



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

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KÉSZSÉGFEJLESZTÉSI TANANYAG

(5. modul)

Budapest, 2013



SZERZŐK

Nagy Péter

Salamon Hugó

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

Arany Mónika

Csonka Erzsébet

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

LEKTOR

Szögi Zoltán

Tartalomjegyzék

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

1	A SIKERES KOMMUNIKÁCIÓ	7
1.1	MI A KOMMUNIKÁCIÓ?	7
1.2	A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMAT ÉS ALAPFOGALMAI.....	8
1.3	AZ EMBERI KOMMUNIKÁCIÓ ALAPTÖRVÉNYEI	11
1.4	A KOMPETENCIA FOGALMA ÉS ÖSSZETEVŐI.....	13
1.5	KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIÁK.....	15
1.6	JOHARI ÖNISMERETI ABLAK.....	16
1.7	A VISSZACSATOLÁS ADÁSÁNAK KILENC SZABÁLYA	19
1.8	A VERBÁLIS KÖZLÉS ÉS A VOKÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ.....	20
1.9	A NONVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ TERÜLETEI.....	26
1.10	VESZTESÉGEK A KOMMUNIKÁCIÓBAN.....	29
1.11	MILYEN TÍPUSÚ PROBLÉMÁK NEHEZÍTIK MEG KÉT EMBER SZÁMÁRA, HOGY EGYMÁST KIELÉGÍTŐEN MEGÉRTSÉK? 30	
1.12	A HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓT GÁTLÓ TÉNYEZŐK.....	30
2	KÉRDEZÉSTECHNIKA ÉS A MEGHALLGATÁS KÉPESSÉGE, NEHÉZ PARTNEREK KEZELÉSE, A TÁMOGATÓ KOMMUNIKÁCIÓ A KÖZIGAZGATÁSI ÜGYFÉLSZOLGÁLAT MUNKÁJÁBAN	36
2.1	KÉRDEZÉS, KÉRDÉSTÍPUSOK	36
2.2	FIGYELMES HALLGATÁS	39
2.3	HOGYAN KEZELJÜK A NEHÉZ TÍPUSOKAT ÉS VISELKEDÉSÜKET?	40
2.4	A TÁMOGATÓ KOMMUNIKÁCIÓ ELVEI	50
2.5	TÁMOGATÓ KOMMUNIKÁCIÓ FELMÉRÉSE KÉRDŐÍV	60
2.5.1	<i>Kiértékelés</i>	63
2.6	KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOK KÉRDŐÍV	64
2.6.1	<i>Kiértékelés Kommunikációs stílus kérdőív</i>	67
3	PANASZKEZELÉS	69
4	KONFLIKTUSOK KEZELÉSE	81
4.1	KONFLIKTUSOK KEZELÉSE (KÉRDŐÍV) (THOMAS-KILMAN KÉRDŐÍV)	81
4.2	A KONFLIKTUSKEZELÉS ÖTFÉLE MÓDJJA	85
5	ASSZERTIVITÁS	95
5.1	ASSZERTIVITÁS ÉS ASSZERTÍV MAGATARTÁS	95
5.2	ASSZERTÍV KOMMUNIKÁCIÓ.....	96
5.3	AZ EMBERI VISELKEDÉS SÉMÁI	96
5.4	TEENDŐK ÖNBIZALOM HIÁNY ESETÉN.....	98
5.5	AZ ASSZERTÍV JOGOK LISTÁJA	99
5.6	ÖNMAGUNK NEVELÉSE, AZ ASSZERTIVITÁS NÖVELÉSE	99
5.7	AZ ÖNÉRVÉNYESÍTŐ (ASSZERTÍV) KÉSZSÉGEK SZÓTÁRA.....	100
5.8	ASSZERTIVITÁS ÖNÉRTÉKELÉSE (KÉRDŐÍV)	103
6	AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA	105
7	FELHASZNÁLT IRODALOM	113

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

8	ÜGYFÉLTÍPUSOK	115
8.1	AZ ÜGYFÉL ÉS KÖZÖNSÉG FOGALMA.....	115
8.2	AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI RENDSZER FOGALMA, TARTALMA.....	117
8.3	A KÖZIGAZGATÁSI ÜGYFÉLSZOLGÁLAT FELADATRENDSZERE	120
9	A KÖZIGAZGATÁSI ÜGYFÉLSZOLGÁLAT SZEMÉLYZETE ÉS KULTÚRÁJA	125
9.1	ÜGYFÉLSZOLGÁLATI MUNKAKÖRÖK: SZEREPEK ÉS SZEREPLŐK.	125
9.2	AZ ÜGYFÉLKAPCSOLATOK PSZICHOLÓGIAI KÉRDÉSEI.....	128
9.3	ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZERVEZET, ÜGYFÉL KISZOLGÁLÁSI RENDSZEREK, TECHNOLÓGIÁK ÉS ESZKÖZÖK.....	137
9.3.1	<i>Levelezés</i>	141
9.3.2	<i>2.3.2. Az elektronikus, írásbeli kommunikáció</i>	142

9.3.3	Telefonálás.....	146
10	ÖNISMERET, EMBERISMERET, NEHEZEN KEZELHETŐ ÜGYFELEK.....	148
10.1	A DISC RENDSZER ELMÉLETI HÁTTERE.....	149
10.1.1	Hippokratész 4 személyiségtípusa	149
10.1.2	Carl Gustav Jung személyiségtipológiája.....	152
10.2	MARSTON DISC MODELLJE.....	155
10.2.1	A DISC által meghatározott típusok főbb jellemzői	155
10.2.2	Ügyfélszolgálati munkatárs jellemzői	162
10.3	MIRŐL LEHET FELISMERNI AZ ÜGYFÉL STÍLUSÁT?	165
10.3.1	Kommunikáció csatornáinak azonosítása	165
10.3.2	<i>A Domináns stílusú ügyfél.....</i>	<i>168</i>
10.3.3	<i>A Befolyásoló (I) stílusú ügyfél.....</i>	<i>169</i>
10.3.4	<i>A Kitartó (S) stílusú ügyfél.....</i>	<i>170</i>
10.3.5	<i>A Szabálytisztelő (C) stílusú ügyfél.....</i>	<i>171</i>
10.3.6	Gyakorlati feladatlap.....	173
10.4	AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TÁRGYALÁS TERVEZÉSE, STRATÉGIÁJA.....	174
10.4.1	<i>Domináns stílusú ügyfélszolgálati munkatárs ajánlott stratégiája.....</i>	<i>175</i>
10.4.2	<i>Befolyásoló stílusú ügyfélszolgálati munkatárs ajánlott stratégiája.....</i>	<i>177</i>
10.4.3	<i>Kitartó stílusú ügyfélszolgálati munkatárs ajánlott stratégiája.....</i>	<i>179</i>
10.4.4	<i>Szabálykövető stílusú ügyfélszolgálati munkatárs ajánlott stratégiája.....</i>	<i>181</i>
11	STRESSZ, MUNKAHELYI STRESSZ.....	183
11.1	A STRESSZ FOGALMA	183
11.1.1	A stresszorok közös jellemzői	184
11.1.2	A stresszorok lehetséges csoportosításai	184
11.2	MUNKAHELYI STRESSZOROK.....	185
11.2.1	Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok.....	185
11.2.2	Szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok	185
11.3	STRESSZÁLLAPOT JELEI ÉS KÖVETKEZMÉNYEI	186
11.4	A STRESSZEL VALÓ MEGKÜZDÉS.....	188
11.5	NEHEZEN KEZELHETŐ ÜGYFÉL – MIT TEHETÜNK?	188
11.5.1	<i>Domináns, Piros stílusú ügyfél.....</i>	<i>189</i>
11.5.2	<i>Sárga stílusú ügyfél.....</i>	<i>190</i>
11.5.3	<i>Zöld stílusú ügyfél.....</i>	<i>191</i>
11.5.4	<i>Kék stílusú ügyfél.....</i>	<i>192</i>
11.6	TELEFONOS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT.....	193
11.6.1	A telefon használatának néhány szabálya.....	193
11.6.2	A hang	194
11.6.3	A figyelmes hallgatás	194
11.6.4	A csönd.....	194
11.6.5	Párhuzamos beszélgetések.....	194
11.6.6	A telefon – amit kell, és amit nem szabad	195
11.7	A LEGFONTOSABB STRESSZ TÉNYEZŐK.....	195
11.7.1	Munkahelyi kultúra	196
11.7.2	Munkaterhelés	197
11.7.3	Kontroll.....	198
11.7.4	Emberi kapcsolatok	198
11.7.5	Változások.....	199
11.7.6	Szerepek.....	199
11.7.7	A telefonos ügyfélszolgálati munkatársak támogatása.....	199
11.7.8	Stresszkezelő tréningek.....	200
11.7.9	Stressz kezelése, egyéb módszerek.....	200
11.7.10	Stresszkezelés- szervezeti megközelítés.....	201
12	FELHASZNÁLT IRODALOM.....	202

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

A tantárgy célja

A tantárgy célja, hogy a képzés résztvevői készségfejlesztő tréning keretében áttekintést és gyakorlási lehetőséget kapjanak a sikeres kommunikáció alapvetéseiről, a sikeresen és eredményesen kommunikáló személy kompetenciáiról, a támogató kommunikáció tartalmáról, a probléma és ügyfélkezelés kommunikációs vetületeiről. A készségfejlesztő tréning felkészíti a résztvevő tisztviselőket arra, hogy munkájuk során a hatékony közigazgatás megteremtése érdekében magas színvonalú szolgáltatásokat, szolgáló ügyintézkést nyújtsanak. A képzés célja, hogy résztvevők megismerjék az ügyfélbarát magatartás kommunikációs alapelveit. Az ügyfélorientált közigazgatási kultúra megvalósításához elengedhetetlen, hogy kommunikációs, ön- és emberismeretük, konfliktuskezelési, önérvényesítési készségeiket fejlődjenek. A képzésen résztvevők képesek legyenek nehéz ügyfélkezelési helyzetekben jelentkező hatékony konfliktuskezelési technikákat alkalmazni, az ügyfél elégedettségének és jó közérzetének erősítési módszereit elsajátítani.

A tréning résztvevői olyan komplex szemléletet sajátítanak el, amely az érzelmi intelligencia komplexitásába helyezi a kormányablakoknál szolgálatot teljesítő tisztviselők feladatait.

1 A sikeres kommunikáció

„Amikor valakivel beszélsz, sohase azzal kezd, amiben eltér a véleményetek. Kezdd azzal, hogy kiemeled és hangsúlyozod azokat a dolgokat, amikben megegyeztek.”
/Szókratész/

1.1 Mi a kommunikáció?

A képzésben résztvevő a fejezetben áttekintést kap a közvetlen emberi kommunikáció alapvető törvényszerűségeiről. A hallgató az alapfogalmak és a kommunikációs axiómák áttekintése mellett összefoglalást kap az ügyfélkezelés és problémamegoldás szempontjából kiemelten fontos kérdezéstechnikáról, a figyelemről, az aktív hallgatásról, a támogató kommunikáció kulcsterületeiről. A fejezet végén két kérdőívet teszünk közzé, amelyek a kommunikációs stílus irányultságát és a támogató kommunikációs készségek szintjét alkalmas felmérni. A közzétett esettanulmány és az átgondolást segítő kérdések a tananyag feldolgozásához nyújt támogatást.

A sikeres és hatékony kommunikáció a munkahelyi és a magánéleti kapcsolattartásban egyaránt kiemelkedő fontosságú. Kommunikáció nélkül nincs élet. A kommunikáció tartja össze a társadalmat, a tapasztalatok megosztása, közvetítése, elterjesztése tette lehetővé az emberi faj fejlődését.

Képzeld el, hogy mit eredményezne, ha az emberek egyszer csak nem kommunikálhatnának egymással, nem léphetnének egymással kapcsolatba. Még képzelésnek is lehetetlen ¹

Kommunikálni valójában annyit jelent, mint kapcsolatot teremteni. Latinul „communis” azt jelenti, hogy „közös”, közössé tevés. A közössé tevés, a közlés a kommunikáció megannyi formája és lehetséges jelentése. Nem okvetlenül „információk” közléséről van szó, bár a kapcsolatteremtés egyik velejárója mindenképpen az, hogy információkhoz jutunk. Fontos hangsúlyozni, hogy az emberi kommunikációnak a valamennyi csatornán áramló jelsorozata csak mintegy 10%-ban tartalmaz szűkebben vett „információt”, tehát jeleinek mintegy 90%-a kapcsolatfenntartó funkciójú! Ezekben a jelekben mélyebb emberi információ is rejtőzhet, mint a szavak pusztá jelentésében. A beszéd üzenete pusztán az emberi kommunikáció jéghegyének csúcsa, ily módon a nagyobb rész, a 90% az emberi kommunikáció nonverbális tartománya.

„Azt mondta, hogy...” – véljük, miközben az idézett személy szavai, a hangszín visszafojtott dühével, a szemöldök haragos összehúzóásával, a kéz ideges zongorázásával, tehát egész meta – és paranyelvi környezetünkkel együtt maradnak meg emlékezetünkben, tehát az „úgy mondta” is az „azt mondta” , „úgy mondta” jelentését mutatja.

1.2 A kommunikációs folyamat és alapfogalmai²

A tantárgyunk a közvetlen emberi kommunikációval, annak törvényszerűségével foglalkozik, és nem tér ki a közvetett és a tömeg-kommunikációra. A kommunikációt úgy vizsgáljuk, mint egy a létfenntartáshoz elengedhetetlen emberi szükségletet, amelynek hatékony kielégítése, illetve működésének zavara az ember személyiségét és eredményességét befolyásolja.

A szakirodalom különbözőképpen írja le a számunkra is kikerülhetetlen olyan alapfogalmakat, mint kommunikáció, interakció, információ, üzenet, kód, csatorna, közlő, befogadó, visszacsatolás.

Az összes meghatározással dolgozni, túl bonyolulttá tenné a dolgunkat, ezért javasolunk néhány definíciót, amelyeket a közös megértés jegyében erre a tréningre szeretnénk elfogadtatni.

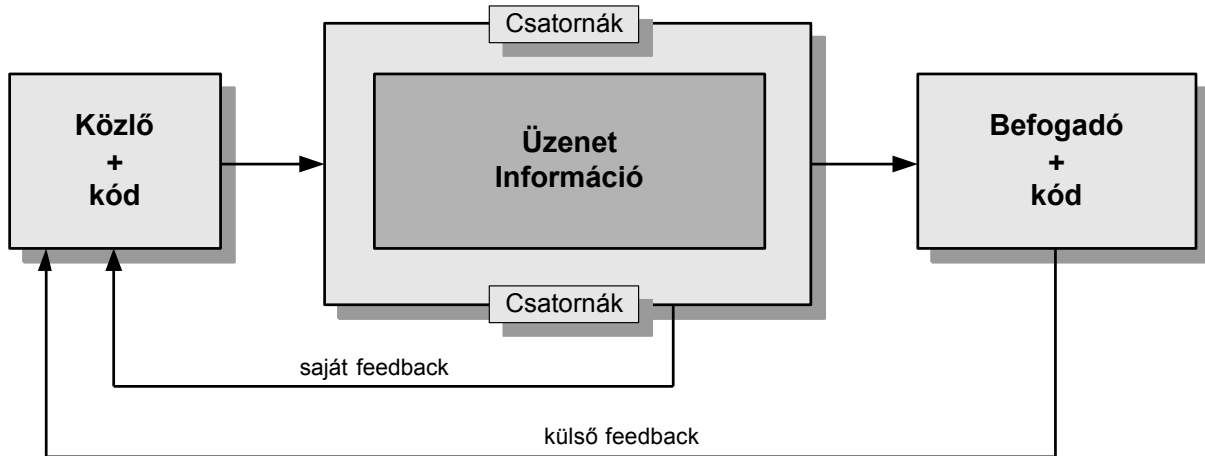
- **Kommunikáció mindaz, ahol közös kód alapján jelzésváltás folyik. A kód szóbeli (verbális) és nem szóbeli (nonverbális) jelekben nyilvánul meg. E jelek milyensége függ az országhatároktól, kultúráktól, szocializációtól, egyéni vonásoktól és lehetőségektől.**

¹ Részlet Maróthy János – Batári Márta: A zenei végtelen

² Pfeiffer @ Jones Handbook of Group Facilitators, 1972. Ford.: Szalay László

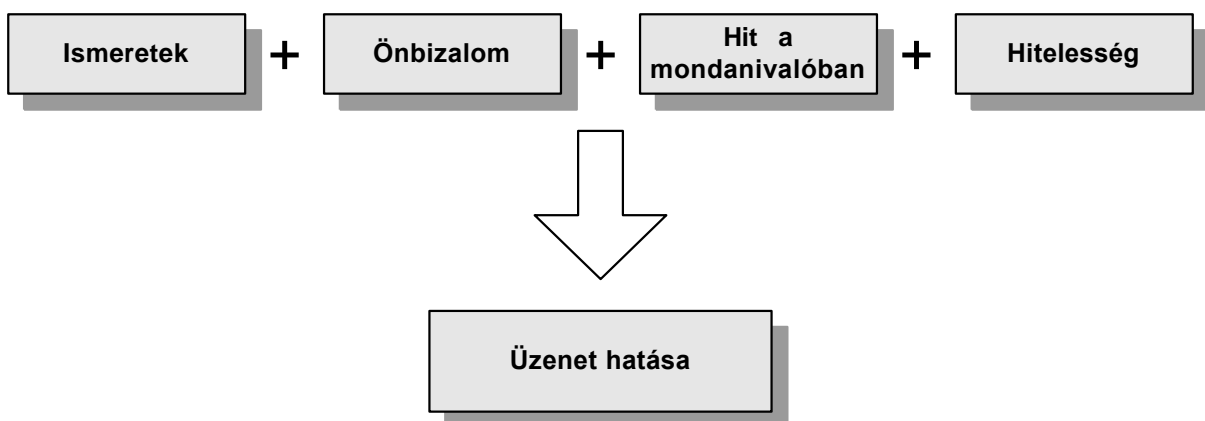
Statikusan ábrázolva egy kommunikációs aktus így néz ki:

A kommunikációs aktus



- **Kódnak azokat a jelrendszereket nevezzük, amelyek segítségével az üzenetet közvetítjük. Tehát a kód az információátvitel eszköze.** (Pl. verbális kód a beszéd, nem verbális kód a grimasz, mozdulat, emelt hang, a ritmus, stb....)
- **Az üzenet a közlő szándékának megfelelő mondanivaló. Az üzenet feldolgozása után a vevő változik adóvá, mert az üzenetre (ingerre) reagálni fog.** A direkt verbális kommunikációig a kommunikatív viselkedés széles skáláját lehet megfigyelni egy az összes érzékszerv működését igénylő, feltételező kommunikatív térben (vizuális, auditív, szaglási, termikus, tapintási ingerek.)

Az üzenet eredményes közvetítése



Példa a kommunikatív térre:

Belépek a gyerekszobába. Egyszerre több információ hatol a tudatomba:

- Információ 1. Elhallgatnak a gyerekek.
- Információ 2. Erős vegyszer szagot érzek.
- Információ 3. Piros festéknyomok a padlón.
- Információ 4. A kutya nyüszít, és ki van lakkozva a körme.

A reakció a környezet és a személyiség bonyolult összhatásának függvénye.

Az, hogy a kódolás és dekódolás mennyire közös jelrendszer alapján történik, jelentős befolyással van arra, hogy az információ milyen mértékben lesz azonos az adónál és fogadónál. Elég talán az eltérő nyelveket beszélők kommunikációjára utalni, vagy arra, amikor két ember nem érti meg egymást, gyakran mondjuk: „mintha nem egy nyelvet beszélnének.”

- Az **interakció** két személy között lezajló kommunikáció. A személy szó azért ilyen hangsúlyos, mert egy ilyen találkozásba az emberek beviszik a saját, társas és nem társas motivációikat, társas készségeiket, a helyzetről alkotott elképzeléseiket, szerepkészletüket, érzelmeiket, stb.

Interakcióban minden viselkedés kommunikatív (és informatív), függetlenül a szándékosságától. Amikor a viselkedés nem szándékos, nem közvetít „üzenetet”, akkor is informatív, és jelentést tulajdonít neki a befogadó. Pl. szándék nélkül is informáljuk partnereinket aktuális érzelmi állapotainkról, személyes belső tulajdonságainkról, - ilyen, pl. az önbizalom foka – társas attitűdjeinkről, (pl. dominanciavágy) társadalmi helyzetünkről, (nem, kor, pozicionális szerepek). (A kommunikáció tehát a legtágabb fogalomkör, beleértjük az interakciót és az információt is.)

- A kommunikáció a személyiségnek, mint rendszernek egyik öfenntartási eszköze, olyan fontos, mint a táplálék, és mint minden fejlődő, változó rendszernek, ennek is a **visszajelzés** a szabályozó mechanizmusa. (angolul: feedback) Pl. az énkép kialakulása a fejlődésben lévő gyermeki személyiségnél a másokkal való interakcióban, visszajelzéseken keresztül történik, és a felnőtt érzelmi stabilitását és adaptálódását, változni tudását is a visszajelzések biztosítják.

A visszajelzés az információ tartalmára, minőségére, kódolására és az egész viselkedésre vonatkozhat beleértve a felek viszonyát, így alapja a kommunikáció dinamikájának, változékonyságának. A pozitív feedback a folyamatban levő viselkedést megerősíti, folytatására indít, a negatív visszacsatolás pedig a viselkedés abbahagyását, illetve megváltoztatását célozza.

- A *belső visszacsatolás* magától a közlőtől származik és egyfajta szupervízió, amely ellenőrzi a kiment információt (a saját hang hallása, illetve a száj mozgásából adódó visszajelzések). Sokszor tetten érjük saját magunk téves közléseit (a közölni akarthoz képest) és rögtön korrigálni tudjuk.

Ilyen módon értesülünk néha bizonyos érzelmi állapotokról is – pl. érezzük, hogy remeg a szánk széle, vagy elpirulunk stb.

- A *külső visszacsatolás* a fogadótól származik. Lehet szóbeli és nem szóbeli jelzés. Lehet tudatos, előre tervezett és nem tervezett, nem tudatos visszacsatolás. Ez utóbbi sokszor abban sem tudatosul, akinek szól, mégis értékelésre, befogadásra kerül, és a viselkedésben változást hoz létre.

Példa a nem tudatos visszacsatolásra:

- „A” és „B” vitatkozik. „A” nem tudatosan túl sokat beszél, nem hagyja szóhoz jutni „B”-t. „B” egy ideig megkísérli félbeszakítani, de amikor látja, hogy nem megy, elfordítja a másiktól a tekintetét, és nem tesz több kísérletet a megszólalásra. Egy idő múlva „A” ezt észreveszi, megáll és felszólítja „B”-t a reagálásra.

1.3 Az emberi kommunikáció alaptörvényei³

Az emberek közötti (interperszonális) kommunikáció törvényszerűségeit a következő **öt axióma** írja le

- **Nem kommunikálni lehetetlen** – a viselkedésünk maga a kommunikáció

Minden emberi viselkedés egyfajta kommunikáció, hisz minden megnyilvánulásunk jelent és üzen valamit. Mivel nem viselkedni lehetetlen, ezért nem kommunikálni is lehetetlen.

- **Minden kommunikáció egy tartalmi és egy viszony meghatározó szintből áll**

A viszonszint visszahat és meghatározza a tartalmi jelentést, ezért minden kommunikáció több, mint a kimondott szavak jelentésének összessége. Amíg a tartalmi szint „adatokat” szolgáltat, addig a viszonszint megmutatja, hogy azokat hogyan kell értelmezni. Az adatközlő jelzi ezen keresztül, hogy hogyan szeretné, hogy értsék és interpretálják a mondanivalóját (pl. tréfának, parancsnak) és egyben definiálja a viszonyát a befogadó féllel. Ezt a metakommunikáción keresztül végzi el, amely az üzenetnek az a (szándéktalan, akarattalan) része, amely azt mondja meg, miként kell értelmeznünk az üzenet többi részét. Hordozója általában a nem-verbális kommunikáció (Gregory Bateson, Palo Alto).

- **A két fél kommunikációs viszonyának nézőpontját a kommunikációs folyamat tagolása határozza meg.**

Mindkét fél különbözőképpen strukturálja az áramló információt, és saját viselkedését a kommunikáció során a másik fél viselkedéséhez viszonyítja (saját viselkedését mindig a másik fél kommunikációs

³ (Paul Watzlawick, Don Jackson, Janet Beavin, Pragmatics of Human Communication, 1967)

viselkedésére adott reakciónak tekinti). Ez állandóan alakítja a köztük lévő viszonyt, és ciklikussá teszi a kommunikációt.

- **Az emberi kommunikáció egyaránt tartalmaz digitális és analóg érzékelést.**

A kommunikáció nemcsak a kimondott szavakból (digitális jelek) áll, hanem nem-verbális jelekből is.

- **A kommunikációs folyamat vagy egyenrangú (szimmetrikus) vagy egyenlőtlen (kiegészítő).**

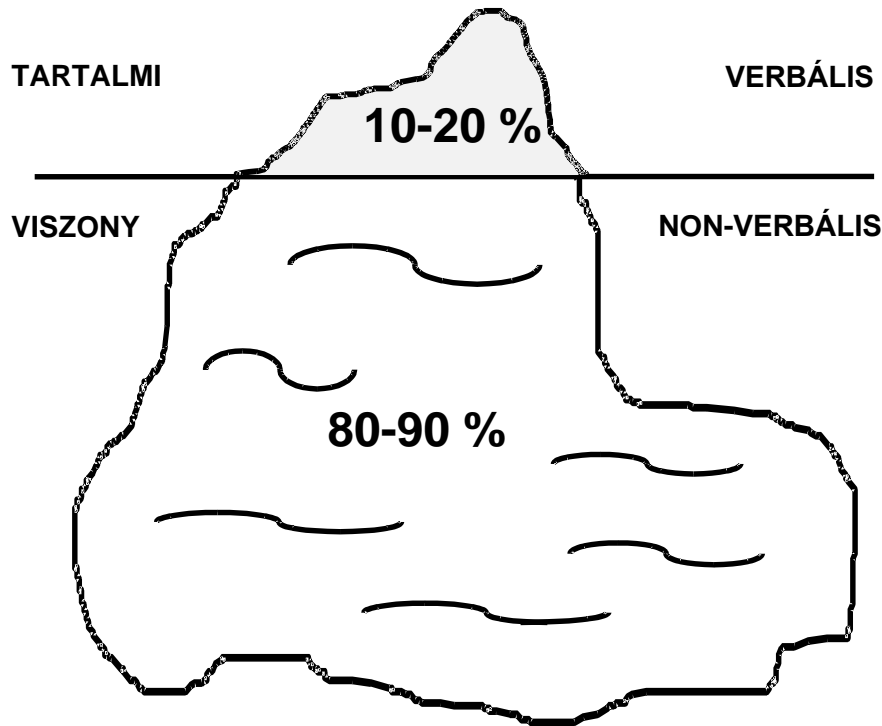
Ezt a két fél közötti viszony határozza meg, azaz az, hogy két egyenrangú fél vesz-e részt a kommunikációban vagy közöttük alá- / fölérendeltségi viszony áll-e fent.

További kommunikációs törvényszerűségek

- **Két alapvető csatornán** keresztül kommunikálunk
 - Verbális csatorna
 - Nonverbális csatorna
- Minden kommunikáció a **vevő függvénye**
 - A vevő személyes tapasztalatai, konstruált világa meghatározó a befogadásban
 - A cselekvés a konstruált valóság alapján történik
- **Kettős szűrőn** keresztül kommunikálunk
 - Érzékelés szűrője
 - Értelmezés szűrője

A kommunikáció alapvető szintjeit a következő ábra érzékelteti:

A kommunikáció szintjei



1.4 A kompetencia fogalma és összetevői⁴

A kompetencia fogalmának fontos üzenethordozó szerepe van. Többet jelent, mint a képzettségi, minősítési szintet. Inkább olyan cselekvőképességre utal, amely a megszerzett tudás, de elsősorban a tapasztalat alapján alakul ki. Téves az a felfogás, hogy a tudás közvetítéséből, átadásából automatikusan következik a cselekvőképesség, azaz a kompetencia. Úszni nem lehet megtanulni az iskolapadban vagy az Interneten, csak a vízben. Természetes, hogy az úszás lehetőségének biztosításán kívül célszerű ismereteket közölni az úszás technológiájáról is. Kompetenciákat csak a végrehajtás során lehet optimalizálni és fejleszteni. Ha a kompetencia nem nyilvánul meg teljesítményben, akkor ez hosszú távon kompetenciacsökkenéshez vezet.

Kompetencián általában azt a képességet értik, amely lehetővé teszi, hogy a munka- és életkörülményekből származó, és állandóan változó követelményeknek fizikai és pszichikai károsodás nélkül meg tudjunk felelni.

Az ilyen kompetencia nemcsak a sikeres, reaktív alkalmazkodás képessége, hanem olyan törekvés is, amely a munka és magánélet világát, az egyéni és társadalmi feltételek együttes figyelembevételével, aktívan kívánja

⁴ Dr. Henczi Lajos, Zöllei Katalin: Kompetencia menedzsment Perfekt, 2007.

befolyásolni. Ha ez nem sikerül, akkor az egyén nem a gazdasági folyamatok alakítójává, hanem a rugalmasság áldozatává válik.

A kompetencia tartalmi dimenziói

A kompetencia a munkatevékenység végrehajtásában mutatkozik meg.

Ahhoz, hogy kompetenciafejlesztés tartalmi dimenzióit vállalati szinten minél jobban megragadhassuk, az alábbi négy dolgozói kompetenciadimenzió megkülönböztetését fontosnak tartjuk:

- **Szakmai kompetencia:** ismeretek, jártasságok, készségek (pl. specifikus elméleti és gyakorlati tudás, számítógépes ismeretek, manuális készségek).
- **Módszertani kompetencia:** a helyzeteket, problémákat átfogóan kezelni tudó, rugalmasan alkalmazható technikák, eljárások ismerete és alkalmazása (pl. A feladatok strukturálásához-megoldásához, projektek tervezéséhez, előkészítéséhez vagy a döntéshozatalhoz).
- **Társas (szociális) kompetencia:** kommunikációs és kooperációs magatartásmódok alkalmazása a célok és tervek sikeres megvalósítása érdekében (pl. empátia, kompromisszumkeresés, konfliktuskezelés, segítőkészség, együttműködés).
- **Személyi (önismereti és önszabályozó) kompetencia:** az egyéni teljesítőkészséget meghatározó személyiségvonások (pl. olyan viselkedés és akarat megnyilvánulások, mint kitartás, kezdeményezés, tanulóképesség, teljesítménymotiváció, felelősségvállalás, az igényszint adekvát alakítása, a saját és mások képességeinek és cselekvéseinek reális értékelése, önkontroll).

Kommunikációs hatékonyságunk azon múlik, hogy ismereteinket megfelelő módon felhasználva és készségeinket kifejezve képesek vagyunk-e azokat munkánkban, munkatársi és ügyfél-kapcsolatainkban alkalmazni.

Négy dimenzió, amire figyelni kell:

- **Ismeret** (tudás a kommunikációról)
 - A kommunikáció szabályszerűségei
 - A kommunikáció folyamata/szűrők és működésük
 - Csatornák, szintek
 - A visszacsatolás jelentősége
- **Képesség/adottság** (eszközök a hatékony kommunikációban)

Aminek birtokában vagyok – adottságaim (pl.: fogalmazási készség)

Amit fejlesztenem kell – lehetőségeim (pl.: meghallgatási készség)

- fejlesztendő felmérése
- egyéni fejlesztési program kidolgozása
- gyakorlás

- **Beállítódás/attitűd**

Az előzőekben ismertetett dimenziók csak akkor lehetnek sikeres eszközök a kezünkben, ha mindezek jelentőségéről magunk is meg vagyunk győződve, és ezt képesek vagyunk hitelesen képviselni, és sugározni partnereink felé.

Hiába van meg a tudásom (ismeret), hiába vannak megfelelő készségeim, és hiába alkalmazom ezeket esetenként megfelelően, sőt sikeresen, ha hosszú távon nem vagyok meggyőződve arról (beállítódás), hogy ahhoz, hogy másokra hatást gyakoroljak, az emberi kapcsolatban a kommunikáció az egyik leghatékonyabb, alapvető, az eredményességünket és hatékonyságunkat befolyásoló eszköz.

- **Alkalmazás/ integrálás**

Az új ismeretek alkalmazása sokszor a legnehezebb, hiszen saját, belső ellenállásunkat is le kell győzni ilyenkor. Vegyük figyelembe a régi mondást: „Az a készség (képesség), ami nem nyilvánul meg, az nem is létezik.” *Jogatanítás.*

1.5 Kommunikációs kompetenciák

- **Tudatos helyzetértelmezés alapján cselekszünk**

Minden kommunikációnk annak függvénye, hogy egy helyzetet hogyan észlelünk és értelmezzünk. Jó, ha tudjuk, hogy a helyzetek észlelésében, értelmezésében számtalan félreértési és buktató rejlik, ezért tudatosan törekedjünk arra, hogy minél objektívebben, pontosabban értelmezzük a helyzetet, mielőtt cselekszünk.

- **Érthetően és gazdaságosan fejezzük ki gondolatainkat**

Amikor az idő vált az egyik legbecesebb erőforrásunkká, nem engedhetjük meg magunknak az érthetlenség és értelmetlenség luxusát. Érthetőség, tömörség, világosság a másokra tett hatás alapfeltételei.

- **A helyzetnek megfelelően vagyunk önérvényesítők**

Kommunikációnkon keresztül hatást gyakorlunk másokra.

Minden kommunikáció tartalmazza a szándék érvényesítésének valamilyen formáját, fontos, hogy a helyzet értékelése után tudatában legyünk, milyen viselkedéssel tudjuk célunkat leghatékonyabban elérni. Az önérvényesítés azt jelenti, hogy kifejezésre juttatjuk igényeinket, érzéseinket, céljainkat, miközben másoknak is biztosítjuk ennek jogát.

- **Értjük és használjuk a testbeszédet**

A testbeszéd jelzései a másokra tett hatásunk domináns alkotóelemei. Ha megfigyeljük partnerünk testbeszédét, megpróbáljuk megérteni és reagálva rá kapcsolat-építésben felhasználni. Ezzel jelentős mértékben növeljük kommunikációnk hatékonyságát.

- **Képesek vagyunk kezelni az emberek sokféleségét**

A hatékony kommunikáció feltétele, hogy felismerjük – nem lehet mindenkivel ugyanúgy bánni. Az emberek sokfélesége nem veszély, hanem lehetőség, amit felhasználhatunk a kreatív problémamegoldás érdekében. Az emberek típusainak ismerete segít bennünket a sokféleség kezelésének.

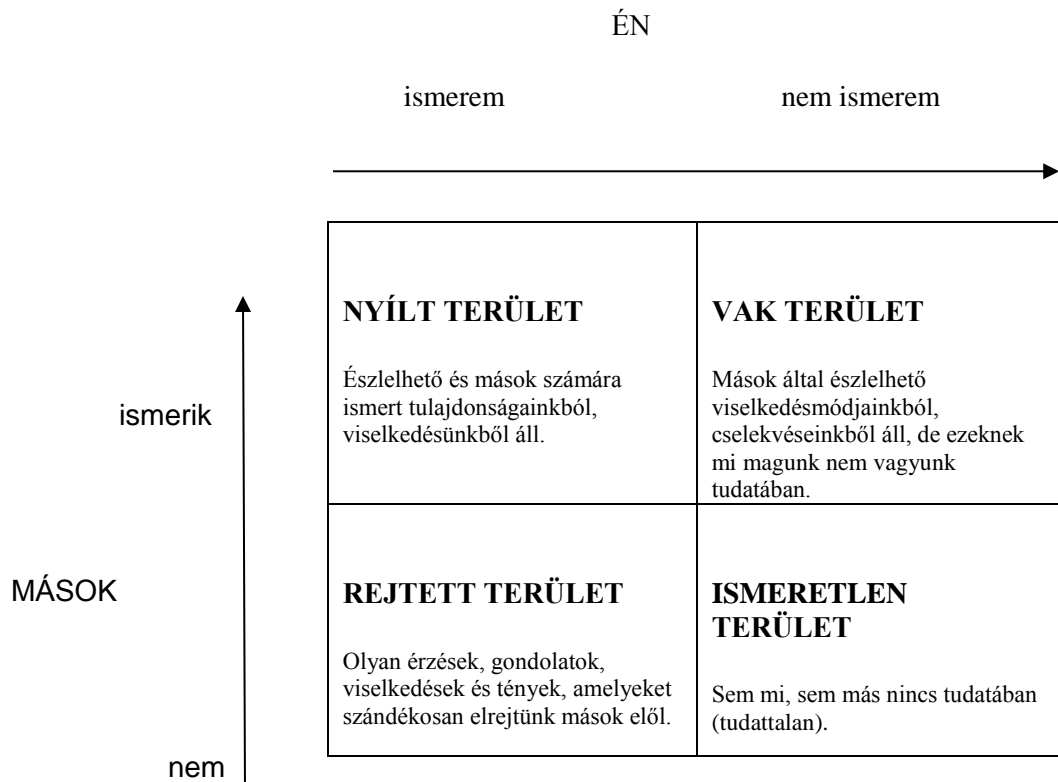
- **Képesek vagyunk meghallgatásra**

A másokra tett hatás egyik kulcsa, hogy a kommunikáció során ne csak *adó*-ként legyünk professzionálisak, de *befogadó*-ként is. A meghallgatás képessége hozzájárul a helyzetértelmezésünk helyességéhez, amely lehetővé teszi kommunikációnk eredményes „testre szabását”, hatékonyságát.

1.6 Johari Önismereti ablak

Kommunikációs kompetenciáink egy részét ismerjük, tudatosan alkalmazzuk, használjuk. Más területei rejtve maradnak számunkra, esetleg oly módon és akkor nyilvánulnak meg, amikor nem is tudunk róluk. Sok esetben viszont mások megnyilvánulásaiból mi észlelünk olyan jelenségeket, amelyeknek ők nincsenek tudatában. Ezt a helyzetet foglalja össze a Johari-ablak, amelyet Joseph Luft és Harrington Ingham pszichológusok készítettek. A modell egyik dimenziójában az egyén saját magára vonatkozó ismeretei, másikban az egyénről mások által észlelt jelenségek állnak.

A lenti ábrában a két dimenziós diagram egyes mezőire vonatkozó észleléseket foglaltuk össze:



Nyílt terület: mások számára és saját magunk számára egyaránt ismert terület. E területen mozgó megnyilvánulásaink hatását ismerjük. Ezek a nyilvánvaló erősségeink, amelyek hatásaival tisztában vagyunk, tudjuk, hogy milyen hatást váltunk ki az emberekből. Ezen a területen könnyedén, felszabadultan mozgunk, itt a legsikeresebb a kommunikációnk, hiszen tudjuk, mire, milyen hatást gyakorlunk.

Vak terület: Azokból a cselekvésekből és viselkedésekből áll, amely mások számára látható, érzékelhető, de mi nem vagyunk ezek tudatában. A vak terület számunkra nem érzékelhető, fel nem fedezett gyengeségeinket ily módon változtatni sem tudunk, amiként az erősségeinkre sem tudunk támaszkodni. E területet csökkenteni a nyílt terület növelésével lehetséges. Ennek egyik formája lehet, ha tudatos visszajelzéseket, visszacsatolásokat kérünk partnereinktől a számunkra és munkánk szempontjából kiemelten fontos helyzetekben való viselkedésünkről, működésünkről, majd e visszajelzéseket elemezzük, tapasztalatainkat feldolgozzuk.

Rejtett terület: a mások elől elzárni kívánt érzések, viselkedések, tények. Kommunikációs partnerünk elől elzárjuk, meghatározott mértékig engedünk bepillantást belső világunkba. Nem mindenkinek beszélünk például gyermekkori emlékeinkről, aggodásainkról, bánatainkról. A kitérülködés, a nyíltság, a bepillantás mértékét mi határozzuk meg, amely függ a helyzettől és a kommunikációs partnerünktől egyaránt. A mérték meghatározása kommunikációnk eredményességét és sikerességét is befolyásolja.

Ismeretlen terület: sem mi, sem mások nincsenek tudatában. Az ismeretlen világa a tudatalattink, a meg nem fogalmazott, esetleg elfojtott vágyaink területe.⁵

- **Feladat**

Az ügyfélszolgálati tevékenységet végzők egyik alapkompenciája, hogy kommunikációs önismeretük fejlesztése érdekében időről időre áttekintik erősségeiket, gyengeségeiket és megfogalmazzák fejlesztendő területeiket. A tananyag e szakaszában arra kérjük Önt, hogy a következő kérdésekre személyes fejlesztését elősegítendő válaszoljon. Kérjük, a kérdésekre adott válaszaiban legalább három elemet soroljon fel:

Kommunikációs kompetenciáim közül melyek azok, amelyeket sikeresen és hatékonyan alkalmazok, amelyekre büszke vagyok, amelyeket az erősségeimnek tartok?

Kommunikációs kompetenciáim közül melyek azok, amelyeket tapasztalataim szerint nem alkalmazok, tartok azok alkalmazásától, amelyekre úgy gondolok, mint kommunikációs gyengeségeimre?

Az elkövetkezendő egy évben mely kommunikációs kompetenciáimat kívánom intenzíven fejleszteni?

⁵ Németh Erzsébet: Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése Századvég Kiadó 2002.

Milyen elmozdulással lennék elégedett?

Kitől, vagy kiktől kérek visszajelzést, visszacsatolást arról, hogy a személyes fejlesztésem a megfogalmazott irányoknak megfelelően változott? Javasoljuk, legalább egy konkrét nevet, akitől szívesen kér, a későbbiekben visszacsatolást írjon le.

1.7 A visszacsatolás adásának kilenc szabálya⁶

Az alábbiakban megadunk néhány alapvető visszacsatolási szabályt, melyekről megállapítást nyert, hogy hatékonyak a viselkedésre vonatkozó egyéni és csoportos tanulás esetében.

- A visszacsatolást feltétlenül **óhajtani** vagy **kérni** kell. Kell, hogy kérjék, ne pedig rákényszerítsék a másokra. A fogadó fél szándékától függ – ugyanis ő kéri, majd ellenőrzi, mennyit nyert vele, milyen a visszacsatolás tartalma, mélysége.
- A visszacsatolás a **fogadó fél javára** történik. Azért adják, hogy segítsenek a fogadó, a kapó félnek, de változtatásra nem kényszeríti a kapó felet. Aki a visszacsatolást kapja, vagy elfogadja, vagy elveti az információt, és tetszés szerint használja fel.
- A visszacsatolás csupán **az adó fél észlelése**. Se nem jó, se nem rossz. Mindössze az ő észlelését vagy érzelmeit fejezi ki abban az időpontban, amikor a visszacsatolást adja.
- Mivel a visszacsatolás csupán az adó fél felfogása, mindkét félnek lehet olyan óhaja, hogy **egyeztessen más jelenlévőkkel**, milyen az ő felfogásuk a helyzetről.
- A visszacsatolás eredményesebb, ha **igen hamar követi az eseményt**. Nagyon nehéz rekonstruálni a helyzeteket, ha közben már több nap, sőt hét múlt el.
- A visszacsatolás megértése és felhasználása jobb, ha a visszacsatolás **specifikus, nem pedig általános**. Ha valakivel közlik, hogy „uralkodó” természet, ennek nincs annyi haszna, mint ha megmondják neki, hogy egy specifikus viselkedés – mint például az, hogy beszél és nem figyel – mutatja őt ilyennek.
- A visszacsatolást kevesebb védekezés fogadja, ha **inkább leíró, mintsem értékelő** jellegű. Ha le akarjuk írni valakinek a viselkedését, vagy azzal kapcsolatos reakciónkat, hasznosabb azt mondani „mellőzöttnek érzem magam, mivel a szavamba vágta”, mint azt, „te mindig mások szavába vágasz”.

