehetnek kezdeményezések. Amint azt részletesen láttuk, egy folyamatosan formálódó területről van szó, ezért nem magától értetődő a javaslatok relevanciája. Alig vannak kipróbált megoldások, bizonytalanok az ágazati standardok, esetlegesen a szakterület autoritásai, teljesen hiányoznak a legalább középtávú beválási esettanulmányok. A másik oldalról viszont inspiráló erejűek az új ötletek, izgalmasak a távlatok, versenyelőnyt, avagy jelentős hatékonyság-növelést hozhatnak az innovációk, távlatosak a koncepciók, látványosak a prezentációk.

Mindez feszültséggel terheli a vezető viszonyát, attitűdjét az újmédiás megoldásokkal szemben. A kockázatkerülő vezetési stratégia ilyenkor az elzárkózáshoz, a döntések halasztásához vezet, amit felerősít, ha olyan szervezetről van szó, ami szabályozott közösségi szolgáltatásokat lát el. Ilyen esetekben a távolságtartást az is indokolja, hogy többnyire már meglévő, működő hagyományos megoldások mellé, esetleg azok helyett alkalmaznának újmédiás eszközöket, tehát sem az igények, sem a hiányok nem követelik ki (s ezzel nem legitimálják önmagukban) a váltásokat. Nagyon egyértelmű és közvetlenül belátható, kézzelfogható evidenciákra van ilyenkor a felelősséggel tartozó vezetőnek szüksége akár a belső, akár a külső web 2.0 alkalmazások bevezetéséhez.

Az érthető óvatosság ugyanakkor azzal is járhat, hogy a szükséges fejlesztések elmaradnak. Márpedig itt a partnerek, ügyfelek, felhasználók, de a munkatársak maguk is egy állandóan megújuló információs környezetben élnek, tehát a referencia-közegük napi élmény a számukra, így nagy lehet a kontraszt a szervezeti teljesítmény és a számukra természetes/elvárt megoldások között. Vagyis, a vezető nem teheti meg komoly szervezeti kockázat nélkül, hogy eleve távolságot tart az újmédiás innovációktól, és jellemzően elzárkózóan fogadja az ilyen felvetéseket.

Fejlesztési nyomás / kiszámíthatatlan hatások – ez nem csupán az újmédiának, hanem az újmédia korának is meghatározó élménye s egyben dilemmája. A vezető ebben a helyzetben az aktív részvétel és értékorientált nyitottság stratégiájával hozhat jó döntéseket.”

Fábri szerint: „Az újmédiás szolgáltatások piaca nem hogy nem kiforrott, hanem azt sem látjuk még, voltaképpen kik a valóságos szereplők. Ezért a referenciák, szakmai tapasztalatok és ismertség alig jelentenek érdemi információkat. A termék- és szolgáltatás-ajánlatok esetében ezért a következő lépéseket javasoljuk, akár egy konkrét kiírásra, ajánlatkérésre érkezik a javaslat, akár a szervezettől független megkeresés formájában.

Az újmédia tartalomalkotási kultúrájában óriási tömegű olyan fejlesztés áll rendelkezésre, amely térítési díj nélkül, vagy nagyon alacsony áron kínál szolgáltatásokat. Ezért a komolyabb költségekkel járó szolgáltatásokat mindenképpen össze kell hasonlítani az elérhető szabad szoftveres platformokkal. Erre a munkatársak véletlenszerű tájékozódása és egy felelős munkatárs szisztematikus keresése együttesen szinte bizonyos, hogy elegendő információt ad.

A nagy szolgáltatók (pl. Google, Microsoft) általában saját fejlesztésű, könnyen elérhető megoldásokat kínálnak. Ezek előnye a stabil háttér, az összekapcsolhatóság és a fejlesztések/frissítések követhetősége. Ugyanakkor ez esetben fokozottan igaz a „kisbetűs részek” elolvasásának fontossága: amint arra korábban kitértünk, például a Google ingyenes web 2.0-s szolgáltatásainak igénybe vétele egyben a tartalmak felhasználói jogainak megosztását is jelenti; a prezi.com alacsony díjtételű, felhőalapú verziójának használatával készült prezentációk is hozzáférhetőek. A legcélszerűbb döntési stratégia a beérkezett ajánlat tudását összevetni a nagy szolgáltatók hasonló termékeivel. Ezzel az ajánlat realitását már meg tudjuk ítélni, ami ösztönözheti a további keresést.

A web 2.0 lényegéhez tartozik, hogy nyitott és felhasználóbarát legyen. Ezért vezetőként mi magunk lehetünk az első szűrő. Ha minket nem szólít meg, számunkra nem kézenfekvő, problémát jelent a belépés, a beállítások, akkor nyugodtan kételkedhetünk a használhatóságban. Vagyis, próbáljuk ki azonnal a bemutatott terméket, ragaszkodjunk a kipróbálhatósághoz.

Természetesen eltérő lehet a munkatársi kör (beleértve a vezetőt is) affinitása az újmédiás megoldásokra, ezért ösztönösen az internetes elkötelezetteket szokták ilyenkor megkérdezni. Ez nyilván hasznos, de a közösségi felhasználású szolgáltatásoknál a küszöbérték nem fenn, hanem lenn található: vagyis éppen a digitális világban kevésbé otthonosan mozgó egyének részvétele fogja eldönteni a termék használhatóságát, hasznosságát.

A fogyasztói társadalomra amúgy is jellemző attitűd, nevezetesen, hogy nem is tudjuk, mire van szükségünk, amíg a megfelelő árucikk nem szólít meg minket, fokozottan érvényes ez a műfajukban is újszerű termékekre. Könnyen élhet a vezető a gyanúperrel, hogy vajon nem a zebrán akarják-e nagy erővel átkísérni, miközben neki semmi keresnivalója az utca másik oldalán... Magyarán, hogyan dönthető el, valóban szükség van-e az adott fejlesztésre a szervezetben?

Az újmédia jellegéhez illően itt is a korábban vázolt tudásmegosztás és közös tudásfelhasználás az egyik legjobb forma. Az adott célt és a javasolt eszközt a munkatársi körben kell tesztelni, rákérdezve az addig tapasztalt hiányokra, illetve konkrét előrelépési példákat kérve az alkalmazás esetére. Ha a szervezet belső hálózati kapcsolataiban nem talál elfogadásra az innováció, azt nagy valószínűséggel nem a konzervativizmus, hanem a relevanciahiány okozza.”

Fábri végül meghatározott tárgyalási technikákat javasol az újmédia-szolgáltatások megrendeléseihöz. „Kétféle alap-attitűd lehet célravezető a megrendelések előkészítése során, ezek közül a vezető a személyes habitusa alapján válasszon. Mutatkozhat igen kompetensnek az újmédia világában, vagy ellenkezőleg, tartozhat a meggyőzendő digitális analfabéták táborába.

A rákérdezések kiindulópontja a saját újmédia-használat lehet. A közösségi portálok, a dokumentum- és alkalmazás-megosztók, a tárhelyek alapszintű gyakorlati ismeretéből már eleve sok kérdés következhet az újabb javaslatokról. A saját accountokkal vagy hardverrel való azonnali kipróbálás rákényszeríti a tárgyalópartnert a gyors reagálásra, s egyben jó eséllyel kiszűri a termék hiányosságait (hiszen éles környezetben kerül tesztelésre). Ennél a tárgyalási stratégiánál magától értetődik az alternatív megoldásokra való rákérdezés: vélhetően egyébként ezek a konkrét demonstrációs használat során minimális kereséssel is megjelennek, ezért erre mindenképpen reflektálnia kell a partnernek. Ezzel szemben a teljes vagy csupán újmédiás digitális érintetlenség arra készíti a partnert, hogy a termék időszerűségét, hasznosságát és kezelhetőségét az alapoktól kezdve bizonyítsa, ami ugyancsak sok részletproblémára felhívhatja a figyelmet. Ilyenkor a laikus rákérdezés a részletekre, az egyes elemekre kifejezetten ajánlott, ez pedig a hiányosságok kiderülése mellett az esetleges továbbfejlesztési lehetőségekre is felhívja a figyelmet.

Az egész tárgyalási-megrendelői folyamatban a leginkább elkerülendő csapda-helyzet is a kompetencia-igénnyel függ össze. Mivel igen trendi dolog újmédiásnak, web2-snek, mi több, web3-snak lenni, könnyen sodródhat a szervezet vezetője kényelmetlennek érzett helyzetbe, amiért nem rezonál a buzzwordok sorát alkalmazó geek-felvetésekre. Ezzel szemben kifejezetten a nyugalmat s a józan öntudatot javasoljuk: annak tudatosítását magunkban és a partnerekben is, hogy nem a szervezeti munka van az új digitális megoldásokért, hanem a mindenkori szervezeti munka igényei formálják a digitális innovációkat.”

II. Személyes kommunikációs fejlesztés

Az alábbi tananyagrészhöz elengedhetetlennek tűnik a személyközi / interperszonális kommunikáció néhány alaptézisét és szabályszerűségét megemlíteni; ezek a törvényszerűségek, szabályszerűségek képezik a fejezetben később tárgyalt témák alapjait.

A hatékony, helyzetfüggő kommunikáció fejleszthető, hiszen maguk a kommunikációs képességek fejleszthetők. Ez leginkább a következő ténynek köszönhető: az, hogy egy bizonyos helyzetben hogyan kommunikálunk, elsősorban attól függ, miként gondolkodunk róla. Nem magára a helyzetre reagálunk, hanem arra, amit előzetesen elképzelünk róla, amit számunkra jelent. Ezért vagyunk képesek saját kommunikációs viselkedésünkön változtatni. Önreflexióval, tréningek segítségével gyakorolhatjuk a kívánt viselkedés- és kommunikációs mintákat. Míg a Vezetés és kommunikáció modul gyakorlati foglalkozásai, a tapasztalati tanuláson alapuló tréningek ehhez segítenek hozzá, a háttéranyagok – melyek rövid, elméleti megalapozása és összefoglaló ismertetése az alábbiakban olvasható – a készségfejlesztő elemek tudatosítását szolgálják.

A személyközi kommunikáció sajátosságai

A kommunikáció első axiómája, hogy lehetetlen nem kommunikálni (Paul Watzlawick In Buda, 2001). Már a megjelenésünkkel is számos információt adunk magunkról. Ha csak állunk egy nyilvános helyen, még meg sem szólalunk, alakunk, testtartásuk, arckifejezésünk, tekintetünk, ruházatunk, hajviseletünk, óránk, telefonunk, stb. együttese számos információt közöl személyiségünkről. Társas helyzetben minden magatartásbéli megnyilatkozásnak üzenetértéke van, még a nem szándékosnak (például elpirulás, izzadás) is.

A kommunikáció második axiómája (Paul Watzlawick In Buda, 2001) szerint abból, ahogyan közlünk valamit (nem abból, amit mondunk, hanem abból, ahogyan mondjuk!) kiderül, mi a viszonyunk:

- magához a kommunikációs helyzethez, tehát ahhoz a szituációhoz, amiben beszélgetőpartnerünk-vel vagyunk (jól érezzük benne magunkat, vagy alig várjuk, hogy kiléphessünk belőle)
- a saját és a beszélgetőpartnerünk szerepéhez („honnan” beszélünk, egyenrangú félként tekintünk a másikra, vagy alá- és fölérendelt viszonyban gondolkodunk)

- ahhoz, amit mondunk (igaznak, hamisnak, fontosnak, lényegtelennek stb. tartjuk)
- ahhoz, ahogyan mondjuk (komolyan, ironikusan, viccesen szándékozzuk mondani) (Buda, 2001).

Ezeket a viszonyokat a személyközi kommunikációban nem explicit módon, szavakkal, verbális úton fejezzük ki, hanem nonverbális kommunikációs csatornák útján, testbeszédén keresztül – testtartás, arckifejezés, tekintet, gesztusok, a köztünk és közte lévő térbeli távolság szabályozása, hangsúly, hanglejtés, hangerő, illatok útján.

További fontos megállapítás, hogy a személyközi kommunikáció általában két szinten zajlik:

1. a „mit” síkja: az a sík, amelyen általában szavakkal közlünk valamit. Ez a tudatos sík, amit megpróbálunk kontrollálni. Odafigyelünk például a szavainkra, tudatosan választjuk meg kifejezéseinket egy adott szituációban.
2. a „hogyan” síkja: az a mód, ahogyan közlünk valamit. Ez a nonverbális kommunikáció síkja; nem, vagy kevésbé tudatos, nagyon gyakran spontán.

Mivel a „hogyan” síkja gyakran kicsúszik a tudatos ellenőrzés alól, tapasztalatból tudjuk, hogy erre kell a leginkább figyelni a másik szándékának megfejtése során. Ez a sík minősíti a „mit” síkját, a szavak sík-ját. „Antennáinkat” ezért beszélgetőtársunk testbeszédének értelmezésre kell fordítanunk, és figyelmünk háromnegyed részében az egyes nonverbális csatornákat monitorozzuk. Ha testbeszéde alátámasztja, megerősíti szavait, hitelesnek tartjuk; azonban ha úgy érzékeljük, testbeszéde nincs összhangban szavaival, megrendül benne bizalmunk.”

