

NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
VEZETŐ-ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI INTÉZET

VINNAI EDINA – CZÉKMANN ZSOLT
Szervezeti kommunikáció



Budapest, 2014

A tananyag az ÁROP-2.2.19-2013-2013-0001 Elektronikus képzési és távoktatási anyagok készítése című projekt keretében készült el.

Szerzők:

© VINNAI EDINA – CZÉKMANN ZSOLT

Kiadja:

© NKE, 2014

Felelős kiadó:

PATYI ANDRÁS
rektor



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 608 608



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

Tartalom

I. A kommunikáció információelméleti fogalma.....	4
Önellenőrző kérdések válaszokkal	6
II. A szervezet.....	7
1. A csoport fogalma és a csoporton belüli kommunikáció lehetséges formái	7
2. A szervezet mint csoport: a szervezet szociológiai fogalma	8
Önellenőrző kérdések válaszokkal	10
III. Szervezeti kommunikáció	11
1. A szervezeten belüli (belső) kommunikáció.....	11
A belső kommunikáció hatékonyságát segítő eszközök:	12
2. A szervezet és környezete közötti (külső) kommunikáció.....	13
Önellenőrző kérdések válaszokkal	15
IV. Kommunikáció a hatósági eljárásban – kapcsolattartás az ügyféllel	16
1. A hatósági kommunikációt meghatározó jogszabályok.....	16
2. A kommunikáció alanyai	17
3. A hatósági kapcsolattartás formái és csatornái	17
4. A verbális és nonverbális kommunikáció szerepe a hatósági kapcsolattartásban	18
A verbális kommunikáció:	18
Nonverbális csatornák.....	19
Önellenőrző kérdések válaszokkal	21
V. Irodalomjegyzék és ajánlott irodalom.....	22

I. A kommunikáció információelméleti fogalma

Mindennapi életünk elképzelhetetlen lenne a kommunikáció valamely formájának alkalmazása nélkül, az gyakorlati tevékenységünk, cselekvéseink meghatározó része. Kommunikáció azonban nem csupán emberek között történhet: ha elfogadjuk, hogy annak során valamilyen információcsere, információáramlás zajlik, akkor könnyen beláthatjuk, hogy ez történhet ember és állat, állat és állat között, sőt kommunikáció zajlik az élő szervezetekben a sejtek között, vagy akár az ember által alkotott mesterséges rendszereken, gépeken belül is. Ezek a példák mind a kommunikáció fogalmának különböző értelmezéseit teszik lehetővé.¹ Természetesen számunkra most az emberek közötti kommunikáció érdekes, és kiindulópontnak fogadjuk el **Buda Béla** definícióját, miszerint „**kommunikáció minden, amelyben információ továbbítása történik, függetlenül attól, hogy az információ milyen jelekben vagy jelek milyen rendszerében, kódjában fejeződik ki**”.²

Az emberi kommunikáció a tágabb értelemben vett kommunikációnak csupán egyik, bár talán a legfontosabb területe. Ha a kommunikációt alapvetően információátvitelként definiáljuk, akkor legtágabb, kibernetikai, azaz információelméleti szempontból abba bármely típusú információ átadása beletartozik, így a számítógépes rendszereken és valamennyi élő szervezeten belüli információ cseréje is. Ebben a tág értelemben vett információáramlásnak többféle modellje is létezik, mint például **Roman Jakobson** (1896-1982) ún. hattényezős modellje. Jakobson modelljében „[a] FELADÓ küld egy ÜZENETet a CÍMZETTnek. Hogy hatékony legyen az üzenet, egy KONTEXTUS-t kíván, amire utal, ami a címzett által megragadható, és ami vagy verbális, vagy verbalizálható. Továbbá a feladó és a címzett (vagy más szavakkal a kódoló és a dekódoló) számára teljesen vagy legalábbis részben közös KÓDOT kíván meg és végül KONTAKTUS-t, a fizikai csatornát, a pszichológiai kapcsolatot a feladó és a címzett között, ami lehetővé teszi, hogy kommunikációs kapcsolatba lépjenek és abban maradjanak.”³ Az információáramlásra vonatkozó legismertebb modell azonban Warren Weaver és Claude Shannon nevéhez fűződik, akik eredetileg egy matematikai modellt dolgoztak ki az 1940-es évek végére,⁴ amit aztán számos társadalomtudományban, így az emberi kommunikáció kutatásában is alkalmazni kezdtek. A **Shannon-Weaver modell** (néhány tekintetben átfedést mutatva a Jakobson nevéhez fűződővel) a következő elemeket tartalmazza: **1. forrás 2. kód/kódolás 3. adó 4. jel (redundancia) 5. csatorna (zaj) 6. jel 7. vevő 8. kód/dekódolás 9. címzett.**

A következőkben – kissé leegyszerűsítve – bemutatjuk, hogyan lehet ezt a modellt az emberi kommunikációra, azon belül is kifejezetten a szóbeli interakciókra alkalmazni: **1.** az információáramlás két résztvevő, az információ forrásaként szolgáló **beszélő** és annak címzettje, a hallgató(ság) között zajlik. A folyamat célja, hogy az információ sikeresen eljusson a forrástól a címzettig, tehát a beszélőtől a hallgatóhoz. **2.** Ennek érdekében az információt hírré vagy üzenetté kell átalakítani egy megfelelő kód segítségével, ami az emberek közötti kommunikáció esetében a különböző nemzetek **nyelvi rendszerei**: ennek segítségével lesz továbbítható és felismerhető az üzenet. **3.** A kódolt információt megfelelően továbbítani kell, erre szolgál az adó(készülék), például a **száj** vagy a **hang**, közvetve esetleg a **telefonkészülék**, ami biztosítja a fizikailag érzékelhető jelek továbbítását. **4.** Amit valójában továbbítunk egymásnak, az a jelek sorozata, tehát a **szavak és mondatok**; vagy még pontosabban: ezek **jelentése** az, amit megosztunk a másikkal. Annak érdekében, hogy az információ biztosan eljusson a címzethez (a zaj, figyelmetlenség vagy egyéb kommunikációs akadály elkerülésére), meg kell azt sokszorozni, azaz redundánssá kell tenni; ennek érdekében az üzenetet általában **többször és többféleképpen is megfogalmazzuk**. **5.** A szavak, illetve az azok jelentését hordozó hangok valamilyen csatornán, például a **levegőn**, vagy mondjuk telefon-összekötetesen át jutnak el a címzethez. Miközben a hang áthalad ezen a csatornán, abban különféle zavaró tényezők (például **hangos háttérzaj**, a telefon sercegése) léphetnek fel, és emiatt torzulhat, sérülhet az üzenet – ezért is kell azt megsokszorozni. **6.** Miután a jel átjutott

1 A kommunikáció fogalmával és általános jellemzésével egy másik témakör (*Interkulturális kommunikáció*) foglalkozik részletesen, ezért itt csak röviden áttekintjük a legfontosabb megállapításokat.

2 Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest, Animula, 2001. 16. o.

3 Jakobson, Roman: *Hang – jel – vers*. Budapest, Gondolat Kiadó, 1972. 234-235. o.

4 Magyarul lásd: Shannon, Claude E., Weaver, Warren: *A kommunikáció matematikai elmélete. Az információelmélet születése és távollatai*. Budapest, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, 1986.

a csatornán, jó esetben azonosítható a kibocsátott jellel, tehát **ugyanazt halljuk**, amit a másik valóban mondott. **7.** Ennek a jelnek a felismerésére szolgál a vevő(készülék), ami az adó(készülék) „fordítottja”. Ilyen például a **fül**, a **telefon** vagy a **rádiókészülék**, ami képes a jelek vételére. **8.** Az így felfogott jelet aztán vissza kell alakítani üzenetté, azaz dekódolni kell ugyanannak a kódrendszernek a segítségével, ami akkor sikerülhet, ha **beszéljük ugyanazt a nyelvet**, mint amin az üzenet elhangzott. **9.** Ha ez is sikerrel jár, akkor mondhatjuk, hogy az üzenet eljutott a címzethez, a **hallgató(ság)**hoz, és az információátadás eredményes volt.

Az emberi kommunikáció azonban rendelkezik egy olyan sajátossággal, amit az információelméleti modellek nem tudnak kezelni: attól, hogy az információ eljutott a forrástól a címzettig (**eredményesség**), még nem feltétlen jelenti azt, hogy az információcsere hatékony is volt. A **hatékonyság** különböző mértékben valósulhat meg attól függően, hogy a kódolt és dekódolt üzenet milyen arányban fedti egymást, azaz a közlő mennyire tudta befolyásolni a másik magatartását, mennyire tudta elérni a célját vagy azt a hatást, amit ki akart váltani.