⁶ Németh Erzsébet: Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése Századvég Kiadó 2002.

- A visszacsatolás legyen **hasznos és sokatmondó**. Elég fontos legyen, hogy befolyásolja a kapó felet és irányuljon olyan viselkedésre, amit meg lehet változtatni. Ha sekélyes a visszacsatolás, akkor semmi haszna; ha megváltoztathatatlan viselkedésre irányul, akkor pedig a feszültség fokozódásához vezet.
- A visszacsatolás legyen a partnerünk számára elfogadható, befogadható. Kerüljük a bántó megjegyzéseket, kérdezzünk vissza és ellenőrizzük, hogy visszajelzésünk hasznosnak és sokatmondónak bizonyult partnerünk számára.

1.8 A verbális közlés és a vokális kommunikáció⁷

A szóbeli kommunikáció a szavak, nyelvi jelek segítségével juttatjuk el információinkat, üzeneteinket környezetünk, a velünk kapcsolatban lévők számára. Írott formája a közvetett emberi kommunikáció legtipikusabb eszköze. Kifinomult, pontos nyelvi kifejezőkészség esetén olyan érzelmeket, indulatokat is képes érzékelteni, amelyek természetes közlési csatornái nem szóbeliek. A szóbeli közlésnél nagy jelentősége van a pontos kiejtésnek, a pontos, szabatos fogalmazásnak, a világos, egyszerű mondat szerkesztésnek, szabatos nyelvhasználatnak. Az ügyfélszolgálati munkában a pontos megértés és megértetés érdekében a mondanivaló megformálása során fontos alkalmazkodni a befogadó nyelvhasználatához. Különböző társadalmi csoportok, különböző szubkultúrák más és más tartományát használják ugyanannak a nyelvnek. Általában elmondható, hogy ha valaki minél magasabb társadalmi réteghez tartozik, minél iskolázottabb, annál több szót használ és alkalmaz a mindennapok során. A felhasznált szavak azonban sokszor különböző jelentésekkel párosul a befogadói oldalon, eltérő tapasztalat és érzelmek kötődnek a szóhasználatához. Különösen fontos figyelni arra, hogy a befogadó közeg számára értelmezhető kifejezéseket használjunk, segítsük a speciális szakmai nyelvezet megértését, tartalmának befogadását. Kerüljük a szakzsargont, vagy gyakori visszakerdezővel bizonyosodjunk meg a helyes befogadásról.

A légzés, beszédlégzés

A légzés elsőrendű feladata a szervezet oxigénnel való ellátása, az élet fenntartása. A mindennapi életben a levegővétel automatikusan működik, ez az *élettani légzés* egyéni külső és belső ritmusunkhoz igazodik. Megfigyelések szerint az újszülött percnként 62-68-szor, az ötéves gyerek 26-szor és a felnőtt ember már csak 16-18-szor vesz levegőt nyugalmi állapotban.

Az élettani légzés mellett létezik a *beszédlégzés* is, mely akaratunktól függő, feltételes reflex. Ha helyesen akarjuk alkalmazni, akkor átmenetileg tudatosítanunk kell, hogy a jó megtanulása, begyakorlása után automatikussá válhasson. A szép beszéd alapja a helyes és biztonságos beszédlégzés. Milyen is ez?

A légzésben a tüdő, a bordák közti izmok és a rekeszizom vesznek részt. Attól függően, hogy mely területek a meghatározóbbak, elkülöníthetünk *vállövi*, a nők többségére jellemző *mellkasi* és *rekesz-* vagy *hasi légzést* (ez a légzés főleg a férfiakra jellemző). Az egyes légzéstípusoknál a tüdőben cserélődő levegő mennyisége eltérő.

⁷ Montágh Imre: Tiszta beszéd, Holnap Kiadó

Amíg a vállövi légzésnél 500 – 1000 cm³, a mellkasnál kb. 1500 m³, addig a rekeszlégzésnél kb. 2000 – 2500 cm³ levegő áramlik át a tüdőn.

A magyar nyelvben a beszédhangokat a kiáramló levegő segítségével képezzük, ezért a helyes érthető beszédben elegendő mennyiségű levegőre van szükségünk. Tehát a legmegfelelőbb beszédlegzés a *rekesz-* vagy *hasi légzés*. A légzésnek ez a fajtája bármilyen korban igen könnyen elsajátítható. A gondot az automatizálás jelenti, amely kellő és tudatos gyakorlással szintén nem okozhat különösebb nehézséget. Hangsúlyoznunk kell, hogy a hasi légzés nemcsak elegendő levegőt biztosít a beszédhez, de csökkentheti a szorongást, izgalmat, sőt a szervezet kellő oxigénnel történő ellátásával jó közérzetet is biztosíthat.

Mi jellemzi a hasi légzést és hogyan tanulhatjuk meg?

Bármilyen helyzetben végezzük (fekvő, ülő, álló) ügyelnünk kell arra, hogy hátunk egyenes, testünk laza legyen. A levegőt orron vagy orron és szájon keresztül beszívjuk a rekeszizom elmozdításával – ami a has enyhe kidomborodásával jár –, helyet biztosítva ezáltal a beáramló levegőnek. Kilégzéskor a levegőt a mellkas mélyéből fölfelé nyomjuk a rekeszt feldomborítva, a hasfalat behúzva. Akkor jó a légzés, ha a kilégzési szakasz jóval hosszabb ideig (akár tízszer, hússzor annyi ideig), lassan történik. A légzésnél ügyelni kell a vállakra. Ha azok ilyenkor erőteljesen emelkednek, akkor már nem beszélhetünk tiszta hasi légzésről.

Hogyan gyakoroljunk?

Ahhoz, hogy a hasi légzés automatikus legyen, néhány hetes, napi 4-5 percnyi gyakorlásra van szükség. A gyakorlás alapfeltétele a laza testhelyzet. A kéz a hason és a mellen lehet. A belégzés, visszatartás és kilégzés szakaszait kell elkülönítenünk úgy, hogy a kilégzés idejét mindig növeljük. Ezt az alábbi időbeosztás szerint végezhetjük:

belégzés	visszatartás	kilégzés
(mp)	(mp)	(mp)
2	1	2
2	1	4
3	2	5
3	2	8
3	1	10
3	1	20
2	1	30

Mikor már biztosak vagyunk a légzés technikájában, akkor a kilégzést hangok ejtésével is kísérhetjük. Ezek célszerű sorrendje: először *z, s, sz*; majd magánhangzók: *a, á, ó, ő, e, é, ű, ú, í* sorrendben és más zöngétlen mássalhangzók, pl. *h, f*. Később hangkapcsolatokkal is próbálkozhatunk (pl. *lá-la-lá; má-mó-mű; bá-bó-bú*). Utána következhetnek a mondókák, nyelvtörők, piramismondatok, szövegek.

Azt, hogy egy szöveg felolvasásakor hányszor kell levegőt venni, célszerű előre eldönteni, bejelölni. A beszéd és egy-egy nagyobb egység megkezdésekor *alplevegőt* veszünk, s ezzel gazdálkodunk. A kezdéskor az alplevegővel vigyázni kell, mert gyakran előfordul, hogy valaki olyan nagy levegőt vesz, hogy attól nem tud beszélni, attól kezd el kapkodni. Célszerű a beszéd kezdetén kevesebb, majd egy-két mondat után egy nagyobb levegőt venni.

Az alplevegő mennyisége gyakorlással jól kialakítható. Ha mondandónkat még nem tudtuk kifejezni, de a levegőnk már elfogyott, s a szöveget nem akarjuk megtörni újabb alplevegő vételével, lehetőségünk van *pótlevegő* vagy *lopott levegő* vételére. Ennek mennyiségi jóval kisebb (kb. 1/3-a az alplevegőnek).

A helyes légzés hangtalan, nem töri meg, nem zavarja a beszédet.

A hangadásról

A tüdőből kiáradó levegő a gégében, egy zsilipen hatol keresztül (a hörgőkön és a légcsövön jut el odáig). A zsilip két fala a két hangszalag. Ha a hangszalagokat széttárjuk (lélegző állás), a levegő hangtalanul halad keresztül, ha a rést szűkítjük (h-állás) a **h** hangot hozzuk létre – hallatszik a levegő surranása –, ha a szalagokat lazán összezárjuk, és létrehozuk a kiáradó levegő közben a hangszalagrezgést (a rés nyílik-csukódik váltakozó sűrűséggel, s az áradó levegő hosszanti rezgésbe kezd) zöngé-állás; hang keletkezik. Ismeretes még a zár-állás (ez történik a köhögéskor), a fúvó-állás (ez szűkebb a lélegző állásnál, de hang vagy zörejt még itt sem keletkezik) és a sutogó-állás (ilyenkor a szalagok zárnak, csupán a porcok között nyílik rés, és a porcok között préselődő levegő kelti az éles zörejt). A hangszalagok és a kannaporcok által közrefogott rést nevezzük glottisnak, itt zajlik a hang létrehozása, amely a száj- és orrüregben válik betűvel jelzett beszédhanggá.

Minél szaporább a hangszalagok rezgése, annál magasabb a hang, s minél nagyobb a kilengés, annál hangosabb a hang.

A hangszalagok által létrehozott hang csupán a forrás, amelyet a rezonáns üregek (mellüreg, arc- és koponyaüreg) tesznek jól hallhatóvá, ezek színezik zengővé, illetve csengővé a jól képzett hangot. Attól függően, hogy mely üregek dominálnak a rezonancia létrehozásában, beszélünk fejhangeről és mellhangeről; a sipszerűen vékony, fejhanger feletti hangadási módot falzettnek hívjuk.

A kiejtésről

A gégében a tüdőből áradó levegő hanggá lesz azonban a hangzó (betűvel jelölt beszédhang), hiszen a **h** ugyebár nem hangból lesz, hanem zörejből, és a zöngétlen mássalhangzók sem lesznek hangból. Ilyenkor kerül sor a glottisban a fúvó állásra. A magánhangzók és a zöngés mássalhangzók hangból lesznek, a zöngétlen mássalhangzók zörejből.

A kiejtés tágabb értelemben jelentheti a hangok képzését és a mondatfonetikai sajátosságokat (a hangsúlyt, hanglejtést, hangszínt, beszédtempót, szünetek tartását). Szűkebb értelemben csak a beszédhangokra, azok minőségére, időtartamára és kapcsolódási módjára vonatkozik.

A kommunikációs folyamatban a résztvevőkről a kiejtés sok információt közölhet. Gondoljunk csak el, hogy rögtön észre vesszük, ha valakinek a magyar nem anyanyelve, vagy ha valaki „szögediesen” beszél. De az is feltűnhet, ha valaki a hangokat hanyagul, összerosva képz.

A hangsúlyról, a hanglejtésről

Shaw azt mondta, hogy igent tízféleképpen tudunk mondani, nemet pedig százféleképpen.

Pécsi Sándor Fónagy Iván kérésére harmincféle módon kérdezte meg, hogy „hány óra?”.

A hangsúlyozás, a hanglejtés témaköre alig határozható meg tudományosan. Ez a beszédtevékenység legvariábilisabb területe.

A helyes hangsúlyozás és hanglejtés zeneisége nyelvenként változik. A magyar ereszkedő dallam, Bernstein szerint ez Bartók zenéjéből fülbeötlően leolvasható, illetve Bartók zenéje követi a magyar beszédallamot. Az operák fordításakor súlyos gondot okoz, hogy a német vagy az olasz dallam alá nehéz a magyar szöveget fordítani, mivel a kérdés vagy az indulati kitörés dallamíve nyelvenként változik.

A hangsúly

A hangsúlyozás a beszédben a kiemelés legtermészetesebb *módja*. Ezt a kifejezést használjuk akkor is, ha valamire fel akarjuk hívni a figyelmet: „*Nem győzőm hangsúlyozni; ki kell hangsúlyoznom*” stb.

A hangsúly összefüggésben van a hangerővel. Ugyanazt a hangot ejthetjük kisebb vagy nagyobb hangerővel. A hangerő változtatását *nyomatéknak* nevezzük. Így egy szövegben elkülöníthetünk *hangsúlyos* és *hangsúlytalan szótagokat*.

A hangsúlynak három fajtáját szoktuk megkülönböztetni:

- történeti hangsúly,
- érzelmi hangsúly,
- értelmi vagy logikai hangsúly

a) A *történeti hangsúly* az egy-egy nyelvre jellemző általános szabályszerűségeket foglalja össze. A történeti hangsúly lehet kötött és szabad. A *kötött hangsúlyú* nyelveknél a nyomaték a szónak mindig egy meghatározott szótagjára esik, például a magyarban az első, a franciában az utolsó szótagra.

A *szabad hangsúly*nál nincs meghatározott helye a nyomatéknak, de változása jelentésbeli eltérést is hordoz, tehát ez a típus nem teljesen önkényes (pl. a laoszi, vietnami nyelvben ugyanannak a szónak a 4-7 féle hangsúllyal való ejtése mindig más-más jelentést eredményez).

- b) Az *érzelmi hangsúly* eltér a nyugodt, átlagos beszédétől, az érzelmek hatására eltolódhat (pl. *hi:hetet.len, meg:ő.rülök*).
- c) Az *értelmi* vagy *logikai hangsúly* a kontrasztok kiemelésére szolgál (pl. *Nem Nagy Gábor, hanem Nagy János*).

A hanglejtés

Az egyén alaphangjának, a hang zenei magasságának beszéd közbeni változtatása a hanglejtés.

A hanglejtés több tényezőt tartalmaz: a hangfekvést, a hangközöket és a hangmenetet.

a) A hangfekvés

A hangfekvés egyéntől függ, mindenkinek a saját hangmagasságához kell viszonyítani. A hangfekvés lehet *magas, közepes* és *mély*.

A hangfekvés a teremtől, természettől és a hangulattól is függ. A vidámabb ember magasabb hangfekvésben beszél, mint a szomorú. Gyerekeknél, de sokszor még felnőtteknél is megfigyelhetjük, ha bizonytalanok valamiben, vagy a kommunikációs partnerük fölérendelt, akkor tudattalanul vékonyabb hangon, magasabb hangfekvésben beszélnek, mint amikor ők vannak fölérendelt szerepben. Ilyenkor az ember hajlamosabb mélyebb hangfekvést felvenni.

b) A hangközök

Szorosan összefüggnek a hangfekvéssel. Az érzelmi állapotok befolyásolják a hangközöket, a vidám, derűs hangulat nagyobb, a szomorú pedig kisebb hangközökkel jár, de ez sokszor monotonnak tűnik

c) A hangmenet (intonáció)

A hangmenet nyelvenként, nyelvjárásonként különböző. Mindig az adott nyelv prozódiai sajátosságai határozzák meg.

Szoros összefüggésben van a többi szupraszegmentális tényezővel (hangsúly, hangfekvés, szünet, tempó stb.) az intonációnak értelmi és érzelmi funkcióit szokták megkülönböztetni, hangsúlyozva, hogy ezek nem válnak szét élesen

A magyar intonációra az emelkedő, ereszkedő és az egyenletes hangmenet jellemző. A hirtelen emelkedőt szökőnek, a hirtelen ereszkedőt pedig esőnek szokták nevezni.

A hangmenet alapszabályaitól való eltérésnek jelentésmódosító szerepe is lehet a szó szerkezetek és a mondatok szintjén.

A ritmusról

A ritmus nagyon fontos, a beszéd egyik alapeleme. A ritmustalan beszédben vagy minden szótag rövid lesz – ezt nevezzük pattogásnak –, vagy minden szótag hosszú lesz – ez a leptetés. A pattogás a hadarók tulajdonsága, a leptetés főként női beszédmodor, olykor együtt jár az ajkak modoros túl-artikulációjával és a hang monotóniájával.

A beszédtempó vagy beszédíram

Az egy időegységre jutó beszédjelenségek mennyiségét értjük a beszédíramon. Az átlagos beszédtempó függ a nyelvtől, az adott beszédhelyzettől, a témától, az egyéntől és érzelmi állapotától.

A *beszédíram* gyorsasága fontos szerepet tölt be a megértésben. Ezért lényeges a tagolt, érthető és megfelelő tempójú beszéd.

Egy adott szövegen belül sem egyforma a beszéd sebessége. Általában a fő mondanivalót lassabban, míg a mellékéseket gyorsabban mondjuk el. Lassítjuk a tempót a szünet előtt és a kevés szótagból álló szavaknál is.

Hogyan gyakoroljunk?

A beszédtevékenység összetett jelensége négy, viszonylag körülhatárolható egységre bontható: légzés, hangadás, kiejtés, kifejezés.

Először a légzésünkkel kell foglalkoznunk, hogy megteremtjük a jó hangadás alapfeltételeit, azután a hangadással, hogy biztosítsuk a kiejtésünk forrását, később a kiejtéssel, s végül a kifejezés gazdagításával.

A légző-gyakorlatok célja a nagy kapacitású rekeszlégzés kialakítása, és automatikussá tétele.

- A hangtalan belégzés begyakorlása.
- A levegőbeosztás rekesz adagoló biztonságának kialakítása.
- A szünettartás tudatosítása.
- Az egyenletes hangadáshoz szükséges kilégzés szabályozása.

A hangadó gyakorlatok célja a jól vivő középhangsáv felismerése és kimunkálása.

- Az erőteljes mellhang erőlködésmentes kialakítása.
- A rekedtes vagy levegős, öblösített vagy felszorított hangadás megszüntetése.
- A hangelőrehozás. A hangterjedelem kiszélesítése.
- A görcsmentes hangerőfokozás megtanulása.
- A hangadás egyenletességének megteremtése a teljes hangterjedelemben.

A kiejtésgyakorlatok célja az oldott szájnyitás kialakítása. A magánhangzók pontos színének kialakítása. A mássalhangzóejtés kitisztázása (**sz, z, c, s, zs, cs, – r**). A gondos szóvégejtés beidegeztetése. A pergő, tiszta szövegmondás kialakítása. A szabályos beszédritmus megteremtése. A hangkapcsolatok szabályos ejtésének kialakítása.

- A kifejező-gyakorlatok célja a szólamegységek felismertetése.
- A szövegértelmezés jártasságának kialakítása.
- A hangsúlyviszonyok tanulmányozása.
- A hanglejtés-variációk gyakoroltatása.
- A váltások és fokozások megtanulása.
- A hangszíngyakorlatok kialakítása.

A beszédtechnikai gyakorlatok voltaképpen személyiségnevelő koncentrációs gyakorlatok. A beszédtechnikai gyakorlatok során megtanulunk koncentrálni, és kialakítjuk azt a beszédet, amely később ráfigyelés nélkül is szolgálja kommunikációnkat.

1.9 A nonverbális kommunikáció területei

A nonverbális kommunikáció, a testbeszéd az információátadásnak ugyanolyan eszköze, mint a kimondott szó. A következő területeken érvényesül: arckifejezés-mimika, kézmozdulatok, gesztusok, érintés (haptikán), testmozgás (kinetika), testtartás, külső megjelenés (ruházat, frizura, ékszer), kulturális szignálok (illatok, tetoválások, stb.), hangszín, hangmélység, hangterjedelem. A nonverbális kommunikáció az emberi kommunikációnak 60-65 százalékát teszi ki általában, de vannak helyzetek és szituációk, amikor ez az arány ennél magasabbra is felkúszhat. A nonverbális kommunikáció képes felfedni mások valódi, esetleg leplezni kívánt gondolatait, szándékait, érzelmeit. Ezek a viselkedésformák árulkodó jelek, valódi lelkiállapotunkról tudósítanak olyan helyzetekben, amikor a szóbeli megnyilvánulások ennek ellenkezőjéről szólnak.

Azok, akik eredményesen olvasnak e jelek között, sikerebben lesznek ügyfélszolgálati munkájukban, hiszen a segíti őket a megfelelő kommunikációs nyelvezet kiválasztásában, a velünk kommunikáló, velünk kapcsolatban lévő személyhez illeszkedő kommunikációs kulcs megtalálásában.⁸

A nonverbális kommunikáció területei:

- Mimika. Minden, ami az arcon található
- Testtartás. A végtagok mozgása, a test egészének helyzete, statikussága, dinamizmusa.
- Gesztusok. Kézmozgások irányai és dinamizmusa.

⁸ Joe Navarro: Beszédes testek, Nyitott Könyvműhely, Budapest 2011.

- Öltözet, viselet, kulturális szignálok

Öltözködés, megjelenés néhány alapszabálya:

Szociálpszichológiai kutatások bebizonyították, hogy a jól öltözött emberek lényegesen nagyobb hatással vannak embertársaikra, mint a pontosan azonos módon viselkedő, de nem harmonikus, silány ruházatot viselő embertársaik. Az emberek a külsőségeket személyiségvonásokkal kapcsolják össze: feltételezik, hogy aki jól öltözött, az értelmes és megbízható is egyben.

Igyekezzünk hát „szépek” lenni – és ha szépek vagyunk „okosnak” is fogunk látszani, s ha okosak is vagyunk...az már csak a ráadás...

Néhány intelem...

- Az öltözködés mindig alkalomhoz igazodik. A hivatali életben az öltözködés nem az önkifejezés legfőbb eszköze. A viseleteket meghatározzák az alkalmak, az alkalmak ünnepélyessége, a partnerek és a protokoll és etikett és esetenként az öltözködés előírt szabályai.
- Hivatalnokként soha nem önmagunknak, mindig a partnerünknek, ügyfeleinknek öltözünk. Őket tiszteljük meg, és minden körülmények között figyelünk ügyfelünk környezetében szokásos (ha van ilyen) öltözködési szabályokhoz.
- Mindig vegyük figyelembe, hogy az öltözködéssel kapcsolatban melyek lehetnek a partnereink, ügyfeleink, feletteseink elvárásai.
- Sok ügyfelünknel, partnerünknel mintát mutatunk az egymást megtisztelő öltözködésből.
- Sose legyünk kihívóak, kerüljük az extravagáns megoldásokat. Nőknek nem ajánlott az erős parfüm, a feltűnő ékszer, a mély dekoltázs, a merész hasíték a ruhán, az áttetsző és sejtelmes ruhadarabok. A hajviselet és a sminkelés egyaránt legyen szolid, rendezett.
- Fontos, hogy a kiválasztott öltözékben kényelmesen érezzük magunkat. Tanuljuk meg „viselni” ruháinkat.
- Ha nem szeretjük azokat a ruhákat, amelyekben munkánkat végezzük, ez a munkánk minőségére is hatással lehet. A külső megjelenés, a külső komfortérzet és a belső harmónia összefüggenek, és hatással vannak egymásra és a teljesítményünkre.
- Az öltözet ápoltságára, vasaltságára, nettségére minden körülmények között figyeljünk.
- Kiegészítők összhangja – színben és stílusban harmonizáljanak egymással és a ruha színével (cipő, öv, táska, kesztyű, kalap, nyakkendő, sál, zokni, harisnya).
- Mintás inghez egyszínű, egyszínű inghez mintás nyakkendő illik. Ma már elfogadott a csíkos inghez csíkos, a kockáshoz a diszkrét pöttyös nyakkendő viselete. Rövid ujjú inget ügyfélszolgálati és hivatali viseletként ne hordjunk se nyakkendővel, se anélkül.

- Csíkos vagy kockás (pld.: Esterházy-mintás) ruhához egyszínű ing jár, egyszínű ruhához vehetünk finom mintás inget.
- A divat újításainak alkalmazása nőknél és férfiaknál egyaránt kerülendő.

A hivatalos öltözet

Férfiaknál

Öltöny, világostól (de nem fehér) a sötétebb (de nem fekete) színárnyalatig, esetleg eltérő színű zakó és nadrág, ez esetben a nadrág a zakónál legyen sötétebb.

Fehér vagy pasztellszínű, esetleg enyhén mintás ing, minden esetben hozzá illő nyakkendővel. Nyakkendő mindig érjen rá a nadrágra, az öv csatját takarja.

Zakó gombolása: a legalsó gombot nem kell begombolni.

A cipő színe a ruha színéhez igazodva barna (de ne világos barna, vagy mustár sárga), vagy fekete, mindig fűzős és bőrtalpú. Zokni a nadrág színéhez igazodik, ne rövid boka, inkább háromnegyedes, vagy térdzokni legyen. Végső esetben fekete.

Óraszíj, öv mindig bőr, ha lehet fekete, de igazodhat a cipő és a ruha színéhez.

Férfiaknál nem illik

Farmernadrág, pulóver, garbó, kihajtott ing, bőrruházat, vászon és kordbársony holmik, sportruházat, gallér nélküli ing, póló, sporttrikó, rövidnadrág, $\frac{3}{4}$ -es nadrág, sportcipő, szandál, papucs, fehér vagy mintás zokni, gumitalpú cipő, fém óraszíj. Tilos a rövid ujjú ing nyakkendő nélkül, nyakkendővel különösen. Tilos a sötét ing, világos nyakkendő, de még inkább sötét ing sötét nyakkendő variáció (fekete, sötétkék, stb.) is.

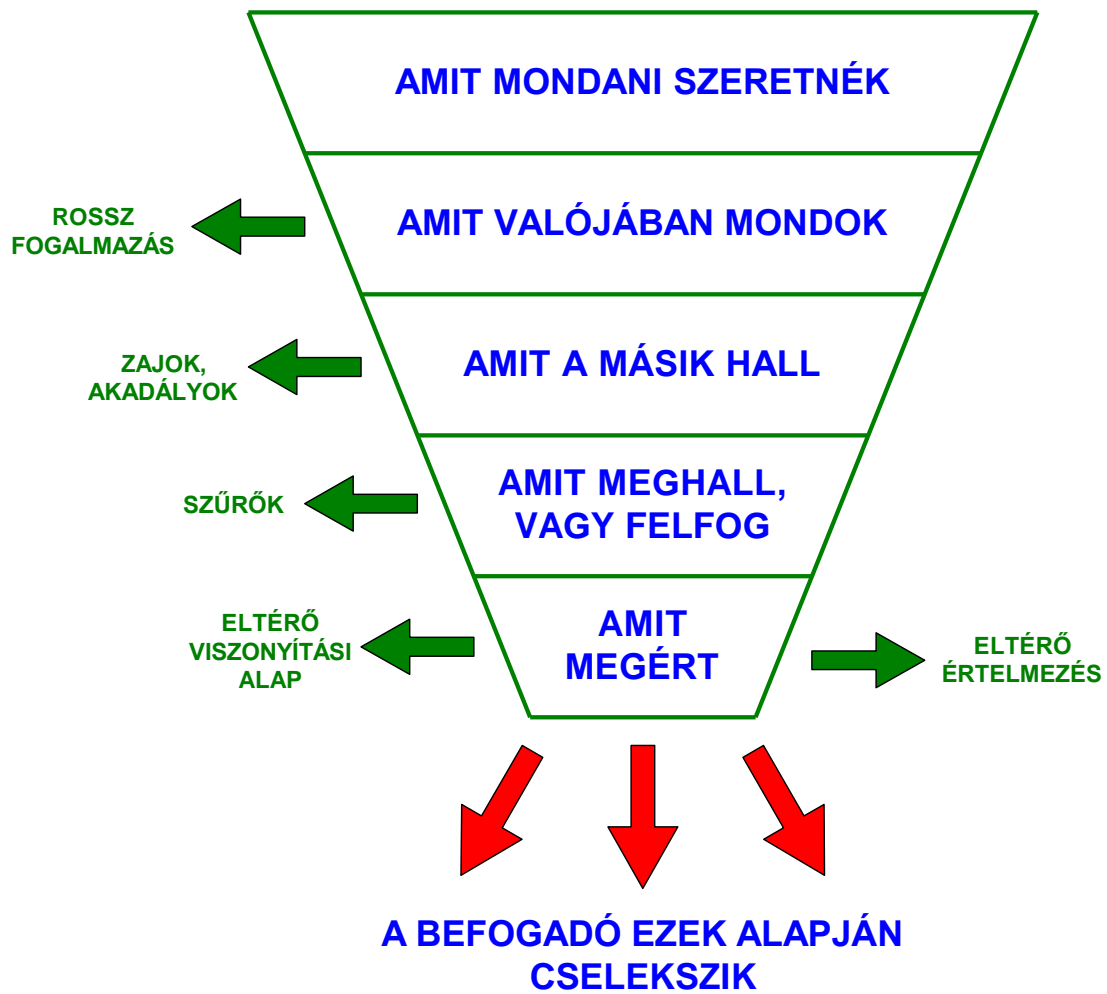
Nőknél

Szoknya és blúz vagy garbó, egybeszabott ruha, kosztüm, mindig egyszerű, nem erősen kivágott fazonnal, harmonizáló kiegészítők (cipő, kesztyű, sál, táska, kalap, esernyő), harisnya mindig.

Nőknél nem illik

Nadrág, farmernadrág, térdnadrág, sort, farmerszoknya, miniszoknya, vászon, kordbársony, bőrruházat, hátul kivágott ruha, gomb helyett elől zippzárás ruha, zokni, mintás, feltűnő színű harisnya, sportcipő, utcai papucs.

1.10 Veszteségek a kommunikációban⁹



⁹ Concordia Szervezet- és vezetésfejlesztési Kft. tréning kézikönyve 1999.

1.11 Milyen típusú problémák nehezítik meg két ember számára, hogy egymást kielégítően megértsék?¹⁰

Gyakori hibák a beszélő részéről:

- Nem rendez gondolatait, mielőtt beszél.
- Pontatlanul fejezi ki magát.
- Egyszerre túl sok mindent próbál kifejezni, oly módon, hogy az már zavaróan hat. A hatékonyság a rövidezséggel növekszik.
- Bizonytalansága miatt egyre tovább beszél, anélkül, hogy felbecsülne partnere befogadóképességét.
- Félreérti az előtte szóló mondanivalójának bizonyos pontjait, és ezért nem arra válaszol: a beszélgetés nem halad előre.

Gyakori hibák a hallgató részéről:

- Nincs osztatlan figyelme.
- Már a válaszra gondol, és azt próbálja összeállítani, ahelyett, hogy figyelmesen hallgatna partnerére. Eredmény: elfelejti, hogy mit mondtak, és azt is, hogy ő mit akar mondani.
- Inkább hajlamos arra, hogy részleteket halljon meg, és esetleg ezeken hevül fel, ahelyett, hogy az egésznek az értelmét és a lényeges közléseket figyelné.
- Már tovább szövi a beszélő gondolatait, többet gondol bele, mint amit a partnere mondott.

A megértés és megértettség semmi esetre sem olyan önmagától értetődő, mint gyakran feltételezzük. A fentiek figyelembevételre érzékenyebbé tesz a félreértések, elhallások és félreértettség lehetőségeivel szemben.

1.12 A hatékony kommunikációt gátló tényezők¹¹

Egy személy másokhoz való viszonya függ a készségtől, hogy hogyan tudja közölni a gondolatait, érzéseit, szükségleteit és mennyire fogékony a másoktól jövő hasonló kezdeményezésekre.

Néhány tényező nagy hatással van a kommunikáció hatékonyságára. Ezek lehetnek érzelmi, verbális készség jellegűek, a jelenségből fakadók, de megszabhatják azok a viszonyok is, amelyek a kapcsolatot létrehozni szándékozó emberek között vannak jelen.

¹⁰ Concordia Szervezet- és vezetésfejlesztési Kft. tréning kézikönyve 1999.

¹¹ Barlai Róbert, Kóvágyó György: Krízismentés, kríziskommunikáció. Századvég Kiadó 2004.

Az egymásnak küldött üzenetek gyakran – mint a fény sugarai a föld légkörének különböző sűrűségű rétegeiben – megtörnek, megváltoznak. Ezek a „rétegek” a személyen belüli, személyközi vagy környezeti tényezők, amelyben a két fél kapcsolatot teremt.

Mivel két ember között az abszolút „törésmentes” kommunikáció lehetősége ritkán jöhet létre a küldött és vett üzeneteket blokkoló vagy megváltoztató jelenségeknek az ismerete csökkentheti a torzítást és hosszabb távon jobb, hatékonyabb kommunikációt eredményezhet.

Torzító tényezők:

- Belső ingerre koncentráció
- Érzelmi gát (ellenségeskedés, védekezés)
- Múltbeli tapasztalatok
- Nem megfelelő kifejezőmód
- Sztereotipizálás
- Fizikai környezet
- Kapcsolatok, státusz

A torzító tényezőket a szerint vizsgáljuk, hogy milyen a hatásuk a kommunikációra.

- **Belső ingerre koncentráció**

Az a személy, aki belső ingerre koncentráció másokkal való interakciója során, olyan szelektíven figyelhet, hogy az üzenet szinte egyáltalán nem megy át vagy csak olyan kis mértékben, hogy nem tudja felfogni megfelelően és válaszolhat úgy, hogy nyilvánvalóvá válik az üzenetvétel gátoltsága.

A példa történet egy New-York-i újságíróról szól. Aki rengeteg koktél-partira járt és feltűnt neki, hogy egy bizonyos hölgy a társaságból annyira koncentráció, hogy ragyogó benyomást tegyen a vendégeire, hogy képtelen volt bármit is meghallani, amit mondtak neki. Hogy ellenőrizze ezt a feltevést, legközelebb késve érkezett a hölgy partijára és miután a háziasszony ömlengően üdvözölte az ajtónál, így szólt: „Sajnálom, hogy elkéstem, de ma este megöltem a feleségemet, és pokoli sok időt vett igénybe, amíg a kocsim csomagtartójába begyömöszöltem a hulláját.”

A szuper jó kedélyű háziasszony ragyogott és válaszolt:

„Kedvesem, az a fontos, hogy megérkezett és most már tényleg elkezdődhet a parti.”

- A második gátló tényező az **érzelmi gát**. A szavak sokszor érzelmi töltésűekké válhatnak az egyén számára, gyerekkori neveltetése, vagy a pillanatnyi körülményekből fakadóan.
- Az **ellenségesség** zavart okozhat. Ez akkor fordul elő, amikor egy olyan egyénnel kommunikálunk, akire mérgesek vagyunk, vagy egy megelőző esemény miatt ingerlékeny állapotba kerültünk. A kommunikáció

tárgya is keltheti az ellenségeskedést. Amikor az egyének konfrontációba kerülnek, gyakran torzítják a másik üzeneteit oly módon, ami csak tovább gerjeszti az ellenségeskedést.

Férj és feleség között elképzelhető a következő típusú üzenetváltás. A férj miután odaégette, kifuttatta, elsózta az ételt stb.

Férfi: „Tényleg úgy gondoltam, hogy segítek neked azzal, hogy megcsinálom

Nő: „Ezzel próbálsz megmondani nekem, hogy nem vagyok képes megcsinálni.....”

Férfi: „Sok mindenre nem vagy képes! Nézd csak meg a

A férj szándéka az volt, hogy „Tudom, hogy felmérgettelek azzal, amit tettem. Hol hibáztam?”

A mérges feleség úgy válaszol, hogy interpretálja a „segítség” szót, mint vádat arra, hogy nem volt képes a helyzetet megoldani. Üzenete további torzítást és ellenségeskedést vált ki a férjből. Egy másik példában egy férfi, aki éppen hazaérkezik a munkából, ahol a főnökével kemény összeütközésbe került, lehet, hogy hazaviszi az ellenségességét azzal, hogy túlreagálja a felesége üzeneteit a nap gondjaival kapcsolatban, vagy egyszerűen megszűri az üzeneteket és mindenfajta kommunikációs kezdeményezésre egy szótagú szavakkal válaszol.

- A **védekezés** mindig az üzenet-vétel torzulásához vezet. Az egyén bizonytalansága következtében a kérdéseket vádaknak érzi, és feleleteivel igazolni akarja magát. A férj megkérdezheti a feleségét, hogy kapott-e sört, amikor a boltban bevásárolt. Szándéka csak információszerzés, ugyanis cigarettát indul vásárolni és hozna sört is, ha a felesége esetleg nem hozott. A bizonytalan feleség azonban válaszolhat úgy, mintha az lenne a téma, hogy mennyiben tud megfelelni a férj elvárásainak. „Nem hoztam. Nem gondolhatok mindenre! A gyerekekkel vásároltam. Rövid volt az idő, még megfelelő húst sem találtam. Te persze azt gondold, hogy a sörvásárlás fontosabb, mint a vacsora elkészítése!
- A **múltbeli tapasztalatok** szintén torzulást eredményezhetnek. Ha a heti munkahelyi értekezlet mindig időpocsékolás, lehet, hogy minden következő értekezletre olyan elvárással megyünk, hogy a küldött üzeneteknek nem tulajdonítunk jelentőséget. Az ilyen értekezleteken figyelhető meg gyakran egy érdekes tényező jelenléte: - amikor egy egyén speciális érdeke szerint „rejtett napirend” érvényesül.

Valaki a saját szükségleteinek megfelelően hallgatja meg az összes üzenetet, vagy nem képes azokat az üzeneteket meghallani, amelyek nem vágnak egybe az érdekeivel.

Ha a rejtett napirend a másokkal való versengés, lehet, hogy elutasítja a másik személy minden javaslatát, vagy megpróbálja manipulálni a többieket, hogy torzítsák a másik személy üzeneteit. Olyan megjegyzéseket tehet, mint „Természetesen, Dávidnak nincs tényleges gyakorlata ezen a területen”

vagy

„Mi mindannyian tudjuk, hogy a kliens ezt soha nem fogja megvenni, Dávid.”

- **A kifejezésbeli szegénység**, a verbális készség hiánya torzíthatja a küldő szándékait. Mivel az érthetőség fontos az igazi üzenet vételében soha nem tud hatékonyan kommunikálni az, aki soha nem fejlesztette verbális készségeit.

Ha az üzenet befogadója nincs tisztába a küldő kifejezésbeli problémájával, figyelmen kívül hagyhatja vagy eltorzíthatja az üzenetét. A kulturálisan meghatározott verbális formák is akadályozhatják a kommunikációt, mivel készséghiányként értelmezhetők.

A kisebbségi kultúrából származó egyén jól megértetheti magát egy vele egyenrangú csoportban, de lehet, hogy nem sikerül az üzenetét átvenni, amikor egy másik kultúrát képviselő személyhez beszél.

A kulturálisan meghatározott verbális formák elvezethetnek a kommunikáció torzításának egy másik típusához:

- **a sztereotipizáláshoz**; Eliza Doolittle-t mindenki bájosnak, nem mindennapi hölgynek ismerte meg, az után, hogy beszédformái eltértek az eredeti Cockney-től. Azonban Eliza nem változtatta meg az értékeit, vagy mint személy nem növelte az értékét azzal, hogy beszéd-formáit megváltoztatta: az egyetlen változás abban a képességében volt, hogy az üzenetet úgy küldte, mint egy finom úrhölgy, és nem a figyelemre sem méltó utcagyerek sztereotípiájának megfelelően. Egy másik típusa a sztereotipizálásnak, ami befolyásolja egy személy észlelő-mechanizmusát: a külső megjelenésből levont következtetések.

Egy nagyon átlagos egyén radikálisnak hallhatja az összes kommunikációs kezdeményezést, ha a beszélő fizikai megjelenése nem hagyományos, vagy elütő az átlagtól.

A városi egyetem tantestületének egy konzervatív tagja hallja, hogy egy szakállas kolléga mondja:

„Lehet, hogy néhány ötlet a kísérleti tanításból jobban szolgálná a diákjaink igényét, mint a hagyományos programok” és mérgesen figyelmen kívül hagyja az ötletet, amely számára az egyetem „standardjainak” degradálását jelentené. Ha egy konzervatív megjelenésű kolléga teszi ugyanezt a javaslatot, így válaszolhatja:

„Igen, szükségünk van több rugalmasságra, különösen a mi diákjainkat illetően.”

- **A fizikai környezet** maga is teremthet olyan feltételeket, amelyek között nem lehet hatékonyan kommunikálni. Egy zsúfolt, fülledt szobában lehetetlen az üzenetek pontos küldése és vétele. A személyek fizikai állapota is meghatározó lehet a kommunikáció szempontjából.
- Amikor kommunikálunk egy másik személlyel, kétféle üzenetet küldünk egyidejűleg: a tartalomra és a **két fél kapcsolatára** vonatkozót. A partner annyira el lehet foglalva az utóbbival, hogy vagy teljesen elvész a tartalomra vonatkozó információ, vagy komolyan torzul.

Pl.: a főnök azt mondja a titkárnőjének, hogy van néhány utasítása számára és biztosíthatja arról, hogy pontosan megkapja azokat. Ha a titkárnő bizonytalan a főnökével való kapcsolatában, negatív értékelésként értelmezheti, amit hallott.

Talán legnehezebben kezelhető torzító tényező a státusz, mivel a korábban tárgyalt feltételek legtöbbjét felöleli. Egy egyénnek az emberek többségével nehézséget jelenthet a kommunikáció, ha magas státusza van, mivel észlelt hatalma eltérő hatással van a különböző egyénekre.

Más emberek védekezők lehetnek, azt érezve, hogy hatalommal bíró személy fenyegeti a saját munkájukat, vagy státuszukat. Ráadásul, minden magas státuszú egyénnek foglalkoznia kell az irigyek ellenségességével, a hatalomimádók sztereotipizálásával, az embereknek más magas státuszú személyekkel korábban adódott tapasztalataival, amelyekből általánosítanak és az összes felsorolt tényezőtől fakadó érzelmi elemekkel.

A kommunikációs folyamatot akadályozó torzító tényezők megszüntetésének vagy csökkentésének eszközei annyira sokfélék, amennyire az egyének is különbözőek, akikkel kerülniük kell őket. A kulcs azonban abban van, hogy tudatosítani kell ezeket az akadályozó tényezőket és a viselkedést olyan módon változtatni, hogy az üzenetek kevésbé gyakran és kisebb mértékben torzuljanak.

2 Kérdezéstechnika és a meghallgatás képessége, nehéz partnerek kezelése, a támogató kommunikáció a közigazgatási ügyfélszolgálat munkájában

Az almodul célja, hogy a tantárgyat feldolgozó megismerje a kommunikáció egyik sajátos területét a kérdezéstechnikát, a különböző kérdéstípusokat, a figyelmes, aktív hallgatás művészetét. Megtanuljon kérdezni, kideríteni az ügyfél problémáját, a valódi indíttatását. Megérteni az ügyfeleket, figyelni az ügyfelekre és helyénvaló kérdéseket megfogalmazni az ügyfélszolgálati munkát ellátó munkatárs kulcskompetenciája.

2.1 Kérdezés, kérdéstípusok¹²

A kérdezés képessége vitathatatlanul a leghasznosabb és legsokoldalúbb jártasság az ügyfélszolgálati munkában. Sok előnye van, ha magas szinten elsajátítottuk.

- Bevonjuk vele a másikat. Ha a megfelelő kérdéseket tesszük fel, a másik szinte biztos válaszolni fog.
- A kérdéseinkre adott válaszok hasznos információt szolgáltatnak.
- Kérdésekkel irányíthatjuk a beszélgetést és meghatározhatjuk a tempóját.
- Tekintélyt kölcsönöz nekünk. Különös, de aki érdeklődő kérdéseket tesz fel, általában nagyobb tudású, hitelesebb ember benyomását kelti, mint aki válaszol a kérdésekre.
- A kérdések időt adnak nekünk a gondolkodásra.
- A kérdések utalhatnak arra, hogy mit gondolunk, anélkül hogy vitathatatlan megállapításként fogalmaznánk meg álláspontunkat.
- A kérdésekkel azt mutatjuk, hogy őszintén érdekel bennünket a másik. A valódi érdeklődés eredményeként úgy fogja látni, hogy kellemes velünk tárgyalni.

A kérdések három típusát különböztetjük meg. Az egyikbe azok tartoznak, amelyek majdnem mindig hasznosak, ezért nyugodtan használhatjuk őket minden helyzetben. A másikba azok tartoznak, amelyek nem megfelelő használat mellett eredményrombolók lehetnek, ezért alkalmazásuk körültekintést igényel. Végül vannak azok, amelyek ritkán hoznak eredményt, ezért jobb elkerülni őket.

A kérdések leghasznosabb típusai

- *Nyitott kérdés*

Nyitott végűnek nevezzük azokat a kérdéseket, amelyekre nehéz egyszerű „igen” vagy „nem” válaszolni (pl: „Mit gondol erről a dologról?” vagy „Milyen megoldást javasolna?”).