A szemiotika és a kommunikációtudomány további alaptézise, hogy minden szöveg, üzenet – jelek valamilyen rendezőelv mentén strukturált halmaza - több jelentésre nyitott, azaz „poliszémikus”; nincs egyszer és mindenkorra hozzárendelt, örök érvényű jelentése. Ez nem jelenti azt, hogy egy üzenetnek ne lenne egy kulturálisan elfogadott konvencionális jelentése; a befogadó számára érvényes, személyes jelentés azonban a befogadás során, a befogadóban jön létre. Ez könnyen belátható, mert a tapasztalat is ezt igazolja: még ugyanazokat a környezetünkből jövő ingereket is különféleképp értelmezzük. Az emberek egy része ugyanazt a nyári meleget kellemesnek érzi, az emberek másik része viszont elviselhetetlennek. Az egyes értelmezések nem „igazabbak” a másikinál.

Számos félreértés származhat abból, ha úgy gondoljuk, hogy a másik fél automatikusan úgy érti üzenetünket, ahogy mi szeretnénk, hogy értse. Attól, hogy mondtunk valamit, még az sem biztos, hogy mások meghallották. Ha meg is hallották, még nem biztos, hogy megértették. Ha meg is értették, egyáltalán nem biztos, hogy úgy értették, ahogy mi szeretnénk volna.

Az üzenet értelmezése az üzenet befogadójától függ, a befogadásakor keletkezik. Amikor befogadóról beszélünk, vigyázzunk, nem mindig egy másik személyre kell gondolnunk, sőt. Mi is hol üzenetek, szövegek közlője, hol azok befogadójának szerepében jelenünk meg. Személyközi kommunikációs szituációkban például folyamatosan cserélgetjük beszélgetőpartnerünkkel e szerepeket.

A befogadó értelmezési stratégiái – könnyen belátható módon – függenek a kortól, de szerepet játszik a nem is (a biológiai nem helyett célszerűbb a társadalmi nemre gondolni). A nem rendkívül fontos, mert ez alapján alapvetően más perspektívából látjuk a világot, mások az evolúciósan kialakult szükségleteink. Az értelmezések továbbá függenek a szocializációs háttérünktől, kulturális kompetenciánktól, attól, hogy mire tanítottak meg bennünket, mit érdemes észrevenni a körülöttünk lévő világból, és ahhoz, amit észrevettünk, milyen jelentéseket tanultunk meg társítani. Végül, az értelmezés függ aktuális szükségleteinktől is.

Az üzenetek értelmezésével kapcsolatban meg kell említenünk a szelektív percepció mechanizmusát (Paul Lazarsfeld In Bajomi-Lázár, 2006) is. Ez azt jelenti, hogy saját identitásunk védelmében már az információforrások között is szelektálunk: azokat keressük, amelyekről tudjuk, hogy a korábban kialakult nézeteinkkel, véleményünkkel összhangban lévő üzeneteket terjesztik. Hajlamosak vagyunk eleve elkerülni az olyan információforrásokat, amelyek a nézeteinkkel ellentétes információkat közölnek (nem vesszük meg azt a politikai napilapot, amelyről azt gondoljuk, a nézeteinkkel ellentétes információkat közöl). Ha véletlenül mégis belebotlunk olyan információforrásokba, amelyek a miénktől eltérő nézeteket terjesztenek, azt tapasztaljuk, hogy korábbi, saját nézeteink és az újonnan befogadott nézetek a fejünkben „egymásnak feszülnek”. Fellép a „kognitív disszonancia”(Leon Festinger, 1957 In Aronson – Tavis) 2009) állapota, amely olyan kellemetlen pszichés feszültséggel jár, amelyet mindenképp fel kell oldanunk (kognitív disszonancia-redukció elmélete). Ésszerűsítő, öngazoló lények vagyunk, „megmagyarázzuk” magunknak, hogy a miénktől eltérő vélemény miért nem helytálló, miért helyesebb az, amit mi gondolunk (Aronson – Tavis, 2009).

Ahhoz, hogy megfelelően tudjuk értelmezni munkatársaink reakcióit, magas fokú érzelmi intelligenciára van szükség; amennyiben nem rendelkezünk vele, ez fejlesztendő és fejleszthető. Az érzelmekkel való bánás képessége, az érzelmi intelligencia (EI) az értelem és az érzelem közötti átjárást, az agyunk racionális és érzelmi központjai közötti kommunikációját jelenti. Az EI szintje a korral emelkedik - ellentétben az értelmi intelligenciával. Az érzelmi intelligencia koncepciójának kidolgozója, Daniel Goleman szerint a kiemelkedő munkahelyi teljesítmény szempontjából a konvencionális intelligencia másodlagos az érzelmi intelligenciához képest; és ez fokozottan igaz a vezetőkre (Goleman, 2008).

Retorikai ismeretek

Könyvtárnyi bestseller foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy vajon hogyan lehet valaki sikeres közszereplő. A Retorika tréning azoknak a vezetőknak szól, akik nyilvános szerepléseik alkalmával szavaik meggyőző erejét kívánják fejleszteni.

„Az ókorban művészetként tekintettek a beszédre: minél szebben és meggyőzőbben tudott beszélni a szónok, annál értékesebb tagjaként tartották számon a társadalomban. A szónoklattan vagy retorika (görögül rhétoriké, latinul ars oratoria) eredetileg ékesszólást, művészi igénnyel előadott nyilvános megszólalást jelentett. Először i. e. 485-ben, antik görög tulajdonjogi perekben tűntek fel olyan hivatásos beszédírók (Thisziasz, Korax, Gorgiasz), akik segítették a pereskedők munkáját. A retorika fejlődésében tehát kiemelkedő szerepe volt a bírósági gyakorlatnak és a népgyűlésnek: ezeken a társadalmi színtereken kiválóan kellett szerepelni, aki nem tudott jól beszélni, az hivatásos beszédírót fogadott. A történelem folyamán a görög retorika klasszikusait (Arisztotelész, Platon), latin ékesszólók követték (Ciceró, Quintilianus), majd a középkori egyetemi stúdiumok a hét szabad művészet köré szerveződtek, melyek közül az egyik a retorika, azaz a gondolatok szabatos szóbeli kifejezésének a tárgya volt.” (Bajnok, 2013)

Benedekné Dömötör Ildikó és Gyorgyevics Miklós (2013), a modul szerzői hangsúlyozzák, hogy a hallgatósághoz akkor jut el az előadás fő üzenete, ha fel tudják idézni magunkban a hallott szavakat, érzéseket és képeket. Ebben a mikroszintű, aprólékos szerkesztési munkában lehetnek segítségünkre azok a retorikai eszközök, amelyek már az ókor óta segítik a szónokokat abban, hogy a hallgatóságuk érzelmeire hassanak. A mikroszintű és a makroszintű szerkesztést párhuzamosan kell alkalmazni. Ez utóbbi azt jelenti, hogy azt jelenti, hogy folyamatosan figyelemmel kell lennünk az előadás makro struktúrájára, az egyes részek egymáshoz kapcsolódására. Fontos, hogy a szöveg minden eleme - történet, anekdota, idézet, statisztikai adat, dia, táblázat vagy akár egy vicc – a fő üzenetet vigye előre. Az egyes elemek logikusan következzenek egymásból; kerüljük a hirtelen gondolati bakugrásokat (vagy „lólépéseket”). Nehéz ellenállni, de törekedjünk arra, hogy a „zárójelben jegyzem meg...” kezdetű kitérőktől megszabaduljunk az előadásunkban.

Emlékezetessé, hatássá úgy tudjuk tenni az előadásunkat, ha meglepjük a hallgatóságot; ha szemléletes, élénk vagy meglepő képeket használunk; ha megpróbálunk hatni a hallgatóság érzékszerveire; ha van a beszédünkben plasztikus kifejezés, érzékletes mondat és használjuk a retorikai eszközöket. A retorikai alakzatok alkalmazására példa a hanghatás alkalmazása: alliteráció, asszonancia, a hangutánzó szavak használata, a metaforák, szóképek használata hasonlatok alkalmazása; ellentétek megjelenítése, fokozás, jelzős szerkezetek.

A modern retorika ma már messze túlmutat a hagyományos retorika koncepcióján; nem csak a beszélőre és a beszédre, hanem a beszélő és a közönség kapcsolatára is fókuszál. Ennek a kapcsolatnak a sikeressége nem csak a retorikai felkészültségen múlik, hanem számos más tényezőtől is függ, például az előadásra való felkészüléstől vagy a technikai eszközök használatától is. A retorika tudományának hatásköre kiszélesedett, „olyan alkalmazott tudománnyá vált, mely más tudományágak (például a kommunikáció, a pszichológia vagy a szociológia) eszköztárának segítségével ajánlásokat fogalmaz meg a nyilvános szereplés sikeréhez.” (Bajnok, 2013)

Előadás- és hatékony prezentációs technikák

Bár a gyakorlati tapasztalat, a tanulás, a készségfejlesztő tréningeken történő részvétel elengedhetetlen a fejlődéshez, az e téren írt háttéranyagok a tudatos előadás tervezéssel kapcsolatban mind rendkívül hasznosak. A modulcsoport Beszéd-, előadás és prezentációs technika tréningjének háttéranyagát Bajnok Andrea írta.

„Az előadás kommunikáció központú tervezése a kommunikációs szituációból indul ki, vagyis sorra veszi a kommunikációs színtér azon paramétereit, amelyek leginkább befolyásolják a nyilvános szereplést. Így a felkészülés során öt kérdést kell előzetesen megválaszolni: Miért? Ki? Mi? Mikor? Hol? Az első három kérdés az előadás tartalmára vonatkozik, míg az utóbbi két kérdés inkább technikai jellegű szempontokat vet fel.” (Bajnok, 2013)

Meg kell próbálnunk a partnerhez, a célhoz, az alkalomhoz, a helyhez illeszkedni. A kommunikációs és tárgyalástechnikai tréningeken, vezetői tréningeken is rendre felbukkanó kifejezés, a „partner-orientált kommunikáció”, vagy ahogyan a médiatréningen hívjuk, a people-oriented (és nem topic-oriented, azaz téma-orientált) hozzáállás (vagy a PR, illetve reklám szakirodalomban használt célcsoport-központú megközelítés) minden nyilvános szereplés alapja. A tananyag elején közölt modern kommunikációelméleti (nyelvészeti, pragmatikai) megközelítés is azt hangsúlyozza, hogy a jelentés a befogadóban keletkezik. Ahhoz, hogy beszédünket (üzenetünket, közleményünket) a szándékunknak megfelelően értelmezze, ahhoz nekünk kell mindent megtennünk, hogy a lehetőség szerint „testre szabjuk” perszonalizáljuk mondandónkat.

Ehhez komolyan fel kell térképeznünk a közönség összetételét, azt, hogy hányan lesznek; hogy milyen előzetes tudásra, felkészültségre, kulturális kompetenciára számíthatunk a részükről. Lehet, hogy bizonyos tekintetben, meghatározott értékek tekintetében megosztott az értékrendjük, a műveltségük; erre is számítanunk kell. „A közönségre fókuszálás a figyelem megragadása, a közös

szükségletek vagy problémák (az aktuális és a vágyott állapot közötti különbségek) felismertetése már az előkészületek során szempontként jelenik meg. A témát és a téma feldolgozását minden esetben a hallgatóság szempontjából kell végiggondolni: mit tudnak a hallgatók, miről és hogyan érdemes előttük beszélni. A szükségletek és problémák felismertetése után az előadó azt is prezentálja, hogyan képzei el a szükségletek kielégítését vagy az adott probléma megoldását, vagyis hogyan lehet az embereket az A pontból (ahol a prezentáció előtt vannak) eljuttatni a B pontba (ahol az előadás után lehetnek).

Az előadásra való felkészülés során alakítjuk ki azt a tartalmat vagy üzenetet, amelyet a tervezés során nyerő formába, például egy történetbe vagy egy képbe csomagolunk, hogy érzelmileg is megérintsük vele a hallgatóságot. Előre el kell döntenünk, hogy **mi** a tartalom, mi az üzenet lényege, vagyis mit visz majd haza a hallgatóság. Ugyanakkor, bármennyire is fontos a tartalom, mindig ügyelni kell arra, hogy a közönség számára is kellően egyszerű és befogadható legyen.” (Bajnok, 2013)

Az egyes témákat, amelyekről mindenképp beszélni szeretnénk, célszerű mind map vagy szófelhők segítségével megjelenítenünk. Ezek után meg kell találnunk azt a logikai elrendezést, tematikus vezérfonalat, amelyre felfűzhetjük az előadást. Fontos, hogy ehhez feltegyünk magunknak néhány alapvető kérdést, például azt, hogy **miért** tartjuk az előadást, mi a szándékunk vagy a célunk vele? Ráadásul célszerű a közönségünk perspektíváját alkalmazni: miért fontos ez az előadás nekik? A válasz figyelembevételével kell a tematikus láncot kialakítanunk, úgy, hogy a bejárat a közönség számára egészen biztosan követhető legyen és elérje a célját. Ehhez egy jó dramaturg munkáját kell elvégeznünk, miközben figyelembe vesszük az emberi memória korlátait is.