Az információelméleti modellek valójában akkor alkalmasak az emberek közötti információcsere bemutatására, ha eltekintünk attól a tényről, hogy az emberi kommunikációnak nem egyetlen és kizárólagos funkciója az információátadás, a valóságról megfogalmazott igaz-hamis kijelentések közlése (ez a kommunikáció deskriptív funkció). Az emberek közötti kommunikációnak ugyanis alapvető feladata a társadalmi kapcsolatok szervezése és fenntartása, és ennek érdekében alkalmasnak kell lennie a gondolatok, érzelmek kifejezésére (expresszív funkció), mások magatartásának befolyásolására is (direktív funkció), továbbá arra, hogy a közlésekkel cselekvést is meg tudjunk valósítani (performatív funkció). Mindehhez hozzátartozik még az emberi kommunikáció azon jellegzetessége is, hogy abba a nem verbális közlések is beletartoznak (mint például a gesztus, a tekintet, a testtartás, térköz stb.), hiszen ezek a jelzések képesek megerősíteni vagy akár módosítani a verbális közlések tartalmát. Ezekkel azonban már nem az információelmélet, hanem más tudományterületek foglalkoznak.

Önellenőrző kérdések válaszokkal

Mi a kommunikáció fogalma Buda Béla szerint?

Kommunikáció minden, amelyben információ továbbítása történik, függetlenül attól, hogy az információ milyen jelekben vagy jelek milyen rendszerében, kódjában fejeződik ki.

Milyen hat elemet tartalmaz Roman Jakobson információelméleti modellje?

Feladó, üzenet, címzett, kontextus, kód, kontaktus.

Hogyan épül fel a Shannon-Weaver modell, és hogyan alkalmazható az emberek közötti kommunikációra?

*1. forrás 2. kód/kódolás 3. adó 4. jel (redundancia) 5. csatorna (zaj) 6. jel 7. vevő 8. kód/dekódolás 9. címzett
1. beszélő 2. nyelv, mint jelrendszer 3. száj, hang, telefonkészülék 4. szavak, mondatok jelentése; többszörös és többféle megfogalmazás 5. levegő, telefonkészülék; hangos háttérzaj 6. ugyanazokat a szavakat halljuk 7. fül, telefon, rádiókészülék 8. ugyanazt a nyelvet beszéljük 9. hallgató(ság)*

Mi a különbség az eredményesség és hatékonyság között az emberek közötti szóbeli kommunikáció esetén?

Az eredményesség azt jelenti, hogy az információ eljutott a forrástól a címzettig (beszélőtől a hallgatóhoz), míg a hatékonyság attól függ, hogy milyen mértékben fedi egymást a kódolt és dekódolt üzenet, a beszélő elérte-e azt a hatást vagy célt, amit szeretett volna.

II. A szervezet

1. A csoport fogalma és a csoporton belüli kommunikáció lehetséges formái

A szervezet fogalmának értelmezésével és működésével számtalan elmélet, irányzat foglalkozik,⁵ most azonban abból indulunk ki, hogy a szervezet a „csoport” szociológiai fogalmán keresztül is megragadható. Éppen ezért a szervezeti kommunikáció kapcsán érdemes először a csoport fogalmával, valamint a csoporton belüli kommunikáció jellemzőivel megismerkedni, és ebben a fogalmi keretben elhelyezni a szervezeti kommunikáció fogalmát.

Arisztotelész óta tudjuk, hogy az ember nem önmagában, magányosan, hanem egy közösség tagjaként létezik (mint államalkotó lény, „zoón politikon”), mint amilyen a család, a baráti közösségek, kortárs csoportok, munkahelyi közösségek stb. A közösségekre jellemző, hogy *szupraindividuális*, azaz a tagok fölötti szinten szerveződnek és működnek, tehát a tagoktól független, önálló léttel bírnak: ez azt jelenti, hogy az adott közösség tagjai folyamatosan változhatnak, maga a közösség mégsem szűnik meg létezni, saját belső törvényszerűségei szerint tovább működik. Az emberi közösségek leírására jött létre a szociológiában a **csoport** fogalma, amit többféleképpen is definiálhatunk és osztályozhatunk. Legáltalánosabb értelemben a csoport **egyének olyan együttese, akiket bizonyos közös ismérvek, tulajdonságok kötnek össze**. A csoport alapesete az emberek olyan személyközi (interperszonális) együttese, mely közvetlen, személyes együttműködésen („face to face” viszonyokon) alapul, tartós és többé-kevésbé szilárdan strukturált (mint például a család, a baráti, munkahelyi, lakóhelyi, szomszédsági közösség). **Kiscsoportnak** vagy **primer, elsődleges** csoportnak is nevezik ezeket, melyekre a közvetlen, személytől személyig terjedő érintkezés, kölcsönhatás (interakció) jellemző – emiatt interaktív csoportnak is nevezhetjük –, és különösen a szocializáció szempontjából bírnak nagy jelentőséggel. Létszámuk általában nem haladja meg a 20-25 főt, ami még lehetővé teszi, hogy a maga egyediségében észleljük a másikat, és még képesek legyünk személyre szabott kommunikációt folytatni. Ehhez képest a **másodlagos, szekunder csoportok** tagjainak kapcsolata személytelen, rendszerint konkrét gyakorlati célok érdekében alakulnak, mint például egy bizottság vagy egyesület, bár nyilvánvalóan az ilyen tevékenység-orientált csoportok tagjai között is gyakran szövdnek személyes kapcsolatok. Létszámukra tekintettel ezeket **nagycsoportnak** is szokták nevezni.

Kifejezetten szervezetszociológiai szempontból érdemes még megemlíteni a formális és informális csoportok közötti különbségtételt, ami párhuzamba is állítható az előző tipológiával. A primer kiscsoportok **informális** működését alapvetően a személyes kapcsolatok, közös érdekek irányítják, míg a másodlagos nagycsoportok működése jellemzően valamilyen célra irányul, ezért a feladatok ellátása előre rögzített szabályokhoz kötött **formális** működést eredményez. Az ilyen csoportoknak (munkaszervezetek, hadsereg, iskola) hivatalosan rögzített struktúrája van, és olyan pozíciók rendszeréből áll, amit a tagok betölthetnek és ezáltal nyerik el helyüket a csoportban. (Ugyanakkor bizonyos szervezettelméletek épp arra mutatnak rá, hogy a formális mellett informális kapcsolatok is kialakulnak a szervezet tagjai között.)

Nem csak a szociológia, hanem számos más tudományterület vizsgálja, kutatja a csoport működését, a csoporton belüli személyek egymáshoz való viszonyát, a köztük létrejövő kommunikációt, a csoport és környezete kapcsolatát, és még sorolhatnánk. Itt csupán néhány olyan megállapításra utalunk, melyek a szervezet mint csoport, illetve a szervezeti kommunikáció szempontjából is releváns információk. A szociológián belül az egyik ilyen terület a csoportdinamika kutatása, ami az emberi csoportokon belüli folyamatos történéseket, az egymást kölcsönösen feltételező csoportfolyamatokat vizsgálja.⁶ A csoportdinamikához sorolható kutatások mutatták ki azt is, hogy a **csoport vezetőjének stílusa** jelentős hatást gyakorol nem csak a csoportra mint egészre, hanem az abban résztvevő egyénekre is, akik ennek következtében másképp reagálnak a különféle ingerekre, és eltérő lesz például az agresszivitásuk szintje is (majd később látni fogjuk, hogy a szervezet belső és külső kommunikációjáért is alapvetően a vezető a felelős). Kurt Lewin (1890-1947), német-amerikai pszichológus (eredetileg 10 éves fiú-gyermekek között végzett) vizsgálatának eredményei szerint a vezetők három vezetési stílus, stratégia közül választhatnak:

1. a **tekintélyelvű (autoriter) vezetés** nem munkatársnak, hanem alárendeltnek, alkalmazottnak tekinti a csoport többi tagját, a döntéshozatalból kizárja őket, és csupán az utasításai végrehajtását várja el tőlük;

5 Ezzel foglalkozik a *Szervezetszociológia* című témakör.

6 Mérei Ferenc, Szakács Ferenc (szerk.): *Csoportdinamika. Válogatás Kurt Lewin műveiből*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1975.

2. a **demokratikus vezetés** nagyobb egyenrangúságot valósít meg, a munkatársakat valóban társnak tekinti, és bár ugyanúgy megköveteli a döntések végrehajtását, azok meghozatalának folyamatába bevonja őket;
3. a **liberális, laza („laissez faire”) vezetés** mellett a csoport tagjai nagyjából úgy végzik a feladatukat, ahogyan ők jónak látják, de mivel mindenki tudja a saját dolgát és személyében felelősséget is vállal döntéseirért, a vezető valójában inkább csak a külvilág felé jeleníti meg a szervezetet.