¹² Németh Erzsébet: Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése Századvég Kiadó 2002.

Ezek arra ösztönzik a másikat, hogy beszéljen, értékes információkat nyújtva. Mutatják, hogy érdekel minket a másik véleménye és általában a személye. Mivel a beszéd arányát a másik javára billenti, úgy fogja érezni, hozzájárulása fontos volt az eszmecseréhez.

- *Tükörkérdések*

Ezeknél visszaigazoljuk a másik szavait, ami arra ösztönzi a beszélgető társunkat, hogy végiggondolja a problémát, és maga vonja le a következtetéseket.

Carl Rogers amerikai pszichológus részletesen megvizsgálta azokban a helyzetekben mutatott magatartásokat, amelyek során valamilyen problémával fordulnak hozzánk. Megfigyelte, hogy általában ötféle magatartásra hajlunk. Az első az *értékelés*: véleményeket mondunk arról, amit hallottunk. A második az *értelmezés*: feltételezéseket teszünk az elhangzottakkal kapcsolatban, anélkül hogy ellenőriznénk a tényeket. A harmadik az *együttérzés*: kifejezzük megértésünket, anélkül, hogy konkrét segítséget ajánlanánk. A negyedik a *kérdés*: további információkat kérünk a másiktól. Az ötödik a *visszatükrözés*: visszamondjuk a másik szavait. Carl Rogers szerint a legtöbbünk inkább hajlamos értékelné, értelmezni és együtt érezni, és kevésbé hajlunk a kérdésre és a visszatükrözésre, holott éppen ez a két magatartás jelentheti a legnagyobb segítséget a másik számára.

A tükrözés segít a bizonytalankodó partnerünknek, hogy végiggondolja a problémáját. Ennek kézzelfogható, tartós előnyei vannak – a megoldást maga az érintett személy dolgozza ki, ezért energikusabban fog tenni érte, mintha tálcán kapta volna.

Noha a tükrözést leginkább tanácsadási helyzetekben használják, más alkalmazásai is vannak. Amikor például munkatársaknak segítünk, a tükrözés arra ösztönzi őket, hogy gondolják végig a javasolt lépések következményeit, és saját megoldásokat dolgozzanak ki. Felvételi beszélgetések esetén a tükrözés arra serkenti a jelöltet, hogy több információt adjon önmagáról. Ügyfélszolgálati helyzetben arra ösztönözzük ügyfelünket, hogy minél pontosabban megfogalmazza kéréseit.

- *Hipotetikus kérdés*

Egy lehetséges vagy elképzelt helyzettel kapcsolatban kérdezzük a másikat. A hipotetikus kérdések óriási előnye, hogy *most* gondolkozására ösztönzi a másikat és, ami még ennél is túlmutat, rászoktatja a másikat arra, hogy a jövőben is gondolkozzék. Partnerünk maga dolgozza ki a megoldásokat. Ez eredményesebbé és élvezetesebbé teszi a tanulást, és arra bátorítja, hogy a jövőben is önállóan keresse a helyes megoldásokat.

- *A szünet*

Ezzel kapcsolatban két dologról kell beszélni. Az emberek a beszélgetések során nem szeretik a szüneteket, és ha túlságosan hosszúak, igyekeznek beszéddel kitölteni. A másik, hogy a beszélgetés közben látható jeleket küldünk a másiknak – általában a szemünkkel.

Ezt a két körülményt felhasználhatjuk arra, hogy a másikat beszédre ösztönözzük. Például további információt adjon. Nem mondunk semmit, csak nézünk a másikra, kicsit tágabbra nyitjuk a szemünket, közben bátorító hangokat hallatunk, ösztönzően kérdezzük („Igen?”), fejünket enyhén előre döntjük. Ilyenkor a másik általában további részletekkel egészíti ki azt, amit mondott.

Kérdések, melyeket megfontoltan kell alkalmaznunk

- *Zárt kérdés*

Agyunk hihetetlenül gyorsan dolgozik – sokkal gyorsabban, mint ahogyan a másik beszél. Ezért aztán könnyen előfordulhat, hogy előreszalad, és megpróbálja kitalálni, mit gondol a *másik*. Nyitott kérdés esetén jó esély van arra, hogy megkapjuk a szükséges információt, zárt kérdéssel ennek esélye jóval kisebb, inkább foglalkoztatja a kérdezőt a *saját*, mint a *másik* véleménye – hacsak nem az a kérdés célja, hogy pontosítson valamit, vagy szólásra bírjon egy félénk személyt. A zárt kérdések ugyanakkor kiváló eszközt jelentenek olyan információk ellenőrzésére, melyek arra vonatkoznak, hogyan kell eljárni egy ügyben.

A zárt kérdések *egy másik* előnye az, hogy segítségükkel egy félénk ember könnyebben szóra bírható, mint nyitott kérdésekkel.

- *Válaszkikényszerítő kérdés*

Ez a zárt kérdés egyik fajtája, így annak előnyei és hátrányai erre is érvényesek. Kicsit hasonlít az olyan tesztek kérdéseire, melyekre több válasz adható. Kiválasztjuk a *szertünk* helyes választ, vagy az ahhoz legközelebb állót, és úgy kérdezzük, hogy a válasz kiolvasható a kérdésünkből. Ez rossz. Azért teszünk fel válaszkikényszerítő kérdéseket, mert előreszaladunk a gondolkodásban, és kíváncsiak vagyunk, mi a másik véleménye a *mi* elképzelésünkről. Vagyis ahelyett, hogy türelmesen meghallgatnánk a másik véleményét, saját álláspontunk visszaigazolását akarjuk hallani tőle.

Eredményromboló kérdések

A kérdéseknek van további két típusa, melyek csak nagyon ritkán hoznak pozitív eredményt – ha egyáltalán hoznak, ezért jobb őket elkerülni. Ezeket olyan alkalmakkor használják, amikor emberek megpróbálják a másikat „tolni”. Az ilyen kérdések olyan érzést keltenek a kérdezettben, hogy manipulálják őt.

- *Rávezető kérdések*

Egy rávezető kérdés magában foglalja azt a választ, amit a kérdezőtől várnak. Noha vannak esetek, amikor a rávezető kérdések sikeresen alkalmazhatók egy beszélgetés beindítására. Például, ha a kisgyerek elesik, a szülő megkérdezi: „Ugye, nagyon fáj?” Valójában azonban ez nem kérdés, hanem kijelentés. Azon kívül mindennek,

amire hivatkozunk, nyilvánvalónak kell lennie (pl: a horzsolás a gyerek térdén). Ellenkező esetben a rávezető kérdés a legjobb esetben is megalapozatlan feltételezés, rosszabb esetben pedig goromba szájbarágás.

Ezért, ha megfelelően akarjuk alkalmazni – például egy zárkózott személlyel való beszélgetés indítására –, akkor járunk el helyesen, ha nyitott kérdéssel indítunk, tükrözzük, amit a másik mondott, vagy mondunk valamit arról, hogyan érzünk.

- *Értékelő kérdés*

Az értékelő kérdés tartalmazza a kérdező értékítéletét. Az értékelő kérdések manipulatív természetűek. Az értékelő kérdésekkel a szembenállásunkat demonstráljuk, ezzel kiprovokálva a másik szembenállását. Aligha várható, hogy ilyen kérdések tüzeiben a másik kedvet érez a tárgyilagos beszélgetésre. Beállítottságától függően vagy agresszív ellentámadásba megy át, vagy passzívan visszahúzódik.

2.2 Figyelmes hallgatás

Három kiemelten fontos dolog, amit a figyelmes hallgatásról tudni kell:

- Mindnyájan szeretjük azokat, akik meghallgatnak minket, mert ez növeli az önbecsülésünket.
- A kérdésés és a figyelmes hallgatás egyazon érem két oldala. Ha jók akarunk lenni az egyikben, jónak kell lennünk a másikban is. Ennek magyarázata az, hogy a figyelmes hallgatás *aktív*, nem pedig passzív folyamat.
- Ha látszik rajtunk, hogy figyelünk, ez arra bátorítja a másikat, hogy még többet mondjon.

Aktív hallgatás. Amikor a másikat hallgatjuk, lehetünk aktívak és passzívak. Amikor a másikat hallgatjuk, a következőket tesszük:

- Felfogjuk a másik által kibocsátott hangokat és jeleket.
- Felismerjük a kódokat (szavakat, zsargonokat, szófüzést, mosolyt, gesztusokat stb.), amelyeket a másik alkalmaz gondolatainak közvetítésére.
- Integráljuk ezeket a kódokat, kétféle módon. Először úgy, hogy a részinformációk egységes üzenetbe állnak össze. Másodszor integráljuk az új üzeneteket a memóriánkban már tárolt adatokkal, ami lehetővé teszi, hogy elemezzünk, bíráljunk, egyetértsünk, ne értsünk egyet stb.
- Elraktározzuk az új információt, még hozzá úgy, hogy tetszés szerint újra felidézhesük, és összekapcsolhassuk más információkkal, különböző célú felhasználásra.

Nem elég csupán úgy tenni, mint aki hallgatja a másikat, mutatnunk kell neki. Azzal, hogy kérdéseket teszünk fel, összefoglalunk, ellenőrizzük, helyesen értettük-e, amit mondott. Eltávolítunk minden akadályt a felismerés, az integrálás, az elraktározás útjából. A beszélő üzenetének feldolgozása tökéletes lesz. Mi magunk is több

elégedettséget merítünk az aktív hallgatásból, mert résztvevői, nem pedig passzív elviselői vagyunk az információcserének. Végül olyan kapcsolat alakul ki közöttünk, ami passzív hallgatás esetén lehetetlen.

2.3 Hogyan kezeljük a nehéz típusokat és viselkedésüket?¹³

Annak érdekében, hogy sikeresen együtt tudjunk működni nehéz természetű ügyfelekkel, kollégáinkkal, az általános elvek figyelembevételével mellett a másik fél természetétől függően kommunikációnkat is meg kell változtatnunk. Az alábbiakban felsorolunk néhány személyiségtípust, akikkel napi rendszerességgel találkozhatunk. Fontos, hogy felismerjük ezeket a személyiségjegyeket, felismerjük másokban és saját magunkban is, mert így kezelhetjük és elérhetjük, hogy feladataink megvalósításában eredményesek és hatékonyak lehessünk.

Ellenséges/agresszív típus

Hogyan ismerhetjük fel?

- Ők azok, akiknek mindig igazuk kell, hogy legyen.
- Gorombák, hirtelen természetűek, arrogánsak.
- Nagy az önbizalmuk, lenézők másokkal szemben.
- Pillanatok alatt felkapják a vizet.
- Akkor a legelégedettebbek, ha ők irányítanak.
- Nyílt támadásokat kezdeményeznek.

Hogyan kezeljük őket?

- Ne adjuk be a derekunkat. Ne mutassunk félelmet. Lehet, hogy csak kószolgatnak bennünket. Az agresszív viselkedésük nehezen tűri a passzivitást.
- Kerüljük a nyílt csatározásokat. Ezek az emberek szeretik a küzdelmet, élvezik a győzelem ízét. Kevésbé hajlanak összecsapásokra, ha nyugodtak, de határozottak vagyunk.
- Ragaszkodjunk a tényekhez. Egy olyan nyugodt és higgadt megjegyzés, mint például „A következők miatt nem tudok egyetérteni önnel...”, kifogja a szelet a vitorlájukból. Kerüljük a szubjektív megnyilvánulást. Ne adjunk lehetőséget arra, hogy változtassanak érvelésükön, ugyanis ez a kedvtelésük.

¹³ Ken Lawson: M.A., Ed.M.: Nehezen kezelhető emberek Alexandra, 2008.

- Ha a neki szánt információ megosztása alatt mással beszélget, másra koncentrálni, telefonálgat, sms-eket néz, folyamatosan szólítsuk nevén addig, amíg ránk nem figyel.
- Ha már ránk figyel, fejtjük ki a mondanivalónkat tömören. A légyeket egymás után többször ismételjük.
- Ismételjük vissza többször azt, amin mérgelődnek. Ezzel is jelezzük, hogy komolyan vesszük őt.
- Időnként az a legcélravezetőbb, ha csendben hallgatva engedjük, hogy kiengedjék a gőzt, csak utána fejtjük ki a mondandónkat.
- Ne féljünk beismerni a hibáinkat.
- Mindig nézzünk a szemükbe.
- Kérjük meg őket, hogy üljenek le, de mi ne foglaljunk helyet addig, amíg ők állnak.
- Adjuk meg nekik a tisztes visszavonulás lehetőségét. Az erőszakos emberek igen érzékenyek (igaz, csak önmagukra). Javasoljunk néhány alternatív megoldást. Hozzuk azt is a tudtukra, hogy több kirohanást nem viselünk el.

A panaszkodó típus

Honnan ismerhetjük fel?

- Mindent kifogásolnak, negatív légkört teremtenek.
- Mindenkit hibáztatnak.
- Szeretik felemlegetni mások hiányosságait.
- Ők tökéletesek, és szeretnek az áldozat szerepében feltűnni.

Hogyan kezeljük őket?

- Ne próbáljuk megoldani az ő problémáikat, nem fog tetszeni nekik.
- Vegyük őket komolyan és kérjük, hogy a kifogásaikat írják le. Tegyük fel sok nyitott kérdést. Fogalmaztassuk meg velük pontos kifogásaikat.
- Figyeljünk oda rájuk. lehet, hogy csak azért panaszkodnak mindenért, hogy felhívják magukra a figyelmet, hogy megkapják azt az odafigyelést, amelyet érzéseik szerint egyébként nem kapnak meg.
- Ne mondjunk addig véleményt, amíg nem ismertük meg az összes körülményt.
- Kérjük meg őket, pontosítsák panaszukat. Gyakran nem is a konkrétan elhangzó panasz a sérelmük fő oka.

- Szórszálhasogatásuk hasznos is lehet olyan problémák esetén, amelyek felett mások elsiklottak, vagy nem akartak rámutatni.
- Ne hagyjuk abba a kérdezősködést.

A tartózkodó, csendes típus

Honnan ismerhetjük fel?

- Nem nyilvánítják ki véleményüket, még akkor sem, ha megkérdezzük őket. Ez nem azt jelenti, hogy nincs véleményük.
- Ha erőltetjük őket, diplomatikus megállapításokat tesznek.
- A megbeszéléseket, a tájékoztatókat csendesen ülik végig, érdeemben nem járulnak hozzá a megbeszéléshez. Nem kérdeznek. Ez bizonytalanságot szülhet: figyelmen kívül hagyják a többiek véleményét? Unatkoznak? Vagy nem akarják megosztani másokkal az ismereteiket?
- A hallgatás lehet szándékos is, ez esetben azonban agresszív viselkedésnek mondható.

Hogyan kezeljük őket?

- Figyeljünk oda rájuk. Lehet, hogy úgy érzik, nem kapják meg azt a figyelmet, amit megérdemelnének.
- Kerüljük az olyan kérdéseket, amelyekre egyértelmű igen vagy nem a válasz. Nyílt kérdésekre törekedjünk. A hogyan és a miért kérdések ösztönözhetik őket.
- Figyeljünk rá, hogy testbeszédünk bátorító legyen. Fejünket hajtsuk kissé előre, szemöldökünket kissé húzzuk fel. E gesztusok mind várakozást fejeznek ki.
- Ne mi törjük meg a kínos csendet, ugyanis ez segíthet kibillenteni őket. Inkább tegyünk fel kérdéseket arra vonatkozóan, hogy egyetért-e azzal, amiről az előbbiekből szó volt.

Utaljunk rá, hogy közlékenyebb is lehetne: „Úgy látom, zavarban van...” Provokáljuk őket, hogy legyenek érzelmi megnyilvánulásaik.

- Ha nem töri meg a csendet, csak mosolyogjunk. A metsző pillantások, összehúzott szemöldökök és vállvonogatások ellenére is. Mondjuk el, hogy mindenki véleménye fontos számunkra.
- Ha valaki elkezd beszélni, ne szakítsuk meg, és ne tereljünk el a szót. Bátorítsuk őket véleményük kifejtésére. Mutassuk ki, hogy számítnak rájuk.

A túlságosan kedves típus

Honnan ismerhetjük fel?

- Mindig készek mosolyogni, figyelmesek és mindenki kedvébe akarnak járni.

- Sok mindent ígérnek, és önként felajánlják segítségüket. De ne bízunk túlságosan abban, hogy ígéreteiket be is tartják. Lehet, hogy mindenkinek hasonlókat ígérnek.
- Azt mondják, amit hallani akarunk.
- Kerülik az összetűzéseket, még akkor is, ha ennek ára az, hogy alulmaradnak.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Ne hozzuk nyilvánosan kellemetlen helyzetbe azzal, hogy emlékeztetjük őket be nem tartott ígéreteikre. Azért olyan könnyen meggyőzhetőek, mert rettegnek a konfliktusoktól. Ha megmondjuk nekik a magunkét, csak azt érzük el, hogy még kedveskedőbbek lesznek.
- Bátorítsuk őket, hogy legyen saját véleményük. Mondjuk el, hogy bármit is gondolnak az adott kérdésről, az nem veszélyezteti a kapcsolatukat. Hangsúlyozzuk, hogy az őszinteség az egyedüli célravezető.
- Ha véleményét kérdezzük valamiről, kérjük meg, hogy sorolja fel érveit. Próbáljunk meg rájönni, hogy miért igyekszik egyetérteni velünk.
- Ha túl könnyen létrejött az egyetértés, kérjük meg, hogy a megállapodást rögzítsük írásban. Hangsúlyozzuk, mindkettőnknek fontos, hogy betartsuk, amiben megállapodtunk.
- Nézzünk körbe kollégáink között, hogy mindenki vállal-e munkát, és figyeljünk oda arra, hogy mindenki csak annyit vállaljon, amennyivel meg tud birkózni.
- Ha még mindig hajlamosak túlvállalni magukat, adjunk nekik tiszta, félreérthetetlen utasításokat.
- Határidő csúszás esetén adjunk csalódottságunknak hangot, kérdezzük meg, máskor mit fognak másként csinálni.
- Mindig ismerjük el, ha határidő előtt befejeznek egy munkát. A negatív visszacsatolás mellett éljünk a pozitív visszacsatolás bátorító hatásával.

A negatív típus

Honnan ismerhetjük fel?

- Hajlamosak minden új ötletet csírájában elfojtani.
- Legtöbbször mérgesnek és sértődöttnek tűnnek.
- Mindig kitalálnak valamit, hogy miért is romolhatnak el a dolgok.
- Meg vannak róla győződve, hogy az életüket nem ők alakítják, és, akik nem így gondolkodnak, azokban nem lehet megbízni.

- Nem hisznek abban, hogy a dolgok jobbra is fordulhatnak.
- Maximalisták is lehetnek, akik felhívhatják a figyelmet azokra az apró részletekre, amelyek felett elsiklottunk. Általában idealisták. Hajlamosak azt hangsúlyozni, hogy valami miért nem működik olyan jól, mint lehetne, s tartózkodnak attól, hogy valami eleve tökéletlen.

Hogyan kezelhetjük őket?

- A negativisták saját öngazolásuk miatt szeretik terjeszteni szemléletüket. Maradjunk optimisták.
- Ne bonyolódjunk velük vitába. Csak az alkalomra várnak, hogy még sötétebb képet festhessenek a dolgokról.
- Ragaszkodjunk a tényekhez. Kérjük meg, hogy általános megállapításait támassza alá tényekkel. Maradjunk higgadtak.
- Ne vitatkozzunk velük, és ne hozzuk őket kellemetlen helyzetbe. Egy „mindent vagy semmit” csatározgatás nem vezet sehova.
- Bírjuk rá, hogy fejtse ki a véleményét. Realista látásmódjukkal felbecsülhetetlen segítséget is jelenthetnek egy probléma megoldásához – főleg, ha sikerül a tények mellett maradni.
- Emlékeztessük a korábban elért sikerekre. Például kérdezzük meg: „Emlékszik, amikor a múltkor sikerült elérnünk, hogy...”

A mindentudó szakértő típus

Honnan ismerhetjük fel őket?

- Mindig igazuk van. Ezzel nagy előnyére is válhatnak az ügymenetnek. Érdemeiket azonban csökkenti, hogy soha nem mulasztják el, hogy mindenkit emlékeztessenek arra: nekik mindig igazuk van.
- Bár nem ez a szándékuk, de könnyen lejárathatnak másokat.
- Nagyképűek és lekezelők lehetnek.
- Legtöbbször jól értesültek, és nagy a szakértelmük. Szeretik a kihívásokat, mert ilyenkor lehetőséget kapnak tudásuk fitogtatására.
- Ha egy munkát rövid határidőre, gyorsan kell befejezni, akkor hátráltathatják a dolgokat azzal, hogy a részleteken lovagolnak. A pontosság mindig dicséretes, de ha nagyon sürget az idő, tökéletes munkára nincs lehetőség.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Nincs más megoldás: fejlődni kell. A mindentudókon csak egyféleképpen tehetünk túl: ha még náluk is jobban értünk a dolgokhoz.
- Még akkor is nehéz őket megszorítani, ha kisujjunkban vannak a dolgok, mivel mindig, mindenre van kész válaszuk. Próbáljuk meg valahogy új szemszögből megközelíteni a feladatokat.
- Mutassuk ki, hogy mennyire értékeljük szakértelmüket, ismerjük el tudásukat. Mindenki szereti érezni, hogy számít a véleménye. Az, hogy szemmel láthatóan odafigyelünk arra, amit mások mondanak, azért is célravezető, mert így mások is meghallgatják majd, amit mi mondunk.
- Legyünk aktív, elismerő hallgatóság. Mondanivalójához fűzhetünk kiegészítéseket, de ne szakítsuk félbe; ezzel kimutatjuk, hogy nagyra tartjuk a szakértelmét. Az egójának elismerésre van szüksége.
- Ha az érvelésében hibát találunk, ártatlanul kérjük magyarázatot. Büszke lesz arra, hogy elkalandozhat, és ő találhatja meg a megoldást.
- Ne igazítsuk ki mások előtt – hacsak nem akarunk olyan vitát provokálni, amelyben akár veszíthetünk is.
- Ha olyan javaslatunk van, mely különbözik attól, amit ők szeretnének, tegyünk úgy, mintha részesei lennének a döntési folyamatnak. Használjunk olyan kifejezéseket, mint pl.: „Mit gondol arról, hogy...”, vagy „Nem kellene kipróbálni, hogy...”
- Ne felejtsük az első pontot. Ne spóroljunk a felkészüléssel.

A türelmetlen típus

Hogyan ismerhetjük fel őket?

- Rámenősek.
- Gyakran ésszerűtlen megjegyzéseik vannak.
- Soha nem a jelen problémái foglalkoztatják őket, hanem mindig a következő határidővel, a következő feladattal foglalkoznak. Emiatt aztán nem is tudják élvezni azt, amit csinálnak.
- Sokszor többet vállalnak magukra, mint amit el tudnak végezni, ezért gyakran késnek a megbeszélésekről, és késve adják le a munkákat.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Ne engedjük, hogy ránk erőltessék tempójukat. Ha túlságosan siettetni akarnak bennünket, kérjük meg őket, hogy vegyenek vissza.
- Nyugodtan hívjuk fel a figyelmüket arra, hogy épp elég időnk van még befejezni a munkát.

- Hozzunk fel észérveket. Jelezzük nekik, hogy tempójuk túl gyors számunkra, és az alapos munkához idő kell.
- Ha túlságosan aggódnak a következő feladataik miatt, segítsünk nekik átszervezni a munkabeosztásukat.
- Térjünk vissza többször ugyanarra. Így időt spórolhatunk azzal, hogy kissé lelassítjuk a dolgok menetét.

A makacs típus

Honnan ismerjük fel őket?

- Nem szeretik a változásokat.
- Úgy tűnik, hogy nem figyelnek mások véleményére.
- Igyekeznek kitérni a válaszadás elől.
- Ha siettetjük, könnyen haragra gerjednek, és még jobban megmakacsolják magukat.
- Elkerülik a döntési helyzeteket, és halogatják a munkát.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Magyarázzuk el nekik, hogy miért is van szükség azokra a változásokra, melyektől annyira félnek. Kérjünk visszajelzést arról, hogy meg is értették.
- Adjunk nekik időt, hogy alkalmazkodjanak a megváltozott körülményekhez. Bármit is teszünk, kerüljük a meglepetéseket.
- Ne rohanjuk le őket rövid határidőkkel.
- Mutassuk meg nekik, hogy több járható út is van. Lehet, hogy csak azért makacsolják meg magukat, mert úgy érzik, túlságosan irányítani akarjuk őket.
- Ne utasítsuk őket. Kérjük ki a véleményüket az adott kérdésben.

A kishitű típus

Honnan ismerhetjük fel őket?

- Zavarba jönnek, ha ők kerülnek a figyelem középpontjába – függetlenül attól, hogy dicsérik, vagy kritizáljuk őket.
- Akkor sem jelentkeznek az adott munkára, ha minden képességük megvan annak elvégzésére.
- Mindig önmagukat hibáztatják, és negatív színben tüntetik fel magukat.

- Állandóan bocsánatot kérnek, mindig ők az áldozatok.
- Sosem vállalják azt a felelősséget, ami az őrészüik lenne a csapatban.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Adjunk nekik időt, hogy alkalmazkodjanak. Bármit is teszünk, kerüljük a meglepetéseket.
- Dicsérjük meg őket, ha jól végezték munkájukat. Ám mivel hajlamosak nem elfogadni az elismerést, magyarázzuk el nekik, hogy komolyan gondoljuk. Ezáltal magabiztosabbá tehetjük őket.
- Ok nélkül ne dicsérjük őket. Kishitőségük miatt hitetlenek a pozitív visszajelzésekkel szemben. Hozzunk konkrét példákat arra, hogy miért is vagyunk velük megelégedve.
- Mások előtt ne rakjunk túl sok terhet a vállukra.

Az önpusztító típus

Honnan ismerhetjük fel őket?

- Annak ellenére hoznak meg döntést, hogy tudják, negatív következménye lesz.
- Általában krónikus alkoholfogyasztók vagy egyéb szertők függők.
- Gyakran nem érzik jól magukat.
- Sorozatosan csúsznak le különböző határidőkről.
- Elhanyagolt külsejűek.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Figyeljünk fel az olyan önpusztító jelekre, mint a mértéktelen italozás vagy dohányzás.
- Próbáljunk meg beszélni velük a problémákról. Lehet, hogy nem látják be hibáikat; ilyenkor valószínűleg nem fognak változtatni a viselkedésükön, de legalább jeleztük nekik, hogy tudunk a problémáról. Így egy esetleges drasztikus döntést is könnyebben hozunk majd meg.

A mártír típus

Honnan ismerhetjük fel őket?

- Elégedetlenek és boldogtalanok.
- Általában másokat irritáló, éles hangjuk van.

- Hajlamosak sokat panaszkodni.
- Úgy érzik, sok szerencsétlenség éri őket, és mindezt meg is akarják osztani velük.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Ne bízunk rájuk pluszmunkát. Először lelkesen elvállalják, majd szorgalmasan panaszkodnak, hogy mennyi munkájuk van.
- Ne hagyjuk, hogy mindig a végeláthatatlan problémákról és a balszerencséről beszéljenek. Kérdezzünk rá, hogy pontosan milyen szerepet is játszott a szerencse abban, hogy ide jutottak. Emlékeztessük őket arra, hogy saját cselekedeteiért ők a felelősek.
- Ha továbbra is siránkoznak, irányítsuk őket szakemberhez, akinek a segítségével egyenesbe kerülhetnek.
- Ne csak azért hallgassunk, hogy lerázzuk őket. Nem kell velük egyetérteni abban, hogy az élet szörnyű és igazságtalan. Udvariasan magyarázzuk el nekik: az életben minden siker kemény munka eredménye.

A bíraskodó típus

Honnan ismerhetjük fel őket?

- Nem szeretik a közvetlen konfrontációt. Inkább alattomos, gúnyos megjegyzésekkel kritizálnak. Jellemző rájuk a túljátszott szemforgatás, a csípős hangnem és a sunyi beszólás.
- Bántó megjegyzései gyenge csapatjátékosról tesznek tanúbizonyságot.
- Szeretik szítani a tüzet.
- Élvezik, ha másokat megnevettető közbeszólásaikkal növelhetik saját önbecsülésüket.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Ha egy megbeszélésen rosszindulatú megjegyzést tesznek, vagy ne vegyünk róla tudomást, vagy kérjük meg, hogy ismételjék el. Például: „Ne haragudj, mire céloz ezzel? Megosztanád velünk?”

Valószínűleg túlságosan zavarba jönnek ahhoz, hogy megismételjék a megjegyzésüket. A beszólások másodszer már sosem olyan hatásosak.
- Ne hagyjuk viccelődni. Minden kommentárt vegyünk nagyon komolyan.
- Ha tagadják, hogy valamiféle megjegyzést tettek volna, kérdezzük meg a többieket, hogy ők hallották-e?

- Hívjuk félre, és kezdeményezzünk egy négy szemközi beszélgetést, ahol nyugodtan kifejezhetik sérelmeiket. Ha határozott hangon beszélünk velük, elmegy a kedvük a humorizálástól és az ironizálástól.

A haragos típus

Honnan ismerhetjük fel őket?

- Feszültek és frusztráltak tűnnek.
- Könnyen dühbe gurulnak.
- Hajlamosak elveszíteni az önuralmukat.
- Sokszor kiabálnak.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Inkább próbáljuk meg elvezetni a feszültséget, mintsem szembeszállni az illetővel, mivel ez csak tovább mérgesíti a helyzetet.
- Ha felemeli a hangját, mi se fogjuk vissza magunkat. Szólítsuk nevén, nyugodtan gesztikuláljunk, de ne akarjuk túlkiabálni.
- Mutassunk megértést, tudassuk velük, hogy odafigyelünk rájuk. Például: „Úgy látom, most nagyon zaklatott vagy. Esetleg beszéljünk erről egy másik alkalommal?”
- Maradjunk higgadtak. Ne szembesítsük saját viselkedésével, mert az csak olaj a tűzre – bármilyen csábító lehetőségnek tűnik is.
- Ha nem csillapodik, magyarázzuk el, hogy a harag nem vezet sehova. A düh mindig agresszióval is jár, ami viszont megnehezíti a másokkal való együttműködést

A határozatlan típus

Honnan ismerhetjük fel őket?

- Nem tudják, mit is akarnak igazából.
- Nem elég magabiztosak, hogy önálló döntéseket hozzanak.
- Meg kell, hogy vitassák másokkal a döntéseket.
- Szeretnek inkább szóban megállapodni, mert a leírt szó jobban kötelez. Szeretik, ha nincs minden pontosan rögzítve, hogy később esetleg megváltoztathassák álláspontjukat.
- Addig halogatják a dolgokat, míg túl késő nem lesz.

Hogyan kezelhetjük őket?

- Ne vegyük be őket határidős munkába.
- Nem fognak gyorsabban dönteni, ha siettetjük őket. Ha mégis, elbizonytalanodnak, és még tovább halogatják a döntést.
- Dicsérjük meg a munkájukat, és biztassuk őket – így több önbizalmuk lesz, ha dönteniük kell.
- Mutassuk meg nekik, hogy mik a fontos szempontok. Ez segít, hogy tisztán lássák, mikén érdemes rágódniuk, és mikén nem.

2.4 A támogató kommunikáció elvei¹⁴

A támogató kommunikáció alapelvei és módszertana összefoglalja és szintetizálja mindazokat a kommunikációval kapcsolatos ismereteket, amelyeket az előzőekben részletesen tárgyaltunk. A támogató kommunikáció alapelvei az ügyfélszolgálatban tevékenykedő munkatársakat segíti az külső és a belső ügyfelekkel való eredményes és sikeres kapcsolattartásban.

- **A támogató kommunikáció problémaorientált nem személyorientált.**

A személyorientált kommunikáció központjában az egyén személyisége áll, nem az esemény. Azt a benyomást kelti, hogy az alap személyiség valami miatt nem megfelelő.

A személyorientált kommunikáció gyakorlása esetén abba a problémába ütközünk, hogy sok ember meg tudja változtatni a viselkedését, de nagyon kevesen tudják alakítani az alap személyiség jegyeiket. Ezért a személyorientált kommunikáció ellenségeskedéshez, rossz viszonyhoz, és nem a probléma megoldásához vezethet. A személyorientált kommunikáció során gyakran megpróbáljuk meggyőzni a másikat arról, hogy ő hogyan érez, vagy milyen is ő valójában. (pl.: *Lusta munkatárs vagy, Nem vagy kompetens ügyfélszolgálati munkatárs, Érzéketlen kolléga, vagy ügyfél vagy.*)

Mivel a legtöbb ember elfogadja saját magát, olyannak amilyen, ezért a személyorientált kommunikáció védekezést, vagy elutasítást vált ki. Még akkor is, ha kommunikáció tárgya pozitív (*Te egy csodálatos személy vagy, Te egy kiváló ügyfélszolgálati munkatárs vagy*) nem lehet hitelt érdemlő, ha nem társul hozzá megfelelő viselkedés vagy teljesítés. Az érdem nélküli pozitív visszacsatolás is a személyorientált kommunikáció gyenge pontja.

A problémaorientált kommunikáció a problémára összpontosít és annak a megoldásaira, nem annak személyes vonatkozásaira. Ez a megközelítés kiváltképp hasznos, amikor egyéni megítélésre támaszkodunk,

¹⁴ Developing Management Skills

mivel a tárgy a viselkedés, a magatartás, vagy egy esemény. Az olyan kijelentések, mint „*Te egy autokrata vagy*” vagy „*Milyen érzéketlen vagy*” személyorientáltak, amíg az olyanok, mint „*Ritkán ülünk le megbeszélni, hogy segíthessek meghozni a döntéseket*” vagy „*Úgy érzem, megromlott a kapcsolatunk*” inkább leíró jellegűek. Felróni valakinek a motivációit személyorientált kommunikáció („*azért van, mert kontrollálni akarsz másokat*”), de kifejezni a gondolatainkat egy megnyilvánulásról, valamilyen viselkedésről problémaorientált. („*A mai értekezleten úgy tapasztaltam, több szarkasztikus megjegyzést is tettél.*”)

Az ügyfélszolgálati munka során kialakuló kommunikációnak is az elfogadott szabályokra és elvárásokra kell vonatkoznia, nem a személyes véleményre. A személyes vélemény könnyen érthető személyorientáltnak, ami védekező magatartást idézhet elő, az olyan állítások helyett, amelyek a viselkedést hasonlítják az elfogadott sztenderdhez.

Pl.: az a mondat, hogy „*Nem tetszik, ahogy öltözködsz*”) egy egyéni vélemény kifejezése és valószínű ellenállást fog kiváltani, főleg, ha a fogadó fél nem érzi, hogy az adó véleménye jogosabb, mint az övé. Másrészt „*A ruhád nem felel meg a hivatal öltözködési szabályainak*” vagy „*Hivatalunknál minden férfi munkatársnak nyakkendőt kell hordania*” kijelentések a hivatalban elfogadott szabályokhoz viszonyítanak. Kisebb az esélye az ellenállásnak, ha a mondanivaló céljául a problémát és nem a személyt válasszuk.

A hatékony támogató kommunikáció elkerüli mások viselkedésére, hozzáállására vonatkozó egyéni minősítő vélemény, vagy minősítő érzések kifejezését.

- **A támogató kommunikáció egységességen alapul.**

Több kommunikációval foglalkozó kutató vitatkoztak azon, hogy a legjobb személyközi kommunikáció, és a legjobb emberi kapcsolatok a helyénvalóságon alapulnak, ami azt jelenti, hogy mind a verbális mind a nonverbális kommunikáció azonosat üzen, pontosan azt, amit az adó érez, és gondol.

Két féle alkalmatlanság létezhet. Az egyik, amikor nincs összhang a között, amit valaki tapasztalt, és amit vélt. Pl. valaki lehet, hogy nincs tudatában annak, hogy mérges egy társára, az ügyfelére, mégis a mérge érzése él benne. Különböző terápiák és orvosok gyakran segítenek embereken, hogy megtalálják az összhangot a tapasztalat és a tudat között.

A másik nem egységes kommunikáció-fajta, amikor az egyén egyféleképpen érez, és mást kommunikál. Pl. ha valaki mérges a kollégájára, ügyfelére, de tagadja, hogy ilyen érzések lakoznának benne.

Munkánk során sokkal hatékonyabb a nyílt, őszinte beszéd az ügyfelek felé, mint a mesterkéltné, nem őszinte megnyilvánulások. Azok, akik nem mutatják ki a valós érzéseiket vagy véleményüket, vagy nem azt fejezik ki, amit igazán gondolnak, azt a benyomást keltik, hogy létezik egy titkos program. Az emberek érzékelik, ha valamit elhallgatnak előlük. Így kevésbé fognak bízni partnerükben, és kommunikáció során arra figyelnek, hogy milyen információ rejlik még a mondanivalóban és nem a tényleges tárgyra. Tehát téves benyomást és félrekommunikálást eredményezhet a hiteltelenség.

Rogers úgy vélte, hogy a kommunikációban lévő hitelesség a személyközi kapcsolatok általános szabályának egyik lényeges pontja:

Minél nagyobb az egyén kommunikációjában a tapasztalat és tudat közötti összhang annál szorosabb kapcsolat alakul ki az emberek között. A növekvő összhanggal az érthető és egyértelmű kommunikáció felé való haladás és a kölcsönös elégedettség érhető el.

Minél kisebb az összhang a tapasztalat és tudat között a viszony szint erősödik, az érthetőség és a pszichológiai ráhangolódás romlik, növekszik a kölcsönös elégedetlenség.

Az összhangra és hitelességre való törekvés természetesen nem jelenti azt, hogy bosszúságát azonnal kifejezze, vagy hogy ne tudja elnyomni, kezelni a nem odaillő érzéseit (pl.: düh, csalódottság, agresszivitás). A támogató kommunikáció többi alapszabályát is figyelembe kell vennünk, és gyakorolnunk kell. A hitelesség elérése ne történjen a többi alapvető elem kárára. Mégis egy visszacsatolás esetén az emberek többsége inkább kevésbé hiteles és valós, mint túlzottan az. Ez azért van, mert sokan nem mernek őszinték lenni, vagy nem tudják, hogyan is kommunikáljanak hitelesen támadás nélkül. Az érzéseink egyenes kimondása olyankor támadás lehet mások ellen.

Gondoljuk végig azt a problémát, amikor egy ügyfélszolgálati munkatárs nem teljesíti az elvárásoknak megfelelően, és közönnyel fogadja a hivatal negatív mutatóira vonatkozó utalásokat. Mit tud a felettes mondani, úgy hogy erősítse kettejük között a kapcsolatot, és közben a problémát is megoldja.

Hogyan tudja probléma-orientáltan kifejezni az érzelmeit és véleményét? Hogyan lehet őszinte anélkül, hogy támadná az egyént?

A támogató kommunikáció további szabályai mutatnak néhány lehetőséget.

- **A támogató kommunikáció leíró és nem értékelő.**

Amikor értékelő kommunikációt alkalmazunk, akkor megítélünk, minősítünk másokat vagy mások viselkedését – „Rossz vagy”, „Rosszul csináltad”, „Nem értesz hozzá”. Az effajta értékelés, minősítés kelti azt a benyomást a fogadó félben, hogy megtámadták, s erre védekezéssel reagál.

Valószínűleg azt válaszolja „Nem, nem vagyok rossz”, „Nem csináltam rosszul”, „Értek annyira hozzá, mint te”. Viták, rossz érzések, és a személyközi viszony gyengülését eredményezik a fentiek.

Az értékelés még erősebb, ha érzelmi szíjat is felveszünk, vagy ha az egyén személyes bántalmazásként éli meg. Ha az embereket erősen megérintett egy téma, vagy rossz tapasztalatuk van egy helyzetről, könnyen ítélik meg negatívan mások viselkedését. Olykor aggodalmukat kívánják csökkenteni mások minősítésével. „Rossz vagy, amiből az következik, hogy én jó vagyok. Ezért én jobban érzem magam.” Erős érzelmek esetén előfordulhat, hogy az egyén meg akarja büntetni a másikat az elvárások vagy szabályok kényszerítéséért – „Büntetést érdemelsz azért, amit tettél. Megérdemled, ami történik veled.”

A fenti megközelítés legfőbb problémája, hogy az értékelő kommunikáció valószínűleg öngerjesztővé válik. A másik minősítése általában oda vezet, hogy a másik is megítéli a személyt, vagy annak viselkedését, amely védekezésre készíti. Így a kommunikáció érvényessége és a kapcsolat erőssége inkább hanyatlik, mint előrehalad, viták következhetnek.

Természetesen nehéz elkerülni a mások értékelését és minősítését, de a leíró kommunikáció segít csökkenteni a megítélő elemeket és az állandósult védekező interakciókat.

- **A leíró kommunikáció három lépésből áll:**

- **Első lépésként** írjuk le olyan objektíven az eseményt vagy viselkedést amennyire, csak lehet.

Ennek a leírásnak objektívnak kell lenni abból a szempontból, hogy a viselkedés olyan elemeire hagyatkozik, amelyek egy harmadik személy által is megerősítettek. A viselkedést, mint ahogy már korábban is említettük elfogadott szabályokhoz kell viszonyítani, nem pedig egyéni véleményekhez. A szubjektív benyomások vagy tulajdonságok nem segítik az esemény leírását. Az a leírás, hogy *„ebben a hónapban kevesebb feladatot végeztél el, mint bárki más az osztályon”* megerősíthető, (egy objektív rögzítés, táblázat elérhető) és szigorúan a viselkedést és objektív sztereotípiákat veszi számba, nem az okokat vagy az egyén személyiségét.

Kisebbségi a valószínűsége, hogy a beosztott érzelmeit megbántották, mivel nem minősítették a viselkedését, és nem támadták meg a személyét. A viselkedés értékelésével szemben a viselkedés leírása relatíve semleges.

- A leíró kommunikáció **második lépésében** írjuk le a viselkedéssel kiváltott reakciókat, illetve következményeket.

Ahelyett hogy az egyént okoljuk az adott probléma miatt, fontosabb hogy a viselkedés konzekvenciáival és a kiváltott reakciókkal foglalkozzunk. Ez a megközelítés azt feltételezi, hogy az adó tudatában van saját reakcióinak és képes körülírni azokat.

Az érzelmek egyszavas leírása gyakran a legjobb megoldás – *„Aggódok a termelékenységünk miatt”*. A viselkedés következményei hasonlóan bemutathatóak. *„Két ügyfél is hívta az panaszszolgálatunkat”*.

Az érzések és konzekvenciák körülírása ismét csökkentheti védekező magatartást, mivel a probléma az adó érzésein és az objektív következményeken keresztül jelenik meg, és nem érinti az alkalmazott tulajdonságait. Ha a probléma a fenti módon kerül bemutatásra és megvitatásra, akkor a kommunikáló felek ténylegesen a probléma megoldására tudnak koncentrálni, és nem a megítélés elleni védekezésre fordítják az energiájukat.

- A **harmadik lépésben** elfogadhatóbb alternatívát kell javasolnunk. Ez a lépés segít, hogy az egyén megtarthassa büszkeségét, és úgy érezze, értékeli azzal, hogy a személyiségét elválasztották a viselkedéstől. Megmarad az alkalmazott önbecsülése, csak az adott viselkedést kell megváltoztatni. A vezető nem érezheti azt, hogy *„Nem tetszik, ahogy a dolgok mennek, mit*

fogsz tenni ennek érdekében? ”. A változtatások nem szükségszerűen csak az egyik kommunikáló fél felelőssége. Hangsúlyt kell helyezni mindkettőjük számára elfogadható megoldás kidolgozásában, nem pedig a jó vagy rossz szereplőt megkeresni – „Azt javaslom, hogy találkozzunk rendszeresen, így segíthetek befejezni további hat feladatot” vagy „Szeretnék segíteni, azonosítani, mi áll a jobb teljesítmény útjába?”