„Atkinson az emberi memória szerkezete kapcsán azt hangsúlyozza, hogy kizárólag a rövid távú memória korlátozottságának figyelembe vételével érdemes összeállítani a prezentációt. A rövid távú memória, melyet nevezhetünk munkamemóriának is, csak korlátozott mennyiségű új információ befogadására képes, azonban a hosszú távú memóriából korlátlan mennyiségű, már meglévő tudást, információt tud mozgósítani. Az új információk érzékeléséért felelős szenzoros memória kapacitása is korlátlan, de csak egy másodpercig tárolja az új impulzusokat (vizuális és verbális információkat, azaz képeket és hangokat). Ha túl sok információ éri a hallgatóságot, akkor a koncentrációért és a figyelem fenntartásáért felelős munkamemória túlterhelődik, és nem képes azonosítani a beérkező új információkat a hosszú távú memóriában tárolt már meglévő sémákkal, struktúrákkal. Ez történik akkor is, ha egyszerre túl sok dologra kell figyelni, minél több az információ, annál nehezebb fókuszálni.” (Bajnok, 2013)

Bár a hatékony prezentációval kapcsolatos bestsellerek mind azt sugallhatják, az tulajdonképpen nem is fontos, hogy mit mondunk; a lényeg, ahogyan mondjuk. Ezt egy közigazgatási vezető, még egy politikus sem veheti komolyan: lényeges mondanivaló nélkül soha nincs garantálva a siker. Mindig kell legalább egy, maximum három olyan kulcsüzenet, amelyben a tulajdonképpeni mondanivalónkat egy-egy állítás keretében megfogalmazzuk magunknak. Ezután a kulcsüzenet(eket) megfelelő érvekkel alá kell támasztanunk: kemény érvekkel (statisztikai adatok, tények, racionális érvelés) vagy puha érvekkel (sztorik, anekdoták, személyes élmények), célcsoporttól, céltől, alkalomtól, helyszíntől függően.

Az érvekhez anyagokat kell gyűjtenünk; ezek épülhetnek saját tapasztalatokra, önálló kutatási anyagra (interjúk, statisztika, összehasonlító elemzés stb.), de forrásként használható mások írása, tapasztalata vagy beszámolója is. Az összegyűjtött anyagot vázlat formájában feldolgozzuk, elrendezzük, egybeszerkesztjük. Bajnok azt javasolja a vezetőknek, hogy szabaduljanak meg a vázlat készítésének szokásos módjától és ne egy A/4-es papírra, soronként egymás alá írják a fontosabb témákat; próbáljanak ki egy másik módszert, amely már évtizedek óta széles körben ismert a világon, és az anyag elrendezésének egészen különleges módját adja: ez a módszer a gondolat- vagy elmetérkép (angolul mindmap).

„Tony Buzan, aki tanulási és jegyzetelési módszerek kidolgozásával foglalkozott, abból a kutatások alapján bizonyított tényből indult ki, hogy agyunk kapacitásának csak a töredéke van kihasználva, és az agyi kapacitás nagyobb fele kihasználatlanul marad. Ráadásul a nyugati típusú oktatás erősen a bal agyfélteke funkcióira épít logika, elemzés, számolás, írás, olvasás formájában. A jobb agyfélteke funkciói - mint például a térbeli látásmód, a vizuális ingerek vagy a zeneiség – a tanulás során nincsenek igénybe véve. A gondolattérkép elkészítése a következő módon történik: először is szükségünk van egy fektetett A4-es papírra, de a legalkalmasabb egy ennél nagyobb, akár szabálytalan formájú papírfelület, mert a hagyományos, állított A/4-es lap a szokásos, zárt rendszerben való gondolkodásra készítet bennünket⁴. A lap közepére kerül a központi kifejezés vagy kép, ami akár 1-2 szóból is állhat. A központból nagyobb ágak indulnak ki, amelyek tulajdonképpen a központi képet bontják kisebb képekre, ezek jelzik a kisebb témákat, melyeket a vonalakra írhatunk egy-egy szóval. Ha nyomtatott betűket használunk, könnyebben tárolódnak a szavak képként. Figyelnünk kell arra, hogy a fő- és mellékágak viszonya a betűk méretéből és vastagságából is kiderüljön, illetve az ágakra kerülő szó hossza megegyezzen a vonal hosszával. Bátran lehet nyilakat, rajzokat, színeket és sorszámokat is használni. A gondolattérkép kiválóan alkalmas előadások vázlatának elkészítéséhez. Digitális formában a prezi.com internetes portál nyújt hasonló segítséget, de ennek

⁴ GYARMATHY É., <http://www.tmt-tanulas.com/index.php?gondolatterkepek>

részletezése egy újabb jegyzet témája lehetne. Így mindenkinek csak ajánlani tudom az oldal megismerését, és az oldalon (ingyenesen) felkínált módszer elsajátítását és használatát.”

A vázlat elkészítése után Bajnok az előadás háttéranyagának leírását tanácsolja. Felhívja a figyelmet arra, hogy egy 15-20 perces előadáshoz minimum 5-6 oldalnyi háttéranyagot kell megírni (amit persze tilos felolvasni). A szerző azért tartja a háttéranyag leírását fontosnak, mert így kényszeríthetjük magunkat arra, hogy létrehozzuk azokat a zárt gondolati íveket, feszes logikai rendet és jól szerkesztettséget, amely a spontán beszédből általában hiányzik. „Akkor tudunk igazán sikeresek lenni nyilvános szerepléseink során, ha előtte mindent megteszünk azért, hogy a gondolatainkat minél pontosabban megfogalmazzuk.” (Bajnok, 2013).

Az előadás valójában nagyon gyakran diákban gazdag prezentáció, melyben a vizuális elemek valóban megerősíthetik az elhangzottakat. Bajnok beszámol a prezentációkészítés néhány világviszonylatban is sikeres variációjáról. Például Masayoshi Takahashi japán programozó esetéről, akit, amikor 2001-ben felkérték, hogy tartson egy 5 perces előadást egy konferencián, először alkalmazott hatalmas méretű karaktereket. Ez akkor Japánban hatalmas innovációnak számított az akkoriban használatos, rengeteg ábrát és szöveget tartalmazó PowerPoint diák helyett; azóta is meglehetősen sikeres. „A módszer rendkívüli hatásának a titka feltehetően az, hogy a Takahashi által használt betűméret miatt a karakterek és a szavak nem szöveggént, hanem vizuális élményként hatnak a közönségre. Lawrence Lessig, stanfordi jogászprofesszor prezentációs módszere is már sokakat inspirált, és abban hasonlít az előző, Takahashi-féle módszerhez, hogy gyakran csak egyetlen szót mutat meg a dián, de fotókat és illusztrációkat is gyakran használ. A www.lessig.org oldalon keresztül számos prezentációt találhat az, aki szeretne ötleteket nyerni ebből a különleges prezentációs stílusból.

A Pecha Kucha (japán eredetű szó, jelentése tere-fere vagy locsi-fecsi) szintén egy prezentációs technika, melyet 2003-ban Tokióban fiatal iparművészek találtak ki azzal a céllal, hogy közönség előtt hívják fel magukra a figyelmet, és mutassák be ötleteiket úgy, hogy a már unalmassá vált Powerpoint prezentációkat valami új, friss ötletre cserélik. A módszer lényege az, hogy egy előadó összesen 20 diát mutathat, és diánként 20 másodpercet beszélhet (ami 3-5 mondatot jelent). Ennek megfelelően egy prezentáció maximum 6 perc 40 másodperces lehet. Ma már világszerte közel 500 városban rendeznek Pecha Kucha estet, így Budapesten is kialakult a hagyománya. A Kortárs Építészeti Központ szervezésében 2006 óta évente többször is tartanak Magyarországon Pecha Kucha estet. A módszer jól fejleszti a lényegre fókuszálást, az üzenet átadásának a képességét, a kommunikációs készségeket, ezáltal a kommunikáció képésbe is jól integrálható. Az interneten található például Pecha kucha

generátor is,⁵ mely egy tetszőlegesen megadott témára random módon húsz képet mutat egymás után, egyenként húsz másodpercig.”

Bajnok hangsúlyozza, hogy bármilyen stílus is áll közel hozzánk, a tervezési szakaszban az előadás tartalmi és a technikai elemeinek összehangolására kell törekednünk. Felhívja a figyelmet arra, hogy a prezentáció vizuális elemeinek összeállítása során a következő szabályokat érdemes betartani: a vetítés nézője nem az előadó, hanem a hallgató; a kulcsüzenet helye az előadás elején van, túl sok felesleges (képi, vizuális) információval ne az terheljük a hallgatóságot; a vetítés nem helyettesíti vagy megismétli, hanem kiegészíti a mondanivalót.

Tekintettel arra, hogy a prezentáció során a hallhatóság és a láthatóság elsődleges szempont, ezért minimum 24 pontos betűméret, és Arial betűtípus használata ajánlott, de lehet 28-as, 36-os és 48-as méretet is használni, a terem méretétől függően. Ha a monitortól három méterre eltávolodva, diavetítés üzemmódban el tudjuk olvasni a diát, akkor a közönségnek sem lesz vele problémája. (Bajnok) A szemléltető ábrák, grafikonok használata erősen javasolt (egy kép többet ér, mint ezer szó, tartja a közmondás), de a megfelelő méretben és fontos, hogy feldolgozásukat, értelmezésüket segítsük.

Akár használunk szemléltető diákat, akár nem, az előadás megtartása szempontjából végig kell gondolnunk a kereteket: a nyitás és a zárás elemeit. A jól megválasztott nyitó mondatokkal képesek leszünk a figyelem megragadására, a hallgatóság témára hangolására, segítséget nyújtunk a hallgatóságnak, hogy elmélyedjen a témában. A tapasztalat azt mutatja, hogy a közönség az első öt diára koncentrálnak leginkább, ezért is rendkívül fontos a jó kezdés, illetve a lényeges mondanivaló hangsúlyozása a prezentáció kezdetén. A hatásos nyitásra sokféle módszer létezik, például előállhatunk egy meglepő közléssel, olyan ténnyel, amely nem közismert vagy a racionalitással ellentétben áll; egy merész, újszerű állítással; feltehetünk egy olyan izgalmas kérdést, amely gondolkodásra készteti a hallgatót. Természetesen lehet kísérletet tenni a választ, így lehet növelni a feszültséget és a várakozást. Indíthatunk humorral, így máris közösséget teremtünk; tekintélyt kölcsönöz egy frappáns idézet; végül, mindenki szereti a történeteket, a meséket, mert tanulságosak vagy szórakoztatóak. (Bajnok, 2013)

„A téma lehatárolására még a bevezetőben ki kell térni: tájékoztassuk a hallgatóságot arról, hogy hol húzódnak ismereteink határai, ezzel a hallgatóság csalódottságát is megelőzhetjük.” (Bajnok, 2013) A jól előkészített előadásunk változatosabbá tétele érdekében ne álljunk egy helyben, inkább mozogjunk a pódiumon, és minél népesebb a közönségünk, annál szélesebb gesztusokkal, mimikával

⁵ <http://pechaflickr.cogdogblog.com/>

hangsúlyozzuk, hitelesítsük a mondanivalónkat. A beszédünk ritmusa, a hangerő változtatása szintén megtöri a monotóniát. Ugyanezt a célt szolgálja az elméleti fejtegetések és a gyakorlati példák, a kemény érvek (például statisztikai adatok) és a puha érvek (például személyes történetek) váltakozása, a vizuális segédeszközök használata, a hosszú, komoly előadáselemek után rövid, humoros részek beiktatása; interaktív elemek alkalmazása a közönséggel (Benedekné Dömötör – Gyorgyevics, 2013).

A befejezésben lezárjuk a mondanivalónkat, összefoglaljuk az elhangzottakat, visszautalunk a nyitásra (bekeretezzük az előadást) és további gondolkodásra motiváljuk a hallgatóságot. Ha lehet, ragaszkodjunk a keretes szerkezethez; ha az elején feltettünk egy provokatív kérdést, válaszoljuk azt meg. Ha a keretes szerkezetet nem tudjuk tartani, összefoglalhatjuk az elhangzottakat vagy vetíthetünk egy idézetet, ami hitelesíti az elhangzottakat. (Bajnok)

A nyilvános szereplés során azzal is számolni kell, hogy az elhangzottakat, vagy az előadó személyét kritika éri. Minden esetben érdemes fogadókészséget mutatni a bírálattal szemben. Az előadónak arra is lehetősége van, hogy gondolkodási időt kérjen, esetleg elhalassza a kérdés megválaszolását. Minden esetben nyugodtan és tárgyyszerűen kell válaszolni, mellőzve a magyarázkodást és az érzelmek kinyilvánítását. Ha a kérdést ellenségesnek érzi az előadó, és nem kapcsolódik a témához, meg kell kérni a kérdezőt, hogy az elhangzottakkal kapcsolatban kérdezzen. Ilyen helyzetben érdemes röviden, lezáróan válaszolni, jelezve, hogy a továbbiakban a korábban elhangzott témához kapcsolódjanak a kérdések. Rosszul vagy félreinformált kérdező esetén: nem illik kioktatni a kérdezőt. Helyette: „Mielőtt válaszolnék, szeretném pontosítani az elhangzottakat.”