A három stratégia közül az autoriter vezetés a gyors döntéseket és gyors végrehajtást igénylő feladatok esetén lehet célravezető, hosszabb távon azonban a demokratikus vezetés biztosítja a szervezet leghatékonyabb működését: a döntés-előkészítésbe való bevonás elősegíti a döntéssel való azonosulást, ami pedig hatékony motivációja lehet a döntés végrehajtásának. A demokratikus vezetői stílus azonban nem pusztán azt jelenti, hogy a vezető „felvesz” egy stílust, tehát nem csupán vezetői módszer vagy szándék kérdése, hanem arra van szükség, hogy valóban olyan legyen, vagy úgy változzon meg a személyisége, ami lehetővé teszi a munkatársai számára a nyíltságot.⁷

Érdekes még kitérni a csoportok szerkezetének vizsgálatára. A **csoportstruktúra** rendkívül összetett, többretű képződmény, ami egymásra rétegződő, egymással szervesen összefüggő strukturális dimenziókban írható le, melyek közül a legfontosabbak: (1) az affektív (érzelmi), (2) a kommunikációs, (3) a szerep-, a (4) presztízs- és (5) a hatalmi szerkezet. Ezekből az első kettő és az utolsó kettő szorosan összefügg egymással, ezért ezeket együtt tárgyaljuk. **(1-2)** A csoport tagjai közötti **érzelmi kapcsolatok struktúrájának** leírására a román származású amerikai orvos, pszichiáter Jacob L. Moreno (1889-1974) dolgozta ki a **szociometria** módszerét, amit jellemzően iskolai és munkahelyi csoportok esetében alkalmaznak.⁸ A szociometriai felmérés során valóságosan létező közösségek tagjait vizsgálják valós helyzetben, akik szubjektív kérdésekre rokonszenvi vagy ellenszenvi választással felelnek. A válaszokat mátrixok és hálók (szociogramok) segítségével rendezik és szemléltetik, amiből kirajzolódik a csoporton belüli személyek közötti kötődések rendszere, és leolvasható az egyirányú és a kölcsönös választások száma, amelyek a csoportkohézió fontos mutatói. A szociometriai háló három tipikus alakzata különböztethető meg: a demokratikus, a lánc és a hierarchikus háló, és ezek jól mutatják azt is, hogy kik vannak a csoporton belül „sztár”-pozícióban és kik vannak peremhelyzetben. A csoport **kommunikációs struktúrája** az információtovábbítás elrendeződését mutatja, és mivel a spontán információátadást általában a rokonszenv határozza meg, az érzelmi és a kommunikációs struktúra gyakran leképezi egymást a csoporton belül. A szervezetek formális jellegéből adódóan az érzelmi és a kommunikációs struktúrájukra a hierarchikus háló jellemző, ahol az információátadás sem spontán módon, hanem szabályok által meghatározottan történik. Ugyanakkor az informális csatornákon zajló kapcsolatok és kommunikáció másfajta hálót is kiadhat. **(3)** A **szerepstruktúra** az egyének társadalmi szerepeit vázolja fel, melyekhez különböző elvárások tartoznak. Társadalmi szerepeink⁹ egyrészt **anticipáló** (meghatározzák az egyén viselkedését, és ily módon előre jelzik is a várható magatartását), másrészt **normatív** jellegűek (segítenek beilleszteni saját viselkedésünket a társadalomba). Az egyes társadalmi szerepekhez különféle elvárások kapcsolódnak, és ezek az elvárások a kommunikációra is kihatással vannak (bizonyos helyzetekben az adott szerepünk szerint kell viselkednünk, és ennek részeként kommunikálnunk, ellenkező esetben ezt a közösség többi tagja szankcionálja). **(4-5)** A **presztízs- és hatalmi struktúra** ugyancsak szoros összefüggésben áll egymással. Az előbbi fogalom egy befolyási-tekintélyi skálán helyezi el a csoport tagjait egymáshoz képest, míg az utóbbi azoknak az erőforrásoknak az eloszlását jelzi, amelyek birtokában a csoport tagjai befolyásolni képesek a többiek viselkedését.

2. A szervezet mint csoport: a szervezet szociológiai fogalma

Ezek után nézzük meg, hogy a szervezet hogyan helyezhető el a csoport fogalmán belül. A fenti tipológiát alapul véve azt mondhatjuk, hogy a szervezetek többnyire a **másodlagos, formális nagycsoport** típusába tartoznak: **előre meghatározott szabályok alapján, valamilyen cél vagy feladat megvalósítása érdekében viszonylag sok ember működik együtt úgy, hogy kapcsolataik többnyire személytelenek, tevékenységüket a hierarchikus alá-fölé-**

7 Buda B.: *i.m.* 184. o.

8 Moreno, Jacob L.: *Fondements de la sociométrie*. 1954. Magyarországon Mérei Ferenc tette ismertté és fejlesztette tovább a szociometria módszerét. Mérei Ferenc: *Közösségek rejtett hálózata*. Budapest, Osiris Kiadó, 1971.

9 Az egyik lehetséges csoportosítás szerint vannak 1. pervazív szerepek (minden szituációban kötik az embert, olyan tulajdonságainkból fakadnak, melyek alól nem tudunk kibújni, pl. a nemből, korból adódó szerepeink) 2. családi, rokonsági szerepek 3. szervezeti, foglalkozási szerepek (a munkahelyhez, az ottani beosztásunkhoz, pozíciónkhoz tartozó elvárásokat közvetítenek) 4. szituációs („passzazsér”) szerepek (csak egy-egy alkalomra szólnak) 5. a privátszféra szerepei.

rendeltség és a munkamegosztás határozza meg. Ez a definíció azonban nem kizárólagos és nem kimerítő: nem kizárólagos, mert számos más értelmezése létezik a szervezet fogalmának attól függően, hogy mely tudományterületen vagy milyen célra tekintettel fontos a szervezet lényegének megragadása (ahogyan az indiai tanmesében az elefánt egyes testrészeit érzékelő vak emberek más-más leírást adnak az elefántról, de természetesen ezek egyike sem lehet pontos jellemzése az elefántnak); másrészt azért nem kimerítő, mert nem tartalmazza a szervezet néhány fontos jellemzőjét, mint például azt, hogy a szervezet tagjainak viszonyát és kommunikációját nem csupán a formális, hanem az informális struktúra is meghatározza.

Röviden két szociológiai definíciót említsünk meg: a szociológia egyik legjelentősebb képviselője, **Max Weber** (1864-1920) definíciója szerint „szervezetnek nevezünk egy kifelé szabályokkal korlátozott vagy zárt társadalmi kapcsolatot akkor, ha a kapcsolat rendjének betartását az biztosítja, hogy bizonyos emberek – egy vezető, esetleg az igazgatásban résztvevők csoportja, s az utóbbiaknak normális körülmények között esetleg egyúttal képviseleti hatalmuk is van – arra specializálták a viselkedésüket, hogy érvényt szerezzenek a rendnek.”¹⁰ A magyar szociológia meghatározó képviselője, **Kulcsár Kálmán** (1928-2010) pedig úgy fogalmaz, hogy „a szervezet az emberi munkamegosztás fejlődésével bizonyos célok érdekében kifejtendő tevékenység elvégzésére kialakított olyan intézmény, amely csoporttulajdonságokkal rendelkezik, amelynek céljait, felépítését, tevékenységét formálisan is lefektetett előírások szabályozzák, és amely e szabályozásból, valamint a szervezeten belül kialakuló nem formális emberi kapcsolatokból adódóan a hierarchikusan felépített státusok és szerepek funkcionális rendszerét jelenti.”¹¹ Látható tehát, hogy a szociológia számára a szervezet fogalmának legfontosabb elemei a következők: **emberek csoportja, szabályozottság, igazgatás, hatalom, hierarchia, munkamegosztás** – bár arra is van utalás, hogy a formális struktúra mellett a nem formális kapcsolatok is megjelennek a szervezet tagjainak viszonyában. Weber arra is felhívja még a figyelmet, hogy a modern polgárosodás eredményeként a szervezet jellegzetes típusa a **bürokratikus szervezet** lett,¹² ami folyamatosan, egyenletesen, szabályozottan, tehát üzemszerűen működik valamilyen alaptevékenység ellátása érdekében, amit egy igazgatási apparátus által összehangolt belső munkamegosztás biztosít.¹³ (A bürokratikus szervezet részletes ismertetésével a *Szervezetszociológia* című témakör foglalkozik.)

10 Weber, Max: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1.* Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987. 72-73. o.

11 Kulcsár Kálmán: *A szervezet mint társadalmi alakulat.* MTA Tudományszervezési Bizottságának Kiadványa, Budapest, 1996. 9. o.

12 Webernél a bürokratikus jelző még nem rendelkezik azzal a negatív, pejoratív mellékjelentéssel, amit ma a hétköznapi nyelvben kapcsolunk hozzá.

13 Weber, Max: *i.m.* 76. o.

Önellenőrző kérdések válaszokkal

1. Milyen fajtákat ismerjük a csoportnak?

Elsődleges (primer), informális, kicscsoport – másodlagos (szekunder), formális nagycsoport.

2. Milyen vezetői stílusokat különböztethetünk meg Kurt Lewin alapján?

Demokratikus, tekintélyelvű (autoriter) és liberális, laza („laissez faire”) vezetői stílus.

3. Milyen szerkezetek mentén épülhet fel a csoport struktúrája?

1. érzelmi és 2. kommunikációs kapcsolatok struktúrájaként 3. szerepstruktúrák mentén 4. presztízs és 5. hatalmi struktúráként

4. Mi a szervezet szociológiai fogalma?

A szervezetek többnyire a másodlagos, formális nagycsoport típusába tartoznak: előre meghatározott szabályok alapján, valamilyen cél vagy feladat megvalósítása érdekében viszonylag sok ember működik együtt úgy, hogy kapcsolataik többnyire személytelenek, tevékenységüket a hierarchikus alá-fölérendeltség és a munkamegosztás határozza meg.