Tudnunk kell, hogy a fenti lépések nem alkalmazhatók úgy, hogy a kommunikációban résztvevő másik egyén ne tudná és alkalmazná azokat a szabályokat. Pl. a másik fél mondhatja, hogy „Nem érdekel, hogyan érzel”, vagy „Megvan az okom a történetekre, nem én vagyok a hibás”, vagy „Rossz, hogy téged bánt, nem fogok változtatni rajta”. Ilyen esetben elsődleges probléma lesz a megfontolás hiánya vagy a védekező magatartás. Ebben az esetben nehéz lesz a teljesítményben mutatkozó hiányosságokat megvitatni, együtt leküzdeni, mivel a vezető és beosztott közötti személyközi problémák blokkolják a folyamatokat. Ha a vezető és beosztott nem tud együtt dolgozni a kérdésen, a teljesítmény következményeiről szóló beszélgetés nem lesz eredményes. Ezért először a kommunikációnak arra kell fókuszálni, melyek azok a korlátok, amelyek megakadályozzák az együttműködést.

- **A támogató kommunikáció megerősíti az egyéneket.**

Még ha leíró is a kommunikáció, lehet romboló hatása. Barnlund megfigyelése 1968-ban:

„Az emberek nem figyelmesek, nem hallgatnak meg másokat, nem próbálják megérteni a másikat, de félbeszakítják mások beszédét és kritizálnak, vagy nem veszik figyelembe az elmondottakat; saját megjegyzéseik gyakran bizonytalanok, inkonzisztensek, nem őszinték, vagy dogmatikusak. Sok beszélgetés ért véget több félreértéssel, több idegenkedéssel, mint amivel elkezdődött.”¹⁵

A **gyengítő kommunikáció** negatív irányokat szabhat az önbecsülésben és a másokhoz való viszonyulásunkban. Tagadja a másik jelenlétét, egyéniségét és fontosságát.

Különösen jelentősek azok a kommunikációs helyzetek, amelyekben a felsőbbtség, szigorúság, közömbösség közvetítésével gyengítik az egyént.

A **felsőbbségorientált kommunikáció** azt a benyomást kelti, hogy a kommunikáló informált, míg mások tudatlanok, a kommunikáló a hozzáértő, míg mások hozzá nem értők, a témában jártas, míg mások járatlanok. Ez korlátot teremt a kommunikáló és a befogadók között.

A felsőbbtségorientált kommunikáció elnyomás formáját idézheti, amelyben mások rossznak látszanak, az adó pedig jónak.

Másik változat, amikor a kommunikátor saját magát akarja **felértékeltetni** mások szemében. A kommunikáció ilyen formájában gyakran használatosak zsargonok, vagy olyan szavak, amelyekkel mások kizárhatók. A kommunikáló által gyakran alkalmazott idegen szavak, a különböző szakzsargonok

¹⁵ Barnlund, D.C. (1968). *Interpersonal communication: survey and studies*. Boston: Houghton Mifflin.

használata, mások kirekesztését célozza vagy eredményezi. Célja sok esetben az, hogy saját magát felértékeljék mások szemében. Ilyen esetben az utóbbiak fontosabbak, mint az üzenet érthetősége. Olyan idegen nyelvet használni, amelyet a jelenlévők nem beszélnek, megint csak felsőbbrendűséget sugározhat. Legtöbb helyzetben az ismeretlen szavak, vagy nyelv használata gyengíti az egyéneket.

A **túlzott szigorúság és ridegség** a második gyengítő elem a kommunikáció során. A kommunikáció abszolút világos, egyértelmű és megkérdőjelezhetetlen témákról szól.

Más vélemény, vagy szempont fel sem merülhet. Azok, akik ilyen módon kommunikálnak, gyakran mások közreműködését akarják minimalizálni, vagy mások lehetőségeit kívánják gyengíteni.

A rideg kommunikáció példái:

- Soha nem fejez ki egyetértést, vagy ha néha mégis, olyan kifejezéssel teszi azt, mint: „*Egyetértetek velem*”, nem pedig „*Egyetértetek velük*”.
- Mindenki más nézőpontját újraértelmezi, úgy, hogy idomuljon az övéhez.
- Soha nem mondja: „*nem tudom*”, mindenre van válasza.
- Nem nyitott mások véleményére vagy információira.
- Megítélő, és gyengítő kijelentéseket tesz ahelyett, hogy érthetően és megerősítően kommunikálna.
- A kritikát, vagy más nézőpontot nem tolerálja.
- Az összetett témákat egyszerű meghatározásokká alakítja.
- Mindent felölelő, túl-általánosított kijelentéseket tesz (Amit csak el lehet mondani a szóban forgó tárgyról, azt elmondja).
- A problémák meghatározását és a megoldási alternatívákat összevonja, így nincs alkalom a lehetőségek megfontolására.
- Állításait kijelentő módon adja elő, azt a benyomást keltve, hogy azok véglegesek, és így teljesekek.

Közönyt illetve közömbösséget mutat a kommunikáló fél, amikor nem ismeri el a másik fél fontosságát. A közönyösséggel kommunikáló személy csöndben marad, verbálisan nem válaszol, nem reagál a másik beszédére, elkerüli a szemkontaktust, gyakran félbeszakítja a másikat, személytelen igéket használ („*azt kellene tenned*” helyett „*azt kellene tenni*”), vagy tárgyhoz nem kapcsolódó elfoglaltságot végez. A kommunikáló nem foglalkozik, nem törődik a másikkal, és azt a benyomást kelti, hogy érzéketlen a másik érzelmei vagy perspektívái iránt.

Érzéketlenség azt jelenti, hogy a kommunikáló partner nem ismeri el a másik érzéseit vagy véleményét. Akár negatívan is megítélheti – „*Nem kellene így érezned*”, „*Nem helyes a véleményed*”, vagy naivnak minősít „*Te ezt nem érted*”, „*Rosszul tudod*”.

A kommunikációgyengítő, amikor elutasítja az egyén lehetőségét arra, hogy kölcsönösen elfogadó kapcsolat alakuljon ki. Amikor az egyik kommunikáló nem engedi, hogy a másik befejezze a mondatait, versenyhelyzetet alakít ki, győztes - vesztes viszonyt állít fel, zavaró üzeneteket küld, vagy kizárja a másikat az együttműködésből, a kommunikációgyengítő, és ezért nem alkalmas hatékony problémamegoldásra.

A **gyengítő kommunikáció** tehát nem veszi számba a másik egyént, nem fogadja el, elutasítja a kommunikálásra való kísérletét, tagadják a tapasztalatát, ismeretét. A gyengítésnek még rombolóbb hatása van a fejlesztés vagy tanácsadás során, mint a kritikának vagy egyet nem értésnek, mivel a kritika vagy vitatkozás elfogadja, amit a másik egyén mond, és érdemesnek tartja azt kijavítani vagy válaszolni rá.

Az **erősítő kommunikáció** segíti az embereket, hogy elismertnek, megértettnek, elfogadottnak és értékeltnek érezzék magukat. Négy jellemzője van:

- Egyenlőségre törekvő.
- Rugalmas.
- Kétirányú.
- Egyetértésen alapuló.

Az egyenlőségre törekvő kommunikáció a felsőbbiségorientált kommunikációval ellentétben, partnerségen és együttműködésen alapul, amely a modern ügyfélkezelés alapvetése is lehet.

„Az elvetett terv”

A következő párbeszéd egy szervezet két ügyfélszolgálati alkalmazottja között zajlott le. A beszélgetés a támogató kommunikáció néhány jellemzőjét viseli magán. Kérjük, olvassa el a beszélgetést, gondolja végig, mi is történt és a szakasz végén található vitaindító kérdésekre válaszoljon és gondolatait ossza meg csoportjával.

Erzsébet: - Hogy sikerült a tegnapi megbeszélésed Péteri úrral?

Béla: - Hát, hm, letudtuk...ööö...nem volt valami nagy szám.

Erzsébet: - Kissé csalódottnak tűnsz miatta.

Béla: - Igen, az is vagyok. Nagyon kellemetlen élmény volt. Én, öö, maradjunk annyiban, hogy az egész dolgot jobb lenne elfelejteni.

Erzsébet: - Ezek szerint a dolgok nem úgy alakultak, ahogyan azt remélted.

Béla: - Az már biztos! Ez egy lehetetlen alak. Én azt gondoltam, hogy a terv, amit előterjesztettem teljesen világos és jól átgondolt. És aztán az egészet visszadobta.

Erzsébet: - Úgy érted, hogy semmit sem fogadott el belőle?

Béla: - Ráhibáztál.

Erzsébet: - Én láttam előtte a munkádat, Béla. Mindig első osztályú munkát végzel. Nehéz elhinnem, hogy Péteri nem fogadta el. Mit mondott?

Béla: - Azt mondta, hogy a valóságtól nagyon elrugaszkodott, és túl nehéz a megvalósítása és, hogy ...

Erzsébet: - Tényleg?

Béla: - Igen, és amikor ezeket mondta, úgy éreztem, hogy személyesen engem támad. De másrészt azért is mérges voltam, mert azt gondoltam, hogy a terv, amit készítettem nagyon jó, és tudod, a terv minden apró részletének olyan komoly figyelmet szenteltem.

Erzsébet: - Biztos vagyok benne, hogy ez így volt.

Béla: - Az egész annyira megszegyenítő volt.

Erzsébet: - Gondolom. Én is nagyon csalódott lennék.

Béla: - Péterinek biztos valami baja van velem.

Erzsébet: - Azok után, hogy ekkora energiát fektettél abba a tervbe, tényleg nincsen semmi ötleted, hogy Péteri ténylegesen miért utasította el a tervedet?

Béla: - Ténylegesen? Hogy mondhatasz ilyet?

Erzsébet: - Én megértem, hogy megdöbbenésedben és a bizonytalanságodban úgy érzed, Péteri cselekedete nem volt jogos.

Béla: - Én csak azt nem értem, hogy miért tette azt, amit tett.

Erzsébet: - Persze. Ha azt mondta, hogy a terved nem reális, vajon miért mondta? Arra gondolok, hogy ezt hogyan tudod logikusan megmagyarázni? Ez túl általános és semmitmondó. Nem mondott semmi konkrétat? Kérted arra, hogy mutasson rá néhány problémára, vagy hogy világosabban indokolja meg az elutasítást?

Béla: - Jó gondolat, csak, ööö, tudod... Olyan csalódott voltam az elutasítás miatt, mintha téren és időn kívül lettem volna. Érted, hogy mire gondolok?

Erzsébet: - Igen. Az ilyen élmény blokkolja az embert. Személyesen annyit befektettél ebbe, hogy minél előbb szabadulni akartál, nehogy a maradék önbecsülésedet és elveszd.

Béla: - Ez így van. Egyszerűen csak ki akartam jönni onnan, mielőtt még mondani találok valamit. Aztán meg bántam volna az egészszet.

Erzsébet: - Gondolom közben az is eszedbe jutott, hogy Péteri nem lenne képes az iroda jövőjét kockára tenni csak azért, mert személyesen nem kedvel téged. De aztán, hát... a terv jó volt! Nehéz ezt az ellentmondást ott, azonnal kezelni, nemde?

Béla: - Pontosan. Tudtam, hogy több információt kellene neki adnom, de, úúúh, csak álltam ott, mint egy számár. De most már mit lehet ezzel kezdeni? Ennek már lóttek.

Erzsébet: - Nem gondolom, hogy veszve van minden, Béla. Úgy értem, abból, amit most elmondtál nekem, hogy ő mit mondott és hogy te mit mondtál, nem hiszem, hogy ebből következtetéseket kellene levonni. Talán nem is értette a tervet, vagy talán csak rossz napja volt.

Ki tudja, sok minden lehet mögötte. Mit gondolsz, nem lenne jó, ha leülnél Péterivel, és megkérdeznéd, hogy milyen kifogásai vannak, pontról pontra? Mit gondolsz, segítene, ha újra beszélhetek?

Béla: - Hát, az biztos, hogy többet megtudnék, mint amennyit most tudok. És ha így lenne, akkor legalább tudnám, hogy hol kezdjek neki a terv felülvizsgálatának és módosításának. És igazad van, tényleg fogalmam sincs arról, hogy Péteri mit gondol rólam és a munkámról. Néha csak alaptalanul, vagy nagyon kevés bizonyíték birtokában reagálok dolgokra, illetve értelmezek dolgokat.

Erzsébet: - Talán, ööö... talán egy következő megbeszélés jól fog sikerülni.

Béla: - Hát, azt hiszem, jó lesz, ha előveszem a cuccomat, és beütemezek egy találkozót vele a jövő hétre. Kíváncsi vagyok, hogy mi is volt a baja a tervvel, vagy éppen velem. (Szünet) Köszönöm Erzsébet, hogy segítettél túljutnom ezen a dolgon.

Vitaindító kérdések:

- Csoportosítsa a kijelentéseket a támogató kommunikáció jellemzői szerint, vagy az arra adott válaszok fényében! Pl. Béla első állítása nyilvánvalóan nem a helyzetnek megfelelő, de a második már sokkal inkább.
- A beszélgetés melyik kijelentése volt a leginkább segítő? Melyik kijelentés volt Ön szerint az, amelyik ellenállást válthatott volna ki, vagy akár a beszélgetés végét is jelenthette volna?

- Melyek a lehetséges hátrányai annak, ha valaki nyíltan ad Béla problémájának megoldására tanácsot? Ellen miért nem mondta meg egyszerűen Bélának, hogy mit kell tennie? Valóban nem a helyzetnek megfelelő megoldás volt Bélát arról kérdezni, hogy mit gondol?

2.5 Támogató kommunikáció felmérése kérdőív¹⁶

Instrukció:

Kérem, válaszoljon az alábbi kérdésekre a megadott értékek szerint. A válaszai a valós véleményét és viselkedését tükrözzék, nem a vágyakat. Kérjük, legyen őszinte. Ez az eszköz segít meghatározni az Ön jelenlegi szintjét a támogató kommunikációban. A pontszámok elemzésének segítségével irányt szabhat személyes tanulási folyamatának.

Értékskála:

6 – teljes mértékben egyetértek

3 – inkább nem értek egyet

5 – egyetértek

2 – nem értek egyet

4 – inkább egyetértek

1 – egyáltalán nem értek egyet

Azokban a helyzetekben, amikor negatív visszacsatolást illetve javító, nevelő tanácsokat kell adnom,

1. Tisztán látom, hogy mikor alkalmas tanácsokat vagy irányítást adnom másoknak és mikor nem.

2. Segítek másoknak felismerni és meghatározni a saját problémáikat, amikor tanácskozom velük.

3. Teljesen őszinte vagyok, amikor másoknak visszacsatolok, még ha annak negatív is a tartalma.

4. Mindig a probléma és annak megoldása áll a visszacsatolásom középpontjában, nem a fogadó személyisége.

5. A negatív visszacsatolást mindig a megsértett szabályokhoz, vagy elvárásokhoz kötöm.

6. Amikor javítok valakinek a viselkedésén, a vele való kapcsolatom majdnem mindig erősödik.

7. A negatív visszacsatolásom leíró. Ez azt jelenti, hogy objektíven leírom az eseményt, annak

¹⁶ Developing Management Skills

konzekvenciáit és az azzal kapcsolatban kialakult érzéseimet.

8. Mindig valami sajátos alternatívát javasolok azoknak, akik viselkedését próbálom javítani.
9. A kommunikáció során igyekszem másokat megerősíteni az önértékelésükben és önbecsülésükben.
10. Valós érdeklődést mutatok a másik nézőpontja iránt még akkor is, ha nem értek egyet.
11. Nem nyomom le azokat, akiknek kevesebb hatalmuk vagy információjuk van.
12. A nézőpontom ismertetésekor rugalmasságot és nyitottságot mutatok az új információkra, még ha nagyon erős is a meggyőződésem.
13. Az ellenkező nézőponttal rendelkezőkkel való vitában igyekszem azonosítani azt a területet, amelyben egyezik a véleményünk.
14. A visszacsatolásom mindig egyedi és a lényegre vonatkozik, nem általános vagy határozatlan.
15. Nem uralom a beszélgetéseket.
16. Felelősséget vállalok a véleményemért és kijelentéseimért, jelezve azt az „Úgy gondolom” kifejezés használatával, az „Úgy gondolják” helyett.
17. Más problémájára általában megértést segítő kérdésekkel reagálok, nem pedig tanácsot adok.
18. Amikor mások nézőpontját szeretném jobban megérteni, kérdéseim inkább „Mit” kérdésszóval és nem a „Miért” kérdésszóval kezdődnek.
19. Rendszeres privát, egyéni beszélgetéseket, megbeszéléseket tartok azokkal, akikkel együtt dolgozom vagy élek.

20. Tisztán látom, hogy mikor szükséges felkészíteni valakit egy probléma megoldására, és mikor megtanácskozni vele annak lehetséges megoldását.

2.5.1 Kiértékelés

Támogató kommunikáció felmérése kérdőív

Készségek	Állítások	Felmérés előtti	Utáni érték
Felkészítés és tanácsadás	1,2,20
Hatékony negatív visszacsatolás	3-8
Támogató kommunikáció	9-19
Összes pontszám	

Három összehasonlítást végezhet az önértékelés felállításához:

1. Viszonyítsa pontszámát a legtöbb elérhető pontszámhoz (120)!
2. Ha mások is kitöltötték a kérdőívet a csoport többi tagjának értékét vesse össze az Önével.
3. Vesse össze saját pontszámát egy 500 fős mintán elvégzett értékelést tartalmazó norma-rendszerrel:

99 felett: felső negyed – Ön minden területen eredményesen használja a támogató kommunikáció elemeit

93 – 98: második negyed – Ön jól használja a támogató kommunikáció elemeit, egy-egy kiválasztott területen érdemes fejlődnie

87 – 92: harmadik negyed – Ön a támogató kommunikáció több területén fejlesztésre szorul. Fogalmazza meg a konkrét fejlesztési területeit.

86 alatt: alsó negyed – Ön intenzív kommunikációs fejlesztésre szorul.

2.6 Kommunikációs stílusok kérdőív¹⁷

Instrukciók:

Ez a felmérés két részből áll:

1. rész:

Négy ember olyan problémákon vitatkozik, amelyek munkájuk során merülnek fel. A következő panaszokra egyenként 5 válasz van.

Válasszon ki három választ, amelyet leginkább tenne és helyezze fordított sorrendbe:

3–az elsőként választott

2– a másodiknak választott

1– a harmadiknak választott

Első rész

- 1) Már hat hónapja dolgozom ebben a munkakörben, mégis alig ismerek valakit a hivatalban. Úgy tűnik, nem barátkozhatok senkivel vagy nem fogadnak el. Legtöbb kolléga rendkívül elfoglalt és nem szán időt társasági életre. Magányosnak érzem magam és kizárva abból, ami történik.
 - a) Ne aggódj amiatt, hogy nem találsz barátokra ilyen hamar. A helyzet javulni fog, ahogy hosszabb időt töltesz az irodában.
 - b) Amikor először találkozol az emberekkel, mit mondasz? Mindjárt először barátságos vagy?
 - c) Senkinek nincs ideje barátkozásra, mert a cég munkatársai nagyon elfoglaltak. Ne várj túl sokat.
 - d) Szóval úgy érzed, hogy nem fogadnak el az irodában?
 - e) Nem olyan komoly a dolog, mint ahogy érzed. Nekem több mint hat hónapra volt szükségem az alkalmazkodáshoz. Több osztályon még mindig nem ismerek néhány embert.
- 2) Ki nem állhatom a főnökömet. Ő a legzsarnokibb, legkövetelőzőbb ember, akit el tudsz képzelni. Még soha nem dolgoztam olyan emberrel, akit kevésbé érdekeltek volna az alkalmazottai, mint őt. A humán megnyilvánulások teljes hiánya elviselhetetlen légkört teremt.
 - a) Úgy tűnik nehézséget jelent számodra a szigorú kontroll és a tekintély kezelése.
 - b) Megértem az érzéseidet. Tavaly a mi osztályunkon is dolgozott egy kolléganő, aki mindenkit az örületbe kergetett. Végtelenen uralkodó típus volt.
 - c) Szerintem mindaddig problémáid lesznek ezzel, amíg nem dolgozol ki egy saját megoldást. Úgy gondolom, oda kéne menned hozzá és elmondani, hogyan érzel.
 - d) Nagyon nehéz időket élsz meg, amíg alkalmazkodsz a főnöködhöz, ugye?

¹⁷ Developing management Skills

- e) Miért ilyen erősek a veled kapcsolatos érzéseid?
- 3) Szeretném tudni, hogy mi történt a legutóbbi előléptetés döntéshozatala során. Úgy gondoltam, hogy most én vagyok a soron következő. Biztos vagyok benne, hogy az osztályunkon nekem van a legtöbb tapasztalatom és a pletyka szerint is enyém volt már a munka, a megbízás. Nagyon csalódott vagyok, hogy kívülről vettél fel valakit fölém. Ez nem igazságos. Mennyi időbe telik, amíg itt valakit előléptetnek?
- a) András, miből gondoltad, hogy téged fognak előléptetni? Tisztában vagy az állás elvárásaival és azzal, hogy milyen személyt kerestünk?
- b) András, ne veszítsd el a kedved. A munkád jó, és ha türelmes vagy biztos vagyok benne, hogy újabb lehetőségek jönnek. Megpróbálok segíteni, hogy legközelebb már készen állj.
- c) Úgy látom, hogy rosszul látod a dolgokat, András. Nagyon világosak voltak a kritériumok a pozícióra és az új kolléga alkalmasabb nálad.
- d) Egyszerűen, András most nyugtalanít téged a jelenlegi helyzeted a hivatalban.
- e) Az előléptetési döntést te a szakmai kompetenciád kihívásaként éled meg?
- 4) János, mi az oka annak, hogy nem hagyták jóvá az új számítógép iránti igényemet? Nagy szükségem van rá az irodában. Sokkal több munkát kell elvégezni, mint amennyit a jelenlegi gép bír. Olyan táblázatokat készítünk manuálisan, amit softwer-be kéne táplálnunk. Ne gyere nekem azzal a régi szöveggel, hogy a hivatal szoros költségvetése, így meg úgy. Nagyon régóta várok az új gépre.
- a) Judit, nagyon bosszúsnak tűnsz az igényed elutasítása miatt.
- b) Miért kell neked egy új számítógép, hiszen már van egy. Nem tudnád úgy ütemezni a munkát, hogy egy géppel megoldhatók legyenek az adott munkák? Mi lenne, ha kölcsönöznél egyet, amíg úgy érzed, hogy szükséged van rá?
- c) Tudod Judit, sok más iroda sokkal rosszabb helyzetben van, mint a tied. Néhány irodán még a software működtetéséhez szükséges szakember sincs. Mi éppen azzal küszködünk, hogy a már létező rendszer működtetéséhez megfelelő képzésben részesítsük az adott munkatársakat.
- d) Tudom, hogy dühös vagy Judit. Légy türelmes, biztos vagyok benne, hogy megtaláljuk a megfelelő megoldást a problémádra.
- e) Sajnálom Judit, de tényleg szűkek az anyagi lehetőségeink. Ezért utasítottuk vissza az igényléseidet, be kell érned ennyivel.

Második rész: Kérjük, olvassa el a leírt helyzetet. A szituáció leírását párba állított kijelentések követik. Jelölje meg azt az állítást a kettőből, amelyet a leginkább választaná az adott helyzetben.

2. rész

Őn Fekete Edit vezetője, aki 58 éves és 21 éve dolgozik felügyelőként a hivatalban. 62 éves korában fog nyugdíjba vonulni, az első évben teljes nyugdíjra jogosult. Az a probléma, hogy a teljesítménye romlik. Nem

hajlandó nagyobb erőfeszítést tenni, vagy több időt szánni egy-egy munkára ha az szükséges, esetenként hanyag is. Sok munkás és ügyfél panaszkodott már, hogy durván bánt velük, annak ellenére, hogy a szervezetet magas színvonalú ügyfélszolgálat fémjelzi. Ön felvállalta, hogy havi személyes megbeszélést folytat vele az irodájában. Kérjük, válassza ki az alábbi állítások közül (1 párból egy) melyik szerint cselekedne?

1.

- a. Panasz érkezett hozzám az egyik ügyfeleedtől, miszerint az igényeik kielégítésében nem követted a hivatal szabványait.
- b. Edit, úgy tűnik nem vagy már motivált a minőségi munkavégzésben.

2.

- c. Tudom, hogy jó munkát végzel, mint felügyelő, de egy apróságot meg kell említenem egy ügyfél panasszal kapcsolatban – valószínűleg nem komoly.
- d. A teljesítményeddel kapcsolatban van néhány észrevételem, amit szeretnék megvitatni veled.

3.

- e. Amikor az egyik beosztottad elpanaszolta, hogy te nyilvánosan kritizáltad a munkáját, aggódni kezdtem. Javaslom, hogy ülj le a beosztottaddal és beszéljétek meg a fenn maradó érzéseket.
- f. Tudod, hogy hibáztál, amikor nyilvánosan kritizáltad a beosztottadat. Ez az út az ellenségeskedéshez és hanyatló munkahelyi morálhoz vezet.

4.

- g. A következő változásokat szeretném látni a teljesítményedben:
1....., 2....., 3.....
- h. Van néhány javaslatom, hogyan javíthatnál a munkádon, de először is te mit javasolsz?

5.

- i. El kell mondanom, hogy csalódtam a munkádban.
- j. Több kollégánk nem elégedett azzal, ahogy végzed mostanában a munkád.

2.6.1 Kiértékelés Kommunikációs stílus kérdőív

1. rész: Adja össze az értékeket, amelyet a válaszok kiválasztásával kapott a kérdőív kitöltése során. A támogató kommunikációt leginkább használók 9 vagy a feletti értéket adtak a reflektáló válaszokra. 6-nál többet vizsgálódó válaszokra. 2-nél kevesebbet a tanácsoló válaszokra és 4-nél kevesebbet a háritó válaszokra.

	Válasz típusa	Érték
1.	a. Háritó válasz
	b. Vizsgálódó válasz
	c. Tanácsoló válasz
	d. Reflektáló válasz
	e. Háritó válasz
2.	a. Reflektáló válasz
	b. Háritó válasz
	c. Tanácsoló válasz
	d. Reflektáló válasz
	e. Vizsgálódó válasz
3.	a. Vizsgálódó válasz
	b. Háritó válasz
	c. Tanácsoló válasz
	d. Reflektáló válasz
	e. Vizsgálódó válasz
4.	a. Reflektáló válasz
	b. Vizsgálódó válasz
	c. Háritó válasz
	d. Háritó válasz

e. Tanácsoló válasz

Válaszok típusa	Értékek összesen
Reflektáló válaszok
Vizsgálódó válaszok
Tanácsoló válaszok
Hárító válaszok

2. rész: Jelölje meg azt az állítást, amelyet kiválasztott. A támogató kommunikációt készsége szinten alkalmazó a következőket választotta: 1a, 2d, 3e, 4h, 5i

1. a. Probléma-orientált válasz
b. Személy-orientált válasz
2. c. Inkongruens válasz
d. Kongruens válasz
3. e. Leíró állítás
f. Értékelő állítás
4. g. Megerősítés nélküli állítás
h. Megerősítő állítás
5. i. Saját, vállalt kijelentés

4 Panaszkezelés¹⁸

"Ha igazad van, megengedheted magadnak, hogy megőrizd a nyugalmad. Ha nincs igazad, nem engedheted meg, hogy elveszítsd" Mahatma Gandhi

Ügyfeleink kifogásainak és reklamációinak kezelése magas fokú szakmai felkészültséget, kommunikációs jártasságot igényel. A kifogások, reklamációk kezelése lehetővé teszi a hosszú távú ügyfélkapcsolatok magas színvonalú kialakítását.

Azok az ügyfelek, akik megkeresnek kifogásaikkal és reklamációjukkal, továbbra is kapcsolatban akarnak velünk maradni, és a problémájuk rendezése után még lojálisabbak, hűségesebbek lesznek ahhoz szervezethez, hivatalhoz, amelyet képviselünk.

Egyes ügyfél-elégedettségi felmérések szerint az ügyfeleknek kis hányada jelzi a szervezet számára, ha valamivel nincs megelégedve. Minden reklamáló ügyfél negatív ítélete mögött további tíz-tizenöt hasonló véleményt alkotó partner, ügyfél áll áll, de ők nem veszik a fáradságot arra, hogy elégedetlenségüket közöljék velünk. Ehelyett – toleranciájuk mértékétől függően – hosszabb-rövidebb idő után megszakítják velünk a kapcsolatukat, esetleg a szervezet, hivatal rossz hírért keltik. A modul célja, hogy a tananyagot feldolgozó hallgató áttekinthesse a reklamációkezelés általános folyamatát, a jogos és jogtalan panaszok kezelésének módszertanát. Felkészüljön a panaszkezelés mindennapi gyakorlatára megosztva társaival az eddig szerzett tapasztalatait.

A kifogások és reklamációk tárgyilagos értékelése

A bírálatok kezelésének kulcsa, hogy előítélet-mentesen fogadjuk azokat. Munkánkban a kifogások és reklamációk kezelése során van a legnagyobb szükségünk tárgyilagosságra. A kifogások, reklamációk kezelésének eredménye attól függ, hogy az ügyfél által elmondottak milyen reakciót váltanak ki belőlünk. Nem az a kérdés, hogy az ügyfelek kifogásolnak-e valamit egy-egy ügy megoldása kapcsán, hanem az, hogy a helyzetet miként kezeljük: ellenséges visszautasítással vagy építő, együttműködő szellemben.

Ha megtanuljuk úgy fogadni a kritikát, hogy a zavaró érzelmek és minősítések közül képesek legyünk kiszűrni a lényegét, ez segíteni fog bennünket tevékenységünk és magatartásunk előnyös kialakításában. Ha erre nem vagyunk képesek, ezen helyzetek félelmet váltanak ki bennünk, amit menekülési vagy támadási stratégiával kezelünk.

Ügyfeleink ezekben a helyzetekben habitusuktól függően viselkednek, de gyakori náluk az érzelmi túlfűtöttség. Türelmetlenség, elégedetlenség, harag és agresszió jellemezheti magatartásukat.

A kifogások és reklamációk tárgyilagos kezelésének módja:

¹⁸ Kovács Tünde: Az ügyfélszolgálat művészete, Gasztrotop Kft. 2009.

- Első lépésként vissza kell szorítanunk magunkban az indulat első reakcióját, és törekednünk kell tárgyilagosan végighallgatni a reklamáció tartalmát és érzelmi töltetét.
- Meg kell határoznunk a reklamáció valóságos okát, valamint pontosítanunk kell az ügyfelünkkel, hogy valóban megértettük-e őt.
- Határozottan, de indulatok nélkül vissza kell vernünk a destruktív minősítéseket, amelyek esetleg személyünk ellen irányulnak.

Az első reakció visszaszorítása

Minden kifogás és reklamáció kellemetlenül érint bennünket, történjen jó vagy rossz szándékkal. Ennek oka, hogy ügyfeleink bírálatait nagyon sokszor önbecsülésünk elleni támadásként fogjuk fel. Veszélye abban rejlik, hogy gátolja az ügyfelek panaszainak tárgyilagos fogadását, amelynek következményei aláássák önbecsülésünket.

Először meg kell tanulnunk visszaszorítani azokat az első reakcióinkat, amelyeket érzelmeink diktálnak. Távolságtartóan kell végighallgatnunk az ügyfelünket, ezáltal tudatosan kizárjuk annak lehetőségét, hogy mondanivalója és magatartása érzelmileg felkavarjon, és olyat tegyünk vagy nyilatkozzunk, amit később magunk is helytelennek ítélünk meg. Az első, indulatos reakcióinktól legkönnyebben úgy tudjuk megóvni magunkat, hogy türelmesen végighallgatjuk véleményét, kifogást, panaszt.

Figyelmünket ne arra fordítsuk, hogy a közben a válaszon gondolkodunk, hanem a következőkre:

- Ügyfelünk észrevételei közül melyek azok, amelyek a személyünkre és melyek azok, amelyek a tevékenységünkre vonatkoznak?
- Érzelmi megnyilvánulásai tompítják vagy erősítik a szóban forgó eset súlyát?
- Milyen célt kíván elérni ügyfelünk a reklamációjával?
- Tudjuk-e a panaszt azonnal orvosolni, vagy jobb előle kitérni?

Ha figyelmünket a fenti kérdések megválaszolására fordítjuk, az ügyfél indulatai kevésbé ragadnak át ránk. Pusztán arra koncentráljunk, hogy mit mond. Így lehetőségünk nyílik arra, hogy energiánkat a helyzet megoldására fordítsuk. Ha indulatainkra koncentrálunk, a megoldandó problémát felejtjük, ügyintézésünk könnyen szópárbajjá fajul.

A kifogások és reklamációk tárgyilagos értékelése

A tárgyilagos értékelést megkönnyíti, ha ügyfelünk kifogásait megvizsgáljuk aszerint, hogy melyik gyengíti, illetve melyik erősíti önbecsülésünket.

Az ügyfelek kifogásainak konstruktivitási skálája összeállítása során két szempont szerint vizsgáljuk az elhangzottakat. Minden kifogás és reklamáció tartalmaz egy állítást és közvetít egy érzelmet. Mindkettő lehet pozitív vagy negatív hatással az önértékelésünkre.

-	Tartalom: az ügyintéző személyiségének negatív minősítése	Tartalom: a tevékenység építő jellegű bírálata	+
	Érzelem: indulatos, goromba, ellenséges	Érzelem: jó szándékú, megértés, rokonszenv	

A skála negatív végén személyiségünk negatív minősítése, pozitív végén tevékenységünk építő jellegű bírálata áll.

A felszínre kerülő érzelmet tekintve a skála negatív végén az indulatos, goromba ellenségesség, a pozitív végén a jó szándékú megértés és a rokonszenv áll.

Annak, hogy a kifogásokat, reklamációkat milyen megfogalmazásban közlik velünk, különböző árnyalatai, fokozatai lehetnek a skálán belül.

-	+
5. Az ügyfél goromba szavakkal szidja, jellemzi az ügyintézőt.	1. Az ügyfél az ügyintéző magatartása hatására kialakult érzéseiről beszél.
4. Az ügyfél gúnyosan megbélyegzi, címkézi az ügyintézőt.	2. Az ügyintéző tevékenységének bizalmatlanságot tükröző bírálata.
3. Az ügyintéző atyáskodó bírálata.	3. A szervezet működésének bizalmatlanságot tükröző bírálata.
2. A szervezet tevékenységének ellenségességet tükröző szidalmazása.	4. A szervezet működésének tárgyilagos bírálata.
1. A szervezet tevékenységének gúnyos, előítéleteket is magában hordozó bírálata.	5. A szervezet tevékenységének tárgyilagos, építő javaslatot is magában foglaló bírálata.

A valós probléma megállapítása

Miután sikerült meggátolnunk első reakciónkat, és értő, aktív figyelemmel végighallgattuk ügyfelünket, a következő feladatunk, hogy megállapítsuk és értékeljük az elmondottakban rejlő valós problémát.

Ez azt jelenti, hogy elemezzük mindazt, ami a tevékenységünkre vonatkozik, és figyelmen kívül hagyjuk azt, amit ügyfelünk felindultságában személyünkre és szervezetünkre mondott.

A következő lépés, a visszacsatolása annak – szavakkal és nonverbális jelekkel –, hogy megértettük a probléma tartalmát. Véleményként fogjuk fel a bírálatot, amely kiindulópontja lesz további tárgyalásunknak. Ez azt jelenti,

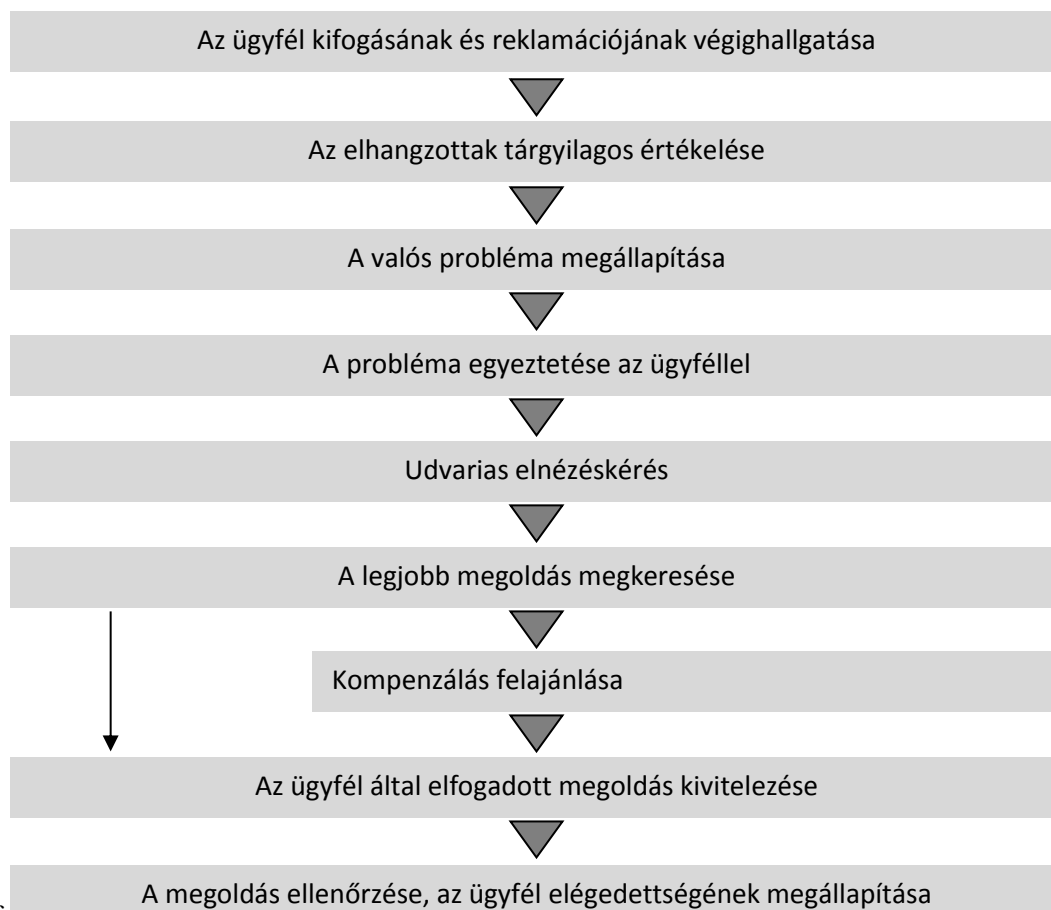
hogy miután kialakítottuk saját véleményünket, igyekezzünk ügyfelünkkel közösen pontosítani a részleteket. Tisztázzuk, mi az, amit a bírálatból el tudunk fogadni, amely a további megbeszélés tárgyilagos alapjául szolgál. Nem arról beszélünk, hogy mit tartunk igaznak, illetve valótlanak állításaiból.

Jogos kifogás és reklamáció kezelése

Amint megértettük és jogosnak elfogadtunk, legyen az első feladatunk, hogy belátjuk hibánkat. Tévedésünk, mulasztásunk, esetleg károkozásunk őszinte beismerése megkönnyíti a tárgyalás további menetét. Az ügyfél támadó magatartást tanúsít mindaddig, amíg belátásunkat nem érzékeli. Ha elfogadjuk a reklamáció jogosságát, megteremtettük egyetértésünk feltételeit ügyfelünkkel. Ez a pont a későbbiekben meghatározó lesz: amiben egyetértünk, azt közös problémaként tudjuk kezelni. Itt válik a kényesnek tűnő megoldás problémává. Amit megoldandó feladatként kezelünk, azt problémamegoldó módszerrel megoldjuk.

Ha passzívak vagyunk, és az ügyfélnek kell kiereszkolnia valamilyen számára is elfogadható jóvátételt, azzal a tudattal távozik, hogy nem akartunk segíteni neki.

A kifogások kezelésének folyamata



Ha a fe... , hogy az a lehető legrövidebb időn belül megtörténjen. Ha az ügy rendezésében más munkatársaink is részt vesznek, minden esetben figyeljünk az ügyintézés módjára és időbeli rövidségére. Ha bármilyen akadályba ütközünk, ami

idővesztést okoz, azt azonnal jelezzük ügyfelünknek, és tájékoztatjuk őt arról, milyen további lépéseket tettünk.

Előfordulhat, hogy a reklamáció jogossága az ügyfél jelenlétében nem állapítható meg. Ilyen esetekben tájékoztatjuk annak ügymenetéről és időszükségletéről. Ha a rendezés hosszú időt vesz igénybe, időről időre adjunk visszajelzéseket, hogy éppen hol tart most az ügy, milyen lépéseket tettünk. Ennek hatására ügyfelünk megnyugszik, és nem alakul ki benne olyan érzés, hogy elfeledkeztünk róla.

Jogos reklamáció esetén mindig tartsuk szem előtt, hogy nem az ügyfelünk hibázott, hanem mi. Ügyintézőként nem vonhatjuk ki magunkat a felelősség alól. Ügyfelünk a mi szervezetünkkel, a mi hivatalunkkal van partneri viszonyban, amelyet mi testesítünk meg számára.

Gyakran felmerül a kérdés, hogy mikor kérjük elnézést. Ezt akkor tesszük meg haladéktalanul, ha meggyőződünk arról, hogy jogos a panasz. Ennek ugyanolyan jótékony hatása van az ügyféllel történő megegyezésünkre, mint a jogos reklamáció elismerésének.

A következő mondatok hatásosak és megnyugtatóan hatnak felháborodott ügyfelünkre:

- Elnézését kérem, valóban mi hibáztunk.
- Bocsánatát kérem a hibáért.
- Türelmét kérem, azonnal megnézem, hogyan tudjuk haladéktalanul rendezni.
- Azonnal intézkedem.
- Megértését és türelmét kérem, amíg rendezzük.

Ha egy szervezet, egy hivatal stabil, és az ügyfelekkel foglalkozó munkatársak önértékelése megfelelő, ezeket a mondatokat minden nehézség nélkül ki tudják mondani.

A kifogások és reklamációk kezelésének irányelvei:

- Ha megállapítottuk jogosságát, azt ismerjük el! Nem leszünk ettől kevesebbek.
- Kérjük az ügyféltől azonnal elnézést, ha kell bocsánatot!
- A jogos kifogást közös problémaként kezeljük!
- A saját javaslat mellett és legyünk nyitottak az ügyfél ötleteire is!
- Több megoldás közül a választás jogát biztosítsuk!
- Ha módunkban áll ajánljunk fel kompenzációt!
- Minden ügyel egyedileg foglalkozzunk!
- Személyesen kísérvük az ügy sorsát!

- Soron kívül intézkedjünk!
- Ha a rendezés folyamata elhúzódó közben tájékoztassuk az ügyfelet!
- Mindig tartsuk szem előtt, nem az ügyfél, hanem a szervezet, a hivatal hibázott, amelyet képviselsz, és amelynek te is tagja vagy! Ennek ellenére ne bújjunk el a hivatal mögé, ha személyes felelősséget kimondhatjuk.

Jogos kifogások és reklamációk kezelése során előforduló hibák

Sok esetben észre sem vesszük, hogy hol követjük el a hibát. Csak azt tapasztaljuk, hogy ügyfelünk ahelyett, hogy megnyugodna, egyre ingerültebb lesz. A kifogások és reklamációk kezelése során gyakran követünk el olyan hibákat, amelyeket ha kiküszöbölünk, eredményesebben és hatékonyabban tudunk dolgozni. Az ügyfelek panaszainak rendezése kapcsán a leggyakrabban elkövetett hibák három fő csoportba oszthatók:

- a fenntartások,
- a felelősség elhárítása,
- a felelősség áttolása.

A fenntartások

Megnehezíti eredményes ügyintézésünket, ha fenntartásokkal fogadjuk az ügyfél panaszát. Még azelőtt, hogy végighallgatnánk, meg vagyunk arról győződve, hogy valamit ő rontott el: ilyen kiindulási alappal már nem arra figyelünk, amit mond, hanem kérdésekbe burkoltan hozzuk tudomására feltételezésünket. Az ügyfél a feltételezések hallatán legtöbb esetben felháborodik. Még meg is gyanúsítják azzal, hogy olyan hibát ró fel, amelyet ő okozott, és ezzel kétségbe vonják becsületességét.