Tárgyalástervezés és tárgyalástechnika

A közigazgatásban gyakran fordulnak elő tárgyalási helyzetek. Ezek egy része a protokoll szigorú szabályrendszere szerint történik, míg egy másik, jelentős része ugyanazt a koreográfiát követő, de nem formálisan szabályozott tárgyalási helyzet, mint az üzleti életben. Sőt, egy része kifejezetten üzleti természetű. A tárgyalási kultúra kialakítása, az eredményes tárgyaláshoz szükséges készségek fejlesztése a közigazgatási vezetők számára épp olyan fontos, mint a versenyszférában. Ezért képezi szerves részét e modulnak a Tárgyalástervezés és tárgyalástechnika.

A tárgyalás dinamikájának megértéséhez célszerű abból kiindulni, mi a **tárgyalás**: olyan kölcsönös tevékenység – interakció - amelynek célja egy vitatott ügy szabad beleegyezésen alapuló elintézése.

A tárgyalási folyamat **két síkon** mozog: intellektuális és lélektani. Intellektuális: logikus (rendezett gondolkodáson alapul), stratégiai (előre meghatározott cél alá rendeli a folyamatot), taktikai: a célnak megfelelő módszerek, eljárás megválasztásával történik. Lélektani: ez a tárgyalás legkényesebb szintje: itt a tét az emberi méltóság, tisztelet. Ha a felek pszichológiailag egyenrangúnak érzik magukat, együttműködnek. A **tárgyalások** menete jól elkülöníthető **szakaszokból** áll.

14. tábla: A tárgyalás szakaszai

Előkészítés	
Légkörteremtés	
Nyitás	
<i>Disztributív (kompetitív) tárgyalás esetében további szakaszok:</i>	<i>Integratív (kooperatív) tárgyalás esetében további szakaszok:</i>
Álláspontok tisztázása, ajánlattétel	Problémák és érdekek beazonosítása
Alku (vitafolyamat)	Alternatívák keresése, kidolgozása
Megállapodás, ratifikáció	

Forrás: saját összeállítás

Egyelőre az Előkészítés szakaszával foglalkozunk, mely az érdekek feltérképezéséből, információgyűjtésből, a lehetőségek és az alternatív utak megtervezéséből áll. Minél felkészültebbek vagyunk, annál rugalmasabbak tudunk majd lenni a tárgyaláson. A felkészülés csökkenti a bizonytalanságot, magabiztossá tesz.

Egészen biztosan azt szeretnénk, hogy a tárgyalás sikeres legyen. Először tehát azt kell világosan definiálnunk, mit tekintünk majd sikernek. Ez mindig viszonylagos, szubjektív, tőlünk függ. Gondoljuk végig: mit szeretnénk elérni? Konkrét, mérhető célokat határozzunk meg. A célt illetően alapvető fontosságú, hogy megfogalmazzunk egy maximális, egy minimális és egy reális célt is.

A „siker” önmagában nem értékelhető (?), le kell bontanunk elérhető eredményekre. Segítségül fogalmazzuk meg az érdekeinket, vezérlő értékeinket és hajtóerőnket, motivációnkat, szükségleteinket, vágyainkat.

Vajon mit szeretne a másik fél? Mi lehet a célja? Melyek lehetnek az ő érdekei? Milyen belső hajtóerőktől vezérelt? Milyen motívumok irányítják a cselekedetét? Ahhoz, hogy ezeket a kérdéseket meg tudjuk válaszolni, nagyon sok információt kell összegyűjtenünk róla, az általa képviselt szervezetről, az érdekeiről. Megéri, mert a partnerről szerzett információk jelentősen növelhetik tárgyalási erőhelyzetünket.

További kérdések a felkészüléshez: Milyen típusú kapcsolatban gondolkodik a partnerünk (rövid vagy hosszú távú) és mi? Melyek a várható egyetértés területei? Melyek azok a kérdések, amelyekben különbözünk? Mennyire erősek ezek a különbségek? Vannak-e akadályai a kölcsönösen előnyös megállapodásnak? (Hatalmi pozíciók, személyiségek, tárgyalási stílusok különbözősége.) Melyek a beáldozható engedmények? Mindig a partnerre nézve legelőnyösebb helyzetből induljunk ki!

Végül, a legfontosabb: gondoljuk végig meg a „tárgyalásos megállapodás legjobb alternatíváját”. A TÁMLA vagy TELA (tárgyalásos megoldás / egyezség legjobb alternatívája) vagy BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement), mely fogalmat Roger Fisher és William Ury (1998) vezette be, „b” tervet, a tartaléktervet jelenti. Azt, hogy mi a legjobb cselekvési alternatíva arra az esetre, ha nem tudnánk megállapodni a legfontosabb kérdésekben. A TÁMLA nélkülözhetetlen! Ha úgy megyünk tárgyalni, hogy a tarsolyunkban van egy „B” terv, magabiztosak leszünk, hiszen tudjuk, hogy van egy jó alternatívánk. A TÁMLÁ-nak köszönhetően nem kell görcsölnünk, nem kell mindenáron ragaszkodnunk a tárgyalási eredmények eléréséhez.

A TÁMLA kialakításánál vegyük figyelembe az összes olyan lehetőséget, amely még megfelelne az érdekeinknek. Ne csak úgy általában, hanem konkrétan dolgozzunk ki „B” terveket. Minden paramétert vegyünk számításba, ha szükséges, konkrét elemzéseket végezve. Ne legyünk túl optimisták, de pesszimisták sem: járjunk az egyes alternatívák után, majd válasszuk ki a legjobbat. Végül: tervezzük meg, hogyan állunk fel elegánsan az asztaltól, ha szükséges, és utaljunk a „B” tervünkre.

Az előkészítés része az időpont, az időtartam, a helyszín, a tárgyalódelegáció összetételének, valamint a tárgyalási kereteknek, szabályoknak és a napirendnek az összeállítása. Ezeket előzetesen egyeztetethetjük telefonon is a partnerünkkel, de emailben is mindenképp küldjük el az összes érintettnek, hogy tudjanak rá előzetesen reflektálni.

Meg kell állapodnunk egy időpontban és egy helyszínen a partnerünkkel. Időpontot mindenképpen egy meghatározott időtartamra (-tól -ig) kérjünk, megbeszélést is csak így szervezzünk. Csakis így biztosíthatjuk be magunkat a tárgyalás „szétfolyásával” szemben.

A helyszínt illetően: mind a hazai, mind az idegen pályának vannak előnyei. Otthon mi uraljuk a terepet, ugyanakkor nem leszünk képesek magunkat kiszakítani a hétköznapi gondokból. Sokkal nagyobb kihívás a tárgyalópartnerünkre koncentrálni. Bizonyos feltételek esetén a semleges pálya is szóba jöhet.

Meg kell határoznunk a tárgyalódelegációt is. Összetételét tekintve ne feledjük, minél nagyobb egy delegáció létszáma, annál kevésbé hatékony. A kutatások azt bizonyítják (Hofmeister-Tóth – Mitev Ariel, 2007), hogy a nők általában empatikusabbak, megközelítésük analitikusabb, mint a férfiaké, azonban nehezükre esik a személyiségüktől eltérő, például versengő tárgyalási stílust alkalmazni. Az adott szituációt gyakran nem is tárgyalási helyzetnek tekintik, legalábbis nem olyanak, ahol érdekek és ellenérdekek feszülnek egymásnak. Általában nehezükre esik nemet mondani, ahogy nehezükre esik saját érdekükben tárgyalni is. A férfiak racionálisabbak, jobb a szintetizáló képességük, ugyanakkor hajlamosak a részletekkel nem foglalkozni. Gyakran indokolatlanul is versengenek, amikor az együttműködő stratégia hosszú távon kifizetődőbb volna.

Ki kell alakítanunk egy koncepciót: makro perspektívában igyekezzünk végigbeszélni az összes fő témát egy adott ügyet érintve, későbbi tárgyalási fordulókra vagy a szakértőinkre bízva az egyes résztémák kidolgozását vagy épp fordítva, addig nem haladunk tovább az egyes témák tárgyalásánál, amíg azt részletekbe menően, alaposan meg nem beszéltük. A koncepciótól függően kell elkészítenünk a tárgyalandó témakörök sorrendjét. Még ezen a ponton is dönthetünk: a témakörök természetes sorrendjét vagy relatív fontosságától függő sorrendjét fogjuk követni.

Általában nem szerencsés a legkényesebb témával kezdeni, hiszen úgy tűnhet, keressük a konfliktust. Ugyanakkor, előállhat olyan helyzet, hogy ha a legkényesebb kérdésben nem sikerül megállapodnunk, akkor nincs értelme tárgyalnunk. Általában a fokozatosság elvét érdemes követni: a kisebb témákról egyre nagyobbakra térünk át, közben egymásra hangolódunk, kialakul a kölcsönös bizalom és együttműködés légköre, miközben egyre több információt gyűjthetünk a másiktól. A témakörök sorrendje meghatározott logika szerint épüljön fel, mert ha nem így történik, a tárgyaláson ez lesz az első, ami „szétesik”.

Az egyes témakörök tárgyalására határozzunk meg konkrét időtartamokat. Így tudjuk megakadályozni, hogy leragadjunk az első napirendi pontnál. Azt is jegyezzük fel, melyek azok a

témakörök, amelyek vitatására nem lesz időnk, de fontos, hogy egy következő alkalommal sorra kerüljenek.

A napirend összeállításánál a tárgyalandó témaköröket kell meghatározni. A témakörök mellé – magunknak – írjuk oda, kinek, mi az érdeke és milyen érvek, bizonyítékok állnak a rendelkezésre az egyes álláspontok alátámasztására. Ez alapján láthatóvá válik, hogy az egyes témaköröket illetően hány megegyezés, illetve „ütközés” várható. Állítsunk össze egy fontossági sorrendet: mi az, amiből nem engedhetünk, meg kell egyeznünk. Ugyanezt készítsük el a partnerre nézve is. Írjunk egy engedmény-listát is.

A következő lépés a stratégia megválasztása. Ehhez a következő kérdéseket kell magunk előtt tisztázni: egyszerű vagy komplex a tárgyalandó ügy; sürgős-e a megoldása; fontos-e számunkra; a másik fél számára fontos-e; fontos-e a másikkal való kapcsolat; neki mennyire fontos a kapcsolat; melyek az erősségeink és melyek a partner erősségei, mi a várható stratégiája a partnerünknek.

A stratégia megválasztásában gyakran saját konfliktuskezelési stílusunk befolyásol. Egy adott kultúrában a szocializáció során mindenki megtanul néhány jellegzetes konfliktuskezelési stratégiát, és a tárgyalásos helyzetekben ezeket alkalmazza szinte rutinszerűen. A konfliktusok megoldásának sikere azonban leginkább azon múlik, képes-e a tárgyaló fél a helyzethez leginkább illeszkedő konfliktuskezelési stratégiát alkalmazni. A stratégiából szinte automatikusan következik a tárgyalási stílus.

A tárgyalásoknak két fő típusa létezik, a szakirodalom különféle terminusokkal illeti ezeket. Az egyik fő típus a disztributív / kompetitív / győztes-vesztes kimenetelre törekvő / pozicionális (azaz bebetonozott pozíciókból történő) tárgyalás, míg a másik az integratív / kooperatív / győztes-győztes kimenetelre törekvő / érdekalapú tárgyalás. A következőkben a disztributív – integratív kifejezéseket használjuk, Hofmeister-Tóth Ágnes és Mitev Ariel Zoltán (2007) könyve nyomán.

A disztributív / kompetitív tárgyalás során a cél egy fix vagy osztatlan összegű érték elosztása a „győztes mindent visz” alapon történik: az egyik fél nyer, a másik veszít. Mindkét fél ugyanazt a „tortát” szeretné megkapni, legalábbis minél nagyobb szeletét kiharítani. A tárgyalás folyhat ingatlaneladás, vagy bértárgyalás, vagy munkahelyi elbocsátás ügyben, a téma irreleváns, a lényeg a megközelítés módja: a torta lehető legnagyobb részét hazavinni. Ezt a stratégiát nem a hosszú távú kapcsolatokra berendezkedő felek alkalmazzák, hanem azok, akik egyszeri tárgyalást folytatnak. Nem fontos számukra a kapcsolat, ez alatt az egy alkalom alatt próbálnak meg minden előnyre szert tenni.

Fürjes Balázs plasztikus leírása szerint: „A disztributív tárgyalást a felek egy-egy induló ajánlattal kezdik, amit a továbbiakban *induló álláspontnak* (pozíciónak) nevezünk. Ezek a kinyilvánított preferenciák igen ritkán esnek egybe, a tárgyalás célja ezek egymáshoz való közelítése. Saját induló álláspontunk sem esik egybe célunkkal, azzal, amit még hajlandók vagyunk elfogadni úgy, hogy elégedetten kelhessünk fel a tárgyalóasztal mellől. Ezt a számunkra még elfogadható végső értéket nevezzük *rezisztencia pontnak* (a szakirodalomban *walk-away* pontnak is hívják, azaz amikor felállunk és elmegyünk a tárgyaló asztaltól). Az induló álláspontunk és a rezisztencia pontunk közötti tartományt *tárgyalási zónának* nevezzük. Eredményes tárgyalás és megegyezés csak akkor jöhet létre, ha a két fél tárgyalási zónájának van átfedő része, ez a *megegyezési zóna*: ezen belül valamennyi pont mindkét fél számára elfogadható.” (Fürjes, 2013)

15. tábla: A tárgyalás alapmodellje



Forrás: Fürjes, 2013

„Minden tárgyalás szakaszolható az alábbiak szerint:

1. Saját rezisztencia pont rögzítése
2. Induló álláspontok (pozíciók) rögzítése,
3. Rezisztencia pontok kitapogatása,
4. Megegyezési zóna rögzítése,
5. A zónán belüli legkedvezőbb pozíció elérése.