III. Szervezeti kommunikáció

A szervezeti kommunikáció fogalmát két irányból közelíthetjük meg: a szervezeten belüli kommunikáció a szervezet tagjainak egymás közötti kapcsolatát határozza meg (és sokan, helytelenül, kizárólag ezzel azonosítják a szervezeti kommunikáció fogalmát), de a szervezet kifelé, a környezetével is kommunikál, és a szervezeten belüli kommunikáció eredményeként meghozott döntéseket a külvilág tudomására hozza. A következőkben ennek mentén vizsgáljuk meg a belső és a külső kommunikáció jellegzetességeit.

1. A szervezeten belüli (belső) kommunikáció

Ahhoz, hogy egy szervezet működőképes legyen, értelemszerűen szükség van a tagjai közötti kommunikációra. Legszűkebb értelemben **a szervezeten belüli, a szervezeti céloknak és feladatoknak alárendelt kommunikációt nevezük belső kommunikációnak**, melynek fő célja és végeredménye valamilyen döntés meghozatala. Ha ebből a szűk fogalomból indulunk ki, és azt feltételezzük, hogy a szervezet és annak tagjai minden körülmények között a feladatokra, célokra koncentrálnak, akkor erős érvek szólnak amellett, hogy a szervezeti kommunikációt az információáramlással azonosítsuk. A Weber-t követő és őt kritizáló szervezetelméletek is felhívták már azonban a figyelmet arra, hogy ahol emberek vannak, ott nem lehet figyelmen kívül hagyni az emberi tényezőt: a kommunikáció szempontjából ez azt jelenti, hogy a szervezet tagjai nem fogják kommunikációjukat teljes mértékben és minden pillanatban alávetni a szervezet céljainak és feladatainak. A szervezeten belüli kommunikáció így nem csupán a tevékenységeknek alárendelt **releváns**, hanem az informális csatornákon keresztül zajló **irreleváns**, tehát a feladatoktól független kommunikációt is felöleli (mint amilyen a pletyka, az áskálódás, a viccelődés, aminek a csoportkohézió szempontjából fontos szerepe van). Léteznek azonban további csoportosítások is a belső kommunikáció osztályozására. Előfordulhat ugyanis, hogy az egyébként releváns kommunikáció sem éri el célját, a feladatok hatékony ellátását: ekkor beszélhetünk **bomlasztó** kommunikációról, ami – szemben az **előrevivő** kommunikációval – nem a szervezet tevékenységét segíti, és így problémákat generál a szervezet működésében. Ekkor lehet szükség a **helyreigazító** kommunikációra, melynek segítségével feltárhatók a szervezeten belüli konfliktusok, problémák, és a tevékenység visszaállhat a kívánatos mederbe.¹⁴ Ezek együtt adják ki tehát a belső kommunikáció tágabb értelmét.

A belső kommunikáció úgy is értelmezhető továbbá, mint belső PR: ebben az értelemben a belső kommunikáció tulajdonképpen **a szervezet munkatársai, szervezeti egységei között meglévő kapcsolatok és kommunikációs csatornák tudatos szervezését jelenti**. A belső kommunikáció PR szempontból ma is mostohagyerek, különösen a közigazgatás világában. Sok vezető egyrészt nem tulajdonít ennek túl nagy jelentőséget, vagy ha fel is ismeri ennek fontosságát, nem igazán találják a helyét a szervezetben. A közigazgatás szervezete meglehetősen kötött, nincs klaszikus értelmében vett HR részlege sem, nincs vállalati kommunikáció, azaz nehéz neki igazi otthont találni a szervezeten belül. Pedig a jelentősége nagy, különösen manapság, amikor a közigazgatás átalakulóban van. A tapasztalat azt mutatja, hogy a felső szinteken meghozott döntések, különösen egy nagyobb szervezet esetén, nagyon fontos, hogy a szervezet vezetője felismerje, hogy a munkatársak tájékoztatása elengedhetetlen. A nem megfelelő információáramlás erősíti a bizonytalanságot a dolgozóknál, s így gyengíti az elkötelezettségüket, elhivatottságukat. Mindez ahhoz is vezet, hogy a munkatársak elveszítik hitüket a vezető iránt, és a munkájuk iránt, elindulnak a „pletykák”, a kibeszélések, amelyek végső soron rontják mind az adott szervezet, mind a vezető megítélését, hitelét. A munkatársak lojalitása csökken, s adott esetben el is hagyhatják az adott szervezetet. Mindezek alapján a belső kommunikációval kapcsolatos legfontosabb **követelmények** a következők:

1. A jól felépített belső kommunikáció a sikeres szervezet kulcsa.
2. A jó belső kommunikáció kialakítása, megszervezése a vezető feladata.

¹⁴ Griffin, Em: *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest, Harmat Kiadó, 2003. 223. o.

3. A belső kommunikációnak a szervezet céljaiból kell kiindulnia, és azokat kell szolgálnia.
4. Szintén fontos kijelölni vagy létrehozni azt a csoportot vagy szervezeti egységet, amely mindezt jól működteti.

A belső kommunikáció hatékonyságát segítő eszközök:

1. Intranet

Olyan belső információs rendszer, amely alkalmas a munkatársakat érintő legfontosabb információk közzétételére. Előnye, hogy gyors, és ha mindenki hozzáfér a szervezeten belül, akkor a lehető legszélesebb körben lehet informálni a dolgozókat. Az intranet hatalmas információtömeget képes hatékonyan és átláthatóan tárolni, ezért alkalmas a szervezet fontos, mindenki számára hasznos dokumentáció közzétételére is, mint például arculati kézikönyv, szervezeti és működési szabályzatok, nyomtatványok stb. A honlapokhoz hasonlóan napi frissítést igényel.

2. Belső levelezőlisták, körlevelek

Amennyiben a szervezeten belül egy szűkebb csoporttal kívánunk információt közölni, erre kiválóan alkalmasak a körlevelek. Egy szervezeten belül az email világában pár kattintással létre tudunk hozni belső címlistákat, amelyekre bármikor egy gombnyomással el lehet juttatni fontos üzeneteket, megbeszélések emlékeztetőit, döntéseket. Előnye, hogy gyors, több embert el lehet érni, mintha egy sima megbeszélésen, valamint visszajelzést is tudunk kapni arról, hogy az információ célba ért. Az ilyen belső levelezőlista azért is hatékony, mert egy-egy munkakörre, vagy adott szervezeti egységre lebontva lehet információkat eljuttatni.

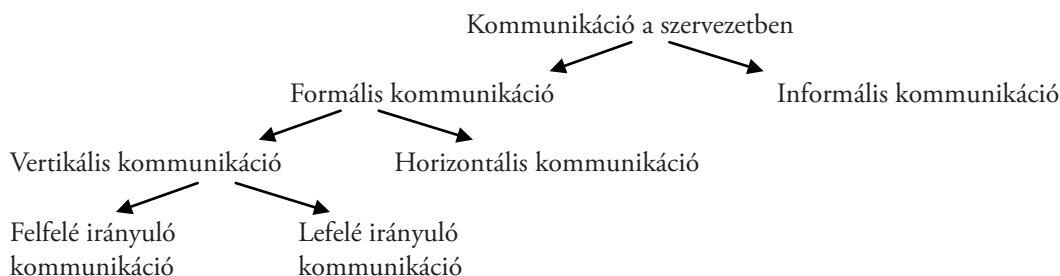
3. Elektronikus hírlevelek

Az elektronikus hírlevél egyfajta újság, szórólap, amelyet azok kapnak meg, akik arra feliratkoznak. Kiválóan alkalmas arra, hogy egy szervezet történéseiről, híreiről, eredményeiről tájékoztassa az érdeklődőt. Egy minisztérium vagy kormányhivatal esetében számos olyan történet van, amely sajtónyilvános, az erről megjelent híreket is be lehet szerkeszteni egy hírlevélbe, amelyről napi, heti, havi rendszerességgel kaphatnak tájékoztatást az olvasók.

4. További eszközök

- munkaidőn kívüli közös tevékenységek
- csapatépítő tréningek
- belső rendezvények, ünnepségek
- faliújságok, hirdetőablak, szervezeti naptár

A belső kommunikáció további sajátosságát az adja, hogy a szervezeti hierarchia formális struktúrája kötelező jelleggel kijelöli a kommunikációs útvonalakat, és a különböző pozíciókban lévő tagok egyenlőtlen kommunikációs viszonyban állnak egymással. A hierarchia ugyanazon szintjein elhelyezkedő tagok között (**horizontálisan**) közvetlen, míg az eltérő szinten lévők között (**vertikálisan**) közvetett és aszimmetrikus kommunikáció zajlik. (Aszimmetrikus azért, mert önmagában a kommunikáció kezdeményezésének lehetősége, annak lefolyása, menete és a végső döntések meghozatala alapvetően a magasabb szinteken levők kezében van.) A vertikális kommunikáció esetén további különbségeket tehetünk az információ áramlásának iránya szerint: a **felülről lefelé haladó** kommunikáció a magasabb szinteken kiadott információk továbbítását jelenti az alsóbb szintek felé; ez azonban nem lehet egyirányú, szükség van a kapcsolattartásra és visszacsatolásra **egy alulról felfelé haladó** kommunikáció keretében. Az eddigi összefüggéseket jól mutatja a következő ábra:



A **felülről lefelé irányuló kommunikáció** a hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, és általában eligazításokat, utasításokat közvetít. **Richard Daft** a lefelé irányuló kommunikációnak **öt alaptípusát** különbözteti meg:¹⁵

1. **Célok megvalósítása:** ide tartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása, vagyis amelyekkel a vezető általános iránymutatást szeretne adni.
2. **Munkavégzési utasítások és magyarázatok:** konkrét, meghatározott feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, hogy miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.
3. **Elvárások, szabályzatok közlése:** a szervezet működését meghatározó keretek és formák megfogalmazása.
4. **Visszajelzés a teljesítményről:** annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.
5. **Nevelő szándékú üzenetek:** azzal a szándékkal küldött információk, hogy a vezetők elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.