A felelősség elhárítása

Előfordul az is, hogy az ügyintéző másra hárítja a felelősséget, és magát úgy tünteti fel, mint aki teljesen vétlen. Az ügy rendezését a „mosom kezeimet” hozzáállás jellemzi. A felelősség elhárításának két módja is lehetséges. Az egyik, amikor a saját szervezetét véltelennek tünteti fel, ellenben hibáztat egy másik hivatalt, amely együttműködő partnerként lép a képbe. A másik, amikor külső körülményekre hivatkozva keres kibúvót.

Lehet, hogy pillanatnyilag kibúvót jelent a felelősség elhárítása az ügyfélszolgálatos számára, az ügyfelet is rövid időre elbizonytalanítják, de a megoldást nem segítik.

Az ügyfél velünk van partneri viszonyban, ő rajtunk tudja számon kérni megállapodásunkat. Ezek a magyarázkodások őt nem érdeklik. Egyetlen dolgot vár tőlünk: orvosoljuk sérelmét. Ilyen felelősségáthárítás esetén a bizalma is meginog hivatalunkban, hiszen egy olyan képet alakítunk ki benne, hogy hasonló esetek a jövőben is előfordulhatnak. Ennek megelőzése érdekében mi nem tudunk semmit sem tenni.

A felelősség áttolása

A felelősség áttolása akkor történik, amikor az ügyintéző kívül helyezi magát az eseményeken vagy saját szervezetén. Az ügyfél felé úgy tünteti fel a szóban forgó esetet, mint aminek a kialakulásában ő teljesen vétlen. Helyette valamelyik kollégája a felelős.

Gondolatvilágában a hivatal nem egy egységet alkotó szervezet. Nem lehet ő a felelős azért a hibáért, amit más követett el, és azt, mint a hivatal képviselője nem is hajlandó felvállalni.

Magatartása azt tükrözi, hogy az ügy rendezése kapcsán ő nem a hivatalt, hanem önmagát képviseli. Segítségnyújtásáért az ügyfél legyen hálás, mert azt nem a hivatal nevében teszi, hanem saját jószántából.

A felelősség áttolása az ügyfélben azt a benyomást kelti, hogy hivatalunknál csupa megbízhatatlan ember dolgozik, amit még az ügyfélszolgálatos is megerősített, ő pedig igen csak keveset tud tenni érdekünkben.

Jogtalan kifogások és reklamációk kezelése

Amikor megértettük, hogy mi az, amit kifogásol az ügyfél, és abból világossá válik számunkra, hogy az a jogtalan kifogások körébe tartozik, azt a lehető legrövidebb időn belül a tudomására kell hoznunk. A bírálatot nem kezeljük érdemben, és célunk az ügyfél manipulatív magatartásának elhárítása. Az együttműködési technikát felváltjuk az elhárítás technikájával. A legfontosabb elhárítási módszerek a következők:

- a „visszhang-technika”,
- a „kitérés” technikája,
- a „nyitott kapu” technika,
- a „redőnylehúzás” technikája,
- a „megakadt lemez” technikája.

A „visszhang-technika”

A kifogások és reklamációk kezelésének ezt a módját akkor választjuk, amikor egyértelműen az ügyfél a hiba okozója. A „visszhang-technika” lényege, hogy nem utasítjuk vissza a bírálatot, de nem válaszolunk viszont bírálattal sem. Mindennel egyetértünk, ami a tényekre vonatkozik, de ennél tovább nem megyünk.

Célunk az, hogy ügyfelünket rávezessük korábbi döntésének következményére anélkül, hogy ezt felrónánk neki. Alkalmazása akkor indokolt, ha ügyfelünket rá akarjuk vezetni a kialakult helyzet tárgyilagos értékelésére, és célunk a kapcsolat további fenntartása.

Ez a módszer ügyfelünk illetéktelen bírálatának elhárítására alkalmas. Az ügyintéző kiveszi az ügyfél mondataiból azokat a részeket, amelyekkel egyetért, és ehhez köti a korábbi beszélgetésükkor elhangzottakat, ezt visszhangozza.

A „kitérés” technikája

Az elutasításnak udvariasabb fajtája a kitérés technikája. Ügyfelünkkel kötött megegyezésünk kizárja a kifogás jogosságát. Más feltételek mellett el tudnánk fogadni, ezért a jövőre vonatkozóan nem zárjuk ki ennek lehetőségét, csupán szerződésünk módosítását javasoljuk ügyfelünknek. A jogosulatlan igények előtt oly módon térünk ki, hogy azt ebben azt nem teljesítjük, de a jövőre vonatkozóan erre is van megoldás.

A „nyitott kapu” technika

A nyitott kapu technikának az a lényege, hogy a kifogásból és a reklamációból kivesszük azt, ami szerintünk jogos, és messzemenő egyetértéssel visszaigazoljuk. Ennél tovább azonban nem megyünk. Tehát nem megyünk bele annak megtárgyalásába, hogyan javíthatjuk ki a hibát, és hogy mik lehetnek a következmények. Az ügyfél célja ebben az esetben a manipuláció. A mi célunk ezzel összefüggésben csupán annyi, hogy elkerüljük a beavatkozást.

A „redőnylehúzás” technikája

A redőnylehúzásos technika lényege, hogy elzárjuk az utat az ügyfél bírálata előtt. Azzal nem foglalkozunk, egyszerűen túllépünk rajta. Akkor célszerű ezzel a módszerrel élnünk, ha az ügyfelünkkel annyira távoli vagy rapszodikus a kapcsolatunk, hogy szükségtelennek érezzük kifinomultabb elhárítási technikát alkalmazni. Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy udvariatlanok vagyunk. Ebben segíthet minket, hogy az eredeti célra figyelünk és a visszautasítás módját ebből kiindulva határozzuk meg.

Ügyfeleink közül néhányan támadással indítanak, így próbálnak védekezni. Jogtalan bírálattal akarnak előnyös pozícióba kerülni annak reményében, hogy így könnyebben beleegyezünk egy másik igényükbe, vagy nem rójuk fel mulasztásukat.

A „megakadt lemez” technikája

Ez a technika módot ad arra, hogy udvariasan kitartsunk véleményünk mellett. Valójában semmi mást nem teszünk, csupán álláspontunkat ismételjük az ügyfelünknek. Ha az ügyfél valami olyasmit követel, amit semmilyen körülmények között sincs módunkban teljesíteni, legjobb, ha ezt választjuk.

Ezzel a módszerrel elkerülhetők a végeláthatatlan viták. Az ügyfél egy idő után belefárad jogtalan követelésébe, mert minden újabb támadására ugyanazt a választ kapja.

Véleményünk kitartó ismétlése megakadályozza az ügyfelet abban, hogy amit mondunk, újabb fogódzókat találjon érveléséhez. Az ügyfelek az ilyenfajta közléseinktől még nem lesznek boldogok, de saját szervezetünk érdekeinek védelmében ki kell tartanunk jogos álláspontunk mellett.

Eltérő véleményünk kifejtése

Véleményünk kizárólag ügyfelünk tevékenységére vonatkozzon, soha ne minősítsük személyét. A tevékenység bírálata során hívjuk fel figyelmét annak következményeire is. Közöljük a tényeket, és beszéljünk a következményekről.

Eltérő nézeteink kifejezésének alapelvei:

- Fogalmazzunk tárgyilagosan, szorítkozzunk a tényekre!
- Konkrét javaslatot tegyünk a tevékenység módosítására!
- Kerüljük az általánosságokat!
- Bírálatunk kizárólag az ügyfelünk tevékenységére vonatkozzon!
- Soha ne minősítsük ügyfelünk személyét és szervezetét!
- Hívjuk fel ügyfelünk figyelmét tevékenységének következményeire!
- Bírálatunkból érződjön segítő szándék!

Mikor és hogyan mondjunk nemet ügyfelünknek?

A „nem” kimondása mindig nagy körültekintést és óvatosságot igényel az ügyfélszolgálatos munkatárs részéről. Nemet csak egyszer lehet mondani, mert az azt is jelenti, hogy véglegesen elzárjuk az együttműködés útját. Mielőtt nemet mondanánk, készítsünk magunkban mérleget. Vizsgáljuk meg, mit nyerünk, és mit veszítünk a nem kimondásával.

Hogyan mondjuk ki a nemet?

Bármilyen kérés megtagadásakor indokoljuk meg ügyfelünknek, hogy miért tesszük, amit teszünk. Óvakodjunk bármilyen érzelmi reakciótól, legyünk tényszerűek. Hosszú távú kapcsolat esetén a „nem” kizárólag arra az egy dologra vonatkozzék, amely hátrányos számunkra.

Magyarázatunk legyen világos az ügyfél számára, és tegye számára lehetővé, hogy amennyiben változtat eredeti elképzelésén, készek vagyunk a tárgyalásra.

Fontos az is, hogyan építjük fel közlésünket. Ha a nemmel kezdjük, ügyfeleink jelentős része azonnal érzelmileg reagál – felháborodik, ideges lesz –, és indoklásunkra nem fog odafigyelni. Egyedül azzal lesz elfoglalva, hogyan tud kényszeríteni, hogy döntésünket megváltoztassuk. Magyarázatunkra nem figyel. Ezzel elérjük, hogy további érveket keressen álláspontunkkal szemben.

Kezdjük azzal, mit tettünk kérésének teljesítése érdekében, és ezután közöljük a nemet. Ekkor az ügyfél azt érzékeli, hogy fontos volt számunkra az ügye, tettünk lépéseket az érdekében, de ennek ellenére mégsem tudjuk valóra váltani reményeit.

A nem közlésének alapelvei:

- Gondoljuk át, hogyan mondjuk ki a nemet!
- Először beszéljünk arról, mit tettünk az ügy érdekében!

- Másodszor közöljük cselekedetünk eredményét!
- Harmadszor – az előzőekre hivatkozva – mondjuk ki a nemet!

Kifogások és reklamációk kezelésének módja a hosszú távú kapcsolatok érdekében

Az ügyintézőnek képesnek kell lennie arra, hogy távlatokban gondolkozzon a hosszú távú partneri kapcsolatok kialakítása céljából.

Egy elégedett ügyfél velünk kapcsolatos jó tapasztalatait átlagosan három másik embernek mondja el. Leendő ügyfeleink számára az a legmegnyugtatóbb, ha a szolgáltatásaink minőségéről olyan valakitől hallanak, aki kapcsolatba került velük, és saját tapasztalatára alapozva alakította ki véleményét.

Ha azonban valamit rosszul csináltunk, és az ügyfelünk elégedetlen a munkánkkal, azt éppen úgy elmondja másoknak, mint a pozitív tapasztalatát. A különbség azonban az, hogy ezt sokkal több embernek mondja el, mint a jót. Ügyfél-elégedettségi vizsgálatok szerint, amíg a jóról három másik embernek beszél ügyfelünk, rossz véleményét tíz ismerősének panaszolja el. Ezek után, aki rólunk másoktól rosszat hallott, kerülni fogja a velünk való kapcsolat kialakítását, ha pedig erre nincsen módja, fenntartásai lesznek velünk szemben.

Az is jellemző ügyfeleinkre, hogyha valamivel nincsenek megelégedve, arról előbb beszélnek másoknak, mint nekünk. Az elégedetlen ügyfeleknek csupán négy százaléka teszi szóvá számunkra azt, ami számára nem megfelelő. Ebből következik, hogy átlagosan egy panaszt akár további 24 is követhetne.

Ügyfélkapcsolatainknak akkor van hosszú távon jövője, ha az kölcsönös előnyökön és empátián nyugszik. A kifogások és reklamációk kezelésénél ez a segítségadás szándékán múlik.

Segíteni ügyfelünknek, hogy megkapja azt, ami jogosa megilleti. Ez azt jelenti, hogy képesek vagyunk az ő szemszögéből nézni a dolgokat. beleképzeljük magunkat az ő helyzetébe.

Az ügyfélszolgálat nem párviadal, ahol az egyik fél győzelme egyenlő a másik fél vereségével. Itt mindkét fél arra törekszik, hogy saját magát és szervezetét egyszerre hozza minél jobb helyzetbe. A kifogások és reklamációk kezelésének célja, hogy mindkét fél számára megfelelő eredményt hozzon. Az egymással viaskodó partnerek – tudatosan vagy nem tudatosan – olyan módszereket alkalmaznak, amelyekkel inkább a győzelmet szeretnék elérni és nem a lehető legjobb döntést.

Kössünk kompromisszumot ügyfelünkkel, tanuljunk meg jó kompromisszumot létrehozni. A kompromisszumok kétféleképpen lehetnek. Van olyan – nevezzük veszteségesnek –, amikor mindkét fél csak részben elégedett az eredménnyel, és mindkettőjükben marad hiányérzet.

A kompromisszum másik módja a kölcsönösség elvén működik. Ezt cserebere kompromisszumnak is nevezzük. Ennél a módszernél mindkét fél valamit enged korábbi elképzeléséből, és ennek fejében kér és kap valamit partnerétől.

A kölcsönösség a hosszú távú ügyfélkapcsolat alapja, az egyenrangú partneri viszony, ennek a megerősítésére kell törekednünk. Mindkét fél vállal bizonyos kötelezettségeket, cserében ugyanezt várja a másiktól.

5 Konfliktusok kezelése

„A társas helyzetekben a legnehezebb megoldás a helyes megoldás.” (Meyer törvénye)

A konfliktus nehéz és ellentmondásos téma. Kultúránkban negatív értelmezése van, mert kényelmetlenség érzés társul hozzá – általában azokkal az emberekkel boldogulunk jól, akik kedvesek és barátságosak, nem azokkal, akikkel kényelmetlenül érezzük magunkat. A kényelmetlenség eredhet a konfliktus természetének és folyamatának meg-nem-értéséből, illetve abból, hogy nem vagyunk kellően felkészültek a személyközi konfliktusok kezelésére. A modul célja, hogy a hallgatók konfliktus-elemzési készségeikkel gazdagodjanak és megértsék a téma viselkedési aspektusait is.

5.1 Konfliktusok kezelése (kérdőív) (Thomas-Kilman kérdőív)

Hogyan reagáljunk azokban a helyzetekben, mikor eltérés van saját szándékaink és mások szándékai között?

A következőkben párokba rendezett állítások találhatók, melyek lehetséges reakció módokat írnak le. Kérjük, mindegyik párnál karikázza be vagy az A, vagy a B állítást, azt, amelyik jobban jellemzi saját viselkedését.

Előfordulhat, hogy sem az A, sem a B állítás nem mondható jellemzőnek saját viselkedésére, de akkor is válassza ki és karikázza be azt, amelyiknek az előfordulása valószínűbb.

- 1./ A. Vannak helyzetek, mikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
B. Ahelyett, hogy olyasmiről tárgyaljunk, amiben nem értünk egyet, inkább azokat a dolgokat igyekszem hangsúlyozni, melyekben mindketten egyetértünk.
- 2./ A. Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
B. Igyekszem mindazzal foglalkozni, ami neki és nekem fontos.
- 3./ A. Általában határozott vagyok céljaim követésében.
B. Igyekszem a másik érzéseit kímélni és megóvni a kapcsolatot.
- 4./ A. Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
B. Néha lemondok saját kívánságaimról, engedve a másik kívánságainak.
- 5./ A. Állandóan keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
B. Igyekszem megtenni, ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.

- 6./ A. Igyekezem elkerülni, hogy kellemetlenséget csináljak magamnak.
B. Igyekezem nyelő helyzetbe kerülni.
- 7./ A. Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni.
B. Kölcsönösségi alapon engedek bizonyos pontoknál.
- 8./ A. Általában határozott vagyok céljaim követésében.
B. Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejtésre kerüljön.
- 9./ A. Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
B. Nem sajnálom az erőfeszítést, hogy a magam útját járassam.
- 10./ A. Határozott vagyok céljaim követésében.
B. Kompromisszumos megoldást próbálok találni.
- 11./ A. Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejtésre kerüljön.
B. Igyekezem a másik érzéseit kímélni és megóvni a kapcsolatot.
- 12./ A. Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetben, mikor az vitát eredményezne.
B. Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméiból.
- 13./ A. Közös alapot javasolok.
B. Azon vagyok, hogy elfogadtassam az érveimet.
- 14./ A. Elmondom a gondolataimat és érdeklődéssel hallgatom az övéit.
B. Igyekezem megvilágítani számára álláspontom logikáját és előnyeit.
- 15./ A. Igyekezem a másik érzéseit kímélni és megóvni a kapcsolatot.
B. Igyekezem megtenni, ami a feszültségek elkerülése érdekében szükséges.

- 16./ A. Igyekezem nem megsérteni a másik érzéseit.
B. Igyekezem meggyőzni a másikat arról, hogy állásponatom helytálló.
- 17./ A. Általában határozott vagyok céljaim követésében.
B. Igyekezem megtenni, ami a haszontalan feszültségek elkerülése érdekében szükséges.
- 18./ A. Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.
B. Nem bánom, ha megtart valamit az állításaiból, ha ő is hagyja, hogy megtartsak valamit a magaméiból.
- 19./ A. Azon vagyok, hogy a dolog minden vonatkozása és minden vitás kérdés nyíltan kifejtésre kerüljön.
B. Megpróbálom későbbre halasztani az ügyet, hogy legyen egy kis időm átgondolni.
- 20./ A. A nézeteltérések haladéktalan megbeszélésére törekszem.
B. Próbálom megtalálni a nyereség és veszteség mindkettőnkre nézve méltányos kombinációját.
- 21./ A. Úgy tárgyalok, hogy igyekezem tekintetbe venni a másik kívánságait.
B. Mindig kész vagyok a probléma közvetlen megvitatására.
- 22./ A. Megpróbálok átmeneti állásponatot találni az övé és az enyém között.
B. Érvényesítem kívánságaimat.
- 23./ A. Gyakran igyekezem gondoskodni arról, hogy a megoldás mindnyájunkat elégedettséggel töltsön el.
B. Vannak helyzetek, mikor hagyom, hogy másoké legyen a problémamegoldás felelőssége.
- 24./ A. Ha úgy tűnik a másiktól, hogy állásponója nagyon fontos a számára, megpróbálok igazodni a szándékaihoz.
B. Igyekezem rávenni, hogy érje be egy kompromisszummal.
- 25./ A. Igyekezem megvilágítani számára állásponom logikáját és előnyeit.
B. Úgy tárgyalok, hogy igyekezem tekintetbe venni a másik kívánságait.

- 26./ A. Közös alapot javaslok.
- B. Szinte mindig törődöm vele, hogy a megoldás mindkettőnk számára kielégítő legyen.
- 27./ A. Néha elkerülöm az állásfoglalást olyan esetben, mikor az vitát eredményezne.
- B. Ha ez a másikat boldoggá teszi, nincs ellenemre, hogy ráhagyjam elképzeléseit.
- 28./ A. Általában határozott vagyok céljaim követésében.
- B. Általában keresem a másik segítségét a megoldás kialakításában.
- 29./ A. Közös alapot javaslok.
- B. Úgy érzem, nem mindig érdemes a nézeteltérések miatt gyötrődni.
- 30./ A. Igyekszem nem megsérteni a másik érzéseit.
- B. Mindig megosztom a problémát a másikkal, a megoldás érdekében.

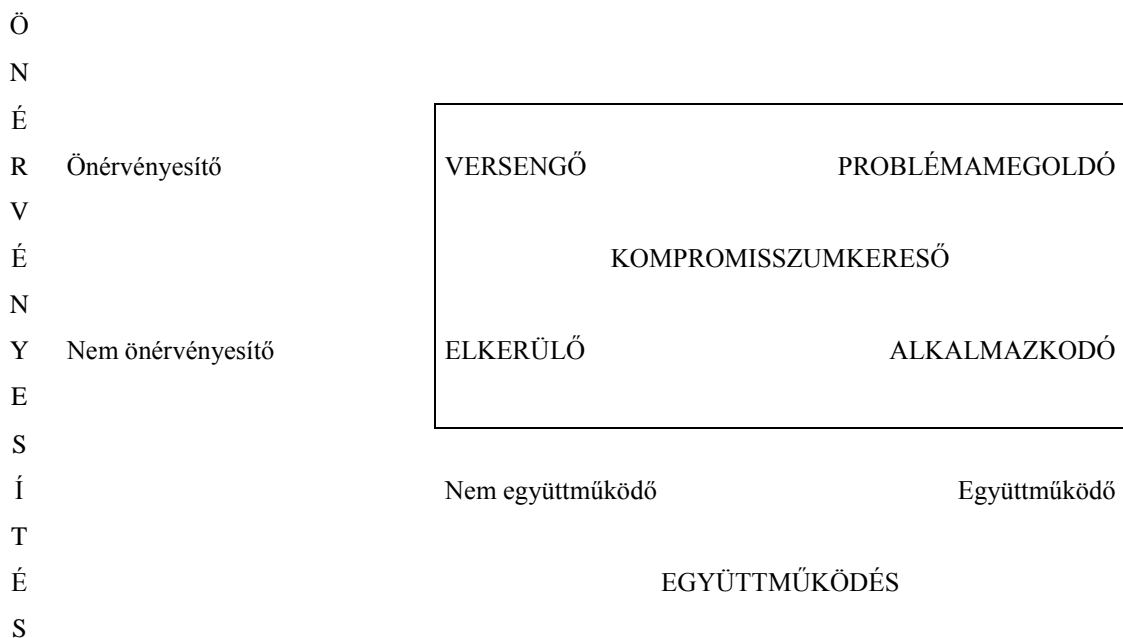
5.2 A konfliktuskezelés ötféle módja¹⁹

Konfliktushelyzetek azok a szituációk, melyekben két ember törekvései összeegyeztethetetlennek tűnnek.

Ilyen helyzetekben egy személy viselkedése két alapvető dimenzió mentén írható le:

- Önérvényesítés, vagyis hogy a személy milyen mértékben törekszik saját szándékainak érvényesítésére és az
- Együtműködés, vagyis hogy a személy milyen mértékben törekszik a másik egyén szándékainak érvényesítését elősegíteni.

A viselkedésnek ez a két alapvető dimenziója felhasználható arra, hogy a konfliktusok kezelésének öt sajátos módját meghatározzuk (lásd az ábrát).



A versengés

önérvényesítő és nem együtműködő. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására. Ez hatalomorientált eljárás: a személy bármely befolyásolási módot latba vet, ami megfelelőnek tűnik, hogy nyerő helyzetbe jusson - meggyőző képességét, rangját, gazdasági szankciókat, stb. A versengés jelentheti a "saját igazáért való kiállást", a helyesnek vélt álláspont védelmét, vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést.

Tipikus mondatkezdések:

¹⁹ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés KJK 1996.

Változatlanul az a véleményem.....
Egészen világosan meg kell mondanom.....
Ahogy mondtam, a legesszerűbb.....
Ha nem csinálod meg, én.....
Jobban tennéd, ha.....
Tedd, ahogy mondom.....

Az alkalmazkodás

együttműködő és nem önérvényesítő. A versengés ellentéte. Az egyén lemond saját szándékairól, hogy a másik szándékai érvényesülhessenek. Bizonyos önfeláldozás van ebben az eljárásban. Az alkalmazkodás öltheti az önzetlen nagyvonalúság vagy jótékonyosság formáját, lehet a másikkal való kényszerű engedelmeskedés, vagy lehet a másik szempontjainak elfogadása.

Tipikus mondatkezdések:

Egyetértek azzal, hogy.....
El tudom fogadni, hogy.....
Úgy teszem ahogy mondtad.....
Nem akartalak megsérteni.....
Csatlakozom.....
Meggyőztél.....
Én is úgy gondolom.....

Az elkerülés

nem önérvényesítő és nem együttműködő. Az egyén nem követi közvetlenül sem saját szándékát, sem a másik személy szándékát. Az elkerülés öltheti diplomatikus kitérés formáját, egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását vagy egyszerűen visszahúzódot egy fenyegető helyzetből.

Tipikus mondatkezdések:

Ez nem az én asztalom.....
Ebbe inkább nem mennék bele.....
Beszéljünk róla később.....
Nem vagyok felhatalmazva, hogy.....
Nincs hozzá megjegyzésem.....
Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába szálljak.....
Nem értem a kérdésetet.....

A problémamegoldás

egyszerre önérvényesítő és együttműködő - az elkerülés ellentéte. Magában rejti azt a törekvést, hogy együtt dolgozva a másik személlyel találjunk valamilyen megoldást, mely teljesen megfelel mindkettőnk szándékainak.

Azt jelenti, hogy beleássuk magunkat egy problémába azzal a céllal, hogy megtaláljuk a két fél alapvető érdekeltségét, s találjunk egy olyan alternatívát, mely mindkét érdekskálának megfelel. A problémamegoldás lehet például egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás megértése révén okuljunk, valamilyen feltétel megteremtésére való szövetkezés, melynek hiánya az erőforrásokért való versengésre készítetne, vagy konfrontáció és törekvés egy személyközi probléma kreatív megoldásra.

Tipikus mondatkezdések:

Nézzük meg együtt.....
Az talán kölcsönösen elfogadható.....
Abban nem értünk egyet.....
Az én álláspontom..... Mi a Te álláspontod?.....
Miben térünk el.....
Hogyan tudnánk megoldani.....
Mi az alapvető probléma?.....

A kompromisszumkeresés

átmenet az önérvényesítés és az együttműködés között. A cél valamilyen kivitelezhető és kölcsönösen elfogadható megoldás találása, amely részlegesen mind a két felet kielégíti. A kompromisszum középponton helyezkedik el a versengés és az alkalmazkodás között. A kompromisszumkereső többről mond le mint a versengő, de kevesebbről mint az alkalmazkodó. Közvetlenebbül ragadja meg a kérdést mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységig mint a problémamegoldó. A kompromisszumkeresés "félúton való találkozást", kölcsönösen engedményeket vagy egy gyors áthidaló megoldás keresését jelenti.

Tipikus mondatkezdések:

Keressünk egy gyors megoldást.....
Elfogadom, hogy , ha Te elfogadod.....
Fifty-fifty.....
Elégedj meg azzal.....
Hajlandó vagyok..... , ha Te.....

Konfliktusok kezelése – értékelő lap

Karikázza be mindenütt azt a betűt, amit az egyes kérdéseknél a kérdőívben bekarikázott.

	Versengés	Probléma-megoldás	Kompromisszum- keresés	Elkerülés	Alkalmazkodás
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B	A			
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A
Összesen:					

A pontszámok értelmezése:

Mind az öt konfliktuskezelési mód hasznos bizonyos helyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól függ, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk. Mindnyájan képesek vagyunk mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására. Senkire sem jellemző egyetlen, merev stílus a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor mindenkiről elmondható, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokat jobban tud használni mint másokat, s ezért hajlamos arra, hogy nagyobb mértékben hagyatkozzon ezekre, mint amazokra.

A konfliktusban tanúsított viselkedés, mint mondtuk, két összetevő eredménye: az egyik az egyén hajlamai, a másik, hogy mit igényel a helyzet.

Mennyire megfelelő (figyelembe véve a helyzetét, amiben van) ahogy Ön az öt konfliktuskezelési módot használja?

Ennek megítéléséhez kívánunk segítséget nyújtani. Mindegyik konfliktuskezelési módhoz felsorolunk néhány - az adott viselkedési stílust igénylő - szituációt. Előfordulhat, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokkal nagyobb vagy éppen kisebb mértékben él, mint az szükséges lenne. Ezért azokra a figyelmeztető jelekre vonatkozólag is megfogalmazunk néhány kérdést, melyek az egyes stílusok túlzott, vagy túlságosan kismértékű használatára utalnak.

A. Versengés

Alkalmazásai:

1. Amikor a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos.
2. Lényeges kérdéseknél, melyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni: pl. költségek megnyirbálása, népszerűtlen szabályok érvényesítése, fegyelmezés.
3. Olyan kérdéseknél, melyek a hivatal boldogulása szempontjából alapvetők, s biztos az igazában.
4. Azokkal az emberekkel szembeni önvédelemként, akik visszaélnék a nem versengő viselkedés nyújtotta előnyökkel.

Magas pontszám:

1. Fejbólintó Jánosokkal van körülvéve?

(Ha igen, talán azért, mert megtanulták, hogy nem bölcs dolog ellentmondani Önnek, vagy letettek arról, hogy megpróbálják befolyásolni. Ez fontos információktól zárhatja el.)
2. Beosztottai félnek tudatlanságot vagy bizonytalanságot elárulni Ön előtt?

(Versengő légkörben az embernek harcolnia kell a befolyásért és elismerésért, s ez gyakran azzal jár, hogy bátrabban és magabiztosabban lép fel, mint amennyire biztosnak érzi magát. Az eredmény az, hogy az emberek kevésbé képesek információt vagy véleményt kérni, kevésbé képesek tanulni.)

Alacsony pontszám:

1. Gyakran érzi magát hatalom nélkülinek különböző helyzetekben?

(Ez amiatt lehet, hogy nincs eléggé tudatában amivel rendelkezik, járatlan a használatában vagy kényelmetlenül érinti a hatalom használatának a gondolata. Ez - a befolyás korlátozása révén - gátolhatja hatékonyságát.)

2. Nehézségei vannak a határozott állásfoglalásra, még ha látja is, hogy mire lenne szükség?

(néha az azzal való törődés, hogy mások milyen érzésekkel és félelmekkel reagálnak a hatalom használatára habozóvá tesz, ami a döntések halogatását eredményezheti, s növelheti mások nehézségeit és/vagy neheztelését.)

B. Problémamegoldás

Alkalmazásai:

1. Integratív megoldás keresése olyan esetekben, mikor mindkét felfogás túlságosan fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen.
2. Mikor a cél tanulás, pl. saját feltevések ellenőrzése, a másik elgondolásainak megértése.
3. Olyan emberek gondolatainak hasznosítása, akik eltérő nézőpontból közelítenek meg egy problémát.
4. Elkötelezettség biztosítása azáltal, hogy mások álláspontját beépítjük egy közmegegyezéssel döntésbe.
5. Egy kapcsolatot megrontó negatív érzések közös feldolgozása.

Magas pontszám:

1. Több időt szán egyes problémák alapos megvitatására, mint amennyit megérdemelnének?

(A problémamegoldás időt és energiát vesz igénybe, azokat az erőforrásokat, amelyeknek talán leginkább szűkében van egy szervezet. Jelentéktelen problémák nem igényelnek optimális megoldásokat, és nincs szükség minden személyes differencia "megcsócsálására". A közös problémamegoldás és a közmegegyezéssel döntéshozatal túlzott használata néha a kockázat csökkentésére való törekvést jelent, a felelősség elmosása vagy a cselekvés halogatása útján.)

2. Az Ön által tanúsított problémamegoldó viselkedés nem vált ki problémamegoldó reagálást másokból?

(Egyes problémamegoldó viselkedésmódok kísérletező-próbálkozó jellege viszonylag könnyűvé teheti másoknak a problémamegoldó kezdeményezések semmibevevését, figyelmen kívül hagyását. A bizalom és nyíltság pedig néha visszaélésre adhat alkalmat. Lehet, hogy elkerülik a figyelmét olyan jelek, amelyek védekező beállítottság, türelmetlenség, versengés, vagy ellentmondó érdekek jelenlétére utalhatnak.)

Alacsony pontszám:

1. Nehezebb esik a véleménykülönbségeket úgy tekinteni, mint hasznosítható alkalmat - alkalmat a tanulásra vagy problémamegoldásra?

(Bár a konfliktusoknak gyakran vannak fenyegető vagy terméketlen vonásaik, a mindent egy kalap alá vevő pesszimizmus azzal járhat, hogy elfedi a probléma megoldási lehetőségeket, s ez megfosztja Önt attól a kölcsönös nyereségtől és elégedettségtől, amely a sikeres közös problémamegoldással együtt jár.)

2. Beosztottai nem támogatják a döntéseit és elképzeléseit?

(Talán saját elgondolásaik nem épültek be ezekbe a döntésekbe és elképzelésekbe.)

C. Kompromisszumkeresés

Alkalmazásai:

1. Mikor a célok meglehetősen fontosak, de nem érik meg azt az erőfeszítést vagy esetleges szakítást, ami egy nagyobb mértékben önérvényesítő stílussal együtt járna.
2. Mikor két egyenlő hatalmú szembenálló fél erősen el van kötelezve egymást kölcsönösen kizáró céloknak.
3. Komplex problémák időleges rendezésének elérésére.
4. Kielégítő megoldás elérésére, időkényszer esetén.
5. Mint kiegészítő konfliktuskezelési mód, ha a problémamegoldás, vagy a versengés nem jár sikerrel.

Magas pontszám:

1. Olyan erősen koncentrálna a megegyezés gyakorlati kérdéseire és taktikájára, hogy néha szem elől téveszti a nagyobb problémákat (elvek, értékek, hosszú távú célok, hivatali érdekek)?

2. Az egyezkedés, a valamit valamiért elvének hangsúlyozása cinikus légkört eredményez a munkatársak között? (Az ilyen légkör alá tudja ásni az emberek közötti bizalmat, s eltereli a figyelmet a vitatott probléma érdemi részéről.)

Alacsony pontszám:

1. Túl érzékenynek vagy feszélyezettnek tartja magát ahhoz, hogy hatékony legyen alku-helyzetekben?
2. Nehezen tesz engedményeket?

(E nélkül a biztonsági szelep nélkül nehéz elegánsan kiszállni a kölcsönösen destruktív vitákból, hatalmi csatározásokból stb.)

D. Elkerülés

Alkalmazásai:

1. Ha egy probléma jelentéktelen vagy csak átmeneti, vagy más fontosabb problémák szorítanak.
2. Ha nem látunk esélyt arra, hogy szándékaink érvényesüljenek, - pl. kevés a hatalmunk, vagy olyan akadályba ütközünk, amin nagyon nehéz lenne változtatni (országos politika, valakinek az alapvető személyiségvonásai, stb.).
3. Ha a konfrontációval járó valószínű kár nagyobb, mint a konfliktus megoldásának előnyei.
4. Ha a kedélyeket le akarjuk hűteni - a feszültséget leszállítani egy még produktív szintre, távlatot akarunk nyerni, és helyre akarjuk billenteni a nyugalmunkat.
5. Ha további információk gyűjtése több előnnyel kecsegtet, mint az azonnali döntés.
6. Ha mások hatékonyabban tudják megoldani a konfliktust.
7. Ha úgy látjuk, hogy egy másik, alapvetőbb probléma melléktermékével vagy tünetével van dolgunk.

Magas pontszám:

1. Vannak-e nehézségeik a munkatársaknak az Öntől kapott információk elégtelensége miatt?
2. Gyakran tűnik úgy, hogy úgy bánnak egymással, mint a "hímes tojással"?

(Néha indokolatlan mértékben von el energiát az óvatosság és a problémák kerülése, jelezve, hogy szembe kéne nézni velük és meg kéne oldani őket.)

3. Fontos kérdésekben késedelmes döntések születnek?

Alacsony pontszám:

- 1 Gyakran tapasztalja, hogy megsért másokat érzéseikben, vagy ellenségeskedést éleszt?

(Talán több belátással kellene a problémákat kezelnie, vagy több tapintattal kevésbé fenyegetően megfogalmazni azokat.)

2. Gyakran érzi, hogy sürgető problémákkal van elárasztva?

(Talán több időt kellene fordítania a prioritások kialakítására - eldöntve, hogy melyek azok a kérdések, amelyek viszonylag kevésbé lényegesek, amelyeket esetleg másokra lehetne delegálni.)

E. Alkalmazkodás

Alkalmazásai:

1. Amikor belátjuk, hogy tévedtünk, elfogadjuk a jobbik álláspontot. Amikor tanulunk valakitől, amikor belátást akarunk tanúsítani.
2. Amikor a probléma sokkal fontosabb a másik számára, mint a mi számunkra, s eleget akarunk tenni a másik igényeinek, vagy csupán jóakarató gesztus az együttműködés fenntartása érdekében.
3. "Hitelek" szerzése későbbi - számunkra fontosabb - problémák esetére.
4. Amikor a versengés folytatása csak ártana a helyzetünknek, amikor legyőzöttek, vesztesek vagyunk.
5. Amikor a harmónia megőrzése és a szakítás elkerülése különösen fontos.
6. A beosztottak fejlesztése érdekében, engedve, hogy kísérletezzenek, s okuljanak a saját hibáikból.

Magas pontszám:

1. Úgy érzi, hogy ötletei és véleménye nem részesülnek olyan figyelemben, amint azt megérdemelnék?

(A túlzott alkalmazkodás mások szándékaihoz befolyást, tekintélyt és elismerést von el Öntől. Ugyanakkor megfosztja a szervezetet az Ön potenciális közreműködésétől.)

2. Laza a fegyelem?

(Bár az öncélú fegyelem nem sokat ér, gyakran vannak olyan szabályok, eljárások, feladatkijelölések, melyek döntő jelentőségűek számunkra vagy a szervezet számára.)

Alacsony pontszám:

1. Szoktak nehézségei lenni a kölcsönös jóindulat kiépítésével?

(A kis kérdésekben való alkalmazkodás, melyek a másik számára fontosak, jóindulatot juttat kifejezésre.)

2. Gyakran tűnik úgy, hogy mások úgy viszonyulnak Önhöz, mint aki nem eléggé belátó?
3. Nehéz belátnia, ha tévedett?
4. Elismeri az indokolt kivételeket a szabályok alól?
5. Tudja, hogy mikor kell a játszmát feladni?

6 Asszertivitás

„Míg másokra ügyelsz, ne feledd hát önmagadat sem, úgy élj társaidért, hogy bele majd te se halj.”

Janus Pannonius

A belső harmónia legfontosabb alapja a személyiség önfogadása, önbizalma, a bennünket körülvevő környezet és más emberek iránti elfogadás, nyitottság és bizalom. Ezen attitűdök meghatározzák, hogyan észleljük a világot a különböző helyzeteket, és meghatározzák a jellemző viselkedésjegyek kialakulását is.

Az asszertivitás olyan kommunikációs módszer, amely ötvözi az önérvényesítést és a mások érdekeinek figyelembe vételét, ezáltal elősegíti az erőszakmentes kommunikációt és hosszú távon a szociális eredményességet. Az asszertivitás tanulható, fejleszhető, elsajátítása elősegíti és megkönnyíti a konfliktushelyzetek megoldását.

A modul célja, hogy a hallgatók megértsék a különbséget önérvényesítés és támadó fellépés, más szóval az asszertivitás és az agresszió, illetve manipuláció, valamint passzivitás és aktivitás között; és fejlesszék önérvényesítő képességüket.

6.1 Asszertivitás és asszertív magatartás²⁰

A magyar **önérvényesítés** és az angol **assertivity** kifejezés valamiféle rámenősséget sugall. Annyiban valóban rámenősségről van szó, hogy az egyén érdekeit érvényesíti. Ez azonban csak akkor valódi érdekérvényesítés, ha megfelelő önbizalom birtokában, mások és azok érdekeinek elfogadásán és tiszta kommunikáción alapszik. Nem önérvényesítés az, ha érdekeinket erőszakosan, mások feletti hatalmunk által vagy mások kijátszásával, manipulálásával érvényesítjük, mert ezek a viselkedések félelmen alapszanak. A saját képességeikben bizonytalanok nem merik nyíltan felvállalni érdekeik ütköztetését, csak felülről vagy hátulról támadva mernek érdekeikért fellépni.

A **nem asszertív attitűdök és viselkedésjegyek** a gyakori, legtöbbször a gyerekkorban történt elutasítás és negatív ítélet következtében alakulnak ki. Az egyén énképének formálódása erősen függ a környezet visszajelzéseitől. Ha sok a negatív visszajelzés, az egyén negatív képet alakít ki önmagáról. Azonban még gyermekkorunkban sem vagyunk teljesen kiszolgáltatva a külvilág visszajelzéseinek. Megfelelően értékelve a helyzeteket, a visszajelzéseket is differenciáltan lehet értékelni.

Fontos, hogy akár önmagunk, akár mások (pl. gyermekünk) esetében a viselkedést, a **tettet értékeljük, és ne a személyt**. Mindenki tesz jót és rosszat, viselkedik okosan és bután, elhibáz dolgokat, és kiválóan meg tud csinálni sok mindent. Ezeket a helyzeteket lehet értékelni, de egy-egy helyzet nem minősíti teljességében az egyént. *(Sütő Teodóra leírása alapján)*

²⁰ Asszertivitás – Lelki titkaink, Sütő Teodóra

6.2 Asszertív kommunikáció

Az asszertivitás megnyilvánulásai a verbális kommunikációban:

- a szándék, a cél határozott megfogalmazása
- az érzések nyílt kifejezése
- egyenes, világos állítások
- tárgyyszerű szavak, kifejezések használata
- nincs kertelés, mellébeszélés

Az asszertivitás megnyilvánulásai a non-verbális kommunikációban:

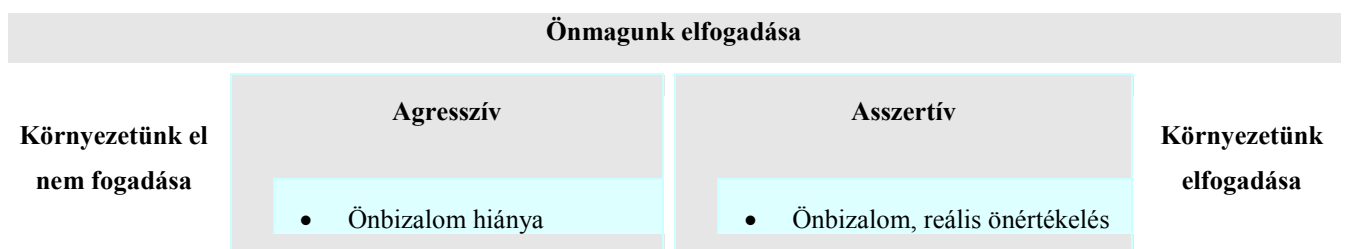
- magabiztosságot sugalló testbeszéd
- a hang határozott, meleg, nyugodt
- szemkontaktus
- nyílt, őszinte szemek
- egyenes, kihúzott, nyugodt testtartás

Környezetünk állapotát, amelyben élünk állandóan értékeljük, hogy a megfelelő viselkedést kialakíthassuk. A helyzet értékelése hat az érzéseinkre, fiziológiai állapotunkra, és ezek továbbhatnak a viselkedésünkre. Ha a helyzetet például ijesztőnek, veszélyesnek látjuk, vagy úgy érezzük, hogy kudarcot fogunk vallani, akkor feszültség keletkezik bennünk, és reakciónk ennek megfelelően védekező lesz. Ha a helyzetet számunkra nézve pozitívnak ítéljük meg, hiszünk saját sikerünkben, érdekes eseményeket várunk, akkor szervezetünk ellazul, jól érezzük magunkat, és nyitottan reagálunk az eseményekre.

Érthető, hogy feszült állapotban, önvédelemből nem lehet igazán pozitívan reagálni a külvilágra. Ha nagyon gyakran negatívan látjuk a helyzeteket, akkor viselkedésünkkel legfeljebb önmagunkat védjük, de érdekeinket nem tudjuk jól érvényesíteni. Ha viszont gyakran észleljük úgy a situációkat, mint amelyekben kompetensek, sikeresek tudunk lenni, ez lehetővé teszi, hogy nyugodtan felmérjük a helyzetet, és megfelelő megoldásokat találjunk.

6.3 Az emberi viselkedés sémái

Önmagunk és környezetünk elfogadása vagy el nem fogadása négy viselkedési alapszituációt eredményez, amelyet az alábbi ábrán tekinthetünk át.