A saját rezisztencia pont rögzítése a legfontosabb része a tárgyalásnak. Ha ez nincsen meg előre, akkor a tárgyalás közben próbáljuk kitalálni, hogy meddig menjünk el, viszont ott, helyben nehéz lesz hideg fejjel dönteni. Általában a felkészülés fontosabb, mint maga a tárgyalás. Ha ezt elmulasztjuk, akkor biztos, hogy rossz üzleteket fogunk kötni. Rossz üzlet az is, ha kihagyjuk a kedvezőbb

lehetőséget, vagyis minden felosztható többlet értéket a másik fél söpör be. A tárgyaló felek a saját rezisztencia pontjukat általában nem fedik fel („egy autót keresek maximum 4 millió forintért, nem tud valamit ajánlani?”), ha mégis, az rutinalanságra vall.

Az induló ajánlatok megtételét követően, a tárgyalás arra irányul, hogy kitapogassuk a másik fél rezisztencia pontját: mennyit hajlandó engedni az induló álláspontjából. Várhatóan erről sem fogunk egyértelmű visszajelzést kapni, de arról lehet sejtésünk, hogy a másik fél tárgyalási zónája mekkora, és hogy átfedésben van-e a mienkkel. Ebben azonban mindig lehet bizonytalanság. Ha azt feltételezzük, hogy van megegyezési zóna, akkor a tárgyalás végső szakaszában megkíséreljük a tárgyalási zónán belül a számunkra legkedvezőbb pozíciót elérni.

Mit tegyünk, ha úgy érzékeljük, hogy nem létezik megegyezési zóna? Ebben az esetben célszerű minél hamarabb befejezni a tárgyalást és hazamenni. Ha átgondoljuk a helyzetet, akkor még mindig rájöhetünk, hogy:

- rosszul mértük fel a saját tárgyalási zónánkat, változtatni kell a rezisztencia pontunkon,
- nem a megfelelő partnert választottuk ki a tárgyaláshoz (pl. nem is akarja eladni a házát, csak teszteli a piacot), keressünk másikat,
- ki kell bővítenünk integratív tárgyalási helyzetre ahhoz, hogy egymásra találjanak az ajánlatok (pl. csak akkor tudok az igényeimnek megfelelő lakást venni a pénzemből, ha nem csak az árról tárgyalok, hanem fizetési határidőkben is több alternatívát készítek elő, de erről majd később)

A fentiek alapján akár arra a véleményre is juthatunk, hogy a tárgyalás roppant egyszerű dolog, csak azt kell megtudni, hogy mi a partner számára legkevésbé jó, de még elfogadható megegyezés. A helyzet a gyakorlatban sajnos nem ilyen egyszerű. A tárgyalási szituációt átszövik az indulatok és az érzelmek, és a felek gyakran valamilyen hátsó szándékkal ülnek le az asztalhoz. Így a tárgyalás elméleti, racionális megközelítése csak fogódzót nyújt a gyakorlati problémák megoldásához, jó tárgyalókká csak hosszas gyakorlattal, mások és önmagunk tudatos megfigyelésével, és lassú fejlődés útján válhatunk.” (Fürjes, 2013)

A tárgyalások másik típusa az integratív / kooperatív tárgyalás, melynek során a felek a tortáról úgy vélekednek, hogy mérete nem meghatározott, akár bővíthető is, ráadásul a torta szerkezete sem feltétlen homogén (lehet, hogy mindenféle krém, gyümölcs is van benne, így könnyebben szétoszthatóvá válik). Az ilyen típusú tárgyalás során a felek a közös pontokra fókuszálnak, nem a különbségekre. Deklarálják, hogy meg kívánnak egyezni, és a közös célok irányába kívánnak elmozdulni. Azzal, hogy ezt explicit megfogalmazzák, kimondják, máris pozitív színben tűnnek fel, és

valóban tesznek egy lépést az adott irányba. Mindent megtesznek azért, hogy feltárják egymás érdekeit és azért, hogy kölcsönösen minden igényt és érdeket kielégítsenek. Ennek érdekében a tárgyaláson nem alku és vita, hanem információ- és ötletcseré folyik. A felek alternatívákat dolgoznak ki a kölcsönös eredményesség jegyében, a teljesítmény méréséhez semleges kritériumrendszert állítanak fel. (Hofmeister Tóth – Mitev- Ariel)

Fürjes Balázs a következőképp fogalmaz az integratív tárgyalás sajátosságainak bemutatásakor. „Míg a disztributív taktikák a tárgyaló egyéni érdekének érvényesítését szolgálják, az integratív, együttműködő tárgyalások taktikáit a kölcsönösség és a csere szándéka jellemzi. A tárgyaló felek az információk és ötletek cseréjéből származó új megoldási opciókat ajánlanak fel a kölcsönös nyereség elérésére (Lewicki, 2003). A közös erőfeszítéssel végzett problémamegoldás az integratív stratégia központi eleme. Ennek első taktikája a probléma gyakorlatias és átfogó meghatározása úgy, hogy mindkét fél szükségleteit és prioritásait tükrözze. A problémának a tárgyalók személyétől való elvonatkoztatása az objektív tények alapján történő mérlegelés alapja. A második taktika alternatív megoldások létrehozása a probléma vagy a problémacsomag ismételt meghatározásával. Végül az alternatívákat értékelik és rangsorolják. A tárgyalás célja a felosztásra kerülő „torta” megnagyobbítása újabb lehetőségek, források hozzákapcsolásával (Lewicki, 2003). Lewicki (2003) integratív stratégiája és taktikai Fisher és Ury (1997) „elvkövető tárgyalási modelljének” négy alapelveire épülnek.

Felmerül a kérdés, hogy mi a teendő, ha az egyik tárgyaló fél integratív taktikákkal kíván célt elérni, de a másik fél disztributív taktikákat alkalmaz. Fisher és Ury (1991/1997) az „elvkövető tárgyalási mód” melletti szilárd kitartást javasolják: „Lehetünk olyan kemények, mint a másik, sőt még keményebbek. Mert könnyebb egy elvet védeni, mint egy jogtalan taktikát. Ne legyünk áldozatok!” (Fisher és Ury, 1991/1997: 116). Emellett Ury (1993) az előbbi helyzet megoldására taktikaként a probléma és a disztributív taktikák új keretbe foglalását javasolja: a másik fél pozícióvédő kijelentéseit problémamegoldó keretben kell értelmezni és kivédeni. Hozzá kell tennünk, hogy a disztributív taktikák ilyen módon történő hatástalanítása csak abban az esetben nem tekinthető idealisztikusnak, ha a másik tárgyaló fél hajlandó követni a problémamegoldó tárgyalás szabályait. A disztributív és integratív taktikák ütközésének elkerülésére egy másik lehetőség Pruitt (1983) integratív megegyezést előkészítő stratégiájának, az „érdekcserének” („logrolling”) alkalmazása. Természetesen, csak akkor kerülhet rá sor, ha mindkét fél vállalja az érdekszövetséget. Ennek a stratégiának az „összekapcsolás” lehet az alapvető taktikája, mert a csere felkínált feltételek összekapcsolt elemzése és értékelése teszi lehetővé a stratégia érvényesítését.” (Fürjes, 2013)

Gyakran lehetőségünk van a disztributív tárgyalás integratívvá alakítására, ehhez azonban idő kell és kölcsönös szándék. Próbálkozásunk akkor lesz sikeres, ha nem kötelezzük el magunkat egy stratégia mellett, ha nem betonozzuk be magunkat egy tárgyalási pozícióba, ha képesek vagyunk a rugalmas, nyitott, sémáktól mentes gondolkodásra, a másik fél érdekeinek megértésére. Ennek érdekében mindkét oldalnak a – kezdetben még nem nyilvánvaló – közös érdekek feltárására kell törekedniük. Ezt leginkább egy kiegyenlített, szimmetrikus kommunikációs helyzetben tudjuk megtenni, amelynek a kialakításáért mi vagyunk a felelősök.

Tanácsok: Válasszuk el az embereket a problémától! Az érdekekre és ne a pozíciókra összpontosítsunk! Dolgozzunk ki kölcsönösen előnyös alternatívákat! Törekedjünk arra, hogy az eredmény objektív eljárásokkal legyen mérhető, ne bizalom alapján működjön!

Követendő magatartás: Legyünk magabiztosak, de ne harciasok! Feszült helyzetekben ne azonnal reagáljunk! Alkalmazzunk építő kritikát! (négy szemközt; kezdjünk pozitív állítással, a cselekvést kritizáljuk, ne a másik embert; a cselekvés jellemzésénél ne használjunk erős jelzőket, pl. bunkó, szemét, katasztrófális, helyette: nem volt túl szerencsés... úgy érzem, lenne jobb megoldás... adjunk pontos receptet arra, mit kell tenni a jövőben, hogy megoldjuk a helyzetet). Figyeljünk a másikra! Alakítsunk ki közös célokat! Értsük meg az eltérést jelentő területeket! Összpontosítsunk hasonló tapasztalatokra! Legyünk hajlandóak adni és kapni! Csökkentsük a különbségeket, ha lehetséges! Kerüljük el a zsákutcákat! Mozduljunk el a megegyezés irányába! Találjunk – közös érdekeken alapuló – megoldást!

Fürjes megjegyzi, hogy „a fent leírt tárgyalási modell természetesen nem csodaszer. Célszerű, ha nem egy alkalmazható technikaként fogjuk fel, hanem egyfajta szemléletmódként. A sikeres tárgyalás titka a tudatos felkészülésben, a partner és a probléma iránti nyitottságban, valamint tanulási készségben rejlik. Senki sem született tökéletes tárgyalónak, de mindenki számára adott a lehetőség, hogy fejlessze képességeit és partnerré változtassa potenciális ellenfeleit.” (Fürjes, 2013)

16. tábla: A tárgyalás fő típusai

<p>a) Disztributív / nyerő / győztes – vesztes kimenetelre törekvő / pozícionális</p> <p>Fix vagy osztatlan összegű érték elosztása: az egyik nyer, a másik veszít (torta)</p>	<p>b) Integratív / győztes-győztes kimenetelre törekvő / kooperatív / érdekalapú</p> <p>Közös pontokra fókuszálás (nem a különbségekre) Igények és érdekek kölcsönös figyelembevétel Információk, ötletek kicserélése Alternatívák kidolgozása a kölcsönös eredményesség jegyében A teljesítmény méréséhez objektív kritériumrendszer felállítása (A „torta” bővíthető!)</p>
---	--

Forrás: Hofmeister Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán, 2007

Tárgyalási stílusok A szakirodalom általában - Fisher és Ury nyomán - puha, kemény és hatékony (problémamegoldó) tárgyalási stílusokat említ.

A „puha” tárgyalási stílus (amely a konfliktuskezelés stratégiák esetében az alkalmazkodó vagy kompromisszumkereső stratégiának felel meg) esetében a cél mindenképp a megegyezés. A partnereket vezérlő elv: engedményeket tenni a kapcsolat fenntartása érdekében. A felek mind egymással, mind a problémával kapcsolatban engedékenyek, bíznak egymásban és nem ragaszkodnak görcsösen eredeti pozíciójukhoz. Őszinték, nyílt lapokkal játszanak, ajánlatokat tesznek egymásnak. Még azt is elfogadják, ha egyoldalúan kell engedményeket tenniük a megegyezés érdekében. Ha szükséges, engednek a nyomásnak. Nem mennek bele presztízsharcokba, mivel az a cél, hogy megegyezzenek.

Ezzel szemben, a **„kemény”** (a konfliktuskezelési stratégiák közül a versengőnek felel meg) **tárgyalási stratégiát** folytató fél legyőzendő ellenfélnek tekinti a másikat, célja a partner lehengerlése, a győzelem. Nem a kapcsolat a lényeges, hanem a problémának az egyoldalúan meghatározott, egyik fél számára előnyös megoldása. A tárgyalást presztízsharcként fogja fel. „Bebetonozza magát” egy számára előnyös pozícióba, és onnan nem hajlandó elmozdulni egy tapodtat sem. A győzelem érdekében nem riad vissza a nyomásgyakorlás különféle eszközeitől: megtévesztés, félrevezetés, fenyegetés, zsarolás.