A lefelé irányuló kommunikáció természetesen nélkülözhetetlen a szervezet életében, ugyanakkor nem lehet kizárólag csak erre a csatornára alapozni a hatékony szervezeti kommunikációt, hanem szükség van az ellentétes irányú információáramlásra is. Az **alulról felfelé irányuló kommunikáció** szintén a hierarchia és a feladatkörök mentén halad, és általában az alsóbb szintű tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több oka is lehet annak, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre. Ezeket a szempontokat négy csoportra oszthatjuk:¹⁶

1. **A problémák közlése:** a vezetőknek tájékoztatást kell kapniuk arról, ha valami miatt nem lehetséges a feladatok teljesítése. A problémákat általában az információhiány, időhiány, státuszbeli különbségek, a felettes partner személyisége, a szervezeti struktúra, valamint a kommunikációs utak merevsége okozhatja. A státuszbeli különbségek oda vezethetnek, hogy az alkalmazottak érdekeltségét a szervezet terveiben és teljesítményében helytelenül mérik fel a vezetők.
2. **Javaslatok a fejlesztésre:** általában minden munkahelyen elvárják a beosztottaktól és lehetőséget is biztosítanak számukra, hogy saját ötleteikkel hozzájáruljanak a hatékonyabb munkavégzéshez.
3. **Beszámolók készítése:** bizonyos rendszerességgel vagy alkalmakhoz kötötten a beosztottaknak számot kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.
4. **Sérelmek és viták közlése:** a vezetés megfelelő szintjeit informálni kell ezekről hatékony kezelésük érdekében.

A vezetőknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a fölfelé, tehát feléjük irányuló kommunikációra, hiszen ez lehetőséget ad jobb döntések meghozatalára, valamint elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az alsóbb szinten dolgozókat, segítve őket abban, hogy jobban megértsék és elfogadják a szervezeti célokat. A vezető nem csupán információkat közöl, hanem hivatalos kommunikációs kapcsolatot képez a hierarchia szintjei között, számos információ megy rajta keresztül minden irányba, és a vezetés magasabb szintjéhez ő juttatja el a beosztottak véleményét, akik számára viszont ő jelenti a vezetést.

A **horizontális**, azaz **oldalirányú kommunikáció** a szervezet különböző egységeiben dolgozó vezetők, alkalmazottak között zajlik, ahol jobban van helye az informális közléseknek is. Elsősorban a szervezet egyedi tevékenységeinek összehangolásában, a problémamegoldásban van jelentős szerepe, valamint az egymástól függő feladatok koordinálása érdekében is szükség lehet oldalirányú kommunikációra például támogatás vagy segítségkérés keretében.¹⁷

2. A szervezet és környezete közötti (külső) kommunikáció

Egy szervezet tagjaként talán kevesebb figyelem jut arra, hogy nem csupán a szervezeten belül zajlik kommunikáció, hanem a szervezet maga egy nagyobb egység (a társadalmi, gazdasági élet) részeként, a környezetébe ágyazódva, a

¹⁵ Daft, Richard: *Management*. The Dryden Press, Chicago, 1988. 441. o. Magyarul lásd: Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2004. 152. o.

¹⁶ *Uo.* 152-153. o.

¹⁷ *Uo.* 153. o.

külvilággal is kell, hogy kommunikáljon. Belülről nézve ez azért sem jelenik meg a mindennapi tevékenység részeként, mert a szervezet kifelé irányuló kommunikációjával jellemzően nem annak tagjai, sőt gyakran még csak nem is a vezető foglalkozik, hanem egy erre a célra elkülönült csoport végzi ezt a feladatot. Ez az a tevékenység, amit a köznyelvben mint PR-t („public relations”) ismerünk, ami egy szervezet, vállalat megjelenésének, képének (imázsának, „image”-ének) tudatos kialakítását, fenntartását és javítását jelenti a kiválasztott külső célcsoportok szemében. A PR tevékenység meghatározásakor a hangsúly azon van, hogy ki vagy mi az a kiválasztott külső célcsoport, aki felé a kommunikáció irányul. Természetesen másképp kommunikál és más képet mutat magáról egy szervezet abban az esetben, ha mondjuk a támogatóival, szponzoraival tárgyal, mint ha egy hozzá hasonló tevékenységet végző másik szervezettel folytat tárgyalásokat; másképp jelenik meg a médiában, mint az ügyfelekkel való kommunikációban; és másképp akkor, ha megpróbálja magát kedvezőbb piaci helyzetbe hozni azért, hogy kedvező kapcsolatokat alakít ki a gazdaság többi szereplőjével. Ezek a különböző célcsoportot megszólító kommunikációs formák más-más eszközök alkalmazását igénylik a szervezet részéről.

A külső és belső kommunikációs folyamatok összehangolásában, irányításában az első számú vezetőknek meghatározó szerepük van, ugyanis mind a belső, mind a külső információ a vezetőt „keresi”, nála „futnak össze a szálak”, így itt éri el a legnagyobb koncentrátságot is. A belső kommunikáció esetében az információk felfelé haladva egyre feldolgozottabbak és egyre koncentráltabbak lesznek, és az első számú vezetőhöz már csak a legfontosabb információk jutnak el. A szervezet vezetőjét megcélzó és elérő külső információk esetében pedig alapvető követelmény, hogy az megfelelő mértékben szelektált legyen, azaz az adott szervezetet és az általa végzett tevékenységeket leginkább érintő információk jussanak csak el a vezetőhöz. Ezt a szelektálást a külső kommunikációs csatornák csak részben végzik el, ezért – ahogy utaltunk is rá – a nagyobb szervezetek egy külön szervezeti egységet hoznak létre, amely figyeli, gyűjti és szelektálja ezeket az információkat.

Van azonban egy olyan terület, ahol – természetesen a szervezet tevékenységétől függően, de a közigazgatás jellemzően ilyen – a szervezet tagjai megtapasztalhatják a külvilággal való kommunikáció fontosságát: ez az **ügyfelekkel való kommunikáció**. Az ügyfélkommunikáció szakirodalma folyamatosan bővül ugyan, de itt alapvetően egy olyan tevékenységről van szó, amire leghatékonyabban a gyakorlat-orientált képzések tudják felkészíteni a szervezet azon tagjait, akik munkájuk során közvetlen kapcsolatba kerülnek az ügyfelekkel.¹⁸ Olyan készségek kialakításáról van itt szó, mint a hatékony (verbális és nem verbális) kommunikációs eszközök alkalmazása, az empátia fejlesztése, vagy akár az agresszív viselkedés megfelelő kezelése – és ezzel vissza is érkeztünk a közvetlen emberi kommunikáció alaphelyzetéhez, amikor két fél egymással interakcióba bocsátkozik. Fontos különbség azonban, hogy itt (különösen a közigazgatás területén) a szervezet nevében eljáró ügyintéző egy aszimmetrikus kommunikáció szereplője, ahol ő egy valamilyen típusú hatalommal rendelkező szervezetet jelenít meg. Az elméleti és gyakorlati megközelítések azonban az ügyfelet helyezik a középpontba, és az ő igényeinek kiszolgálása válik a legfontosabb feladattá. A szervezeti PR ezért egyre inkább az ügyfélkiszolgálás minőségét állítja a középpontba, ami mérhető és számon kérhető tényezővé vált.

Mindemellett a technikai fejlődésnek, az internet egyre szélesebb körű alkalmazásának köszönhetően az **ügyfelekkel való kommunikáció** mind erőteljesebben jelenik meg az **elektronikus felületeken**, ami további kihívásokat és elvárásokat támaszt a szervezetek kommunikációjával szemben. Ilyen **elvárás** például – legyen szó bármilyen típusú szervezetről – a közösségi felületeken történő megjelenés, ezért az első lépcső a **jelenlét** és a közösségi oldalak, online fórumok **monitorozása**. A következő elvárás a **gyors reagálás**, a **pontos információk eljuttatása** az ügyfelekhez, fontos továbbá, hogy a szervezet „meghallgassa” az ügyfeleket, **törődjön** velük, mert akkor válnak lojálissá egy szervezet iránt. Végezetül fontos elvárás még a **nyitottság**, hiszen az interakciók a nyilvánosság előtt zajlanak, a **személyesebb hangvétel** és mindenekelőtt a megbízhatóság, az **őszinteség**.¹⁹ (Ezzel a kérdéssel az *Ügyfélkapcsolatok és ügyfél-elégedettség* című témakör részletesen foglalkozik.)