<ul style="list-style-type: none"> • Mások elfogadásának hiánya • Negatív érzések mások iránt • Harag és vádaskodás • Felsőbbrendűségi érzés • Minden helyzetet kontrollálni akar • Nem érdekli mások érzése 	<ul style="list-style-type: none"> • Mások és önmaga elfogadása • Felelősségvállalás • Érdeklík mások érzései, gondolatai • Őszinte, egyenes • Meghallgat másokat • Nyíltan kérdez
<p style="text-align: center;">Manipulatív</p> <ul style="list-style-type: none"> • Önbizalom hiánya, alacsony önértékelés • Mások és önmaga elfogadásának hiánya • Gyanakvás • Őszintétlenség • Mások önértékelését is aláássa • Depresszió, motiválatlanság 	<p style="text-align: center;">Passzív</p> <ul style="list-style-type: none"> • Önbizalom hiánya, alacsony önértékelés • Önellfogadás hiánya • Negatív érzések önmaga iránt • Kisebbségi érzés • Önfeladás • Lelkiismeretfurdalás • Motiválatlanság

Önmagunk el nem fogadása

Az **asszertív** attitűd önellfogadást és mások elfogadását, reális önértékelést, mások és önmagunk tiszteletét jelenti. Viselkedésben az asszertivitás felelősségvállalásban, saját érdekeink közvetítésében és mások érdekeinek figyelembevételében mutatkozik meg. Az asszertív viselkedés: olyan önérvényesítő magatartás, melynek során képesek vagyunk kifejezni érzéseinket, gondolatainkat, érvényesíteni jogainkat és ezáltal elérni céljainkat úgy, hogy eközben figyelembe vesszük mások érzéseit, gondolatait, érdekeit és jogait.

Passzív attitűd esetén az egyén önmagát másoknál értéktelenebbnek tartja, és azt gondolja, hogy mások is azt gondolják, hogy nem jó amit tesz. Gyakran úgy ítéli meg a helyzeteket, hogy kudarcot fog vallani.

Ezért inkább háttérbe vonul. Azt gondolja, hogy másoknak mindig igaza van, így meg se próbálja érdekeit képviselni. Még mielőtt konfliktus alakulna ki, megadja magát.

A passzív viselkedés azon a meggyőződésen alapul, hogy a másik ember igényei, vagy kívánságai fontosabbak, mint a Te sajátjaid. A másik félnek vannak jogai, de neked nincsenek. Te nem, vagy csak kismértékben tudsz hozzájárulni a dolgok megoldásához, míg a másik fél teljes mértékben. Általában a passzív viselkedés célja, hogy mások kedvében járjunk és, hogy elkerüljük a konfliktusokat.

A passzív viselkedésű ember nem áll ki a jogaiért, vagy ha igen, akkor azt oly módon teszi, hogy azt mások figyelmen kívül hagyják. Igényeinek, véleményének, érzéseinek és meggyőződéseinek bocsánatkérő, bátortalan kifejezése jellemzi.

A **manipulatív** attitűd, ahogy neve is mutatja, azt jelenti, hogy az egyén hátulról, ferde utakon, ügyeskedve próbálja elérni céljait, mert nem bízik se önmagában, se másokban. Nem tudja elképzelni, hogy kiállhat egyenesen érdekeiért, mert nem tudja elképzelni, hogy elfogadják. Alacsony az önértékelése, és másokat se tart sokra. Ezért folyton gyanakszik, hogy mások hasonlóan manipulálják.

Az **agresszív** attitűd és viselkedés nem verekedős erőszakosságot jelent, hanem az alacsony önértékelés kompenzálásaképpen kialakított látszólagos önbizalmat. Ezen attitűddel az egyének kiválóan szeretnék látni magukat, ezért másokat alulértékelnek. Úgy tesznek, mintha nem lenne másokra szükségük, és azt gondolják, nem látszik, mennyire nincs önbizalmuk.

Az agresszív viselkedés azon a meggyőződésen alapul, hogy az ember saját igényei, kívánságai és véleménye fontosabb, mint másoké. Az agresszív ember azt gondolja, hogy neki vannak jogai, másoknak nincsenek, hogy ő teljes mértékben hozzá járul a probléma megoldásához, míg mások nem. Az ilyen ember célja a mindenáron való győzelem, ha kell mások figyelmen kívül hagyásával is akár.

Az agresszív ember kiáll jogaiért, de ha kell, megsérti mások jogait. Mások igényeit, kívánságait, érzéseit és véleményeit figyelmen kívül hagyja.

6.4 Teendők önbizalom hiány esetén

Ha valaki nem tud asszertíven viselkedni, az azt jelenti, hogy az önbizalmával baj van. Mit lehet tenni? Számos lehetőségünk van arra, hogy tudatosan megváltoztassuk attitűdünket, és ezáltal viselkedésünket.

1. Pozitív önértékelés kialakítása

Keressük meg erősségeinket, és fordítsuk figyelmünket a sikereinkre. Nem kell a kudarcainkat szégyellenünk! Értékelni kell, hogy mi miért következett be, mit tehetünk, hogy máskor ne történjen meg! Hibázni szabad, de ugyanazt a hibát többször elkövetni nem törvényszerű, mert tanulhatunk az előző kudarcból.

2. Relaxáció (Önmagunk ellazítása)

Ahhoz, hogy nyugodtan tudjunk egy helyzetben fellépni, fontos a feszültség csökkentése. A testi jó érzés visszahat lelkünkre, és megkönnyíti önmagunk és mások elfogadását.

Nyugodt, egyenletes légzéssel sokat segíthetünk ebben. Figyeljük meg testünket, tudatosítsuk, hogy mely részét feszítjük meg! Ezután akaratlagosan feszítsük és lazítsuk el ezt a testrészt!

3. A kívánt helyzet elképzelése (Imagináció)

Mikor valamit el akarunk érni, előre elképzeljük a helyzetet. Ha sikerül az asszertív viselkedést vizualizálnunk, akkor könnyebben tudjuk megvalósítani. Érdemes tehát magunkat elképzelni, ahogy nyíltan a másik felé fordulunk (nem összefonott karral, vagy csak féloldalasan), a partner szemébe nézünk (nem mereven, csak mondanivalónk tisztaságát bizonyítandó nyomatékkal). Lazán, barátságosan, a másik szempontjait is figyelembe véve beszélgetünk.

4. Tiszta célok meghatározása

Akkor tudjuk elérni, amit akarunk, ha tudjuk, mit akarunk, és ha nincsenek a céljainknak mellécéljai, amelyek hiányzó önbizalmunk megerősítését célozzák. Tehát nem nyerni akarunk, hanem mindkét félnek megfelelő

kompromisszumot keresünk. Ezért a fő célt pontosan meg kell határozni, és számos odavezető utat kell felrajzolni, ha lehet már előre.

5. Megfelelő kommunikáció önmagunkkal és környezetünkkel

Partnerem, akárki is lehet, nem feltétlenül akar velem megegyezni. Ezért fontos, hogy jelezzem, mit szeretnék, és azt is, hogy megértem, ő mit szeretne. Ehhez meg kell, hogy hallgassam a partneremet, meg kell, hogy értem, és szükség esetén kérdezzek. El kell magyaráznom a saját szempontjaimat, és keresnünk kell a megoldásokat. A tiszta kommunikáció azt jelenti, hogy a megoldást keressük, és nem fogást a másikon. Nem énképünket védjük, hanem valóban a helyzetet akarjuk megoldani.

6.5 Az asszertív jogok listája²¹

Az alábbi **asszertív jogok** listája, segít az asszertivitás felmérésében: alaposan olvassuk végig, döntjük el, hány tételről állíthatjuk, hogy valóban érvényes-e ránk. Természetesen a joglista még hosszan folytatható, itt csak a legfontosabbakat foglaltuk össze. *(Oakwood modellje alapján)*

1. Jogod van ahhoz, hogy tisztelettel bánjanak veled
2. Jogod van ahhoz, hogy kifejezd saját érzéseidet és véleményedet
3. Jogod van ahhoz, hogy meghallgassanak és komolyan vegyenek
4. Jogod van ahhoz, hogy megállapítsd, mi fontos neked és mi nem
5. Jogod van ahhoz, hogy nemet mondj anélkül, hogy büntudatot éreznél
6. Jogod van ahhoz, hogy kérd, amire szükséged van
7. Jogod van ahhoz, hogy megkapd, amiért fizettél
8. Jogod van ahhoz, hogy információt kérj szakemberektől, beleértve az orvosokat is
9. Jogod van ahhoz, hogy hibát kövess el, és vállalj a következményeket
10. Jogod van ahhoz, hogy ne képviseld az érdekeidet
11. Jogod van ahhoz, hogy megváltoztasd a véleményedet
12. Jogod van ahhoz, hogy megbetegedj
13. Jogod van ahhoz, hogy azt mondd: nem tudom

6.6 Önmagunk nevelése, az asszertivitás növelése

Különböző helyzetek különbözően hatnak ránk. Mindenki valamilyen mértékben mind a négy attitűddel él, és viselkedésében mind a négyféle jegy megtalálható. Ezeknek aránya azonban nagyon különböző lehet. Így vannak jellemző beállítódásaink, amelyek viselkedésjegyeinket meghatározzák.

Érdeemes megfigyelnünk, milyen helyzetben vagyunk képesek asszertívek lenni, mely helyzetben vagyunk manipulatívak, agresszívek vagy passzívak? Ha tudatosítjuk magunkban viselkedésünket, megtettük az első lépést a változtatás felé.

²¹ Alexander Oakwood: Mikor mondjunk nemet, és hogyan - Bagolyvár Kiadó 2007

Az **asszertivitás** nem csoda, de csodálatos hatása lehet, ha indulatainkat másokat tisztelve tudjuk kifejezni. Ha megvédjük magunkat anélkül, hogy másokat megbántanánk, ha meghallgatjuk a másik álláspontját és tudunk mindkettőnk számára elfogadható megoldást találni.

Vajon miért viselkedem az adott helyzetben így? Miben különbözik ez a helyzet más helyzetektől? Érdemes végiggondolni a fent említett lehetőségeket is. Melyikük segítenének az adott helyzetben?

Az asszertivitás művészet, ezt mindenkinek meg kell tanulni! Hogyan legyünk önmagunk anélkül, hogy megbántanánk a másikat? Eredendően, születésünktől fogva magunkban hordozzuk az agresszivitást, amellyel saját területünket védjük és az akaratunkat érvényre juttatjuk, és a félelmet, amelyből passzivitásunk, megadásunk táplálkozik. Az asszertivitás nem csoda, de csodálatos hatása lehet, ha indulatainkat másokat tisztelve tudjuk kifejezni. Ha megvédjük magunkat anélkül, hogy másokat megbántanánk, ha meghallgatjuk a másik álláspontját és tudunk mindkettőnk számára elfogadható megoldást találni.

6.7 Az önérvényesítő (asszertív) készségek szótára

Asszertív kérdés

Pontosan és egyértelműen kérdezzen, hogy konkrét és hasznosítható információt kapjon a probléma megoldásához.

Asszertív (aktív) hallgatás

Nyelvi és non-verbális eszközökkel, bólogatással, mimikával, szemkontaktussal jelezze, hogy figyel a beszélőre és megérti álláspontját, érzéseit. Megfelelő kérdésekkel kérjen pontosítást vagy több információt.

Egyértelmű és konkrét

Fejezze ki magát világosan, tömören és lényegre törően. Legyen határozott, de udvarias. Ne feltételezze, hogy a másik célzásokból megérti, hogy Ön mit akar. Mondanivalóját, kérését ne vezesse be bocsánatkéréssel, mentegetőzéssel, ürügyekre való hivatkozással, vagy oda nem tartozó dolgokkal. A felesleges körülményeskedés zavart, vagy más kényelmetlen érzést tükröz, és akadályozza a nyílt kommunikációt. Ha pontatlanul fogalmaz, vagy bő lére ereszti mondanivalóját, a hallgató nem kap világos üzenetet – félreértheti vagy félbeszakíthatja Önt, mielőtt a lényegre térne. Kérése ne bátortalan célozgatás legyen. Ha kér, akkor is legyen egyértelmű és konkrét.

Elakadt lemez taktika

Fontos készség, amely lehetővé teszi, hogy odafigyeljenek arra, amit mond. Ragaszkodjon az álláspontjához, amikor valaki kitér a téma elől, hogy Önt visszavonulásra vagy engedményekre készítse, esetleg nyomást

gyakorol Önre egy feladat elvégzésével kapcsolatban, amelyre Ön nem hajlandó. Vigyázzunk arra, hogy a módszer túlzásba vitt használata visszaüthet – bosszantásként, makacs ellenállásként értelmezhető

Empátia

Mutasson megértést a másik nehézségei, érzése és véleménye iránt. Ebből látni fogják, hogy odafigyel rájuk, és figyelembe veszi az ő szempontjaikat is. Segíti a kölcsönös megértés légkörének kialakítását.

Én-üzenetek, én-közlések

Az én-üzenetek használata a határozott, asszertív viselkedés kulcsa, amikor az ember felelősséget vállal érzéseiről, véleményéről, tetteiről és nem hibáztat másokat. Nem könnyű megszabadulni rögzült viselkedésmintáinktól, beszédfordulatainktól, mint pld. „az ember úgy érzi...”, „mindenki tudja, hogy...”. Ezek a klisék saját érzések és vélemények leplezésére szolgálnak. Az önérvényesítés fogalma és gyakorlata nem létezik az „én” nélkül.

Eredménytervezés

Döntse el, mi a célja, milyen eredményt akar elérni. Ettől függ a készségek, a hallgatók megválasztása, az, hogy mit mond, mikor és hogyan. A „hogyan” a közlés módját is magában foglalja: személyesen, írásban vagy telefonon. Ha ön nem tudja, mit akar elérni, más, mégannyira sem fogja tudni, bármilyen világosan is próbál kommunikálni. Tervezzen egy ideális, egy reális és egy még elfogadható végeredményt. Ha az első kettőt nem tudja elérni, meddig megy el a kompromisszumot illetően? Előre átgondolta az Ön által felkínálható vagy elfogadható alternatívákat?

Negatív rákérdezés

Ez a kérdésfajta kritikára bátorít, amelyből megtudhatjuk, valaki, miért dühös, elégedetlen valamilyen megnyilvánulásunkkal kapcsolatban. Azért negatív rákérdezés, mert a válaszban esetleg negatív dolgokat hallgathatunk magunkról. Ennek eredményeként alkalmunk nyílna viselkedésünk megváltoztatására, vagy egy jobb személyes kapcsolat megalapozására. *„Elégedetlennek tűnsz. Dühös vagy rám?”*

Mások tisztelete

Tartsa tiszteletben a másik személyét. Ha kritizálja, vagy visszautasítja a kérést, tegye egyértelművé, hogy nem személy szerint őt támadja, hanem a viselkedésének egy konkrét aspektusáról állít valamit, illetve a kérését utasítja el, nem őt magát.

Megvalósítható kompromisszum

Ha nem éri el a kitűzött célt és nem tud megállapodásra jutni valakivel, Önmaga és mások tisztelete azt kívánja meg, hogy megpróbáljon egy megvalósítható kompromisszumot, egy kölcsönösen elfogadható változatot kidolgozni. Ez a még elfogadható pozíció.

Önérvényesítő beismerés

E készség segítségével valamilyen negatív tulajdonságáról, gyenge pontjáról, tévedéséről tud információt közölni anélkül, hogy közben szorongana, vagy áldozatnak érezné magát. Ha valaki jogosan bírálja Önt, egyetérthet vele és tanul a kritikából, a bíráló személy pedig látja, hogy komolyan megfontolták, amit mondott.

Önfeltárás

Tudatosítsa és fejezze ki érzéseit, ez legalább olyan fontos, mint az én-üzenetek alkalmazása. *„Túl nagy teher van rajtam, ha heti három értekezleten kell részt vennem. Igazság szerint egyet tartok elfogadhatónak.”*

Pozitív hozzáállás

Különösen hasznos akkor, ha dicséretet vár, vagy pozitív megerősítést viselkedésére, teljesítményére. *„Ez eddig a legjobb tervezet, amit ma kaptam...Elmondanád, hogy mitől jó, akkor tanulhatnék belőle....”*

Változtatás felajánlása

Miután elfogadta a kritikát, ajánlja fel, hogy változtat a viselkedésén, ha hajlandó erre.

Viselkedés megváltoztatásának kérése

Ha nem elégedett valaki viselkedésével vagy teljesítményével kérje meg, hogy változtasson.

Visszhang technika

A lényege az, hogy a kritika igazság magvának elismerésével leszereljük a másik személy próbálkozásait, hogy a gyenge pontjainkról vitába bocsátkozzon, így megfosztjuk attól az élvezettől, hogy személyes tulajdonságainkat minősítse. Azon túl, hogy a visszhang technika elfogadott asszertív készség, hátrányos következményei is vannak. A másik személy úgy érezheti, hogy nem veszik komolyan, amit mond, és ami még fontosabb, nem oldódik meg a probléma. Megfontoltan alkalmazza, kevésbé kiélezett helyzetekben.

Megjegyzés

Azokat a készségeket alkalmazza, amelyek Ön szerint a legjobb végkifejletet hozhatják. Nincs minden helyzetre ráhúzható séma. Használja saját szavait és stílusát, adja önmagát.

Az aszertivitás nem agresszió²²

Önérvényesítés, amikor:	Nem önérvényesítés, amikor:
1. Felismerjük, és kifejezésre juttatjuk az igényeket, negatív és pozitív érzéseket és véleményeket.	Semmibe vesszük mások igényeit, érzéseit és véleményét.
2. Világosan és határozottan kérjük azt, amit szeretnénk.	Követelözünk és keresztülvisszük a saját akaratunkat.
3. Udvariasan mondunk nemet és szabjuk meg a határokat.	Agresszívan és elutasítóan mondunk nemet.
4. Megszabadulunk merev viselkedésformáktól, terhes kapcsolatoktól és helyzetektől.	Ragaszkodunk a rögzült szokásokhoz, terhes kapcsolatokhoz és helyzetekhez.
5. Felelősséget vállalunk saját érzéseinkért és tetteinkért, „én-közléseket” küldünk.	Másokat vádolunk érzéseinkért és azért, ami velünk történik.
6. Tiszteljük saját magunkat: odafigyelünk testünk teherbíró képességére.	Megpróbálunk „szupermennek” látszani: túlhatjuk magunkat akkor is, amikor testünk vészjelzéseket ad.
7. Tisztelünk másokat és odafigyelünk rájuk.	Elutasítunk másokat, és mondanivalójukat semmibe vesszük.
8. Felkészülünk a kompromisszumra a konfliktus megoldása érdekében.	Elutasítjuk a tárgyalást, hajthatatlanok vagyunk azzal kapcsolatban, amit mi akarunk, még akkor is, ha az elfogadhatatlan a másik fél számára.
9. Célokat tűzünk magunk elé és megtervezzük azokat a lépéseket, amelyek ezek eléréséhez vezetnek.	Célok nélkül élünk.
10. Akarni azt, és hozzájárulni ahhoz, hogy mások boldoguljanak.	Neheztelünk mások sikeréért vagy boldogságáért.

6.8 Asszertivitás önértékelése (kérdőív)²³

Válaszoljon spontán és őszinte módon. Tegyen egy X-et a megfelelő oszlopba.

- Nagyon igaz: ha ez Önre jellemző reakció, viselkedés
- Nem igaz: ha nem jellemző, vagy ritka ez a viselkedés

		Nagyon igaz	Nem igaz
1.	Gyakran mondok „Igen”-t, amikor inkább ’Nem’-et szeretnék mondani		
2.	Megvédem a jogaimat anélkül, hogy másokat megsértenék		
3.	Ha nem ismerek jól valakit, inkább magamban tartom gondolataimat és érzéseimet		
4.	Meglehetősen határozott, irányító vagyok		
5.	Általában könnyebben érem el, amit akarok mások közvetítésén keresztül		
6.	Nem okoz gondot, hogy nyíltan kimondjam, amit gondolok		
7.	Nem utasítok vissza kérést, még akkor sem, ha nem igazán az én szakterületem		

²² Developing Management Skills

²³ A Magyar Önkormányzatokért Alapítvány 1996-os tréning anyaga felhasználásával került átdolgozásra 1997.

8.	Megmondom a véleményem, még ha ellenségeket is szerzek		
9.	Jobban szeretek kimaradni a vitákból, és a háttérből figyelni az eseményeket		
10.	Azt mondják mindig az enyém az utolsó szó.		
11.	Ha jó ötletem támad, ritkán tudom megállni, hogy közbe ne vágjak		
12.	Megpróbálok közel kerülni a tűzhöz, az mindig hasznosnak bizonyul		
13.	Azt mondják, jó kapcsolatteremtő vagyok		
14.	Másokkal való kapcsolatomban a bizalom és együttműködésen alapul		
15.	Nem kérem meg a kollégáimat, hogy segítsenek, még azt hihetik, hogy nem értek hozzá		
16.	Bátortalan és esetlen vagyok, amikor valami újba kell fognom		
17.	Hirtelen haragú vagyok, gyorsan előnt a méreg		
18.	Könnyen teremtek jó kapcsolatot az emberekkel		

7 Az érzelmi intelligencia²⁴

„Ha emberekkel van dolgunk, sose feledjük el, hogy nem logikus lényekkel van dolgunk. Érzelmi lények vagyunk.” Dale Carnegie

Az érzelmi intelligencia elmélete Daniel Goleman könyveinek sikere kapcsán terjedtek el az 1990-es években. Meglepő volt az a kutatási eredmény, miszerint a személyes teljesítmény több mint 90%-áért az érzelmi hozzáállás és nem a szaktudás felel. Ma már közismert tény, hogy az emberek képességei sokkal inkább meghatározzák a szervezetek eredményességét, mint az IQ-juk. Az érzelmek, a munkahelyi tapasztalatok fontos részét képezik, sőt e tapasztalatokra meghatározó hatással vannak, meghatározzák azt is, hogyan működik munkahelyünk.

A modul célja, hogy bemutassuk azt a komplexitást, amely az EQ modell sajátja, amely az ügyfélszolgálatok belső működése mellett ügyfélszolgálati munkatársak működésének környezetükre és ügyfeleikre gyakorolt hatását is érzékelteti.

Daniel Goleman pszichológus, első publikációjában 1985-ben jelenik meg először a fogalom. Az elmúlt évtizedekben sikerült betekinteni a működő agyba új agyleképezési technikákkal, a neurobiológiai adatoknak köszönhetően ma jobban meg tudjuk érteni, hogyan gurulunk dühbe vagy fakadunk könnyekre, és hogy az agy ősbíró régiói, melyek háborúskodásra éppúgy indíthatnak, mint szerelemre, miképpen hajlíthatók jó vagy rossz irányba.

Valójában az érzelmi élet gondolkodásban betöltött szerepét a kutatók eddig kevésbé vették számításba, sokáig felfedezetlen maradt a tudomány számára.

A kutatási eredmények vitába szállnak azokkal, akik szerint az IQ, azaz intelligencia hányados egy a sorsunkat nagyjából meghatározó genetikai adottság, amin az élettapasztalat mit sem változtat.

Ez a felfogás figyelmen kívül hagyja a még fontosabb kérdést:

Mit tehetünk azért, hogy a gyermekeink jobban boldoguljanak az életben? Milyen tényezők játszanak közre, például, ha magas IQ-val rendelkező személyek kudarcot vallanak, a szerényebb adottságúak pedig meglepően jól teljesítenek?

Ez Goleman szerint az érzelmi intelligencia, az önkontroll, a lelkesedés, a kitartás.

Az IQ teszteket tömegesen az első világháborúban kezdték használni, az amerikai hadsereg újoncai körében, az USA –ban, az alábbi tényezők miatt, nőtt az átlagos IQ érték:

²⁴ Goleman, Boyatzis, McKee: A természetes vezető, az érzelmi intelligencia hatalma Vince Kiadó 2003.

- Jobb étkezés
- Hosszabb átlagos tanulmányi idő
- Számítógépes játékok, rejtvények
- Családok csökkent mérete.

Ahogy nő az IQ, csökken az EQ- ez a zavarba ejtő adat kérdőíves vizsgálatból származik, a gyerekek jelenlegi generációja érzelmileg bizonytalanabb, mint az előző, magányosabbak, depressziósabbak, idegesebbek.

Egyre több munkáltató panaszkodik az új alkalmazottak szociális készségeinek hiánya miatt, egy munkaadók körében végzett felmérésből kiderül, a munkavállalók fele nem motivált a tanulásra és a munkában való fejlődésre, tízből négy nem képes együttműködni munkatársaival és a pályakezdők 19%-a rendelkezik kellő munkahelyi önfegyellemmel.

Az IQ- val az a probléma, hogy a pszichológiai rendellenességek megállapítására tervezték, ennél fogva, nem alkalmasak a munkateljesítmény előrejelzésére.

David McClelland teljesítmény motivációs kutatásai azt mutatták, hogy a hagyományos iskolai rátermettség, a jó jegyek, a kiváló bizonyítvány sem képesek előre jelezni, hogy valaki hogyan látja majd el a munkáját, és hogy hogyan boldogul majd az életben.

Ehelyett speciális kompetenciákkal állt elő, mint például az empátia, az önfegyelem, a kezdeményező készség ilyen és hasonlóak azok a dolgok, amelyek megkülönböztetik a legjobbakat.

Ilyen értelemben a kompetencia olyan személyiségvonás, amely hatékony vagy kiemelkedő munkavégzéshez vezet.

Ez a meglátás több kutatást ösztönzött. A kutatási eredmények szerint a siker kulcsa valami olyasmi, ami egyaránt függött személyiségvonásoktól és szociális képességektől. Ez a valami az érzelmi intelligencia.

Ahhoz képest, amekkora hangsúlyt fektetnek az IQ- ra az iskolákban és a felvételikén, a szakmai sikeresség és az IQ tesztek eredménye közötti korreláció kevesebb, mint 25%.

Az IQ a legjobb esetben sem felelős a szakmai sikerek 75, legrosszabb esetben 96 százalékáért, azaz, nem határozza meg, hogy ki lesz sikeres és ki nem.

Szociobiológiai kutatások szerint az evolúció központi szerepet juttatott az érzelmeknek az ember pszichéjében. Az érzelmeink igazítanak el bennünket olyan döntő próbáknál és feladatoknál, ahol az intellektus önmagában megbízhatatlan, vészhelyzetben, gyászban, párkeresésben.

Valamennyi érzelem határozott cselekvésmintát kínál, aránytalanul feldicsérjük a tiszta racionalitást, pedig az értelem az eluralkodó érzelmek mellett nem rúg labdába.

Amikor az indulat győz a józanságon

A szenvedély időnként legyűri a józan ésszt, az emberi természetnek ez a sajátossága a lelki élet elemi szerkezetére vezethető vissza.

A legjobban bevált biológiai készlettel jövünk a világra, az érzelmeinket kialakító evolúciós tényezők lassú, céltudatos munkája eredményeképp.

Az emberi érintkezéseket nem csak racionális megfontolásaink alakítják, hanem messzi, ősi múltunk is.

Az agyunk két homlokegyenest eltérő tevékenységet végez, ezek egybejárása alkotja belső életünket.

A racionális gondolkodás többnyire tudatos, nagy figyelemösszpontosítás, elmélyedés, latolgatás, a reflexió képessége jellemzi. De párhuzamosan létezik a megismerésnek egy másik rendszere is, ez indulatos, heves, illogikus, ez az érzelmi elme.

Ez a kétféle elménk, az érzelmi és racionális többnyire szoros harmóniában működik, és a kétféle tudás egymásba fonódva igazít el az élet dolgaiban.

Ugyanakkor függetlenek is egymástól, az érzelmek elengedhetetlenek a gondolkodáshoz, és fordítva. De, ha feltámadnak a szenvedélyek az egyensúly megbillen, és a racionalitás talajt veszít.

Az agy működése

Az agy leprimitívabb régiója a gerincoszlop tetejét körülvevő agytörzs: ez szabályoz olyan alapvető életfunkciókat, mint a légzés, a többi szerv anyagcseréje, erről az agygyökérről nem állítható, hogy gondolkodna, inkább egy előre beprogramozott szabályzókészülék, amely üzemelteti a szervezetet.

Ebből az agygyökérből sarjadtak ki az érzelmi központok, ebből bomlott ki az evolúció során a gondolkodó agy, a tekervényes gömb. A gondolkodás tehát sehol nem volt még, amikor az érzelem már létezett.

Az első emlősöknél jelentek meg az érzelmi agy új, kulcsfontosságú rétegei, gyűrűformán határolják az agytörzset. - Limbikus rendszer: két eszköze van:

- Tanulás
- Emlékezet

A limbikus agyközpontból az amygdalából indul ki az a heves érzelem, amikor nem bírjuk cénával.

Az amygdala az embernél egymásba kapcsolódó struktúrák mandulaforma bokra az agytörzs fölött, ez az érzelmi emlékek tárháza, e nélkül nincs személyesség.

Az agy szerkezetében az amygdala afféle őrszoba, ahol ugrásra kész ügyeletesek hívják telefonon a tűzoltókat, a rendőrséget, a szomszédot, valahányszor riasztás fut be. Az amygdala elindítja a szervezetben a harc vagy menekülés reakcióit, felpörgeti a szív és érrendszert, az izmokat.

Anatómiailag az érzelmek rendszere az agykéregtől függetlenül is működőképes, az érzelmi reakciók a tudat beavatkozása nélkül is létrejöhetnek.

Az érzelmi intelligencia négy alapvető területe:

- Én-tudatosság
- Önszabályozás
- Társas készség
- A kapcsolatok irányításának képessége

A fentiek szoros, dinamikus kapcsolatban állnak egymással.

Az érzelmek alapos ismerete nélkül lehetetlen az irányításuk, ha nem tudunk rajtuk uralkodni, akkor nem leszünk képesek kapcsolatainkat irányítani. Az én-tudatosság vezérli tehát az önuralmat, az empátiát, e kettő pedig hozzájárul a kapcsolatok irányításához.

A szerzők korábbi kompetenciakutatásai McClelland 1973-ban közzétett elméletén alapultak: ő azt ajánlotta, hogy azokat kell tanulmányozni, akik az adott munkakörben már sikereket értek el, össze kell hasonlítani azokkal, akik ugyanott átlagos teljesítményt nyújtottak.

Ez az elemző vizsgálat – az alapvető szakértelem mellett – kiszűrte a kiszemelt poszthoz szükséges különleges képességeket, megkülönböztető kompetenciákat.

Az érzelmi intelligencia területei és kompetenciái:

EGYÉNI KOMPETENCIÁK: ezek határozzák meg, hogyan irányítjuk önmagunkat.

ÉN-TUDATOSSÁG

•*Érzelmi tudatosság.* A magas szintű érzelmi tudatossággal rendelkező emberek figyelnek megérzéseikre, és tisztában vannak azzal, hogy érzelmeik hatnak a viselkedésükre és a teljesítményükre. Tudják, milyen értékrend vezérli őket, gyakran intenciójuk vezérli döntéseiket, bonyolult helyzetekben képesek általánosítani. Érzelmi tudatosságuk ösztönévé, megbízhatóvá teszik őket, képesek az érzelmeikről nyíltan beszélni, meggyőzően beszélni a jövőképükről.

•*Pontos önértékelés.* Tisztában vannak erősségeikkel és hiányosságaikkal, képesek az öniróniára. Elegánsan viselik a bírálatot, megszívlelik azt, még örülnek is a jó szándékú, építő kritikának. Tudják, mikor kell segítséget kérni, milyen képességeken kell javítaniuk.

•*Önbizalom.* Képes kihasználni adottságait, kihívásnak tekinti a nehéz feladatokat, jó a lélekjelenléte.

ÖNSZABÁLYOZÁS

•*Érzelmi önkontroll.* Indulataikat és érzelmeiket kordában tudják tartani, szorongató helyzetekben is nyugodtan viselkednek.

- Kongruencia.* Az érzelmek, az értékek és a cselekedetek egyértelműsége és áttekinthetősége a jellemző, ezek az érett személyiség ismérvei. Saját értékrendjük szerint élők, nyíltan elismerik, ha tévedtek, vállalják a konfliktusokat.
- Rugalmasság.* Sokrétű tevékenységeknek is meg tudnak felelni, anélkül, hogy céljukat szem elől tévesztenék, jól boldogulnak a szervezet útvesztőiben. Alkalmazkodnak a változásokhoz, feltalálják magukat.
- Sikervágy.* Egyre jobb teljesítményre sarkallnak, elérhető célokat tűznek ki, számolnak a kockázatokkal is, igény a jobb módszerekre és a tudás átadására.
- Kezdeményezőkézség.* Megragadják, illetve megteremtik az alkalmakat, járatlan utakat is választ, sőt szabályok áthágásától sem riad vissza a jobb jövő érdekében.
- Optimizmus.* Az akadályok és nehézségek lehetőségek a számára. Másokra is jó szemmel tekint, pozitív szemlélete a változásoktól is javulást vár.

SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK: ezek a társas kapcsolataink irányításában játszanak szerepet

TÁRSAS KÉSZSÉG

- Empátia.* Fogékonyak mások hangulataira, érzékelik az egyén és a csoport hangulatát. Megértik mások szempontjait.
- Politikai tudatosság.* Társadalmi mozgásokra való érzékenység, politikai éleslátás. Át tudja tekinteni a társadalom rendszerét, a mozgatórugókat. Tisztában vannak az erővonalakkal, dinamikával, ismerik az értékrendeket, íratlan szabályokat.
- Kliensközpontúság.* Ügyelnek a jó viszonyra a kliensekkel, az elégedettséget folyamatosan figyelemmel kísérik, ha kell, ügyfeleik rendelkezésére állnak.

KAPCSOLATIRÁNYÍTÓ KÉPESSÉG

- Ösztönző erő.* Az ilyen emberek rezonanciát teremtenek, vonzó célok vagy közösen vállalt küldetés felé motiválják együttműködő partnereiket. Példát mutatnak arra, amit másoktól elvárnak, képesek mások számára vonzó jövőképet alkotni, és megláttatják a napi rutinfeladatokban rejlő közös célokat.
- Meggyőzőerő.* Megtalálják a megfelelő hangnemet, megnyerőek, meggyőzőek, jó szónokok.
- Mások fejlődését segítő képességek.* Ügyesek az emberek képességeinek fejlesztésében, segítik munkatársaikat. Természetes támogatók, és edzők.
- Katalizálóképesség.* Segítik a változásokat. Találékonyak az akadályok elhárításában.

•*Konfliktuskezelő képesség.* Múltányolják a különböző szempontokat, képesek megtalálni a mindenkinek megfelelő helyzetet. Tisztázzák a nézeteltéréseket.

•*Csapatmunkára és együttműködésre való képesség.* Barátságos légkörű, összetartó munkacsoportot alakítanak ki. Maguk mutatnak példát segítőkészségben, tapintatban, tiszteletadásban és együttműködésben. Cselekvésre, közös erőfeszítésre ösztönöznek, időt szánnak kapcsolataik megszilárdítására és elmélyítésére.

Ezek a kompetenciák nem velünk született képességek, tanulással elsajátíthatók!

A/ Személyes kompetencia - hogyan bánjunk saját magunkkal		B/ Szociális kompetencia - hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat		
ÉNTUDATOSSÁG	ÖNSZABÁLYOZÁS	MOTIVÁCIÓ	EMPÁTIA	TÁRSAS KÉSZSÉGEK
<p>Érzelmi tudatosság</p> <p>Tudják milyen érzelmeket élnek át és miért.</p>	<p>Önkontroll</p> <p>Jól kezelik impulzív és stressz keltő érzelmeiket</p>	<p>Teljesítmény motiváció</p> <p>Eredményorientált, motivált és a szabályokat betartja</p>	<p>Mások megértése</p> <p>Meghallgatnak másokat. Megértenek másokat.</p>	<p>Befolyásolás</p> <p>Képesek a maguk oldalára állítani embereket.</p>
<p>Pontos önértékelés</p> <p>Felismerik milyen hatással vannak érzelmeik teljesítményükre</p>	<p>Megbízhatóság</p> <p>Derűlátók, rendíthetetlenek, összeszedettek</p>	<p>Elköteleződés</p> <p>Ösztönző célok jellemzik, kiszámított kockázatot vállalnak</p>	<p>Mások fejlesztése</p> <p>Észreveszik mások erősségeit, méltányolják teljesítményüket.</p>	<p>Kommunikáció</p> <p>Elősegítik a nyílt kommunikációt, képesek a jó és rossz hírek fogadására.</p>
<p>Önbizalom</p> <p>Döntésképesek, stresszhelyzetben is tudnak józan ítéletet alkotni.</p>	<p>Lelkiismeretesség</p> <p>Etikusan cselekszenek, beismerik saját hibájukat. Megtartják ígéretüket.</p>	<p>Kezdeményezőkétség</p> <p>Aktívan megragadják a lehetőséget, sikerorientáltak. Átlátják a hosszú távú célokat.</p>	<p>Kliens központúság</p> <p>Megértik az ügyfél igényeit, növelik az elégedettségét, gyarapítják a hivatal iránti elkötelezettségét.</p>	<p>Konfliktuskezelés</p> <p>Kezelik a nehéz embereket és a feszült helyzeteket, felismerik a konfliktus forrásokat, az ellentéteket nyíltan felszínre hozzák és segítik csökkenteni.</p>

A/ Személyes kompetencia - hogyan bánjunk saját magunkkal	B/ Szociális kompetencia - hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat
---	---

A/ Személyes kompetencia - hogyan bánjunk saját magunkkal		B/ Szociális kompetencia - hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat		
Felismerik a kapcsolatot érzelmeik között, amit gondolnak, tesznek és mondanak Tisztában vannak értékeikkel, céljaikkal.	Alkalmazkodás Nyomás alatt is képesek tisztán gondolkodni és összpontosítani	Optimizmus A kudarcot a megváltoztatható körülménynek tulajdonítják, nem személyes hibának	A sokszínűség értékelése Respektálják a máshonnan jövő embert, eltérő szemlélet iránt megértést tanúsítanak, elutasítják az elfogultságot	Vezetés Felvállalják a vezető szerepet, példát mutatnak, nyerő megoldásokat keresnek.
Tisztában vannak erősségeikkel és gyengeségeikkel.	Innováció Új ötleteik vannak, kockázatot vállalók.	Megtanulják fejleszteni teljesítményüket.	Politikai tudatosság Pontosan kiismerik magukat a hatalmi viszonyok között.	A változás katalizálása Modellt nyújtanak másoknak a változásokhoz.
Tanulnak tapasztalataikból.	Viselkedésüket a gyorsan változó körülményekhez igazítják.	Készek áldozatot hozni a szervezeti célok érdekében.	Mások szükségletei alapján nyújtanak segítséget.	Kapcsolatépítés Kiterjedt informális hálót ápolnak és tartanak fenn.
Nyíltak az őszinte visszajelzés, a folyamatos tanulás és önfejlesztés iránt.	Több egyidejű feladatot képesek elvégezni Rugalmasak	Döntéshozatalnál figyelembe veszik a csoport érdekeit.	Komplex stratégiáik: indirekt befolyásolás, konszenzus teremtés, támogatás.	Együttműködés Barátságos kooperatív légkör, megosztják a terveket, az információkat és az erőforrásokat.
Van humorérzékük és elképzelésük a jövőről.			Hasznosak visszajelzéseik mások fejlődéséhez.	Csapatszellem Építik a csapat identitását, lelkes és aktív részvétel.

8 Felhasznált irodalom

- Pfeiffer @ Jones *Handbook of Group Facilitators, 1972. Ford.: Szalay László*
- Részlet Maróthy János – Batári Márta: A zenei végtelen
- Bakacsi Gyula (1996, 2001) : Szervezeti Magatartás és vezetés. KJK Kerszöv
- dr. Barlay Róbert, Dr. Csapó Edit (1997): A csoportdinamika gyakorlati alkalmazása
- Alexander Oakwood (2007): Mikor mondjunk nemet és hogyan?. Bagolyvár.

- Barnlund, D.C. (1968). Interpersonal communication: survey and studies. Boston: Houghton Mifflin.
- Birkenbihl, Vera (2000) : Kommunikációs gyakorlatok. Trivium, Budapest
- Bolton, Robert (1987) : A kommunikáció művészete. Hogyan érvényesítsük magunkat, hogyan figyeljünk másokra, és hogyan oldjunk meg konfliktusokat. Cascade Könyvkiadó
- David A. Whetten – Kim S. Cameron (1991): Developing Management Skills, HarperCollins.
- Joe Navarro: Beszédes testek, Nyitott Könyvműhely, Budapest, 2011.
- Forgács József (1996) : A társas érintkezés pszichológiája. 3. kiad. Gondolat-Kairosz
- Forgács József (1996) : Az érzelmek pszichológiája. Kairosz
- Klein Sándor (2001) : Vezetés- és szervezetszichológia. SHL Hungary Kft.
- Klein Balázs – Klein Sándor (2006): A szervezet lelke. Edge 2000 Kft.
- Kovács Tünde: Az ügyfélszolgálat művészete, Gasztrotop Kft. 2009.
- Ken Lawson: Nehezen kezelhető emberek, kényes szituációk, Alexandra, 2008.
- Mészáros Aranka (szerk.) (2006) : A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága I. Egyének és csoportok. Z-Press Kiadó Kft. Miskolc
- Montágh Imre: tiszta beszéd, Holnap Kiadó, 2000.
- Montágh Imre: Figyelem, vagy fegyelem?, Holnap Kiadó 2000.
- Neményiné Gyimesi Ilona (1993) : Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben ? KJK, Budapest
- Seifert, Lucy: Az asszertívitás, avagy az önérvényesítés fejlesztése. Human Telex Consulting Kft. – Gower
- Fercsik Erzsébet – Raátz Judit: Kommunikáció szóban és írásban, Krónika Nova, Budapest, 2001
- Németh Erzsébet: Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése, Századvég Kiadó, Budapest, 2002
- Stephen Neale, Lisa Spencer-Arnell, Liz Wilson: Érzelmi intelligencia coaching Oktker-Nodus Kiadó, Veszprém, 2009.
- Sütő Teodóra (2006): Asszertívitás. Lelkünk titkai.

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

9 Ügyféltípusok

A tantárgy célja

A tantárgy célja, hogy a képzés résztvevői a törvény rendelkezéseinek megismerésén túl készségfejlesztő tréning keretében a kormánytisztviselői törvény egységes szemléletében megismerjék a kapcsolódó jogszabályi környezethez alkalmazkodó ügyintézés, illetve tágabban a jogalkalmazás segítségének módjait, melyek elősegítik az egységes jogalkalmazási gyakorlat kialakulását. A készségfejlesztő tréning – az új kormánytisztviselői törvény keretei között – felkészíti a résztvevő tisztviselőket arra, hogy munkájuk során a hatékony közigazgatás megteremtése érdekében a lehető legmagasabb színvonalú szolgáltatásokat, az ügyfelek számára szakszerű, jogaik érvényesítését szolgáló ügyintézés, ügyfélszolgálatot nyújtsanak. A képzés célja, hogy a képzés résztvevői megismerjék az ügyfélszolgálati közigazgatást, az ügyfélbarát magatartás alapelveit, Az ügyfélorientált közigazgatási kultúra megvalósításához elengedhetetlen, hogy a szervezeti átalakulás során a Kormányablakok ügyfélszolgálati munkatársai tájékoztatást kapjanak a munkájukat érintő egységes szolgáltatás- és ügyfélcentrikus elvárásokról, a hivatásetikai alapelvekről, továbbá hogy ügyfélszolgálati ismereteiket, kommunikációs, ön- és emberismereteiket, empatikus készségeiket fejleszthessék. A képzésen résztvevők képesek legyenek nehéz ügyfélkezelési helyzetekben jelentkező hatékony konfliktus és stressz kezelést alkalmazni, az ügyfél elégedettségének és jó közérzetének erősítési technikáit elsajátítani.