A „hatékony” tárgyalási stílust (mely a konfliktuskezelési stratégiákat tekintve az együttműködő, problémamegoldó stratégiának felel meg) folytató felek egymást partnernek tekintik egy együttműködő folyamatban. A cél kölcsönösen kielégítő - győztes-győztes - megoldást találni. Képesek leválasztani az embereket a problémától. Vezérlő elvük: légy “puha” az emberekkel és “kemény” a problémával kapcsolatban! Azon dolgoznak, hogy a problémák kezelésére kialakítsanak egy olyan eljárást, amely a bizalomtól függetlenül is jól működik. Megpróbálják feltárni egymás valódi érdekeit, majd azokra és nem a pozíciókra koncentrálnak. Minél több megoldási lehetőséget dolgoznak ki és közösen mérlegelik, melyik a leginkább megfelelő mindkettőjüknek. Olyan eredményeket kívánnak elérni, amelyek a konkrét személyek nélkül is fenntarthatók. Nyitottak az érvekre, de ellenállnak a nyomásnak.

Kommunikáció a tárgyaláson. A tárgyalás akkor eredményes, ha képesek vagyunk bizalmat ébreszteni, szavahihetőnek tűnni és kontrollálni a helyzetet, azaz a helyzet aktív résztvevőjeként képesek vagyunk a verbális és a nem verbális sík tudatos irányítására. Megjelenésünk alapján már az első öt percben eldől, hogyan fog viszonyulni hozzánk tárgyalópartnerünk. Épp ezért célszerű minél tudatosabban készülnünk rá.

A szimpátia elnyerésének legeredményesebb eszközei a tekintet és a mosoly. Nézzünk figyelmesen és érdeklődve beszélgetőpartnerünkre és mosolyogjunk (természetesen). Mindkét eszköz varázserővel bír, ha nem mesterkélte; alkalmazzuk, amikor csak tudjuk.

A szimpátia elnyerésének további eszköze, ha megdicséjük a másik felet. Ez semmiképp ne hízelgés legyen. Keressünk egy pozitív jellemzőt, részletet, bármit, amivel elismerjük a másik teljesítményét, erőfeszítését, megjelenését, humorát. A tárgyalópartnerünknek egészen biztosan jól esik, ha pozitív visszajelzést nyújtunk előnyös tulajdonságáról vagy elismerjük teljesítményét. Egy ilyen mondatban benne van, hogy figyelünk rá, figyelemmel követjük és értékeljük teljesítményét. Mindenki erre vágyik, mi is; de csak akkor működik, ha őszinték vagyunk. Nem elég szimpatikusnak lennünk: szavahihetőnek és hitelesnek kell lennünk. Akkor tűnünk hitelesnek, ha megfelelünk a szerepelvárásnak és kommunikációnk kongruens: azaz verbális és nem-verbális síkon ugyanazt az üzenetet küldjük.

A tárgyalás során fontos, hogy logikusan és analitikusan gondolkodjunk, és gondolatainkhoz és a meggyőzéshez meg kell találnunk a megfelelő szavakat, a megfelelő nyelvet, a megfelelő pszichológiai eszközt. Mindig a szituációnak, a célnak, és a partner előzetes tudásának, kulturális

kompetenciájának, szükségleteinek megfelelően beszéljünk. Perszonalizáljuk mondandónkat, hogy a partnerünk biztosan megértse, azt értse belőle, amit szeretnénk.

Utaljunk mindarra, ami összeköt bennünket: közös élmények, közös értékek, közös emlékek; ez bennünket segít majd abban, hogy megtaláljuk a „közös hang”-ot, hogy érveinkre fogadókészebb legyen a másik fél. Beszéljünk röviden és kövessük a szavait figyelemmel. Ne vágjunk bele a tárgyalófelünk mondatába. Várjuk meg, amíg kifejti gondolatait, és csak azt követően válaszoljunk. Kérjünk visszajelzést tőle. Ez a „partnerorientált” kommunikáció.

A szavakon túl tehát, annak, ahogyan mondunk valamit, legalább olyan jelentősége van, mint annak, amit mondunk. A „hogyan” síkján, a(z) előbbieken kifejtett) viszonyok síkján, a kapcsolati síkon küldött automatikus jelzésváltásokkal alakítjuk tárgyalópartnerünkkel ki az egymáshoz való viszonyunkat, amely lehet pozitív, semleges, vagy negatív természetű.

Beszéljünk képekben, és amit csak lehet, mutassunk a szavak helyett (képet, rajtot, mintát vagy eszközöket). A vizuális percepció archaikus, a képeket azonnal értjük, a szavakat nem.

Tárgyalás alatt figyeljük tudatosan a másik fél testbeszédét. Ügyeljünk arra, hogy testtartásunk nyitott legyen, együttműködésre kész. Ne kulcsoljuk össze a karunkat, ne mutassuk ki idegességünket dobolással. Tartsuk a szemkontaktust és gesztikuláljunk természetesen. Dőljünk enyhén előre: figyelmet sugallunk. Próbálkozzunk meg a lényegyet kiemelő hanglejtéssel, változatos ritmusban beszélni. Ne áruljuk el nemtetszésünket, ellenérzésünket, szorosan összezárt szájjal.

Az utolsó benyomás olyan fontos, mint az első. A tárgyalás zárásakor mindenképp törekedjünk pozitív gondolat kifejtésére, pozitív testbeszédre.

Médiaszereplés

A médiáról sokféleképp lehet vélekedni; csak azt nem lehet állítani, hogy jelenlétével a 21. század társadalmi nyilvánosságában nem kell foglalkozni. Médiával „átítatott” világban élünk, valóságérzetünket a közvetlen forrásból származó tapasztalatok mellett a (hagyományos és új) médiában látott képek, történetek, információk is alakítják.

A média hatásával kapcsolatban a 20. században megfogalmazódtak kifejezetten pesszimista elképzelések, melyek a médiát a nép „ópiumának” tartják, ideológiai gépezetnek, a hatalom és a társadalmi kontroll egyik leghatékonyabb, manipulatív eszközének, a morális értékek széttöltőjének, az emberek elszigetelődésének egyik legfőbb tényezőjének (médiapesszimista elméletek). A támadások kereszttüzében korábban leginkább a „tömegeket ámító televízió” állt, amely a Frankfurti Iskola szerint például megfoszt az öntudattól, az önálló ítélettől, a szabadságvágytól, a változtatás készségétől és képességétől; ma leginkább az internet az inkriminált médium. A kritika azonban nem az egyetlen megközelítési mód a médiáról való gondolkodásban: az optimista megközelítések a médiát a demokrácia őrének, a nép kulturális „felemelőjének”, a demokrácia kiszélesítőjének, az egyik legfontosabb demokratikus jogokra és kötelességekre szocializáló ágensnek, az egyik legfontosabb kulturális integrátornak tartja (médiaoptimista) megközelítések.

Funkcionalista nézőpontból, a média fontos társadalmi-, közfunkciókat lát el. Közreműködik a politikai hatalom kontrollálásában, hiszen kezdeményező módon működik közre a hatalom gyakorlóival által meghozott döntések nyilvánosságra hozatalában és megvitatásában. Ugyanebből a funkcionalista perspektívából az is egyértelmű, hogy a média egyik legnépszerűbb feladata a szórakoztatás. A média közvetíti a társadalom számára az értéket jelentő normákat és viselkedésmintákat is; közösség-összetartó, társadalmi- és kulturális integrátor.

A közszereplők számára funkcionalista szempontból a média nyilvánosságot jelent, a társadalmi kommunikáció lehetőségét, elérést a potenciális szavazókhoz. Kérdés, hogy miben bíznak pontosan, lesz-e hatása a szereplésüknek? Megéri-e ezért médiatréningekre járni, pozitív kulcsüzenetek szerkesztését gyakorolni, kellemetlen kérdésekre készülni, lámpalázat leküzdeni? Török Gábor, a Corvinus Egyetem oktatója oly sikeresen „tematizálta” a médiát és a közvéleményt a McCombs és Shaw napirend-kijelölő / tematizációs (agenda-setting) elméletével (1972), hogy a kérdésre a közszereplők jelentős része már tudja a választ: a média tematizációs hatásában bízik. Abban, hogy az emberek arról fognak beszélni, amelyről ők nyilatkoztak. A kérdés, hogy lehet-e ennél többre vágyani,

lehet-e ennél erősebb hatást gyakorolni a befogadók viselkedésére, strukturált tudásrendszereire, véleményeire, attitűdjeire, közel kilencven éve foglalkoztatja a kutatókat.

Az első tömegkommunikációs elmélet, a lövedékelmélet (*bullet theory*, Lasswell, 1927) állítása szerint a közönség passzív, kiszolgáltatott „áldozata” a tömegkommunikációnak. Elég, ha eltalálja egy „médialövedék” (médiaüzenet), azonnal manipulálhatóvá válik. A feltételezés, hogy a médiaüzenet által kiváltott hatás automatikus és lineáris, a behaviorista pszichológia cselekvéseméletének stimulusválasz modelljére épül (Lundt, 1925 In Jenei, 2007) és még mindig igen népszerű.

A harmincas évektől kezdve a hatvanas évekig mind a pszichológia, mind a szociológia területéről felülbírálják ezt a tézist. Azóta a korlátlan manipuláció valójában már nem tűnik reális célnak, a meggyőzés azonban igen, bár az is csak meghatározott feltételek mellett (Hovland-Lumsdaine-Sheffield, 1949 In Jenei, 2007). A célközönséget megfelelő médiumon keresztül, megfelelő időpontban, megfelelően szerkesztett, megfelelő nyelvezetű üzenettel kell elérni. A médiatréning ezeket a feltételeket kívánja tudatosítani.

A kutatások további megállapítása: a sajátjától eltérő érveket a közönség csak akkor fogadja el, ha számára nem kardinális kérdéstről van szó, ha a témával kapcsolatban nincs erősen kialakult véleménye és a kommunikátor szimpatikus. A médiaszereplés szempontjából tehát a „légy szimpatikus” az imperatívusz. A médiatréning ennek elérésében is megpróbál hasznos lenni.

A kutatások során az is megállapítást nyert, hogy a meggyőzés hatását különféle tényezők korlátozzák. A szelektív észlelés elmélete szerint a közönség például eleve olyan információforrást (politikai lapot, műsort) keres, amely megerősíti saját, előzetes véleményében, attitűdjében, hiedelmeiben, és elkerüli az ezekkel ellentéteket. Ráadásul, az emlékezés is szelektív: a közönség a számára nem releváns információkat hamarabb elfelejteni. Az emberek többsége a médiában hallott hírek kétharmadát 24 órán belül, 98%-át egy hónapon belül elfelejti⁶.

A negyvenes évek szociológiai kutatásaiból az is kiderül, hogy a tömegkommunikáció áramlása nem lineáris, hanem kétszakaszos, hatásmechanizmusa nem automatikus. Minden mikrokörnyezetnek vannak aktívabb tagjai, az úgynevezett véleményvezérek; a közönség többségéhez nem a média üzenetei, hanem az ő médiaüzenet-értelmezéseik jutnak el. Az ötvenes évek kutatásainak fősodrában végül megállapítást nyer, hogy a média hatása erősen korlátozott: kizárólag érték-, magatartásformák, attitűdök megerősítését érheti el.

A hatvanas évek végétől a viselkedésen látható, mérhető hatások helyett a hosszú távú, kognitív hatások vizsgálata kerül előtérbe. A fő kérdés addigra az lesz, hogy a hetvenes évekre kialakult, a

⁶ http://www.appa-net.org/eweb/Resources/National_Branding/AFORCE_MediaTrainingManual.pdf

hétköznapi életet teljesen átszövő, mindenhol jelen lévő médiarendszer hogyan képes befolyásolni a közönség strukturált véleményét, attitűdjét. Úgy tűnt, hogy a médiumok napról napra egymásra rakódó, időben egyre kumulálódó hatása képes egymást erősíteni; ez pedig a televízió „erős hatás” paradigmájának kedvez (Noëlle-Neumann, 1973 In Jenei, 2007).

A médiának az a bizonyos napirend-kijelölő vagy tematizáló elmélete (agenda-setting, McCombs-Shaw, 1972 In Jenei, 2007), amelyről korábban is szó volt, szintén elég erős hatást feltételez. Az elmélet szerint a média arra ugyan nem képes, hogy befolyásolja, mit gondoljunk bizonyos kérdésekkel, de azt igen, hogy egyáltalán miről gondolkodunk. E szerint az elmélet szerint a média tematizáló képességgel rendelkezik (Török, 2005). Mivel az elmélet szerint intenzív tematizálás következtében attitűdváltozás is bekövetkezhet, a médiaszereplés szempontjából ez az a hatás, amelynek elérésére törekedni kell.

A – teljesség igénye nélkül bemutatott - hatásvizsgálatok azonban azt is jól szemléltetik, hogy majd kilencven év hatáskutatása után biztosan még mindig csak az tudható, hogy „bizonyos médiumok bizonyos üzenetei bizonyos időkben bizonyos hatást gyakorolnak a közönség bizonyos részére” (Glynn – Yeong, 2003 In Jenei, 2007).

Válságos politikai és gazdasági helyzetben a média feltételezhetően erősebb hatást gyakorol az információéhes és a médiának kiszolgáltatott emberekre, míg „reguláris”, háborútól, katasztrófától, szükséghelyzettől mentes társadalmi helyzetben gyengébb a hatása (Menduni, 2004 In Jenei, 2007).