18 Erdei Magdolna: *Öfelsége az ügyfél. Az ügyfélkapcsolatban nélkülözhetetlen EMBER: CRM a gyakorlatban*. Budapest, Bagolyvár Kiadó, 2001. A CRM (Customer Relationship Management), azaz ügyfélkapcsolat-kezelés fogalma egy szervezet partnerei felé irányuló folyamatainak leírására vonatkozik.

19 Hajdu Miklós, Pintér Róbert, Somi Gábor, Székely Levente: *Ügyfélkommunikáció és ügyfélkapcsolatok az információs társadalomban*. Excenter Füzetek VII. Budapest, 2011. 73-78. o.

Önellenőrző kérdések válaszokkal

1. Mi a szervezeten belüli (belső) kommunikáció szűkebb és tágabb fogalma?

Szűkebb fogalom: a szervezeten belüli, a szervezeti céloknak és feladatoknak alárendelt kommunikáció (releváns, formális, előrevivő kommunikáció).

Tágabb fogalom: ezen túlmenően az irreleváns, informális, bomlasztó és helyreigazító kommunikációt is magában foglalja.

2. Milyen formái vannak a belső kommunikációnak?

A szervezeti célokra tekintettel: releváns és irreleváns kommunikáció.

A kommunikációs csatornákra tekintettel: formális és informális kommunikáció.

A szervezetben felmerülő problémák szempontjából: előrevivő, bomlasztó és helyreigazító kommunikáció.

Az információáramlás irányának szempontjából: vertikális (felfelé és lefelé irányuló) kommunikáció, horizontális (oldalirányú) kommunikáció.

3. Milyen eszközök segítik hatékonyan a belső kommunikációt?

1. intranet 2. belső levelezőlisták, körlevelek 3. elektronikus hírlevelek 4. egyéb eszközök (munkaidőn kívüli közös tevékenységek, csapatépítő tréningek, belső rendezvények, ünnepek, faliújságok, hirdetőtáblák, szervezeti naptár)

4. Milyen típusai vannak a lefelé irányuló kommunikációnak?

1. célok megvalósítása 2. munkavégzési utasítások és magyarázatok 3. elvárások, szabályzatok közlése 4. visszajelzés a teljesítményről 5. nevelő szándékú üzenetek.

5. Milyen típusai vannak a felfelé irányuló kommunikációnak?

1. problémák közlése 2. javaslatok a fejlesztésre 3. beszámolók készítése 4. sérelmek, viták közlése.

6. Milyen elvárások fogalmazódnak meg a szervezetekkel szemben az elektronikus felületeken való megjelenés kapcsán?

1. jelenlét és monitorozás 2. gyors reagálás, pontos információk közlése 3. törődés 4. nyitottság 5. őszinteség.

IV. Kommunikáció a hatósági eljárásban – kapcsolattartás az ügyféllel

Az előző fejezetekben megismerhettük a szervezeti kommunikáció jellemzőit, irányát, szereplőit, csatornáit, a továbbiakban a **hatósági eljárás**²⁰ keretében megvalósuló speciális kommunikációs teret vizsgáljuk meg. A szervezet (esetünkben közigazgatási szerv) kommunikációját a korábban megismert hatásmechanizmusok mellett szigorú jogszabályi keret határozza meg. **A kommunikáció célja is leszűkül, egy irányba mutat minden mozzanata, hogy a hatósági eljárásban a hatóság döntése realizálódjon, így az ennek érdekében történő strukturált információáramlást a szervezeti kommunikáció egy új minőségi szintjének tekinthetjük.** A továbbiakban ezt a speciális szervezeti kommunikációs formát három szempont szerint vizsgáljuk, fenntartva, hogy azon jellemzőket, amelyeket a szervezeti kommunikációról elmondtunk, mint általános szabályokat iránymutatónak tartjuk.

1. A hatósági eljárás jogi környezete
2. A kommunikációban résztvevő felek
3. A hatósági kapcsolattartás tartalma és csatornáit
4. A verbális és nonverbális kommunikáció szerepe a hatósági kapcsolattartásban

1. A hatósági kommunikációt meghatározó jogszabályok

A kommunikáció jogszabályi környezetét hazánkban a hatósági eljárásban - akárcsak a hatósági eljárás valamennyi mozzanatát –általános jelleggel **a közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény** (továbbiakban Ket.) szabályozza. Fontos megjegyezni ugyanakkor a speciális (ágazati) eljárási szabályok szerepét, amelyek az általános szabályoktól eltérő eljárási rendet határozhatnak meg, például kizárva bizonyos kapcsolattartási formákat az ügyfél és hatóság között (pl. az adózás rendjéről szóló 2003. évi XCII. törvény 5.§ (3)). A Ket. 2004. decemberi 28-i kihirdetésekor a **hagyományos (papír alapú) ügyintézési modell** mellett első ízben nevesíti az (infokommunikációs technológiák térnyerésének köszönhetően előtérbe kerülő) **elektronikus ügyintézés**²¹, eleget téve ezzel a kommunikációs formák hatósági eljárásban történő szabályozása iránti igénynek. Ez a szabályozás egy két évtizeddel korábban megfogalmazott közigazgatás-szervezési modellnek és az egyre gyorsuló technológiai fejlődésnek az eredményeként született meg. A szolgáltató közigazgatás gondolata a 2000-es évekre paradigmaváltáshoz vezetett az Európai Unió és tagállamainak közszolgáltatási szemléletében. Előtérbe került az ügyfél, akinek az igényeit immár széles körben vizsgálja a jogalkotó. A szolgáltató szemlélet erősödésének eredménye **a belső piaci szolgáltatásokról szóló 2006. december 12-i 006/123/EK európai parlamenti és a tanácsi irányelv** (a továbbiakban: belső piaci szolgáltatásokról szóló irányelv), amely megfogalmazta azokat a célokat (és ebből adódóan tagállami kötelezettségeket), amelyek meghatározzák napjaink jogalkotási tendenciáit e területen. A megjelenő új igények egyike pedig az infokommunikációs eszközök nyújtotta egyre szélesebb körű választási lehetőség a kommunikációs csatornák között, az internet elterjedése és a mobil technológiák mindenki számára elérhetővé válása indokolta ezen platformok beemelését a hatóság és ügyfél kapcsolattartásába. Az erősödő ügyféligények (belső kényszer) és az Európai Unió törekvéseinek (külső kényszer) hatására 2009-ben hatályba lépett a Ket. átfogó módosítása, amelynek eredményeként bekerült a **II/A. fejezet A kapcsolattartás általános szabálya** címmel, majd 2012-ben az elektronikus ügyintézés újragondolásával az ügyfélkapcsolatok elnyerték mai állapotukat. Jelenleg a Ket. három fejezetben, a fent nevezett II/A. fejezetében, a IV. fejezetében (a hatósági döntések közlésének szabályai), illetve a X. fejezetében (az elektronikus ügyintézés egyes szabályai) rögzíti a kommunikációra vonatkozó rendelkezéseket, kialakítva így az ügyfelekkel való kapcsolattartás három meghatározó formáját: a **szóbeli-, írásbeli- és elektronikus kapcsolattartást**.

²⁰ A hatósági eljárás olyan eljárási rend, amelynek keretében a közigazgatási szervek hatósági jogalkalmazói aktusokat bocsátanak ki.

²¹ Ket. X. fejezet, 2004-2009

2. A kommunikáció alanyai

A hatósági eljárás szabályai meghatározzák a szervezeti kommunikáció e speciális formájának személyi keretét is, hiszen csak az eljárás alanya lehet a kommunikációnak résztvevője. Így az információáramlás megvalósulhat az ügyfél²² és a szervezet (közigazgatási szerv) között (szervezeten kívüli kommunikáció), a szervezeten belül az ügyintézés folyamán, valamint két szervezet között is. A hatósági eljárásban a kommunikációnak a szervezet szükségszerű alanya. Az ügyfél oldaláról vizsgálva elkülöníthetünk tehát olyan kommunikációt, aminek ő is részese, ezek lesznek a **front office** folyamatok, és azokat a folyamatokat, amelyek nem igénylik az interakciót az ügyféllel, a „háttérben futó” **back office** folyamatokat.²³

A front office folyamatban a kommunikáció **mindig szervezeten kívüli kommunikációt jelent**, az információáramlás az ügyfél és szervezet között valósul meg. Tartalma szerint ide tartozik az ügyfél valamennyi nyilatkozata, amit a hatósághoz címmez, így különösen a kérelem, az ügyfél nyilatkozata, illetve a hatóság olyan döntése és tájékoztatása, aminek ügyfél a címzettje (például határozat közlése, hatósági bizonyítvány kiadása vagy éppen a tájékoztatás). Jogszabály írhatja elő, hogy az ügyfél a kérelmét az e célra rendszeresített formanyomtatványon vagy elektronikus kapcsolattartás esetén on-line felületen vagy valamely szoftver használatával elektronikus úrlapon nyújtsa be²⁴, ebben az esetben a kommunikáció megjelenési formája kötött. Amennyiben nincsen ilyen előírás az ügyfél szabadon alakítja nyilatkozatát. A hatóság kommunikációjában is egyaránt megtalálható a formalizáltság kívánalma, a döntés kötelező elemeit a Ket. rögzíti, ugyanakkor vannak a formalitást mellőző aktusok is például a tájékoztatás. Speciális helyzetet teremtenek az **automatizált döntések**, itt az ügyfél kérelmére a hatóság nevében egy szoftver „dönt” a feltételek fennállása esetén (például az időpontfoglalás on-line hálózaton keresztül). Ebben az esetben is ügyfél és hivatal közötti interakció valósul meg, azonban a hatóság részéről hiányzik az aktív emberi részvétel.