Bevezetés, alapelvek

Az almodul célja, hogy a tréningen résztvevő megismerje az „ügyfél” fogalmkörét, az átértelmezett közigazgatási közönségszolgálat követelményeit. Ismerje az ügyfélszolgálati rendszer fogalmát, tekintse át annak tartalmát. Megismerje az ügyfélkiszolgálást, mint önálló közigazgatási funkciót, az ügyfélszolgálati teljesítményeket, feladatokat, fel tudja sorolni az ügyfélszolgálati eszközöket, mely ismeretek birtokában átfogó képet kapjon a korszerű közigazgatási ügyfélszolgálatról, eszközeiről. A tananyag rész ismerete segítséget nyújt a képzésben résztvevőnek, hogy munkája során alkalmazkodjon a megváltozott elvárásokhoz, az egyszerűsített közigazgatási eljárásokhoz, az egyablakos ügyintézéshez.

9.1 Az ügyfél és közönség fogalma²⁵

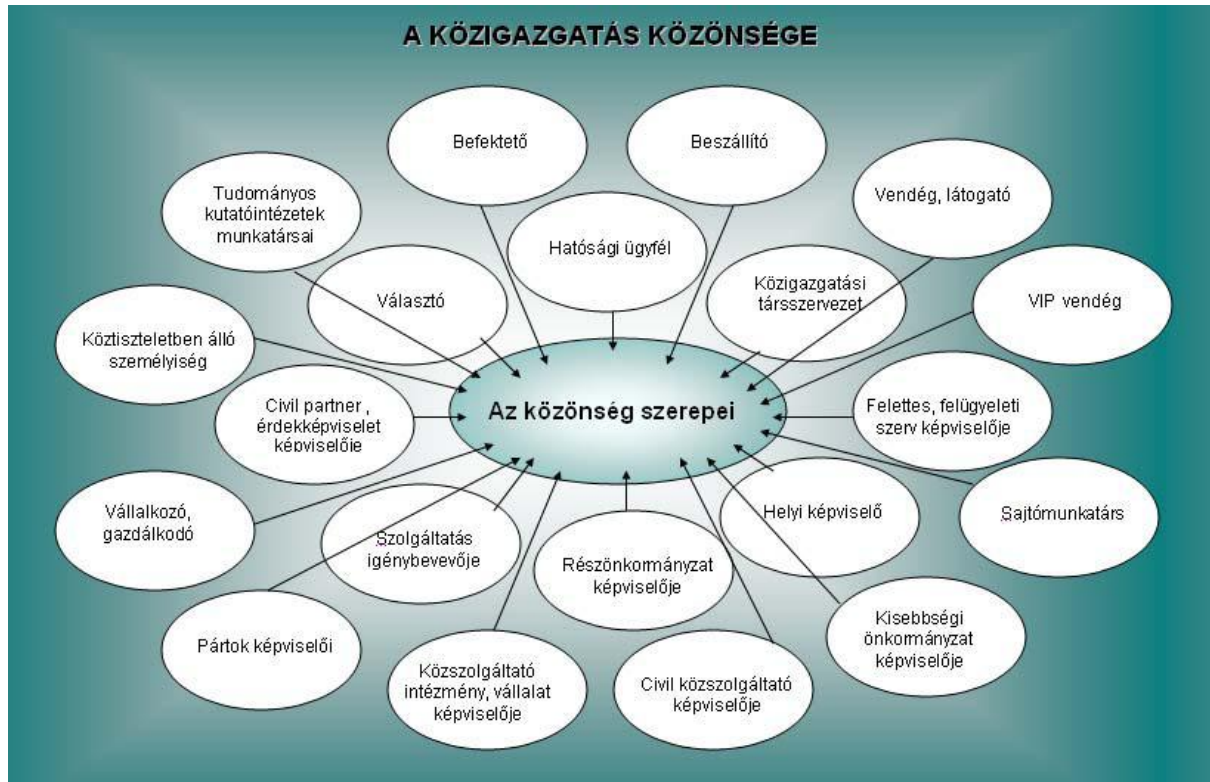
A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő meghatározza a tágabb értelemben vett az „ügyfél” fogalmát, felsorolja a közigazgatás közönségét. Értelmezi a hagyományos ügyfélszolgálaton túl, az új komplexebb, frontvonalis ügyfélkiszolgálást.

Tágabb értelemben az « ügyfél » fogalmkörbe tartozik mindenki, aki adott közigazgatási szervezettel kapcsolatba kerül a legkülönbözőbb szerepkörökben (lásd az 1. sz. ábrát). Ebben az értelemben beszélünk a közigazgatás közönségéről. Miért fontos az ügyfél fogalom kiterjesztése? A közigazgatásnak a hivatali

²⁵ Gáspár Mátyás : A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Budapest, 2008.5-7.old.

eljárásokban érintett ügyfelein túl kiterjedt kapcsolatrendszere van. Mindazok a természetes és jogi személyek, akiknek, ill., amelyeknek bármilyen „dolga van” az állami szervekkel, önkormányzatokkal, közszolgáltatókkal, amelyek működéséért a közigazgatás a felelős, alkotják a közösséget. Ez korántsem új felismerés. Magyar Zoltán közigazgatás-szervezési iskolája következetesen képviselte ezt a felfogást. Mindenki, aki bármilyen célból, ügyben kapcsolatba kerül a közigazgatással, joggal várja el, hogy igényét a lehető leggyorsabban, legteljesebben, a legmagasabb színvonalon teljesítsék.

1. ÁBRA



Az ügyfélszolgálat hagyományos felfogásán túllépő, kiterjesztett megközelítése a közszolgálat megváltozott körülményeihez igazodik.

Abból a tényből és meggyőződésből indul ki, hogy egy és ugyanaz az ember vagy szervezet hol egyik, hol másik szerepében, esetenként több szerepben egyszerre kerül, ill. van folyamatos kapcsolatban a közigazgatással. Egy természetes személy például – mint az 1. sz. ábrán láthattuk – állandó adófizető és választópolgár szerepe mellett a közszolgáltatások rendszeres igénybe vevője, és időnként hivatali eljárások alanya is. Egyre gyakrabban lesz ezekkel párhuzamosan partnere, például az önkormányzatnak, mint civil szervezet aktivistája, intézményének munkatársa, szolgáltatás, termék szállítója. Ez azt jelenti, hogy adott pillanatban bármelyik szerep is legyen a meghatározó, a tag értelemben vett ügyfél mindig egyszerre, egyre több szemmel tekint a közigazgatásra, a hivatalra, a közszolgáltatásokra. Az egyre tudatosabb ügyfél „komplex” kiszolgálása során erre az összetett igény- és elvárás-rendszerre kell tekintettel lenni.

Az ügyfélszolgálat „átértelmezése”, a külső kapcsolatrendszer teljesebb, ún. közösségszolgálati megközelítése nem csak magának a közösségnek az érdeke. A közigazgatásnak is fontos az, hogy bármilyen minőségben is kerüljön kapcsolatba valaki adott helyzetben, adott közigazgatási szervezettel, valamennyi egyéb, releváns

szerepében is megfelelő kiszolgálásban részesüljön. A közigazgatás azért érdekelt ebben, mert a közönséggel való bármilyen találkozás minden tekintetben az „igazság pillanata”, amelytől egyrészt az adott szervezet, szolgáltatás és a közigazgatás egészének megítélése múlik. Másrészt pedig, e pillanatokban dől el, hogy az emberek, szervezetek mennyire lesznek hajlandók, képesek, motiváltak egyéb, különböző közigazgatással kapcsolatos szerepeik betöltésére (pl. elmenni-e szavazni, vállalnak-e közszerepet, közérdekű, önkéntes munkát, közreműködnek-e, bíznak-e közszolgáltatásokban).

Ebben az új, komplexebb felfogásban is megmarad a „frontvonal” ügyfélkiszolgálás járulékos, segítő, kiegészítő, azaz másodlagos szerepe bizonyos alapszolgáltatásokhoz – ügyintézés, közszolgáltatások – képest. Azonban amíg az „ügyfelezés” hagyományosan a hatósági munkához kapcsolódott, addig a közönségszolgálat a közigazgatás minden lehetséges külső és belső „kliensének” igényeire kiterjed. A közönségszolgálati tevékenység tehát – általában – nem közvetlenül szükségletkielégítő szolgáltatás, hanem mindig ahhoz kapcsolódó, annak minőségét, értékességét javító, bizonyos értelemben értéktöbbletet, ún. hozzáadott értéket, is előállító jellegű (lásd a 2. sz. ábrát). Mégpedig azokon a kritikus pontokon, ahol a szervezet és kliensei egymással találkoznak személyesen vagy a legkülönbözőbb hagyományos és elektronikus távkapcsolati formákban. Nincs azonban mindig éles, merev határ egyes közszolgáltatások (pl. tanácsadás, tájékoztatás, mentorálás) és az ügyfélszolgálati tevékenységek, munkakörök között. A közigazgatási, hivatali szolgáltatások értéke akkor növekszik, akkor keletkezik ilyen többlet az abban résztvevők, érdekelték számára, ha annak részeként végzett tevékenység által, kisebb ráfordítással jobb minőségű kiszolgálás, teljesebb, jobban hasznosítható eredmény, teljesítmény áll elő a szándékolt céloknak, elvárásoknak, kívánt hatásoknak megfelelően.

9.2 Az ügyfélszolgálati rendszer fogalma, tartalma

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő felsorolja az ügyfélszolgálati tevékenységeket, ismerteti a tevékenységek hozzáadott értékét.

A korszerű menedzsment felfogás szerint a szervezet által kifelé nyújtott minden teljesítmény, produktum, amely a környezet bármely része számára értéket jelent, szolgáltatásként fogható fel. Az ilyen tág értelemben vett szolgáltatások nyújtása keretében létrejövő kapcsolatok, ezek során végzett tevékenységek összessége alkotja az ügyfélszolgálati funkció tartalmát. A funkció megvalósítását szolgáló működés (munkafolyamatok, tevékenységek, produktumaik), annak legkülönbözőbb (tárgyi, személyi, technikai, anyagi, egyéb) feltételei és irányítása együttesen alkotják a szervezet, vagy szervezet együttes ügyfélszolgálati rendszerét. A közigazgatási ügyfélkiszolgálás értelmezhető

- az egyes közigazgatási szervezetek szintjén,
- valamint a közigazgatás szakterületeire,
- illetve teljes szervezetrendszerére is.

A «szervezet feletti» értelmezések alapját a közigazgatás meghatározott mértékű jogi, működési, szervezeti, technológiai, személyzeti, finanszírozási, irányítási, szervezeti kulturális egységessége képezi. Ebben az értelmezésben ügyfélszolgálati hálózati rendszerről, ill. integrált ügyfélszolgálati rendszerekről beszélünk.

Az ügyfélszolgálati rendszerek tartalmi elemeit illetően mind szervezeti, mind tágabb összefüggésben a következő szorosan összefüggő, egymást feltételező, egymáshoz igazodó részrendszereket (viszonyokat, vetületeket) lehet megkülönböztetni a menedzsment rendszerek és modellek logikája szerint:

- működési,
- szervezeti,
- személyzeti, kulturális,
- technológiai,
- informatikai,
- tárgyi, fizikai, térbeli,
- finanszírozási,
- szabályozási

részrendszereket lehet, ill. célszerű megkülönböztetni. Különböző menedzsment modellek másféle tagolásokat is alkalmaznak a szervezetek sajátosságainak megfelelően.

A közigazgatási közönségszolgálat új megközelítésének van egy fontos sajátossága még, amelyre figyelemmel kell lenni. Alighanem ez a vonása az elkövetkező években – remélhetően – erősödni fog. A közigazgatás természetéből fakadóan közönségének kiszolgálása is meghatározó része a kisebb, nagyobb közösségek szinte minden életviszonyra kiterjedő szolgálatának. Falvakban, kisebb városokban, szomszédsági közösségekben szinte magától értetődő a helyi közösség és a közszolgáltatások intézményes, vagy spontán összekapcsolódása, együttműködése. A civil társadalom közösségi önszerveződése, önkiszolgálása és az intézményesült közszolgáltatások viszonya egészséges társadalomban egymást kiegészítő, támogató jellegű.

AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI TEVÉKENYSÉGEK HOZZÁADOTT ÉRTÉKE

<i>Ügyfélszolgálati tevékenység</i>	<i>Hozzáadott érték</i>
<i>Ügyfélképzés</i>	Az ügyfél felkészültsége, a beadványok, megkeresések minősége, a közszolgáltatások nagyobb hatékonysága, költségeinek csökkenése, a korszerűsítés iránti igény növelése
<i>Tájékoztatás</i>	Az időráfordítások és hibaszázalék csökkenése, az emberi és technikai kapacitások jobb kihasználása, a közszolgáltatások felértékelődése, az ügyfél-elégedettség növekedése
<i>Ügyfélkontaktus menedzsment</i>	Az ügyfél és a szolgáltató közötti kapcsolat hatékonyságának növekedése mindkét fél számára, a kapcsolatfelvétel és –tartás időráfordításainak csökkenése
<i>Ügyfélkiszolgálás</i>	A szakértői munka minőségének, munkafeltételeinek javulása, kapacitásainak jobb kihasználása, az ügyfélkiszolgálás igazodása az ügyfél igényeihez, körülményeihez
<i>Ügyfélkapcsolat menedzsment</i>	Az ügyfélre vonatkozó minden szükséges adat, információ rendelkezésre állása, az ügyfél hatékonyabb részvétele a szolgáltatásokban, mindkét oldal munkaterheinek csökkenése
<i>Ügykövetés, figyelmeztetés</i>	Jobb időkihasználás, a késedelmekből, mulasztásokból adódó károk, veszteségek csökkenése, munkaterhek átvétele az ügyféltől és a szakapparátustól
<i>Panaszkezelés</i>	Az ügyintézési hibák kijavítása, egységes intézményi szintű panaszkezelés, a panaszok, mint visszajelzések hasznosítása, az ügyintézés biztonságának és az ügyfél bizalmának fokozása
<i>Ügysegédlet</i>	Az ügyfél hatékonyabb részvétele a hagyományos és elektronikus közszolgáltatásokban, az új szolgáltatások elfogadása, az igény felkeltése, a használat bővülése, a fejlesztési befektetések megtérülése
<i>Segédszolgáltatások</i>	A teljes ügyintézési idő, az ügyfél igénybevételeinek, terheinek és költségeinek csökkentése, a szolgáltatási komfort és általa a minőség, elégedettség fokozása
<i>Ügyfélszolgálati feltétel-biztosítás</i>	Az ügyfél-kiszolgálási kapacitások jobb kihasználása, a szolgáltatások fenntarthatóságának növelése, az ügyfél időráfordításainak csökkenése, a szinergiák kihasználása
<i>Ügyfélkutatás</i>	Az ügyfelekre és igényeikre vonatkozó ismeretek bővülése, a szolgáltatások testreszabhatósága, visszajelzések a kiszolgálás minőségéről
<i>Kommunikáció-technikai feladatok</i>	Az ügyfélkapcsolatokat támogató technikai eszközök, technológiák jobb kihasználása, szolgáltató-képességük folyamatos fenntartása
<i>Ügyfélszolgálati termék-előállítás</i>	Az ügyfélkapcsolati, kiszolgálási munkaterhek csökkenése valamennyi résztvevő számára, a kiszolgálási tapasztalatok felhalmozása, az ügyfélszolgálati munka és az ügyintézés hatékonyságának növelése, költségeinek csökkentése, az ügyfél önállóságának fokozása

A közigazgatási közönségszolgálat egyik fontos tartalmi eleme a két szféra kooperációjának erősítése, segítése, hatékonyságának és szinergikus hatásainak fokozása. Mindkét szféra – civil és állami – a kisebb, nagyobb közösségek szolgálatában áll. Működésük határai – egymás kiegészítése, segítése révén – elmosódhatnak (pl. civil szervezetek közfeladat átvállalása), ezért helytálló az, hogy az együttműködést elősegítő közigazgatási közönségszolgálat egyben közösségszolgálat is. Annál teljesebben mutatkozik meg ez az oldal, minél közvetlenebb a kapcsolat a közigazgatás és az általa kiszolgált, közösségekbe szerveződő közönség között. A közigazgatás demokratikus fejlődése fokozatosan erősíti a közönségszolgálat közösségszolgálati jellegét, ilyen irányú átalakulását.

Összegezve azt lehet tehát mondani, hogy az ügyfélszolgálati rendszer a kiterjesztett felfogás szerint a közigazgatási szervezet, szervezet-együttes egészének, szervezeti, kulturális, humán erőforrás, technológiai és egyéb részrendszereinek sajátos „működési vetülete”, mindaz, ami a közönség számára a szervezetből szolgáltatásként, hozzáadott értéként érzékelhető. A szervezeti rendszer, ügyfélszolgálati szempontjából, ebben az új felfogásban, felbontható aktív – közvetlenül ható – és passzív – közvetve ható – kapcsolati elemekre. Az aktív elemeket az ügyfélszolgálati funkció szerves részeként célszerű tervezni, szervezni, működtetni és irányítani. A passzív elemekben a közönségszolgálat szempontjait a követelmények átfogóbb rendszerében kell érvényesíteni. Az új funkció fejlesztése és működtetése során állandóan szem előtt kell tartani: a közigazgatás közvetlenül azokat szolgálja ki, akik az adó-, járulék- és díjfizetés formájában finanszírozzák, a politikai rendszeren keresztül, pedig kontrollálják annak működését.

9.3 A közigazgatási ügyfélszolgálat feladatrendszere²⁶

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő meghatározza az ügyfélszolgálatot, mint önálló funkciót, ismerteti feladatait és eszközeit.

Az alábbiakban általános érvennyel összegezzük - az alkalmazott technikai eszközöktől függetlenül - az ügyfélszolgálatot, mint önálló közigazgatási funkciót, az általa előállítandó produktumokat (teljesítményeket) és az ezeket szolgáló feladatokat (ill. tevékenységeket), amelyek az egyes konkrét ügyfél-kiszolgálási technológiákban sajátos módon, eszközökkel valósulnak meg:

- *Ügyfélképzés* – Az ügyfelek módszeres felkészítése, számukra ismeretek terjesztése annak érdekében, hogy általában, szükség esetén képesekké váljanak a közigazgatással való együttműködésre, a közszolgáltatások igénybe vételére.
- *Tájékoztatás* – Tájékoztatási rendszerek (személyes, elektronikus, telefonos, call center, stb.) működtetése a potenciális és tényleges ügyfelek aktuális ismereteinek karbantartása céljából, a célközönséget érintő hírek eljuttatása, ill. egyedi, eseti tájékoztatás adása.
- *Ügyfélkontaktus menedzsment* – Az ügyfélszolgálat (lásd a következő feladatot) kitüntetett része, az ügyfél, partner konkrét megkeresése, ill. jelzések, kezdeményezésének fogadása, a kapcsolat kezelése, kiszolgálása, irányítása.

²⁶ Gáspár Máttyás : A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Budapest, 2008.8-10.oild.

- *Ügyfélkiszolgálás* – Ügyintézés, egyéb szervezetspecifikus ügyfélszolgáltatások ellátása, érdemi, vagy kiegészítő jellegű ügyintézési részfeladatok (pl. elszámolások, lásd még segédszolgáltatások), tevékenységek teljesítése. Jellemzőjük, hogy általában az ügyfél jelenlétében, közvetlen személyes vagy technikai kapcsolatban, vele együttműködve zajlanak ezek a szolgáltatások.
- *Ügyfélkapcsolat menedzsment* – Az ügyfeleknek, partnereknek a szervezettel való teljes kapcsolatrendszerének, ill. kapcsolattörténetének kezelése, mozgósítása konkrét kapcsolat esetében, az egyedi ügyfélkapcsolati folyamatok követése, jelzések, értesítések küldése, adatok szolgáltatása.
- *Ügykövetés, figyelmeztetés* – Az ügyfél figyelmének felhívása, közbenső cselekmények, események jelzése, feladatokra és határidőkre, körülményekre, alternatív lehetőségekre, várható lépésekre, következményekre történő figyelmeztetés, visszaigazolások küldése.
- *Panaszkezelés* – Az ügyfélkiszolgálás sajátos, minősített feladata, a normálistól eltérő – az ügyfél által kifogásolt – ügyekkel, megkeresésekkel összefüggő ügyfélkapcsolati tevékenységek ellátása.
- *Segédszolgáltatások* – A hatékony ügyintézés, kiszolgálást segítő, a komfortot fokozó, kiegészítő – a kapcsolati módtól függő, esetenként térítéses – szolgáltatások, pl. értékcikk árusítás, pénz be- és kifizetés, pénzkezelés, posta, egyéb technikai szolgáltatások (pl. fényképezés, másolás, nyomtatás).
- *Ügysegédlet* – Ügyintézés közvetítés, ügyfélszolgáltatások, részfeladatok teljesítése mindkét – ügyfél és szolgáltató – irányban, szolgáltatások elérhetővé, hozzáférhetővé, igénybe vehetővé tétele, betanítás, az ügyfél számára szolgáltatás-igénybevételi feltételek biztosítása (pl. számítógépes munkahely), technikai segítségnyújtás.
- *Ügyfélszolgálati feltétel-biztosítás* – Kiszolgálási feltételek – ügyféltér, kapcsolati csatornák, felületek, stb. – biztosítása saját és más szervezet ügyfélszolgálati tevékenységei számára, illetve a kiszolgálási feltételek közös használata.

A közönségszolgálat mint önálló szervezeti funkció

Társadalmi, szervezeti rendeltetése az, hogy a közigazgatás egésze, szervezeti és közönsége közötti kapcsolat a lehető legeredményesebb, leghatékonyabb és leggazdaságosabb legyen mindkét fél számára, a közönség teljes körben és komfortosan hozzájusson a közigazgatás szolgáltatásaihoz.

A funkció ellátáshoz szükséges, **egységes tudásbázis, ismeretek** lényegi tartalma mindaz, ami a közigazgatás és a közönség találkozási felületét, kapcsolati csatornáit alkotja, ami és ahogy azokon keresztül történik, beleértve a felek igényeit és természetét is.

A közigazgatási közönségszolgálat **feladat-, információ- és szervezeti rendszere**, humán erőforrás bázisa egységesedik, integrálódik mind a közigazgatás egészében, mind pedig egy-egy szervezeten belül. Fokozatosan kialakulnak az össz-közigazgatási, ill. össz-szervezeti felelősségi centrumaik (pl. Elektronikus-kormányzati Központ).

A funkció **érdekeltjeinek köre**, elsősorban maga a közönség egységes, legnagyobb részét a polgárok képezik, akik a számára alapvető érdek, hogy minél több ügyet egy helyen lehessen intézni, a legkülönbözőbb közigazgatási kapcsolatok minél inkább egyazon csatornán keresztül legyenek fenntarthatók.

A közigazgatási közönségszolgálat körébe tartozó feladatok a közönségsegmensek szerint eltérőek lehetnek. Legjellemzőbbek a következők, amelyek különböző csatornákon valósulhatnak meg (lásd alább)

- Kapcsolatfelvétel
- Tájékoztatás, információszolgáltatás
- Tájékoztatás konkrét kérdés alapján (kérdés-válasz)
- Tájékoztatás aktuális hírekről, eseményekről
- Ismeretterjesztés, tudásátadás, képességfejlesztés
- Értesítés, jelzés különböző helyzetekről, eseményekről
- Ügyintézés- és szolgáltatás-közvetítés
- Technikai segítségnyújtás
- Kapcsolattartás, visszajelzés, folyamatkövetés
- Pénz be- és kifizetés
- Közvélemény-kutatás, igényelemzés
- Véleménynyilvánítás (nyilvánosan)
- Elégedettség vizsgálat
- Egyéb, speciális, szervezet-specifikus közönségkapcsolati szolgáltatások (pl. iratmásolás, számítógép- és Internet-használat, közösségi szolgáltatások, rendezvényszolgálat, fórumok)



A közönségszolgálati feladatok ellátásának lehetséges alternatív csatornái, kapcsolati módjai:

- személyes
- levelezés
- mobiltelefon
- SMS, MMS
- telefon
- email
- web
- újság
- rádió
- televízió
- rendezvények
- hirdetőfelületek
- tájékoztató kiadvány



Mi a funkció?

Olyan feladatok csoportja, amelyeknek

- társadalmi, szervezeti rendeltetése közös,
- egységes tudásbázist, ismeretet feltételeznek,
- azonos információrendszerre támaszkodnak,
- közös stratégiai terv részét képezik,
- célszerűen azonos a szervezeti felépítésük,
- egy felelősségi centrumhoz rendelése célszerű,
- külső és belső kapcsolatrendszerre (az érdekeltek köre) megegyezik.

Ezért a funkcióba tartozó feladatok:

- egységesen kezelendők az eredményes, hatékony és gazdaságos működés érdekében,
- a menedzsment valamint az igazgatás-szervezés a funkciókat a működés alapegységének tekinti.

**ÜGYFÉLSZOLGÁLATI PRODUKTUMOK, TERMÉKEK, TELJESÍTMÉNYEK
PÉLDATÁRA**

Ügyfélszolgálati tevékenység	Termékek, termékek, teljesítmények példái
Ügyfélképzés	Útmutató, hagyományos és elektronikus tananyag, képzési program, tanfolyam, tankönyv, helpdesk szolgáltatások, ügysegédi és mentorálási szolgáltatás, tanácsadás
Tájékoztatás	Prospektus, webfelület, hagyományos és telefonos tájékoztató szolgálat, hagyományos és elektronikus szolgáltatási kalauz, információs pult, válaszadás kérdésekre különböző csatornákon (lásd a következőt), folyamatosan gyarapodó és használatra kész ügyfél-tájékoztató tudásbázis
Ügyfél-kontaktus menedzsment	Többcsatornás kapcsolat-felvételi, elérési lehetőség (személyes eligazító, levelező, telefon, SMS, WAP, elektronikus levél, webfelület), ezek összefüggő, intelligens kezelését, rögzítését, megválaszolását biztosító rendszerek, szolgáltatások, gyors reagálás az ügyfélmegkeresésekre
Ügyfél-kiszolgálás	Beadványok, kérések, igények befogadása, ügyiratok és egyéb produktumok kiszolgálása, tanácsadás, ügyek azonnali elintézése, intézkedések fogantatása (pl. regisztráció, betekintés), ügyintézés közvetítése, ügyfél-ügyintéző összekapcsolása, időpont lefoglalása, ügyféljelzések fogadása és továbbítása, helpdesk működtetése
Ügyfél-kapcsolat menedzsment	Az ügyfeleket érintő, tartalmazó valamennyi nyilvántartás, adatbázis összehangolt kezelése, karbantartása, betekintés biztosítása, konkrét ügyintézéshez ügyféltörténet szolgáltatása, a nyilvántartások összekapcsolási feltételeinek biztosítása (pl. az ügyfél hozzájárulása)
Panaszkezelés	Panaszok fogadása (több csatornán), továbbítása, a válaszok érkezésének (határidő) figyelése, panaszelemzések és statisztikai kimutatások készítése
Ügykövetés, figyelmeztetés	Határidők kezelése, az ügyfél, ügyintéző értesítése, az ilyen célú automatizált rendszerek kezelése, ellenőrzése, a hátralékok, átfutási idők figyelése, statisztikák és elemzések készítése
Ügysegédlet	Segítségét kérők fogadása, betanítás, mentorálás, e-mentorálás, képzési programok lebonyolítása, a tapasztalatok visszajelzése, űrlapok kinyomtatása, hálózati szolgáltatások közvetítése
Segédszolgáltatások	Értékcikk árusítás, pénz be- és kifizetés, pénzkezelés, posta, egyéb technikai – pl. fényképezés, másolás, nyomtatás – valamint komfortjavító – pl. italautomata, gyermekfelügyelet – szolgáltatások
Ügyfélszolgálati feltétel-biztosítás	Bérelhető, igénybe vehető munkatermek, ügyélfogadó helyek, sorszámkiadó és ügyfélhívó és egyéb technikai szolgáltatások, várakozóhely, biztonsági szolgálat stb.
Ügyféلكutatás	Ügyfél-elégedettség vizsgálat, ügyfélprofil készítés, általános közvélemény- és igénykutatás, célközönségek speciális igényeinek elemzése, adatgyűjtés és -szolgáltatás tudományos elemzésekhez, stratégiai tervezéshez
Kommunikáció-technikai feladatok	A kommunikációs csatornák, technikai eszközök rendelkezésre állása, szolgáltatásainak, funkcióinak biztosítása, a meghibásodási, üzemén kívüli állapot minimalizálása
Ügyfélszolgálati termék-előállítás	Prospektusok, hagyományos és letölthető nyomtatványok, hírlevelek, egyéb kiadványok, webes felületek, tájékoztató anyagok, helyben előállított ügyiratok, dokumentumok, ügyfélkártyák, bizonyítványok, tanúsítványok.

- *Ügyfélkutatás* – Információk gyűjtése, feldolgozása, elemzése az ügyfelekről, az ügyintézésről, mint pl. az ügyfél-elégedettség vizsgálata, vélemény- és igénykutatás, az ügyfélkapcsolatok elemzése, ügyfélprofilok készítése az ügyfelek differenciált kezelése érdekében (szakkifejezéssel: profíling).
- *Ügyfélszolgálati termék-előállítás* – Prospektusok, nyomtatványok, hírlevelek, egyéb kiadványok, cikkek megtervezése, elkészítése, karbantartása, terjesztése. A termékek és a terjesztés célszerűségének, hatékonyságának, gazdaságosságának figyelése, elemzése.
- *Kommunikációtechnikai feladatok* – Az ügyfélkommunikációs és kiszolgálási csatornák fenntartása, technikai kezelése, működtetése, a csatornák közötti kapcsolat, «átjárás » információáramlási összhang technikai feltételeinek, működésének biztosítása.

A felsorolt feladatkategóriákat, ill. feladatokat, teljesítményeket (produktumokat) adott közigazgatási szervezet feladat-, ill. tevékenységrendszerében konkrét szakterületi tartalommal (pl. tárgy-, ill. ügykör, ügytípus, szakmai szolgáltatás) jelennek meg nevesítve a megfelelő célközönségek (pl. ügyfél-, partnerkörök) irányában. Tovább konkretizálódnak a feladatok, ezeken belül a tevékenységek az alkalmazott hagyományos és modern ügyfélszolgálati rendszerek, technológiák, technikai eszközök függvényében. A fenti rendszerezés megalapozza az egyes ügyfélszolgálati technológiai rendszerek kidolgozását, amelyekben ezek a feladatok sajátos módon, tartalommal, tevékenységek révén valósulnak meg.

10 A közigazgatási ügyfélszolgálat személyzete és kultúrája²⁷

Az almodul célja, hogy a tréningen résztvevő megismerje az ügyfélszolgálati menedzsment sajátosságait, az ügyfélszolgálati munkaköröket, azok tartalmát, az ügyfélszolgálati kompetenciákat. Megismerje a szervezeti kultúra rétegeit, sajátítsa el az ügyfélközpontú szervezeti kultúrát. Ismerje az ügyfél tájékoztatás, ügyfélkapcsolat hagyományos rendszereit, s az elsajátított ismeretek birtokában munkája során alkalmazza azt. Ismerje az ügyfélszolgálati tevékenység során előforduló lelki jelenségeket, a kezelésükhöz szükséges tulajdonságokat.

10.1 Ügyfélszolgálati munkakörök: szerepek és szereplők.

A fejezet elsajátításával a résztvevő felsorolja az ügyfélszolgálati munkaköröket, ismerteti azok tartalmát. Ismerteti az ügyintéző és ügyfél kompetenciáit azok szintjét ügyfélszolgálati helyzetben.

Fentebb támpontokat adtunk ahhoz, hogy „bemérjük” az egyes munkakörök „közönség-érzékenységét”, hogy a szervezetben ki milyen mértékben része az ügyfélkapcsolatok humán erőforrás rendszerének. Bizonyára szinte mindenki érintett a szervezetben. A közönséggel közvetlen kapcsolatban lévő, magas vagy releváns „közönség-érzékenységű” munkaköröket a közönségszolgálati rendszer aktív „elemei” közé soroljuk. Az előző fejezetrészben áttekintettük a tág értelemben vett ügyfélszolgálati működés lehetséges szervezeti formáit. Az alábbi ábra bemutatja az ún. magas közönség-érzékenységű munkaköröket, amelyek betöltői az ügyfélszolgálati rendszer személyzete. Ez új megközelítés, amiben eddig még nem alakulhatott ki közigazgatási gyakorlat, mert hagyományosan és kifejezetten csak a szakosított ügyfélszolgálati irodák személyzetét sorolják az ügyfélszolgálati rendszer személyi állományába.

²⁷ Gáspár Máttyás : A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Budapest, 2008.11-28.old.

SZEREPOSZTÁS – ÜGYFÉLSZOLGÁLATI MUNKAKÖRÖK

<i>Munkakörök</i>	<i>A munkakörök tartalma</i>
<i>Ügyfélszolgálati munkatárs (stabil)</i>	Az ügyfélszolgálati irodákban, közvetlenül az ügyfelekkel foglalkozó munkatárs, részben önállóan ügyet intéz, részben ügyintézőt közvetít, kiszolgál
<i>Ügyfélszolgálati munkatárs (mobil)</i>	Az ügyfelekhez helyszínrre, speciális fogadóhelyre, lakásra látogató ügyintéző, megfelelő felszereléssel, amely lehetővé teszi ahelybeni kiszolgálást, intézést
<i>Helpdesk munkatárs</i>	Személyesen vagy telefonon, weben keresztül azonnali segítséget, megoldást nyújtó, intézkedő ügyfélszolgálati munkatárs adott ügyekben
<i>Ügyfélvédnök</i>	Az ügyfélnek segítő, érdekében eljáró, az ügyintézőt ellenőrző, segítő intézményi munkatárs, feladata elsősorban kiszolgálási minőség garantálása
<i>Panaszügyintéző</i>	Az ügyfélpanaszok felvétele, továbbítása, az elintézés, intézkedés követése, a panaszok nyilvántartása, feldolgozása, elemzése
<i>Ügysegéd (IT-mentor)</i>	Az ügyfél segítése a hagyományos és különösen az elektronikus, hálózati ügyintézés megismertetésében, betanításában, használatában
<i>Tájékoztató, eligazító</i>	Az ügyfél tájékoztatása arról, hogy mit, hol és hogyan kell elintézni, összeköti az ügyfelet és az ügyfélszolgálatot, ügyintéző munkatársat
<i>Telefonos, webes tájékoztató</i>	Telefonon, weben érkező kérdésekre – különösen hívasközpontokban – válaszol a meglévő tudásbázis felhasználásával, új kérdésekben szakértőhöz fordul
<i>Levelező (hagyományos)</i>	Hagyományos leveleket fogadja, megfelelő információk és válaszok beszerzésével azokat írásban megválaszolja, szükség esetén idegen nyelvű fordításról gondoskodik
<i>Levelező (on-line)</i>	Elektronikus leveleket, webes megkereséseket fogadja, megfelelő információk és válaszok beszerzésével azokat írásban megválaszolja, szükség esetén idegen nyelvű fordításról gondoskodik
<i>Kapcsolatkezelő</i>	A különböző csatornákon érkező ügyfél-megkereséseket célberendezések támogatásával fogadja, összehangolja, megfelelő helyre továbbítja, nyilvántartja, az időben elkülönülő válaszokat az ügyfélhez továbbítja
<i>Segédszolgálati munkatárs</i>	Az ügyfélszolgálat segédszolgáltatásait (pl. értékciikk árusítás, fényképezés, másolás, rendfenntartás) helyben biztosítja, gyakran kapcsolt munkakörökben

A továbbiakban azt vizsgáljuk meg, hogy a humán erőforrás menedzsment rendszerében milyen sajátosságokat mutat az ügyfélszolgálati feladatokat ellátó személyzet irányítása.

Vegyük sorra:

- A közönségszolgálati humán erőforrás menedzsment érintettjeinek van egy „aktív” köre, akik döntően a funkciókörbe tartozó feladatokat látják el, a további sajátosságok rájuk vonatkoznak. A „passzív kört” illetően is van személyügyi feladat, mert el kell érni, hogy mindenki ismerje, elfogadja, legyen érdekelt, motivált és képes legyen ellátni a feladatkörébe tartozó közönségszolgálat tartalmú feladatokat.

- A *személykiválasztás* területén fontos, hogy a közönségszolgálati munkakört betöltők rendelkezzenek az ehhez szükséges, alapvető kompetenciákkal (lásd a lenti „Az ügyfélszolgálati munkatárs kompetenciái” ábrát).

Különösen fontos ezen a területen a próbaidő (beválás), ill. a megfelelő gyakorlat megszerzése.

Az ügyfélszolgálati munkatárs kompetenciái²⁸

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

²⁸ A Kormányablak ügyintézők kiválasztása során alkalmazott kompetenciamodell alapján. (NKI, 2012)

10.2 Az ügyfélkapcsolatok pszichológiai kérdései.

A fejezet elsajátításával a résztvevő felismeri az ügyfélszolgálati tevékenység során előforduló lelki jelenségek alaptípusait, kompetenciákat, felsorolja kezelésükhöz szükséges tulajdonságokat.

Az ügyfélszolgálat fentebb bemutatott kompetencia rendszerének áttekintéséből jól kivehető, hogy nem mindenki alkalmas helyből az ügyfelek magas színvonalú kiszolgálására. A szükséges képességek egy része közvetlenül tanítható és tanulható. Egy másik – a lelki jelenségekkel szorosan összefüggő – része pedig, mint a személyiség meglévő tulajdonsága fejleszthető, ha hiányzik – nem minden esetben – kialakítható. Az ügyfélszolgálat pszichológiájának kiterjedt szakirodalmi van, képzési és tréning programok sora foglalkozik az e körbe tartozó képességek, személyiségjegyek fejlesztésével. Az alábbiakban azokat az ügyfélkapcsolati jelenségeket foglaljuk össze, amelyek a munkatársak sajátos lelki válaszreakcióit, pszichológiai adottságait feltételezik, e tulajdonságaikat érintik, mozgósítják. Az ügyfélszolgálatot ellátók elvárt pszichológiai alkata, képességei a kompetenciarendszer szerves részét képezik, ennek jelentősége az ügyfélszolgálati rendszerben különösen nagy, mert az igazság pillanatában az ügyfélszolgáltató személyisége maga a hivatal, és annak szolgáltatása.

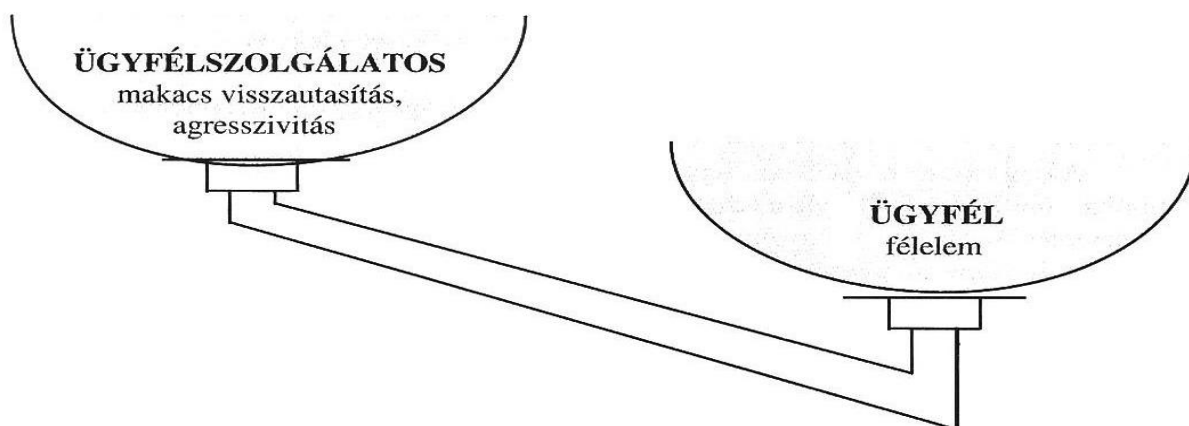
Az ügyfélszolgálati tevékenység során előforduló lelki jelenségek, kezelésükhöz szükséges tulajdonságok felsorolásával, tömör bemutatásával az a célunk, hogy felismerhetővé tegyük azokat a gyakorló ügyfélkapcsolati munkatársak számára, és exponáljuk jelentőségüket az ügyfelek kiszolgálásában. Hasznos lehet a vázlatos bemutatás abban is, hogy a mélyebb, tudatosabb önismeret, célzottabb önmegfigyelés eredményeképpen segíthet ráirányítani a figyelmet személyiségük erősségeire vagy gyengeségeire.

- *Az ügyfél félelme* — Ügyet intézni nem akarunk, nem szeretünk, tartunk tőle, hogy nem vagyunk kellően felkészültek, nincs bizalmunk a hivatalban, tartunk tőle, hogy nem megfelelően fognak velünk bánni. A legkisebb jelek is, amelyek ennek ellenkezőjét bizonyítják különös jelentőséget kapnak, sőt túlértékelődnek. Az esetleges félelmet, amely az ügyintézésrel kapcsolatban felmerülhet, csökkenthetjük úgy, hogy az ügyfelet megnyugtatóan az ügyintés sikeres és gördülékeny legyen.
- *Udvariasság és természetesség* — Ma még akár meghökkentő is lehet, ha egy hivatalban előzőkeny, figyelmesen (apró gesztusokkal, pl. megszólítás az ügyfél nevére, hálásan köszönöm, legyen szíves, tegye meg, hogy ez igen, ez a nyomtatvány teljesen rendben van, türelmesen, természetes egyszerűséggel (pl. nyelvhasználatban, a szakzsargon kerülésével), megnyugtató módon bánnak az ügyféllel. Az ilyen ügyintézői hozzáállás felszabadítóan hathat az ügyfélre, és hasonló magatartásra készíti.
- *Pozitív beállítódás* — A jóindulatú hozzáállás, kellemes kedélyállapot, barátságos viszony, megelőlegezett bizalom lebontja azt a félelmet (lásd előbb), a lélektani falat, akadályt, amelyet sokszor az ügyfél – régi, rossz beidegződés, tapasztalat alapján, gyakran minden konkrét alap, aktuális fenyegetettség nélkül – épít magának, nehezítve ezzel a saját dolgát, a vele való kapcsolatot. Pozitív gesztusokra az emberek szintén pozitív módon reagálnak.
- *Optimizmus* — Az üzenet, hogy minden bizonnal meg fogjuk, meg tudjuk oldani a problémát, az ügyintézés sikeres lesz – ha nem merül föl valamilyen rendkívüli körülmény – megkönnyíti a helyzetet, s ún. önbeteljesítő jóslatként fog működni, segíti mindkét felet abban, hogy a várt, normális kimenetelhez

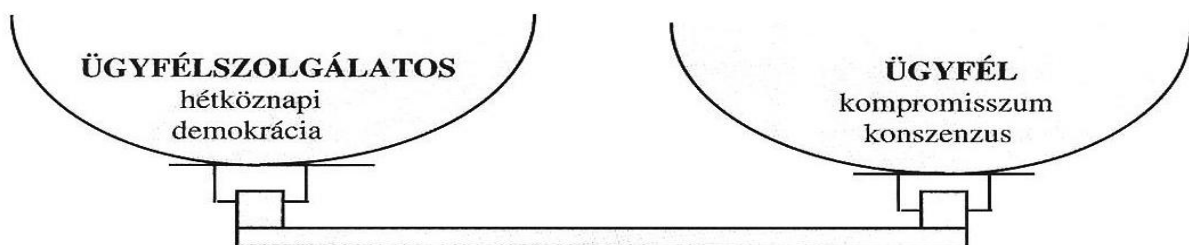
vezessen. Arra készíteti mindkét felet, hogy az erőfeszítés, figyelem, alaposág meg fogja hozni a gyümölcsöt.

- *Egyenrangú kapcsolat* — A közigazgatási ügyfélkapcsolatokban – az esetek túlnyomó többségében – különösen fontos az egyenrangú viszony megteremtése, annak megélése, ami nemcsak az eljárások természetéből, a szolgáltatási jellegből, de az ügyfél többféle potenciális szerepéből is egyenesen következik. Az egyenrangú közigazgatási ügyfélkapcsolat a hétköznapi demokrácia egyik legfontosabb színtere.