Ilyen „reguláris” helyzetben a televízió csak egyike a szocializációs és véleményformáló ágenseknek. A közönséget érő egyéb hatások (más médiumok, oktatás, család, barátok, a mikrokörnyezet véleményirányítói) felerősíthetik, de akár semlegesíthetik is a televízió hatását. A modern, sokcsatornás televíziós rendszerben legalábbis problematikus egységes világrépről beszélni (Bajomi-Lázár, 2006).

A hatáskutatás mellett a nyolcvanas évektől új paradigma jelent meg a televíziós kutatásokban. A kérdést már nem úgy tették fel a kutatók, hogy a média milyen hatást gyakorol a közönségre, hanem úgy, hogy vajon a közönség mit kezd vele, mire használja, és ebből milyen öröme származik. Az új média megjelenésével ez az irányzat (*uses and gratifications*, „használat és élményszerzés”) még inkább előtérbe került.

Az új paradigma másik kutatási irányzata befogadás-vizsgálatokból áll, ahol a kutató azt próbálja megérteni, hogy mi történik a nézők / felhasználók fejében a médiatartalmak fogyasztásakor, hogyan jutnak el odáig, hogy kialakítják a műsorról kapcsolatos véleményüket, értelmezésüket. Ezekből a vizsgálatokból az derül ki, hogy a néző nem passzív, védtelen áldozat, korlátlanul manipulálható báb, ahogy ezt a lövedék-elmélet (a manipuláció elmélete) feltételezte, hanem aktív, a látottakat-

hallottakat értelmező egyén, akinek társadalmi helyzete és egyéb tényezői (kor, társadalmi nemi szerep, motiváció, kulturális kompetencia stb.) játszanak szerepet az értelmezési stratégiák kialakításában. A kialakított jelentéseket ráadásul még tovább módosíthatja a társas hatás. Így, végül a jelentés egy társadalmi körforgás keretén belül alakul ki (Hall In Jenei, 2007) és a hatás valóban esetlegesnek tűnik.

A média azonban továbbra is mindent megtesz a hatáskeltés érdekében. A szerkesztők – még egy olyan tényműfajban is, mint a híradó – számos diszkurzív, vizuális és szerkesztési eszközt használnak fel egy hír jelentőségének nyomatékosítására. Ilyen diszkurzív eszköz lehet a hír és a vélemény „finom összemosása”, de legalábbis nem egyértelmű különválasztása, vagy az események “megcímkézése” a közönség tudattartalmainak meghatározott irányba terelése céljából; a kifejezések erejével történő visszaélés a szóválasztásnál; a fantáziát inspiráló metaforák alkalmazása; az igazság felének elhallgatása, az enthünémán⁷ keresztüli csúsztatás.

A vizuális eszközök között, amelyek finom befolyásolásra alkalmasak (Gayer, 1997 In Jenei, 2007) megemlítendő a kameraállások, beállítások, plánok megválasztása, a megvilágítás, a montázstechnika, bizonyos vágóképek, különleges effektusok, számítógépes animáció célzatos használata, és ezeken keresztül fókuszolás, kiemelés, illusztrálás, ellenpontozás, értékelés.

A szerkesztési eszközök közé tartozik az interjúalany megválasztása, nyilatkozatából néhány mondat kiragadása (sound bite), illetve azok kontextustól való megfosztása a szerkesztő implicit tézisének alátámasztása vagy új jelentések létrehozása céljából.

A hírek sorrendjének kialakítása, azaz a hírpozicionálás szintén meghatározott célokat szolgál, mivel a hírek jelentéstartalma az újrakontextualizálás eredményeként bővül; információk teljes vagy részleges elhallgatása.

Ha minden feltétel adott - vagy csak nem figyelünk oda, nem vagyunk motiváltak a kemény érvek összehasonlító elemzésére, beérjük a puha érvekkel is, mert maga a téma számunkra nem olyan fontos – a meggyőzés, főleg a populáris médiában – mindenképp a televízióban – lehetséges cél. Ehhez azonban a médiaszereplőnek hatást kell gyakorolnia közönségére, képesnek magával ragadni, lenyűgözni a közönséget (Csigó, 2005 In Jenei).

⁷ Az enthünéma, csonka szillogizmus olyan érvelés, amelynek konklúzióját vagy egy premisszáját rejtve hagyják, mert az „magától értetődő”; ez azonban nem igaz, de a kommunikátor szeretné magától értetődőnek beállítani. Arra a kognitív mechanizmusra alapoz, hogy az emberek hajlamosak elfogadni olyan következtetéseket, amelyek megfelelnek elvárásaiknak, függetlenül a következtetési eljárás korrektségétől.

Ezt a hatást Magyarországon leginkább még mindig a televízió éri el (akár interneten nézve). A televíziós fogyasztás napi átlaga egy főre vetítve a négy év feletti korosztály tekintetében 1995 óta csak nő. 1955-ben 3:30 perc, 2012-ben 4:45 perc volt⁸. Bár a televízió használata átalakulóban van (fókuszált figyelem helyett diffúz háttér tévénézés, ide-oda kapcsolgatás, multitasking (párhuzamos médiafogyasztás, időeltolódásos tévénézés, tévénézés mobiltelefonon, táblagépen, pc-n, hybrid készülékeken), az internetes letöltés lehetőségének köszönhetően a 18 és 29 év közötti korcsoport is tévézik: 2013-ban 211 perc volt a tévénézéssel töltött idő⁹.

A magyar lakosok számára az elsődleges tájékozódás alapját 2013-ban - a rádiós hírműsorok mellett - még mindig egyértelműen a televíziós hírműsorok képezik. Az emberek több mint 80 százaléka a rádióból és televízióból értesül az új információkról¹⁰. Nálunk ezen a téren a nyomtatott és az online sajtó szerepe kisebb, még akkor is, ha már elindult egy lassú átrendeződés és a fiatalabb korcsoportok egyre inkább az online médiát tekintik elsődleges tájékozódási pontnak.

A Közigazgatási Vezetőképző Akadémia Médiaszereplés tréningje a fent említett adatok miatt elsősorban a rádiós és televíziós, de leginkább a televíziós szereplésekre készít fel. Annál is inkább, mert a televízióban történő megnyilatkozás messze a legkomplexebb feladat. Nehézségét jelzi, hogy a televíziós interjúadás szabályainak negligálása 1960-ban Nixonnak a választási vereségét jelentette. A nyolcvanas évektől pedig a kihívások a médiaszereplők számára megsokszorozódtak.

Európában a 80-as, jelentősebb mértékben a 90-es években kezdett egyre markánsabban pluralizálódni a médiakörnyezet. Először a kereskedelmi televíziók megjelenése sokszorozta meg a korábbi egy, maximum két televíziós csatorna műsorkínálatát. Az internet megjelenése, a hagyományos média digitalizálódása, valamint a globalizálódás még inkább felerősítette ezt a trendet. Ebben a pluralizálódott médiakörnyezetben (televíziós csatornák megsokszorozódása, tematikus tévék megjelenése, rádiócsatornák megsokszorozódása, online médiumok, nyomtatott lapok), a médiaipar számára az egyik legfontosabb kérdéssé az vált, hogy ki tud a legeredetibb tartalommal előállni és ki képes a leginkább szórakoztatni.

A televízió egyértelműen a látványcentrikus szórakoztatást helyezte előtérbe. Minden, korábbi "tisztá" műfajában a szórakoztatás került előtérbe, így jött létre az infotainment és az edutainment, valamint sok más, azóta is folyamatosan változó, hibrid műsортípus.

⁸ http://www.agbnielsen.com/Uploads/Hungary/stat_atv_negyedeves.pdf

⁹ <http://www.nyest.hu/hirek/az-elerheto-tv-csatornak-alig-otodet-nezzuk>

¹⁰ <http://www.mediainfo.hu/tanulmanyok/essay.php?id=3235>

Az egyre gyorsuló, digitális világban a híreket meglehetősen jól lehetett értékesíteni, hiszen az igazi hír tartalmát tekintve eredeti, ugyanakkor nagyon gyorsan romló „áru”, tehát folyamatos beszerzést igényel. Az „igazi” hír, a kemény / kopogós hír, a hard news tiszavirág életű. Az újságírás szabályai szerint 24 óráig lehet frissen tartani, azután elévül (Tuchman, 1978 In Jenei, 2007). (Kemény hír lehet például a saját vagy geopolitikai szempontból közeli államfő halála). A kemény / kopogós hírek mellett egy hírműsorban soft news, azaz könnyű vagy puha hírek is megtalálhatók, melyek élettartama jóval hosszabb (például a milánói divatbemutató napokig közölhető). A puha híreknél a tartalmi fontosság elsődleges kritériuma az érdekesség. Egyszerű embereket szokatlan helyzetben mutatnak be (a postás harapja meg a kutyát vagy “kis” emberek “nagy dolgokat” művelnek, hőstetteket hajtanak végre, rekordokat döntenek) vagy “nagy” emberek hétköznapi dolgokat csinálnak, a sztárok is kakaót isznak reggel, stb).

A televíziós technika fejlődésével együtt, a figyelemfelkeltéséért folytatott hírversenyesben a hírek egyre csak rövidültek, mind a nyomtatott, mind az elektronikus sajtóban. A híradóban korábban sem volt az események kibontására (és megértésére) lehetőség, azonban az elmúlt években az interjúk „meghúzásának” vagy „megvágásának” tendenciája soha nem látott méreteket öltött. A nyomtatott sajtó szellős tördelését, színes képeit az elektronikus médiában kaleidoszkóp-szerű rövid, pergő ritmusú, látványcentrikus sztorik terjedése kíséri.

Horvát János megállapítása szerint ez a: „a 'sound-bite journalism' a 'hangharapás-újságírás'. Azokról a 10 másodperc körüli, vagy még annál is rövidebb megszólalásokról van szó, amelyek megmaradnak egy riportalany esetleg 15-20 perces (!) felvételéből.”¹¹.

A hírversenyes miatt egyre rövidülő, még színesebb, még gyorsabb hírek mellett a bulvárosodás tendenciája, a szubjektív tematika, a magánélet eseményeinek megjelenése, tárgyalása válik egyre inkább dominánssá. Ennek következményeként elmosódni látszik az az éles határ, amely a korábban említett kemény (kopogós) hír (hard news) és puha hír (soft news) között fennállt. Egy hírtől manapság már elvárható, hogy ne csak fontos legyen, mint korábban a hard news, hanem érdekes is (ahogy korábban csak a soft news volt). A fontosság mellett tehát az érdekesség, az emberi nézőpont egyre inkább szelekciós és szerkesztési kritériummá vált.

A médiaszereplőnek tehát egyrészt meg kell tanulnia sound bite-okban fogalmazni vagy “le fogják keverni”, “meg fogják húzni”, “ki fogják vágni”. Másrészt, azon túl, hogy egy komoly közigazgatási szervezetet képvisel, fontos ügyben nyilatkozik, érdekesnek, de legalábbis figyelemfelkeltőnek kell lennie.

¹¹ HORVÁT János, <http://www.mek.oszk.hu/00100/00143/00143.htm>

Ráadásul nem botrányhősként... holott mi sem lenne egyszerűbb. A botrány negatív esemény, tehát kiválóan illeszkedik a médialogikába. „Bad news is good news”, a rossz hír jó hír, mondják az újságírók, és valóban, minél „rosszabb”, negatívabb egy esemény, annál „jobb”, azaz annál jobban feldolgozható, annál egyszerűbb belőle hírt szerkeszteni: világos a dramaturgiája, még akár különleges képek nélkül is műsorba küldhető. A világos dramaturgia fontos; legyenek jók, rosszak, legyen egy narratív keret, hiszen a közönség történetekre éhes. Az ember narratív lény; történeteken keresztül érti meg és beszél el a világot.

A riporterek örülnének a botránynak, a negatív hírnek, az interjúalany azonban még a vitagyanús kérdéseket is szeretné elkerülni. A nézők figyelmét viszont fel kell kelteni és le kell kötni; ehhez nem elég fontos dolgokat mondani. Legalább egy érdekes sztorit vinnünk kell magunkkal. Egy történetet, amelynek van hírértéke, amely valamilyen változásról szól.

Mit lehet még tenni? Egyáltalán, hogyan kell egy interjúra, egy rádiós vagy televíziós szereplésre felkészülni? Erről szól a tréning. Arról, hogy mit a teendő annak érdekében, hogy az interjú elérje valódi célját: hogy az interjúalany képes legyen az általa előre eltervezett (nem betanult) témáról, ügyről beszélni; úgy beszélni, ahogy ő szeretné még akkor is, ha a riporter barátságos, kíváncsi vagy barátságatlan, kellemetlenkedő kérdésére adott válasz könnyen eltértené eredeti céljától.

A tréning megtanít, felkészít az interjú előkészítésére és a konkrét alaptechnikákra: hatásos kulcsüzenet szerkesztésre, az üzenet világos, tömör megfogalmazására, valamint, az állítás alátámasztása érdekében kemény és puha érvek szerkesztésére. A résztvevő elsajátítja, és kamerák előtt gyakorolja a helyes és kerülendő nyilatkozattételi technikákat; a riporter kérdésének kezelését, az átvezetés technikáját a riporter kérdésétől az előkészített üzenethez, valamint a kulcsüzenet kifejtésének leghatásosabb módját. Ezek könnyen elsajátíthatók, de valóban „gyakorlat teszi a mestert”.