A back office kommunikáció ezzel szemben lehet **szervezeten belüli**²⁵ és **szervezetek közötti kommunikáció** is (pl. belföldi jogsegély). A szervezetek közötti kommunikációban cél a formalizált és automatizált folyamatok minél szélesebb körű alkalmazása, jellemző formája az adatbázisok közötti információcsere. Ehhez nyújt segítséget az **interoperabilitás követelménye**, amit az Európai Unió az Európai Parlament és a Tanács 2004/387/EK határozatában fogalmazott meg (IDABC)²⁶. Alapvető nehézséget jelent a szervezetek közötti kommunikációban a közös nyelv hiánya, legyen szó természetes nyelvről (külföldi jogsegély) vagy mesterséges nyelvről (infokommunikációs rendszerek inkompatibilitása). A szervezeten belüli kommunikáció kívül esik a Ket. hatályán, helyette az ügyiratkezelésre vonatkozó szabályok és a hatóság szervezeti és működési szabályzata tartalmazza a vonatkozó rendelkezéseket.

3. A hatósági kapcsolattartás formái és csatornái²⁷

A hatóság az ügyféllel (és a hatóságok egymással) **szóban, írásban** (postai úton, írásbelinek minősülő elektronikus úton, ideértve a telefaxot, személyesen átadott irat útján, kézbesítési meghatalmazott útján, a hatóság kézbesítője útján, kézbesítési ügygondnok útján, hirdetményi úton), **szóban** (személyesen, hangkapcsolatot biztosító elektronikus úton, ideértve a telefont) vagy írásbelinek nem minősíthető **elektronikus úton** tart kapcsolatot. A kapcsolattartás – ha jogszabály másként nem rendelkezik - a felek döntésén alapul, azzal a megkötéssel, hogy a hatóság a költséghatékonyság elvének szem előtt tartására törekszik. A felek az eljárás folyamán áttérhetnek az ügyfél kérelmére egyik formáról a másikra, ha ezt a formát jogszabály lehetővé teszi és a hatóság rendelkezésére áll. Az egyes kapcsolattartási formák egyenértékűsége alapvető követelmény az átjárhatóság megvalósulása érdekében. Egyes eljárásokban meghatározott forma alkalmazását jogszabály teheti kötelezővé (vállalkozások adóbevallása), vagy egyes formák alkalmazását kizárhatja.

22 Az ügyfél fogalmát a Ket. szabályaihoz képest kiterjesztően értelmezzük, mert magába foglal minden eljárási alanyt a szervezeten kívül (pl. tanú, képviselő, tolmács, szakértő, szemletárgy birtokosa).

23 A back office és front office folyamatokról bővebben ld. Budai Balázs Benjamin: *Az e-közigazgatás elmélete*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2009.

24 Ket. 34.§ (3)

25 Ez a szervezeten belüli kommunikáció esete és ilyenként nem témája jelen fejezetnek.

26 Az „interoperabilitás” az információs és kommunikációs technológiai (ICT) rendszerek és az általuk támogatott üzleti folyamatok adatcserélő képessége az információ és a tudás megosztásának lehetővé tételére.

27 A kapcsolattartás csatornáiról és az egyes formákról részletesen lásd: Balogh György Zsolt: *E-közigazgatás* modul.

A hatósági eljárásban talán legelterjedtebb, mégis legszűkebb körben szabályozott forma a **szóbeli** kapcsolattartás. A személyes jelenlét esetén alkalmazott forma, csak kifejezetten indokolt esetben lehetséges távbeszélő útján tartani a kapcsolatot hivatali eljárásban, nem ideértve a tájékoztatás esetét. Előnye a gyors és széleskörű információ csere lehetősége, valamint a beszéd, mint természetes kommunikációs módszer nagyban hozzájárul az ügyfél komfortéretének elősegítéséhez. Hátránya az elhangzottak későbbi bizonyíthatóságában rejlik, ezért szinte minden esetben van írásbeli leképzése a szóbeli kommunikációnak (például a jegyzőkönyv felvétele), de kivételesen ez elmaradhat, mint a tájékoztatás esetén.

Az újkori közigazgatás a Max Weber bürokrácia elméletére épült, alapja az **írásbeliség** és az eljárás formalizálása. Az írástudás általánossá válásával megnyílt a lehetőség a hatóság és ügyfél közötti kapcsolattartás új minőségének elterjedésére. Az írásbeliséggel együtt megjelenik a formalizálás igénye is, ami magába foglal egy formai és egy tartalmi kötöttséget. Az írásbeliséghez köthető szabályok széles körben fellelhetőek a hatósági eljárásban, akár az általános szabályokat, akár különleges eljárási szabályokat vizsgáljuk. Az írásbeli kapcsolattartás speciális formája a formanyomtatványok alkalmazása, amely a formalizált közigazgatási eljárás legszemléletesebb példája.

A technológia fejlődésével új kapcsolattartási csatornák jelentek meg, az így felmerült társadalmi igényre adott válasz a mobil és on-line megoldások alkalmazása a hatósági eljárásban. A fejlődés üteme folyamatosan gyorsul, az egyes megoldások sokszor meg sem élik, hogy jogszabályi keretek között szabályozzák (a mobil WAP technológiát például az okostelefonok internet alapú megoldásai úgy váltották fel, hogy a jogalkotónak nem volt ideje a specifikus szabályokat megalkotni), éppen ezért a kodifikáció iránya a **technológia semleges szabályok** lefektetése.

A hagyományos „papír alapú” és a szóbeli ügyintézés mellett megjelenő új generációs csatornáknál - mint az internet, mobil szolgáltatások, digitális televíziók – megfigyelhető a technológiák konvergálása, és ez által az egységesedő (de korántsem egységes) elektronikus kapcsolattartási megoldások kialakulása.

4. A verbális és nonverbális kommunikáció szerepe a hatósági kapcsolattartásban

Mint említettük a kapcsolattartás egyik meghatározó fóruma a személyes kontaktuson alapuló szóbeli kapcsolattartás. Ebben az esetben a hivatal képviselője és az ügyfél közvetlen, személyes interakciója valósul meg. A hivatalt (és ez által magát az államot is) az ügyintéző személyesíti meg, ő az, akinek a hozzáállása, az ügyfelekkel szembeni kommunikációja alapvetően meghatározza az államhoz való viszonyulásunkat. Az elmúlt időszakban a közigazgatás reformja a jó állam kialakítására irányult, valamint arra, hogy az állampolgárok bizalma helyre álljon az állammal szemben. Ebben a folyamatban az ügyintézőknek kulcsfontosságú a szerepe, hiszen rövidülhet bármennyit az ügyintézési határidő, s lehet családbarát egy ügyintézési helyszín, ha az ügyfél rossz szájízzel távozik az ügyfélszolgálatról, ez alapján fogja megítélni a hivatalt, az államot, mindent. Az ügyintézőkkel, illetve ügyintézéssel szembeni kritika sokszor nem marad meg az ügyfélnél, hanem az infokommunikációs társadalom sajátosságainak köszönhetően könnyen nagy nyilvánosságot kaphat. A negatív hírek nemcsak rontják a szervezet megítélését, de egyfajta megbélyegzést is jelent, s nagyon sok munkával jár helyreállítani a pozitív képet.

Ezért is különösen fontos, hogy az ügyféllel kapcsolatot tartó munkatárs megfelelő képességekkel és készségekkel rendelkezzen a kommunikáció terén is, illetve ismerje a kommunikáció verbális és nonverbális eszközeit.

A verbális kommunikáció:

A beszéd

A beszéd kizárólag az emberre jellemző kommunikációs forma, amely saját szabályrendszerrel rendelkezik, amely nyelvenként eltérő lehet. Az emberek közötti kommunikáció egyik nagy nehézsége a közös nyelv megtalálása. Gyakorta problémát jelent az egy nyelvet beszélők között is a közölni kívánt információ pontos megfogalmazása (kódolása), akárcsak a megértése (dekódolása), gondoljunk csak bele, hányszor fordult már elő, hogy félreértettünk egy mondatot, gondolatot. Ezt a helyzetet nehezíti a különböző nyelvet beszélők közötti kommunikációs zavarok.

Minden szakmának sajátos szókincse van, valamelyik közérthető, valamelyik (pl. az orvosok) csak kevésbé. A hatósági ügyintézéssel is sajátos szókincs jár, hiszen a hivatalos ügyek világát a jogszabályok határozzák meg. Az ügyintézőnek mindig a jogszabályok alapján, a szakmai szempontok figyelembe vételével kell eljárnia, képviselnie kell a szervezete érdekeit, ugyanakkor tekintettel kell lennie az ügyfelekre, akik egyrészt különféle társadalmi helyzetű és

iskolázottságú embereket jelentenek, másrészt más-más tapasztalatuk van a hivatalokkal. Sok esetben bizalmatlanok és ellenségesek.