A médiával való találkozás hasznos, ha az interjúra fel tudunk készülni; ahhoz azonban tudni kell, hogyan készüljünk fel rá és tisztában kell lennünk azzal, mit szeretnénk pontosan közölni. Meg kell tudnunk határozni a célt és a pozitív kulcsüzeneteket. Meg kell tanulnunk nem elveszni a kérdések sűrűjében, sőt, céltudatosan irányítani a beszélgetést. Úgy kell tudjunk alakítani a beszélgetést, hogy lehetőségünk legyen – újabb és újabb formában – megismételni a fő üzeneteinket: röviden, tömören, érvekkel megfelelően alátámasztott állításokkal, érdekesen és egy percre sem elfeledkezve az időkeretéről, valamint arról, hogy soha nem szabad olyan mértékben koncentrálni a kérdésre, hogy elfelejtsük, mit is szeretnénk mondani. Meg kell tanulnunk vonzónak és szerethetőnek lenni.

Az interjúra tehát fel kell készülni, épp úgy, ahogy egy előadásra, prezentációra vagy egy tárgyalásra. A felkészültség magabiztosságot ad. Ugyanakkor, a hogyan típusú tudást – a procedurális tudást -

gyakorolni kell. Hiába tudja elméletben a nyilatkozó, mi az kulcsüzenet, amit szeretne elmondani, ha a riporter váratlanul feltesz egy részletekbe menő kérdést és az teljesen kizökkenti a mondanivalójából. Aki sokat gyakorol (médiatréningen vagy élesben), tudja, hogy a kérdést mindig a lehető legrövidebben kell megválaszolni (reagálás nélkül semmiképp sem lehet hagyni), azután minél hamarabb rá kell térni a kulcsüzenetre (az előkészített pozitív üzenetre). A kérdés, mit lehet tenni akkor, ha a riporter abba is belekérdez, ha a részleteket is szeretné tudni, hogy lehet világosan, tömören, meggyőzően válaszolni? Mit tehet az interjúalany annak érdekében, hogy ne merüljön el a részletekben, hogy képes legyen irányítani és kontroll alatt tartani, tematizálni a beszélgetést?

A médiatréning választ ad arra, hogyan lehet elkerülni a gyenge pontok feltárását, a tétovázó beszédmódot; arra, hogy miért is nem szabad azt mondani a riporternek, hogy „Ne gondolja, hogy...”? Számos kérdés merül fel a nyilatkozóban a kellemetlen az előre látható, kellemetlen szituációkkal kapcsolatban. Mi a helyes reakció, ha a riporter egy negatív állítással vádol meg bennünket? Egyáltalán, hogy célszerű kezelni a kényes kérdéseket? A riporter félreinformáltságát, pontatlanságát? Mit lehet tenni, ha a kérdésben már a válasz is elhangzik? Ha a riporter ingerült? Ha kizárólag problémákról kérdez? Szakszerűnek tűnik-e az a közigazgatási vezető, aki az irodájában hagyja a jogi nyelvet? Vajon mit vár el a riporter, milyen hosszan lehet beszélni? Hogyan lehet a szavahihetőséget alátámasztani? Egyáltalán, milyen hangerővel illik válaszolni? Látszanak-e majd a gesztusok? Melyik testtartás mit sugall? Milyen színű ruha illik a képernyőre? Lehet-e ékszert viselni?

Ezek és ezekhez hasonló kérdések fordulhatnak elő az interjúra történő felkészülés során és ott, helyben. Esetleg úgy ítéljük meg, egy adott pillanatban semmilyen előny nem származhat abból, ha vállalkozunk egy interjúra. Ám az általános szabály: legyünk mozgósíthatók, készséges hozzáállásunk megtérül. A Magyar Közigazgatás-fejlesztési Program a szolgáltató állam, ügyfélbarát közigazgatás koncepciója mellett foglal állást, megvalósítását különféle szervezetfejlesztési programok, uniós finanszírozású Államreform Operatív Programok támogatják. Ezekkel párhuzamosan, az új értékek mellett elkötelezett közigazgatásról alkotott képet, imázst újra kell pozícionálni, az állampolgárok fejében élő benyomások összességét tudatosan meg kell változtatni. Minden egyes médiaszereplésnek – és a hivatalok tényleges működésének - egy új típusú közigazgatásról, megbízható, polgárbarát adminisztrációról kell szólnia.

Összefoglalás

Az „Vezetői kommunikáció” témacsoport alaptananyagának kettős célja van: egyrészt kifejezni azt a – tananyag elején szereplő – állítást, mely szerint „A kommunikáció egy szervezet éltető ereje.”; másrészt bemutatni, milyen vezetői ismeretek, készségek, képességek szükségesek ahhoz, hogy az állítás önbeteljesítő jóslatként megvalósuljon. Az út, amelyet a tananyag bejárt, a szükséges szervezeti és személyes kommunikációs fejlesztéseknek az egyes – önállóan is hasznosítható, együttes használatával egymást erősítő - elemeit jeleníti meg és helyezi el egy tágabb értelmezési keretben.

A tananyag olvasója, a programban résztvevő vezető, illetve minden vezető, aki ezen a területen a jövőben tovább képezi magát, saját belátása szerint válogathat a felkínált témacsoport egyes elemeiből, a jelenléti tréningekből és a hozzájuk tartozó háttéranyagokból. Bárhogyan is választ, az egyes képzések - egyenként is, együtt még inkább, mind - vezetői kommunikációs ismereteit és kompetenciáit gazdagítják és fejlesztik.

Felkészítik arra, hogy a vele szemben támasztott kommunikációs elvárásoknak minél tudatosabban feleljen meg: képes legyenek megértetni és elfogadtatni alkalmazottaikkal szerepüket a munkavégzés folyamatában, tudja őket motiválni, pozitív eredmények elérésére ösztönözni; legyen nyitott a párbeszédre és jártas a konfliktusok szakszerű felszínre hozásában és elrendezésében; tárgyalások és nyilvános szereplések alkalmával legyen képes hatékonyan képviselni a szervezetet.

Ehhez kíván sok sikert a szerző:

Dr. Jenei Ágnes

Bibliográfia

- Anthonissen, Peter Frans (2009) *Kríziskommunikáció*.HVG Kiadó. Budapest.
- Aronson, Elliott – Tavis, Carol (2009) *Törtétek hibák, de én nem tehetek rólok. AZ önigazolás lélektana*. Ab Ovo. Budapest.
- Bajnok Andrea (2013) Beszéd- és előadástechnika, hatékony prezentációkészítés. ÁROP 2.2.13. Hatékony vezetés modul, Vezetés és kommunikáció témacsoport
- Bajomi-Lázár Péter (2006) Manipulál-e a média. In *Médiakutató*, 2006 nyár.
- Bakó Viktória (2012) Kormányzati kommunikációs kampányok elemzése. NKE. Közzolgálati kommunikáció szakirányú továbbképzés. Szakdolgozat. Kézirat.
- Barlai Róbert-Kóvágyó György (2004) *Krízismenedzsment*. Századvég Kiadó.
- Berne, Eric (2008) *Sorskönyv*. Háttér Kiadó. Budapest
- Berta Judit – Bajnok Andrea (2013): *Együttműködés-fejlesztés és kommunikáció*. Oktatói kézikönyv. NKE
- Borgulya Istvánné – Somogyvári Márta (2009) *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémia. Budapest
- Borgulya Istvánné, Vető Ágnes Ágota (2010) *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémia. Budapest
- Buda Béla (2001): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Animula Kiadó. Budapest.
- dr. Benedekné Dömötör Ildikó – Gyorgyevics Miklós *Retorika*. ÁROP 2.2.13. Hatékony vezetés modul, Vezetés és kommunikáció témacsoport
- Császi Lajos: *A média tabloidizációja és a nyilvánosság átalakulása*. *Politikatudományi Szemle*, 2003/2,
- Dr. Fábri György (2013) *Újmedia alkalmazások a közigazgatásban*. ÁROP 2.2.13. Hatékony vezetés modul, Vezetés és kommunikáció témacsoport
- Fisher, Roger – Ury, William (1998) *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár, Budapest.
- Fürjes Balázs (2013) *Tárgyalástervezés és tárgyalástechnika*. ÁROP 2.2.13. Hatékony vezetés modul, Vezetés és kommunikáció témacsoport
- Falkné Bánó Klára: *Kultúraközi kommunikáció* (2007) Perfect. Budapest.
- Goleman, Daniel (2008) *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó. Budapest.
- Görög Ibolya (2004) *A nyilvánosság kelepcei*. Atheneaum 2000 Kiadó, Budapest.
- Habermas, Jürgen (1999) *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása*. Osiris. Budapest.

Hofmeister Tóth Ágnes - Mitev Ariel Zoltán (2007) Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémia. Budapest

Horvát János A televízió és az üzlet, televíziós műsortípusok, a televíziós személyiség. <http://www.mek.oszk.hu/00100/00143/00143.htm>

Jenei Ágnes (2005) Kereskedelmi televízió és demokrácia. In Médiakutató, 2005. tavasz

Jenei Ágnes (2007) A televíziózás fejlődéstörténete Olaszországban. Egy új interaktív modell kialakulása. Ph.D. disszertáció. Pécsi Tudományegyetem

Jenei Ágnes (2007) A televíziózás fejlődéstörténete Olaszországban. Ph.D. értekezés. PTE. Kézirat.

Jenei Ágnes (2007) Elektronikus média és közigazgatás. E-Government tanulmányok. Budapest

Jenei Ágnes (2008) Táguló televízió. PrintX-Budavár Rt.

Jenei Ágnes (2010) Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció. TÖOSZ. Budapest.

Jenei Ágnes (2012) Kommunikáló önkormányzatok, külföldi gyakorlatok. Magyar Közigazgatás, 2012. március.

Jenei Ágnes (2012) Tárgyalástechnika. NKE jegyzet.

Jenei, Ágnes (ed.) (2012) Communication with the Public from the Local Government Perspective. Ad Librum. Budapest.

Jenei, Ágnes (2012) New Initiatives in Communication of Local Governments. Foreign practices and their reception in Hungary In: Jenei Ágnes (ed.) [2012]: Communication with the Public from the Local Government Perspective. Budapest Ad Librum pp.15-46.

Jenei Ágnes Médiaszereplés. ÁROP 2.2.13. Hatékony vezetés modul, Vezetés és kommunikáció témacsoport

Klein Balázs – Klein Sándor (2012): A szervezet lelke. Edge 2000. Budapest.

Dr. Kriskó Edina (2013) Szervezeti kommunikáció. ÁROP 2.2.13. Hatékony vezetés modul, Vezetés és kommunikáció témacsoport

Lakoff, George (2006). Ne gondold az elefántra! A progresszív gondolkodás nélkülözhetetlen zsebkönyve. Napvilág. Budapest.

Magyary Közigazgatás-fejlesztési Program <http://magyaryprogram.kormany.hu/>

McQuail, Denis (2003) A tömegkommunikáció elmélete. Osiris. Budapest.

Meyrowitz, Joshua (1986) No Sense of Place. The Impact of Electronic Media on Social Behavior. Oxford University Press.

Nagy Péter – Salamon Hugó: Ügyfélszolgálati készségfejlesztés. NKE. 2013

Németh Erzsébet (1999) Közszerelés. Osiris, Budapest

Németh Erzsébet (2006) A társadalmi szintű kommunikáció kézikönyve. Osiris. Budapest

Nyárády Gáborné – Szeles Péter (2004) Public Relation I-II. Perfect. Budapest.

Pease, Allan (1990) Testbeszéd. Park, Budapest.

Pratkanis, Anthony R. – Aronson, Elliott (1992) A rábeszélőgépj. Ab Ovo. Budapest.

Prof. Dr. Bolgár Judit - Szekeres György (2012) Konfliktuskezelés. NKE jegyzet.

Török Gábor (2005) A politikai napirend. Akadémia Kiadó. Budapest.

Egyéb források:

2010. évi CIV. törvény a sajtószabadságról és a médiatartalmak alapvető szabályairól

2012. évi CLXXV. törvény a médiaszolgáltatásokról és a tömegkommunikációról

Európai Bizottság, Fehér Könyv, 2001.

http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf

http://www.agbnielsen.com/Uploads/Hungary/stat_atv_negyedeves.pdf Utolsó letöltés: 2013.10.10.

http://www.appaet.org/eweb/Resources/National_Branding/AFORCE_MediaTrainingManual.pdf

2012.05.10.

<http://www.mediainfo.hu/tanulmanyok/essay.php?id=3235>. 2013.10.10.

<http://www.nyest.hu/hirek/az-elerheto-tv-csatornak-alig-otodet-nezzuk> 2013.10.10.

Tárgyalástechnika és prezentáció, tárgyalási döntési mechanizmusok. Nemzeti Közigazgatási Intézet, Magyar Közigazgatási Ösztöndíj kiemelt projekt ÁROP-2011/2.2.12. keretében Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program készségfejlesztő tréning. Tréneri kézikönyv 2011.

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

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



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