Az ügyintéző az ügyféllel szemben minden esetben a közérthetőségre kell törekedjen, meg kell győződjön arról, hogy amit ő mond az valóban érthető és követhető. Amikor egy ügyfél szembe kerül a hivatallal (az állammal), eleve bizalmatlan, felesleges tehernek gondolja az ügyintéztést, ami sok esetben stresszel jár. Egy ügyintéző akkor képviseli jól az államot és a hivatalát, ha az ügyfél elégedetten távozik. Ezért fontos az, hogy ne csak feltételezzük, hogy az ügyfél mindent ért, hiszen nem kérdez, hanem legyen az ügyintéző az, aki meggyőződik arról, hogy a partner valóban érti mondanivalóját, szándékát, azt, mi történik az ügyével, mi az eljárás, mit kell még tennie. Az ilyen jellegű ellenőrzéssel el lehet kerülni a félreértéseket, amelyek miatt az ügyfélnek esetleg újra meg kell jelenni a hivatalban. Legegyszerűbb és legcélravezetőbb visszakérdezni a releváns információkra, meggyőződve arról, hogy tényleg helyesen történt meg a „dekódolás”. Tartózkodjunk azonban az ügyfél túlzott ellenőrzésétől, mert könnyen kellemetlen helyzetet eredményezhet egy-egy önérzetesebb ügyfél esetén („Na, de kérem, ne nézzen hülyének!”). Különösen igaz lehet, ha figyelembe vesszük, hogy az ügyfeleknek nem komfortzónájuk a hatósági ügyintézés, természetes, hogy alapvetően feszült állapotban találkozunk velük a hivatalban, éppen ezért érdemes fokozottan odafigyelni azokra a jelekre, ami az ügyfél lelkiállapotára utalhat (ld. nonverbális kommunikáció).

Nonverbális csatornák

A nonverbális kommunikációnak két szintjét különíthetjük el, az úgynevezett hangzó elemeket (vokális) és a nem hangzó (nem vokális) elemeket. Hangsúlyozzuk, hogy ez a megkülönböztetés a felek személyes jelenlétén alapuló kommunikációjára igaz, hiszen az írás vagy a piktogramok is nonverbális kommunikáció.

A vokális elemek együtt járnak a beszéddel, és sok esetben többet mondanak minden szónál. Használatuk többnyire nem tudatos, ezért nem is biztos, hogy egy ügyintéző tisztában van azzal, hogy az ügyféllel szembeni verbális kommunikációját milyen árulkodó elemek kísérhetik. Ezek mind olyan elemek, amellyel az ügyintéző egy pillanat alatt leleplezi magát: az ügyfél a terhére van, idegesíti, értetlensége bosszantja, már sietnie, hiszen már vége az ügyfél-fogadási időnek vagy egyszerűen csak lenézi.

Ilyen vokális elem többek között a hangszín, a hangmagasság, a hangerő, a hangsúlyok, beszédünk ütemezése, a szünettartás, a nyögések, a sóhajtozás, csupa olyan elem, amely kifejezi az érzelmeket, a kommunikációs partnerhez, azaz az ügyféllel szembeni viszonyunkat.

A nonverbális kommunikáció másik szintjén a nem vokális, azaz a nem hangzó elemek helyezkednek el:

Tekintet, szemmozgások:

Alapvető udvariassági szabály, hogy mindig nézzünk annak a szemébe, akivel beszélünk. Ez egy ügyfél-ügyintéző helyzetre kiemelten igaz, a szemkontaktus megszüntetése sokszor a kommunikáció megszűnését is jelenti. Az őszinte tekintet az első lépés a bizalom kiépítése felé, ugyanakkor az is fontos, hogy mit lát az ügyfél a szemünkben. Nem véletlenül mondják, hogy a szem a lélek tükré, általában minden kiolvasható belőle: hozzáállásunk az ügyfélhez, az ügyéhez.

Arcmozgás, mimika

Arcjátékunk egy része tudatosan irányítható, így alkalmas lehet kommunikációs partnerünk befolyásolására, ugyanakkor az ember emocionális lény, így sokszor minden arcunkra van írva. Az ügyintézők többsége nő, akik eleve hajlamosak érzelmi alapon közelíteni az élethelyzetekhez, s néha több van az arcukra írva mint kellene: az unott arckifejezés, vagy a szemöldökhúzóztatás nem erősíti az ügyfél bizalmát felénk.

Kézmozgások, gesztikuláció

A hatósági ügyintézés többségében papírokkal együtt jár, így felesleges vagy beszédes kézmozgásokat sokszor lefoglalja a papírmunka. Ugyanakkor itt is lehetnek árulkodó jelek: a kéztördelés, a köröm piszkálása, a köröm rágása, többnyire feszültséget jelez, vagy árulkodhat arról is, hogy unatkozunk, a mellünk előtt keresztbe font kar, pedig az elzárkózást jelenti.

Testtartás, térközsabályozás, érintés

A testtartásunk, a térközsabályozás szintén sokat elárulhat arról, hogy milyen érzelmekkel viseltetünk kommunikációs partnerünk vagy egy adott téma, esetleg a teljes kommunikációs helyzet iránt. Az ügyintéző szerencséje az, hogy az esetek többségében asztal van közte és az ügyfél között, így a fizikai akadály miatt nehéz közelebb kerülni az ügyfélhez, ugyanakkor lehetővé teszi fenntartani az optimális távolságot még azok esetében is, akik egyébként szeretnek az ember intim terébe beférkőzni. Az érintés nem lehet része a hivatalos ügyintézésnek.

Önellenőrző kérdések válaszokkal

1. Mi a hatósági eljárás során a kommunikáció célja?

A kommunikáció célja valamennyi szükséges információ megszerzése, ami a hatósági döntés meghozatalához szükséges.

2. Milyen okok vezettek a kommunikáció szabályozásának kiterjesztéséhez?

A szolgáltató közigazgatás újragondolt ügyfélpozíciója, aminek értelmében az ügyfél igényeinek lehető legszélesebb körű kielégítése a cél, valamint az ügyfél igénye a kommunikációs csatornák kibővítéséről. (Elfogadható továbbá az Európai Unió politikája, mint külső kényszerítő erő, és az ügyféli igény, mint belső motivációs tényező.)

3. Az ügyfél részvétele szempontjából hogyan csoportosíthatjuk a kommunikációt hatósági eljárásban?

Az ügyfél részvételével zajló (front office) és az azt mellőző (back office) kommunikáció

4. Mit jelent, hogy a kommunikáció formailag kötött?

A felek csak a rendszeresített formanyomtatványon vagy elektronikus kapcsolattartás esetén on-line felületen vagy valamely szoftver használatával elektronikus úrlapon kommunikálhatnak.

5. Ismertesse az ügyfél lehetőségeit a kommunikációs csatorna kiválasztása során!

Az ügyfél szabadon választhat az egyes kommunikációs csatornák között, kivételt képez ez alól, ha valamilyen utat jogszabály zár ki, illetve ha kötelező alkalmazást ír elő.

6. Milyen vokális nonverbális kommunikációs eszközöket ismer?

Vokális elem többek között a hangszín, a hangmagasság, a hangerő, a hangsúlyok, beszédünk ütemezése, a szünet-tartás, a nyögések, a sóhajtozás, csupa olyan elem, amely kifejezi az érzelmeket, a kommunikációs partnerhez, azaz az ügyféllel szembeni viszonyunkat.

V. Irodalomjegyzék és ajánlott irodalom

- Andorka Rudolf: *Bevezetés a szociológiába*. Budapest, Osiris Kiadó, 1997.
- Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998.
- Buda Béla: *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Budapest, Animula, 2001.
- Budai Balázs Benjamin, Sükösd Miklós: *M-Kormányzat – M-demokrácia: Mobilkommunikáció a közigazgatásban, a politikában és a nonprofit szektorban*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2005.
- Dobák Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2004.
- Erdei Magdolna: *Öfelsége az ügyfél. Az ügyfélkapcsolatban nélkülözhetetlen EMBER: CRM a gyakorlatban*. Budapest, Bagolyvár Kiadó, 2001.
- Gajdusчек György: *Közszolgálat: A magyar közigazgatás személyi állománya és személyzeti rendszere az empirikus kutatások tükrében*. Budapest, 2008.
- Griffin, Em: *Bevezetés a kommunikációelméletbe*. Budapest, Harmat Kiadó, 2003.
- Hajdu Miklós, Pintér Róbert, Somi Gábor, Székely Levente: *Ügyfélkommunikáció és ügyfélkapcsolatok az információs társadalomban*. Excenter Füzetek VII. Budapest, 2011.
- Kulcsár Kálmán: *A szervezet mint társadalmi alakulat*. MTA Tudományszervezési Bizottságának Kiadványa, Budapest, 1996.
- Mérei Ferenc, Szakács Ferenc (szerk.): *Csoportdinamika. Válogatás Kurt Lewin műveiből*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1975.
- Mérei Ferenc: *Közösségek rejtett hálózata*. Budapest, Osiris Kiadó, 1971.
- Rosengren, Karl Erik: *Kommunikáció (Ötödik kiadás)*. Budapest, TYPOTEX, 2008.
- Shannon, Claude E., Weaver, Warren: *A kommunikáció matematikai elmélete. Az információelmélet születése és távlatai*. Budapest, Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, 1986.
- Weber, Max: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987.