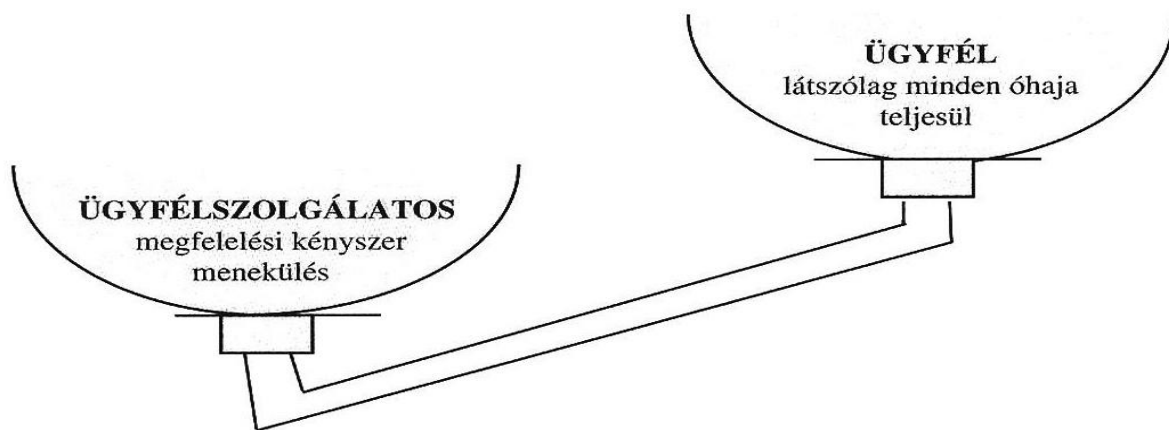
EGYENRANGÚ KAPCSOLAT AZ ÜGYINTÉZÉSBEN



A fölérendelt kapcsolat kialakulása felborult egyensúlyt eredményez



Az egyenrangú kapcsolat kialakítása egyensúlyteremtéssel



Az alárendelt kapcsolat kialakulása felborult egyensúlyt eredményez

Forrás: Kovács Tünde, Az ügyfélszolgálat művészete, Stratégiai Kommunikációs Tanácsadó Iroda, 2000.

- *Empátia* — A másik, az ügyfél, helyzetének, érzéseinek tanulható, fejleszhető átélési készsége szorosan kapcsolódik az egyenrangú kapcsolathoz. Elősegíti a partner várható, tényleges akcióinak és reakcióinak megértését. Megfelelő információkkal, gesztusokkal jelezni, érzékeltetni lehet, hogy tudatában vagyunk, beleéljük magunkat a másik helyzetébe, s ezzel szükség esetén feloldódik az ügyfélkapcsolat túlzottan formális, bürokratikus jellege, megnyílik a lehetőség – ahol szükség van rá – a lelki segítségnyújtásra. A beleérzés képessége különösen fontos, ha jelentős kulturális különbség van az ügyintéző és ügyfél között.

Buda Béla empátia tesztje

A kérdőív harminchárom állítást tartalmaz.

A vizsgált személynek meg kell jelölnie, melyik állítással ért egyet, és melyikkel nem. Egyes állítások elfogadása az empátiás hajlam jele, mások elfogadása éppen az empátia hiányát mutatja. Az alábbiakban bemutatjuk ezt a skálát. Az egyes állítások után zárójelben található + és – jel azt fejezi ki, hogy az állítással egyetértők rendelkeznek-e empátiás tendenciával, vagy nem.

1. Szomorúvá tesz, ha egy csoportban magányos idegent látok. (+)
2. Az emberek túl sok érzékenységet mutatnak az állatok iránt. (–)
3. Gyakran bosszant, ha az emberek a nyilvánosság előtt jelenetet rendeznek. (–)
4. Felbosszantanak az olyan boldogtalan emberek, akik csak magukon sajnálkoznak. (+)
5. Én is ideges leszek, ha a többiek körülöttem idegesnek látszanak. (+)
6. Ostobaságnak tartom azt, hogy az emberek boldogtalanságuk miatt sírnak. (–)
7. Hajlamos vagyok arra, hogy barátom problémáiba érzelmileg beleéljem magam. (+)
8. Néha a szerelmes dalok szövegei mélyen megindítanak. (+)
9. Hajlamos vagyok elveszíteni az önuralmamot, ha rossz hírt viszek az embereknek. (+)
10. A körülöttem levő emberek nagy hatással vannak hangulataimra. (+)
11. A legtöbb idegen, akivel találkoztam, hűvösnek és érzélem nélkülinek látszott. (–)
12. Jobban szeretnék szociális gondozó lenni, mint kiképzésükben részt vevő központban dolgozni. (+)
13. Nem fogok kiborulni csak azért, mert egy barátom kiborult. (–)
14. Szeretem nézni az embereket, amikor ajándékot bontanak ki. (+)
15. A magányos emberek valószínűleg barátságtalanok. (–)
16. Síró embereket látva feldúlt leszek. (+)
17. Némely dal boldoggá tesz. (+)
18. Igazából bele tudom élni magam egy regény szereplőinek érzéseibe. (+)
19. Nagyon dühös leszek, ha azt látom, hogy valakivel kegyetlenül bánnak. (+)
20. Képes vagyok arra, hogy nyugodt maradjak, akkor is, ha a többiek körülöttem idegesek. (–)
21. Ha egy barátom a problémáiról kezd beszélni, megpróbálom a társalgást másra terelni. (–)
22. Mások nevetése nem ragad rám. (–)
23. Néha a moziban azon szórakozom, hogy körülöttem sírnak vagy szipognak. (–)
24. Képes vagyok döntést hozni anélkül, hogy az emberek érzései befolyásolnának. (–)
25. Nem vagyok képes továbbra is jól érezni magam, ha az emberek körülöttem lehangoltak. (+)
26. Nehéz azt látnom, hogy némely dolog mennyire kiborítja az embereket. (+)
27. Teljesen kiborít, ha látom, hogy egy állatot kínoznak. (+)
28. Könyvekbe vagy filmekbe beleélni magát az embernek egy kicsit ostoba dolog. (–)
29. Felháborít, ha idős embereket segítség nélkül látok. (+)
30. Ha valakinek a könnyeit látom, az inkább bosszant, mint együttérzést vált ki belőlem. (–)
31. Nagyon magával ragad a film. (+)
32. Gyakran azt találom, hogy a körülöttem levő emberek izgatottsága ellenére is hűvös maradok. (–)
33. A kisgyerekek néha értelmetlenül sírnak. (–)

A harminchárom állítás segítségével harminchárom pontot szerezhet a maximális empátiás tendenciájú ember, aki minden + jelzésű válasszal azonosult, és minden – jelűt elutasított, míg a maximálisan hiányzó empátiát harminchárom mínusz pont – az előbbi válaszok elmentett helyzete – mutatja.

Forrás: Buda Béla, Empátia, A beleélés lélektana, Folyamatok, alkalmazás, új szempontok, Urbis Könyvkiadó, 2006.

- *Motiváltság* — Belső és külső képzés szükséges ahhoz, hogy ne csak az ügyfélnek, hanem az ügyintézőnek is fontos legyen az ügyfélszolgálat, ügyintézés eredményessége. A teljesítmény-kontroll és ösztönzési rendszer biztosíthatja a külső, és a megfelelő tartalmú, színvonalú személykiválasztás, személyzetfejlesztés, valamint a szervezeti kultúra garantálhatja a belső képzést.
- *Kooperativitás* — Az ügyintézésben való segítőkész együttműködés lényege az, hogy mindkét fél a szerepéből adódó képességeit, lehetőségeit, ismereteit kölcsönösen és proaktív módon mozgósítja az ügyintézés sikeressége érdekében. A legjobb lépések és megoldások előrelátó kiválasztása, a konkrét, személyes helyzethez való rugalmas és kreatív alkalmazkodás, az egyoldalú áthárítás kerülése lehetnek például az «egy hajóban evezünk típusú kapcsolat elemei.
- *Figyelmes meghallgatás* — Az értő figyelem elsajátítható, gyakorolható. Célja, hogy ne azt halljuk csak, amit hallani akarunk, hanem azt, amit mondani akarnak nekünk, várnak tőlünk. A félreértések többsége abból származik, hogy nem figyelünk eléggé a beszélőre, közbeszólással, megszakítással eltérítjük eredeti közlési szándékától. A nekünk tipikus történet az ügyfél számára egyedi. Ha nem hallgatjuk meg figyelmesen, elveszhetjük a lehetőséget nála jelentkező sajátos probléma, mozzanat gyors felismerésére. Az odafigyelés érzékeltetése gesztusokkal, metakommunikációval, a beszélőre összpontosítás, bátorítás, visszakérdezés, a beszélgetést zavaró körülmények (pl. telefon) kiiktatása, előítélet-mentesség, a tartalomra és nem a formára figyelés – mindezek például fontos elemei a figyelem művészetének.
- *Memória* — Az ügyfélszolgálati munka lényegi tevékenysége a tájékoztatás, s ebben nagy előny a jó emlékezet. Rendkívül jó benyomást tesz az ügyfélre a gyors, pontos, teljes válasz, amely az átlagon felüli memóriára utal (pl. vasúti utas tájékoztatás). Az emlékezet fejleszthető, segédletekkel (sajátos feljegyzésekkel) támogatható, s különösen értékes, ha személyes tartalmat kap, amikor az ügyintéző emlékszik az ügyfélre, nevére, ügyére, amiben akár a legegyszerűbb ügyfélkezelő számítógépes rendszerek is rendkívüli szolgáltatásokat nyújthatnak az ügyintéző számára. Ne feledjük azonban, nemcsak a számítógép, de saját memóriánkat is rendszeresen frissíteni kell.
- *Szervezőképesség* — A személyes munka szervezethez az ügyfélszolgálati tevékenységben kiemelkedően fontos. Az ügyfélszolgálat a közigazgatási szervezet számára az igazság pillanatainak legkiterjedtebb színtere, ahol a hivatalról minden kiderül. Az ún. just in time (mindent a megfelelő időben) szervezési módszer (lásd alább) az ügyfélszolgálati tevékenységben a legfontosabb. Mindennek kéznél kell lennie, mindennek működni kell, amikor az ügyfél ott van, bejelentkezett, válaszra vár. Az ügyintézőnek a jól szervezett irodaüzem megbízható fogaskerekeként, saját munkáját hatékonyan szervezve, kell működni. A szervezőképesség annak felismerését, elismerését és a megfelelő időben történő kiszolgálását, a veszélyeztető és akadályozó tényezők előrelátását, gyors felismerését és elhárítását jelenti, amitől a dolgok folyamatosan és jól működnek, vagy elromolhatnak.
- *Felelősségérzet és -vállalás* — A megfelelő eszközökkel, jogosítványokkal támogatott, egyértelműen rögzített és elfogadott felelősség az arra alkalmas embereket felszabadítja, míg az eszköztelen felelősség még az egyébként azt vállalni képes munkatársakat is megnyomorítja. Az utóbbi szervezeti-működési, irányítási diszfunkció.
- Az előbbi viszont a felelősségvállalás képessége, készsége szempontjából szelektálja az embereket. Az ügyfélszolgálat felelőssége akkor is jelentős, ha az érdemi döntések nem a front office-ban, hanem a

háttérben a back-office irodán történnek. Ez ugyanis a hivatal utolsó állomása, ahonnan kimegy a termék. A munkatársnak ezzel a felelősséggel kell végeznie a munkáját, az ügyfél számára ő a hivatal. A felelősségérzet az intézkedések következményei, a siker és kudarc, az elismerés és elmarasztalás tudatos vállalása és elviselésének, a szembenézés képessége.

- *Megbízhatóság és határozottság* — Az ügyintéző az intézmény nevében vállal felelősséget, kötelezettséget (pl. határidő, megfelelő tájékoztatás személyesen, telefonon, más módon), miközben saját személye van előtérben az ügyfél számára. Akkor tekinti őt és rajta keresztül megbízhatónak az ügyfél, ha pontosan teljesíti ígéreteit, a dolgok az előjelzések szerint alakulnak, az információk pontosak. Erősíti a megbízhatóságot, ha az ügyfélnek módja van a dolgokat – szükség esetén – ellenőrizni, az elvárható szolgáltatási teljesítményt előre megismerni. A határozottság, döntésképeség a megbízhatóság kritikus mozzanata. Ha pontosan tudjuk mi a helyzet, mi a teendő, akkor a leghatározottabban kell tudnunk eldönteni, s döntésünket, lépésünket (adott esetben a hivatal intézkedését) képviselni.
- *Meggyőző kommunikáció* — Nem csak jó fülekkel kell rendelkezni még a gyenge jelzések vételére is (lásd fentebb: figyelmes meghallgatás), de az ügyintézőnek rendelkeznie kell a meggyőző érvelés képességével is különböző, főleg kritikus helyzetekben (lásd: probléma- és konfliktuskezelés). A meggyőzőképesség alapfeltétele számos korábban említett képesség, az empátia, megbízhatóság, felelőség-vállalás és még néhány. Mindezek együttesen hitelessé teszik az ügyintézőt. További készségekre van azonban szükség egy-egy tárgyalás során az elfogadás elérésére, különösen akkor, ha az információ, intézkedés nem a legkedvezőbb az ügyfél számára. Világosan meg kell tudni különböztetni az embereket és a problémás helyzetet, a szubjektív és objektív (pl. jogszabály) körülményeket, elfogadhatóbbá teheti az intézkedést, a kialakult helyzetet az álláspontok, a háttérben húzódó érdekek, egyértelmű feltárása, ütköztetése, a lehetséges kimenetek összevetése, ellene-mellette szóló érvek felsorakoztatása, döntési mozgástér, folyamat, szempontok, azok súlyának bemutatása, azonos, vagy hasonló helyzetekkel, példákkal való összevetés. Ha az ember rokonszenves, akkor könnyebben elhiszik neki, hogy igaza van abban, amit képvisel. A tartalommal azonos jelentőséggel bír a tárgyalás megértő, tiszteletteljes stílusa, a segítőkészség (lásd fentebb), ha megmutatjuk, hogy milyen továbblépési (pl. fellebbezés, segítségkérés, a megoldás nem közigazgatási módjai) lehetőségek vannak az ügyfél számára.
- *Kreatív problémakezelés* — Mindenek előtt a problémákra való érzékenység szükséges ahhoz, hogy a normálistól, a várt, szándékolt helyzettől való eltérést, mint kihívást mielőbb felismerjük. A legjobbak számára a sikerélményt a nehezebb, problémás ügyek eredeti, ötletes megoldása jelenti. A probléma módszeres értelmezése, feldolgozása, kategorizálása (pl. nehéz, de ismert, nagyon zűrös ritka, az ügyfélre tartozó vagy belső probléma) akárcsak logikus végiggondolása elvezethet az adott helyzetre szabott elegáns, nem rutinjellegű megoldáshoz.

A személyes képességeken és készségeken (problémátűrő, kockázatvállaló, újtó, fantáziadús) túl ezt a magatartást a menedzsmentnek ösztönöznie és jutalmaznia, bizonyos mértékig az elfogadható hibaszázalékot tolerálnia kell.

- *Konfliktuskezelés* — Az érdekek, vélemények, helyzetmegítélés ütközése – különösen problémás esetekben – az ügyfélkiszolgálás természetes velejárói. Normális esetben például panasz, kifogás, reklamáció formájában jelennek meg. A konfliktuskezelés az ügyintézőtől mindenek előtt a jelenség

természetességének elfogadását, az érzelmeiktől való elvonatkoztatás, és azok visszaszorításának, a tolerancia, az őszinteség, a tárgyyszerűséghez való ragaszkodás (az ügyfélnek éreznie kell, hogy a számára negatív kimenetel az ügyintézőnek nem személyes érdeke), a módszeres problémafeltárás (lásd fentebb), az álláspontok módszeres ütköztetésének, kompromisszum keresésének és elfogadásának, szükség esetén a konfliktus által nem érintett, független közvetítő elismerésének, a saját hiba, tévedés beismerésének és a kompenzáció, sajnálat-, elnézés-, bocsánatkérés, diszkréció, képességeit, készségeit feltételezi. Nagyon hatásos és fontos, hogy hibáinkból legyünk képesek tanulni, levonjuk a következtetéseket, s az érintett ügyfelet beavassuk abba, hogyan fogjuk, tudjuk a hasonló helyzeteket megelőzni. A közigazgatási eljárás kötelező eleme a jogorvoslat lehetőségeiről való tájékoztatás.

- *Emberismeret és ügyféltípusok* — A legkülönbözőbb ügyfél-kiszolgálási helyzetek kezelésében előnyös az ügyintéző számára, ha képes minél előbb felismerni az ügyfél szándékait, viselkedésének lelki mozgatórugóit. Az emberismeret készségének fejlesztése mellett hasznos a különböző ügyféltípusok és kezelésük általános szabályainak megismerése (lásd a 12. sz. ábrát). De vigyázzunk, tipikus ügyfél kevés van, inkább a jellemző magatartásmódokra érdemes koncentrálni, amelyek akár egy ügyfélkapcsolaton belül is váltogathatják egymást, nem kis mértékben az ügyintéző viselkedésének hatására.
- *Csapatmunka* — Az ügyfelek kiszolgálása jellemzően kollektív tevékenység. A háttérmunkatárs, a kapcsolódó, alternatív, kiegészítő szolgáltatásokat ellátók egyazon munkacsoport tagjai akkor is, ha nem közös térben dolgoznak. Nem mindenki alkalmas arra, hogy egy csoport részeként működjön, ill. meg kell és lehet tanulni azt, hogy mit jelent fogaskeréknek lenni egy kisebb-nagyobb gépezetben. A közös cél és felelősség vállalása, a munkamegosztás, az egymást segítő kapcsolat, a kölcsönös őszinteség, akadálytalan, nyílt kommunikáció, a csapaton belüli munkatársak helyzeteinek előrelátása, a láthatatlan segítő kéz (számíthatasz rám, akkor is segítelek, megvédelek, ha te nem vagy ott) jelentőségének megértése, gyakorlása, a csoporttudattal, - fegyelemmel és - kultúrával való azonosulás, a csoporton belüli empátia, a kudarcok és sikerek közös vállalása, az érdekek megosztása. A csapatmunka személyes követelményeinek való megfelelésen túl a szervezeti kultúra, irányítási rendszer intézményes része, technikája is.

A csoportteljesítményt és - működést a menedzsmentnek mindenoldalúan szerveznie, szabályoznia, segítenie, fejlesztenie, ösztönöznie és jutalmaznia kell. Az ügyfélkiszolgálás nem a magányos hősök terepe.

- *Stressztűrés, -kezelés* — A tömeges, rosszul szervezett, nem megfelelő technikai feltételek és munkakörülmények mellett folyó, gyakran ismétlődően konfliktusos ügyfélkiszolgálás törvényszerűen vezet stresszhelyzet kialakulásához, amelyet az emberek különbözőképpen – a stressz-érzékenyek (lásd a 13. sz. ábrát) nehezen – tudnak elviselni. A stressz fokozza a szervezetben a fizikai és szellemi hatásokkal járó adrenalin-termelést. Kellemes kiváltó okok esetén (pl. izgalmas új lehetőségek, változások) a stressz inkább energiaforrás, a nehézségek leküzdését segítő erő. Ha negatív élmények, nehézségek eredménye, akkor ellenkezőleg, nehezíti a problémák megoldását, lebénít, félelmet kelt. Feszültséget, fizikai rosszulletet érzünk, fejfájással, szédüléssel, akár ájulással, remegéssel is járhat. A terheket elviselhetetlennek érezzük, a levertség lesz rajtunk úrrá, életkedvünk elhagy. Ilyenkor inkább menekülünk, meg akarjuk úszni a helyzetet, problémamegoldó képességünk a minimálisra csökken. A tartós stresszhelyzet, túlhajszoltság kiégéshez (burnout), fásultsághoz vezethet, amikor érzéketlenné válunk az

ügyfelek gondjaira, munkánk gépszerűvé válik. Mindkét jelenséget a pszichológia jól ismeri, személyes és munkahelyi megelőzésükre, kezelésükre kipróbált technikák állnak rendelkezésre.

- *Önkontroll* — Az ügyintézőnek az ügyféllel való foglalkozás közben folyamatosan figyelnie kell önmagát, az alap- és a metakommunikációs (pl. érzelmeink kifejeződését) folyamatot, tágabban az ügyfélszolgálatás percről-percre változó helyzetét. Mintha egy külső megfigyelő követné, úgy kell tudnunk látni, elemezni, ellenőrizni és szabályozni, ami történik. Minél inkább gyakorlatunkká válik az egyes szituációk utólagos átgondolása, értékelése (mi működött, mi nem, mi váltott ki pozitív, negatív reakciót), annál könnyebb és hatékonyabb lesz az ügyintézés «folyamatába épített» önkontroll, önszabályozás.
- *Önismeret és önbizalom* — Ahhoz, hogy az ügyintéző magabiztos, kiegyensúlyozott, megbízható, határozott (lásd fentebb) lehessen, a külső körülményeken (pl. biztonságérzet, megbecsülés) túl, jól kell ismernie önmagát (az ún. énkép-ről lásd a 14. sz. ábrát) és bíznia kell saját magában, képességeiben. Egyáltalán nem magától értetődő, hogy ismerjük önmagunkat, különösen nem az kritikus helyzetekben. Ha pedig megismertük, akkor el is fogadjuk magunkat, saját személyiségünket, identitásunkat. Az önismeret – nagyon leegyszerűsítve szükségleteink, igényeink és az ehhez rendelkezésre álló képességeink, készségeink tartalmának, állapotának átlátása – megtanulható és elmélyíthető. Tudnunk kell képességeinket, értékünket, hogy becsülni tudjuk önmagunkat és joggal várjunk el megbecsülést másoktól – az ügyfelektől – is.
- *Önbecsülés és önfejlesztés* — Az önmagunkkal való törődés első lépése az önértékelés és önbecsülés, amelynek kulcsa az önismeret (lásd fentebb). Adni magunkra, önmagunkkal törődni, legtágabb értelemben annyi jelent, mint megvalósítani önmagunkat. Az ügyfélszolgálati munkatárs számára az egyik legfontosabb terep erre a hivatásszerűen végzett ügyfélkapcsolati munka. Az ügyfél számára az ügyintéző a hivatal maga.

Egyáltalán nem közömbös, hogy az ügyintéző minek tekinti, hogyan gondolja önmagát. Az ügyfelek kiszolgálását a kibontakozás lehetőségeként, vagy a megpróbáltatások és szenvedések végtelen folyamataként éli meg.

A legfontosabb, hogy elfogadjuk önmagunk folyamatos fejlesztésének (divatos kifejezéssel, az egész életen át tartó tanulás, fejlődés) követelményét, az természetes igényünké váljon. Ehhez – az önismereten és önbecsülésen túl – elsősorban nyitottnak, az újra és változásra fogékonyak kell lenni. A magas színvonalú emberi erőforrás menedzsmentnek nagyon hatékonyan ösztönöznie és segítenie kell a munkatársakat ebben a törekvésükben.

10.3 Ügyfélközpontú szervezet, ügyfél kiszolgálási rendszerek, technológiák és eszközök.²⁹

A fejezet elsajátításával a résztvevő ismerteti a szervezeti kultúra rétegeit, kapcsolatát a szervezet teljesítményével. Képes arra, hogy példák segítségével jellemezze az ügyfélközpontú szervezeti kultúrát. Ismerteti az ügyfél kiszolgálási rendszereket, technológiákat és eszközöket. Megismeri és alkalmazza a színvonalas ügyfélszolgálati levelezés stílus és eszköztárait, a hatékony elektronikus levelezést. Ismerteti a telefonálás etikettjét, bemutatja a helyes telefonálás szabályait. Ismerteti a hagyományos személyes ügyfélszolgálat funkcióit és tényezőit.

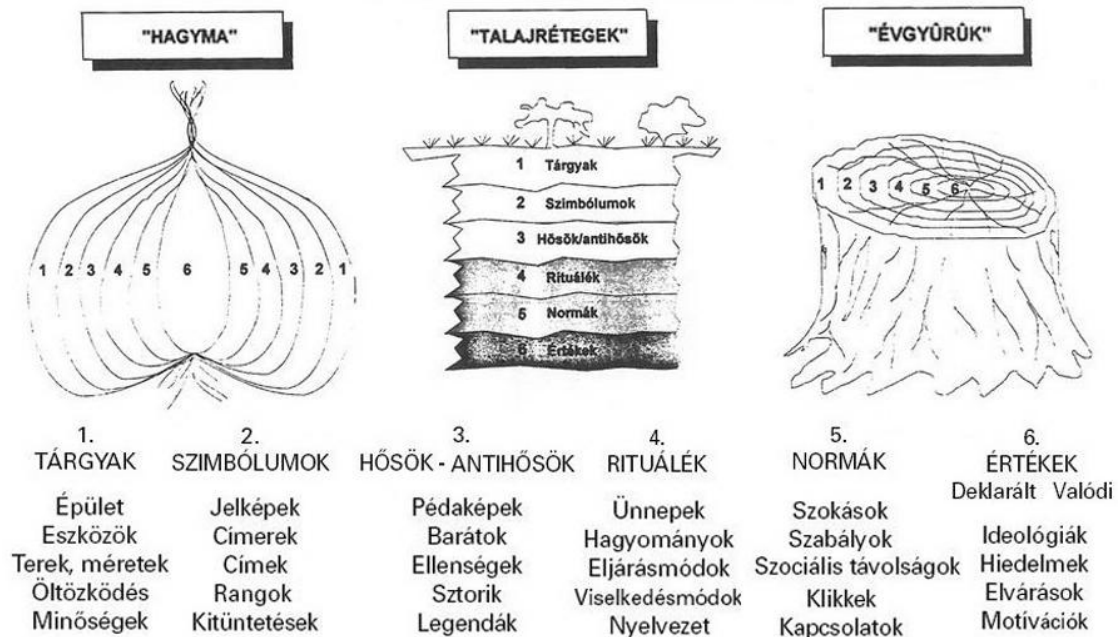
Az ügyfelek kulturált kiszolgálása a nagyközönség számára többnyire kedvességet, udvariasságot jelent. A reklámokhoz hasonló, egyes kiszolgálási előírásokban megkövetelt, megtévesztő, már-már vigyorgásba hajló „keep smiling”-nak (folyton mosolyogj) azonban semmi köze közönség centrikus szervezeti kultúrához. A közigazgatási szerv egészére (a rendszerjellegből adódóan a részeket is átható) jellemző, a tagok által közösen elfogadott előfeltevések, hiedelmek, értékek, viselkedés- és megjelenési módok rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat, környezetükhöz való viszonyukat. A szervezet jellemeként is meghatározhatjuk a szervezeti kultúrát. Ez annyiban is találó, hogy a szervezet jól működő kultúrája tagjai jellemének részévé válik. Illetve, – amint azt az előző, pszichológiai fejezetrészben láthattuk – a munkatársak személyisége (jellem) az igazság pillanataiban összeolvad a hivatalával, szolgáltatásával. A szervezeti kultúra lényegét, rétegződő szerkezetét jól illusztrálják az alábbi ábra hasonlatai. A közönségközpontú szervezeti kultúra minden egyes kultúrarétegben megnyilvánul. Csak ebben az esetben mondhatjuk el, hogy a szervezetet „minden ízében” áthatja ez a szellem. A közönségközpontú közigazgatási szervezeti kultúra elemei szervezetenként sajátosak lehetnek. Újabban a közigazgatási szervezetek nyitottságaként is jellemzik és írják le a szervezet ügyfélközpontúságát, szembeállítva ezt a követelményt a korábbi hatalomorientált hivatali szervezeti kultúra zártságával. Az alábbiakban néhány példával illusztráljuk, mit jelenthet mindez a gyakorlatban.

²⁹ Gáspár Mátyás : A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Budapest, 2008.28-32.old.

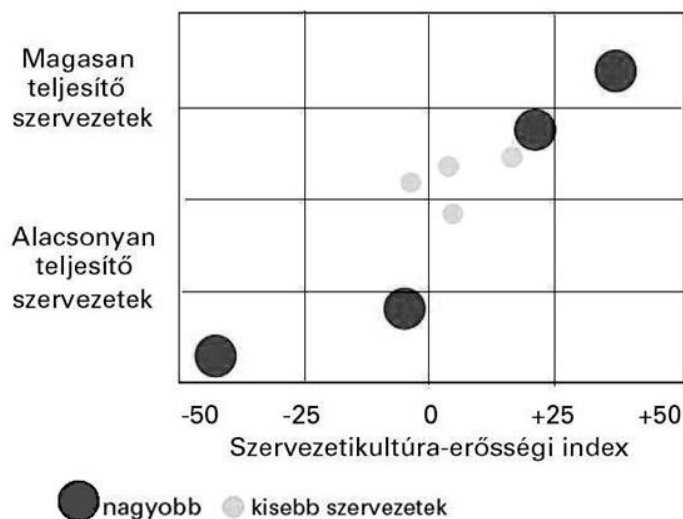
A szervezeti kultúra rétegei, és kapcsolata a szervezet teljesítményével

A szervezeti kultúra elemei rétegekbe strukturálódnak. A felszínen lévő jól látható jegyek alatt egyre mélyebben az egyre kevésbé kézzel fogható, kitapintható, mind rejtettebb rétegek, elemek találhatók.

A következő ábrán a szervezeti kultúra rétegződésének három modellje látható.



A szervezeti kultúra és a teljesítmény kapcsolata*



*Willem Mastenbroek, *Managing for quality in the Service Sector*, Blackwell, 1991. 74. old.

Az ügyfélközpontú szervezeti kultúra jellemzése

<i>Kultúraelemek</i>	<i>Példák*</i>
TÁRGYAK	
<i>Épület</i>	Jól bejárható, átlátható, ügyfélkomfortos
<i>Eszközök</i>	„Barátságos”, a közönség által (is) használható, eszközök
<i>Terek, méretek</i>	Tágas, kényelmes közönségterek,
<i>Öltözködés</i>	A munkatársak izléses ruhája, rajta a szervezethez tartozás jelei
<i>Minőségek</i>	Az eszközök modernek, működnek, tiszták, jól ápoltak
SZIMBÓLUMOK	
<i>Jelképek</i>	A közönség szolgálatára utaló jelképek, logó
<i>Címerek</i>	A legfontosabb alapértékeket kifejező címer
<i>Rangok</i>	A közönségkapcsolati pozíciók elismerő megnevezései
<i>Kitüntetések</i>	Elismerés, kitüntetés a közönség szolgálatáért
HŐSÖK, ANTIHŐSÖK	
<i>Példaképek</i>	Nyilvánosan elismert közönségkapcsolati emberek
<i>Barátok</i>	Partnerkapcsolatok kiemelkedő közönségszolgálatokkal
<i>Ellenségek</i>	Szóvá tett közönségkapcsolati mulasztások, mulasztók
<i>Sztorik</i>	Ügyfélszolgálati viccek, emlékezetes szolgáltatási esetek
<i>Legendák</i>	Évkönyvekben, belső újságban megörökített régi történetek
RITUÁLÉK	
<i>Ünnep</i>	Az x-edik kliens ünneplése, megajándékozása
<i>Hagyományok</i>	Hagyományteremtés: nyitott napok
<i>Eljárásmódok</i>	Az új kliensek bevezetése, tájékoztatása
<i>Viselkedésmódok</i>	A törzsvendégek ismerősként való üdvözlése, fogadása
<i>Nyelvezet</i>	Külföldiek anyanyelven történő kiszolgálása
NORMÁK	
<i>Szokások</i>	A kisgyerekesek, idősek, fogyatékosok előre engedése
<i>Szabályok</i>	Panasz esetében előírt válaszadási határidő
<i>Szociális távolságok</i>	Családi együttlét, ünneplés a közönséggel nyílt napon
<i>Klikkek</i>	Összetartó régi, tapasztalt munkatársak, hangadók
<i>Kapcsolatok</i>	Ismerős, fontos ügyfél (VIP), szervezeten belüli barátságok
ÉRTÉKEK	
<i>Deklarált</i>	Szolgáltató hivatal, mint érték a szervezet stratégiájában
<i>Valódi</i>	Az ügyfél, aki a munkában csak zavaró tényező
<i>Ideológiák</i>	A közigazgatás azért van, hogy a jognak érvényt szerezzen
<i>Hiedelmek</i>	Az ügyfél mindig laikus, tájékozatlan
<i>Elvárások</i>	Az ügyfél/ügyintéző legyen türelmes
<i>Motivációk</i>	A közönségszolgálati munkatárs legyen megfizetve, megbecsülve

* A táblázat többnyire a pozitív szervezeti kultúra példáit mutatja be, természetesen létez(het)nek negatív kultúrák, ill. elemek is.

A

A modern, írott közigazgatási tájékoztatási rendszer szervezeti, szervezatközi egységéről, egyes kitüntetett elemeiről a következőket tartjuk fontosnak kiemelni:

- A közigazgatási szervezet tájékoztatási célú, nyomtatott és elektronikus kommunikációját egységes rendszernek kell tekinteni, aminek alapját a tartalom, a forma, a kifejezésmód, a felhasználó barátság elvének közössége jelenti a hagyományos és modern megjelenési módoktól, megjelenítési eszközöktől függetlenül.
- Az egységesség tágabb értelemben is követelmény, a tájékoztatás módjának illeszkednie kell a szervezet intézményesített kultúrájába, annak megfelelő rétegeihez igazodva, s ezen belül követnie kell a szervezet elfogadott arculatát (színek, betűtípusok, szimbólumok, logo, jelmondatok, egyéb).
- A különböző tájékoztatási szolgáltatásoknak, módszereknek egymásra való tekintettel, részben egymást helyettesítő, részben pedig kiegészítő módon, egymásra utalva, hivatkozva kell működniük, igazodva a közönség lehetőségeihez, tájékozódási szokásaihoz, s megfelelő tapintattal terelve az új tájékozódási lehetőségek, a szükségszerű modernitás irányába.
- A tájékoztatás hagyományos és modern eszközeit, mint egységes szolgáltatást – a közönségkapcsolati funkció keretein belül – egyazon szakmai felügyeleti pont, szerkesztőség felelősségi körébe kell utalni, az egységesség szervezeti garanciájaként. Ez nem csorbíthatja, korlátozhatja a tartalomért való szakmai felelősséget.
- Az írásos kommunikációban messzemenően figyelembe kell venni a célközönség átlagos olvasási kompetenciáját, ezért a szövegeket ebből a szempontból is lektoráltatni kell. Az olvasási teljesítményt mérő nemzetközi, ún. PISA tesztek és más felmérések tanúsága szerint egyáltalán nem ritka az ún. funkcionális analfabetizmus (a lakosság 40 %-át is megközelítheti, az iskolából kikerülők 1/3-a), azaz a szövegértés hiánya.
- A hagyományos ügyfél-tájékoztatási módszereket és eszközöket mindaddig az újakkal együtt alkalmazni kell, amíg modern megfelelőik alkalmazása általánossá, mindenki számára, egyenlő eséllyel hozzáférhetővé nem válik, ill. a használathoz szükséges segítség rendelkezésre nem áll. A kényszerű és szükségszerű párhuzamosságot ki kell használni arra, hogy a hagyományosan kommunikálókat – igény és lehetőség szerint – segíteni kell átállni az új csatornákra. Például, hagyományos tájékoztató prospektust, hírlevelet célszerű kiadni az elektronikus ügyintézésről.
- A szervezetek közötti tájékoztatási együttműködésben – egy tágabb ügyfélszolgálati, közönségkapcsolati kooperáció szerves részeként – igen jelentős szakmai, pénzügyi, hatékonysági előnyök rejlenek. Nagy költségek takaríthatók meg a tájékoztatási célú médiumok közös előállításával azonos típusú, szakmai profilú, adott területen (pl. kistérségben) lévő szervezetek együttműködésében. Az egységesen és központilag készített általános elektronikus nyomtatványok, kiadványok konkrét szervezetek számára testreszabhatók, s kisebb szériákban is, helyi nyomdai kivitelezésben költséghatékonyan előállíthatók.

Külön érdemesnek tartunk kiemelni egy Magyarországon viszonylag új, bár hagyományos, de kevésbé elterjedt tájékoztatási megoldást, a szervezeti, szolgáltatási kézikönyvet, kalauzokat, évkönyveket (ez utóbbi ismertebb és

elterjedtebb gyakorlat), amelyek készülhetnek belső és külső tájékoztatásra, vagy egyszerre mindkét célból. Ez a fajta médium – elsődleges tájékoztatási célján túl – különösen alkalmas a szervezeti kultúra terjesztésére, elmélyítésére. A szervezet „ízlésétől” függ, hogy milyen stílusban, hangvételben szól a közönséghez, mennyire enged betekintést a belső viszonyokba attól függően, milyen együttműködést, részvételt vár el a környezettől.

A hagyományos és modern tömegkommunikációs csatornák és eszközök felhasználásának jelentősége elsősorban az alábbi ügyfélszolgálati feladatok végrehajtásában bír különösen nagy jelentőséggel:

- a közhasznú, közérdekű tájékoztatás törvények által előírt kötelezettségének teljesítése (pl. információs jogok, üvegseb, pályázatok, közbeszerzés, ügyfélkarta),
- a sajtótörvényből fakadó felvilágosítási és válaszadási kötelezettség teljesítése, a sajtó munkájának segítése, a sajtónyilvánosság biztosítása,
- egyes közérdekű, valamint hatósági ügyintézési feladatok végrehajtása (nyilvános kihirdetés kötelezettsége egyes ügytípusok esetén, pl. fejlesztések, beruházások, pályázatok, öröklés),
- állampolgári nevelés, ösztönzés, ügyfélképzés, (pl. új ügyfélszolgálati módszerek bevezetése, környezetvédelem, közbiztonság, hulladékgazdálkodás),
- a közvélemény-kutatási eredmények, az ügyfelek, az állampolgárok véleményének nyilvános közzététele,
- a demokrácia intézményrendszereinek működtetése, a nyilvánosság fórumainak biztosítása (pl. döntések előkészítése, társadalmi kontroll, viták, konfliktusok rendezése).

10.3.1 Levelezés

A többcsatornás kiszolgálás kapcsán már tettünk említést fentebb a levelezés hagyományos ügyfél-kiszolgálási rendszeréről, amely a belátható időn belül, jó ideig jelen lesz még a közigazgatásban. Bár a közigazgatási szakma várja a hagyományos levélforgalom csökkenését, de az még nem kezdődött meg.

A közigazgatási eljárás hatálya alá eső ügyekben, a 30 napos általános ügyintézési határidőbe bőven belefér a levelezés, ahogyan például a gazdasági életben a hagyományos számlázást sem kell személyesen intézni, és az adóbevallás, útlevel ügy is intézhető postai úton. A szolgáltatási kapcsolatokban e téren is van tehát tartalék, a szolgáltatók berendezkedhetnek a kifejezetten postai ”levelezős” ügyintézésre, ahogyan ez néhány említett, egyáltalán nem jelentéktelen ügykörben történik. Szükség esetén, kiegészítő eljárásokkal, ellenőrizhető az ügyfél kiléte, szándéka, akarata.

Ha például a „levelezős ügyintézés” helyi ügysegédlettel (pl. teleházban segítenek a beadványt elkészíteni, nyomtatványokat letölteni és kitölteni, szükség esetén telefonon, elektronikus úton kérdeznek a hivataltól) párosul, akkor kellően komfortos szolgáltatást biztosít.

Az emberek nagy része azonban úgy gondolja, hogy a fontos ügyeket személyesen kell, érdemes intézni. Sokunknak megnyugtató az, ha az ügyintézővel való személyes találkozáson győződik meg arról, hogy rendben

folyik az ügy intézése. Ennek háttérben valószínűen a hivatalok iránti bizalmatlanság évszázados tapasztalata, ezzel szemben a személyes bizalom és kapcsolat, az adott szó szentsége, s az ezekre épülő, azonban egyre gyengülő, szokások húzódnak meg. Az elektronikus aláírás elterjedésével a levelezős távügyintézés még hatékonyabban, kinyomtatás és a posta kiiktatásával, otthonról is megoldható³⁰. A közigazgatási szervezetek az új eljárási szabályok szerint – mint arra korábban utaltunk – már kötelesek az ilyen beadványokat elfogadni.

Szélesebb körű – az Internetet használó, folyamatosan bővülő – közönség megszólítását célozza az egyirányú elektronikus intézményi hírlevél, sajátos elektronikus, speciálisan szerkesztett, szöveges, vagy igény és lehetőség szerint multimédiás hírűjság. Segítségével a legkülönbözőbb ügyfélkörökkel, célcsoportokat, állandó és időleges személyi csoportokat – pl. időseket, fogyatékkal élőkkel, adott településen, térségben, szomszédságban lakókat – lehet elérni, velük kommunikálni ily módon. Az ingyenesen szolgáltatott hírlevelekre az érdeklődők önkéntesen jelentkeznek. Nagyon kényelmes, gyors tájékoztatási lehetőség, ha a közönségnek módja van otthon vagy közösségi hozzáférési helyeken – ingyenesen, vagy megfizethető áron – internetezni. A hírlevél a rendszeres ügyfélkapcsolatok fenntartásának kiváló, egyre nagyobb jelentőséggel bíró, gyorsan terjedő eszköze.

A levelezőlista, lényegét tekintve, egy csoportos levél, amelyet a nyilvánosan használható elektronikus levelező rendszerek közvetítenek. A közigazgatási szervezet által kezdeményezett szolgáltatásra a téma iránt érdeklődők, valamilyen módon érintett kör tagjai, szabadon vagy feltétellel (pl. jóváhagyással) feljelentkezhetnek. Minden levelezőlistán elküldött levelet minden listatag megkap, s arra mindenkinek (vagy csak a szerzőnek) válaszolni tud. A rendszerek lehetőséget adhatnak arra is, hogy a levelezőlistán érkező levélre csak a feladónak válaszoljunk. Ez a levelezés tehát – az elektronikus hírlevéllel szemben – kétirányú kapcsolatot biztosít. Alkalmas nyitott vagy zárt csoportok (pl. testületek tagjai) kiszolgálására, a közigazgatási szervezet partnerkörei, csoportos partnerei (pl. civil szervezetek) kiszolgálására, levelezőlista szolgáltatás nyújtására (pl. célzott pályázati információ). Lehet olyan alkalmazás is, amikor a rendszert kizárólag az adott csoport használja, abban a közigazgatási szervezet nem jelenik meg levelezőként (pl. véleménynyilvánításra). A levelezőlista moderálható is, ami azt jelenti, hogy a közösen elfogadott kommunikációs szabályokat be nem tartó, nem kívánatos tag onnan technikai úton kitaltható.

10.3.2 Az elektronikus, írásbeli kommunikáció

Az elektronikus úton történő kommunikáció a 21. századra mindennapjaink részévé vált. Az internetet gyakorta és rendeltetésszerűen használók levelek tucatjait kapják és írják naponta. A kommunikációnak ez a módja sok tekintetben eltér a hagyományos, papír alapú levelezéstől. Az e-mailre a levelezés e gyors, olcsó és praktikus formájára vonatkozik néhány olyan szabály, amelyeket érdemes betartanunk, annak érdekében, hogy e-mailjeinkkel elérjük a kívánt célt.

³⁰ Az elektronikus aláírás korántsem terjed olyan mértékben (még a fejlettebb országokban sem), mint ahogy azt kitalálói elgondolták. Az alkalmazás felgyorsítása és elterjesztése céljával jött létre a Magyar Elektronikus Aláírás Szövetség, <http://www.melasz.hu/>

Győződjünk meg róla, hogy a kapott levél nekünk szól. Gyakran előfordul, hogy csak másolatként, tájékoztatásul kapunk meg egy e-mailt, senki nem vár választ tőlünk a benne foglalt problémára vagy kérdésre.

Ne feltételezzük mindig azt, hogy levelünk címzettje mindig tudja, hogy kik vagyunk. Annak érdekében, hogy a címzett mindig tudja, kitől kap levelet, készítsünk egy rövid „aláírást” e-mailjeink végére, (név, beosztás, intézmény, cím, telefonszám, e-mail cím, honlap) amelyet automatikusan be tudunk illeszteni minden elektronikus levelünk végére, így az aláírással még időt is spórolhatunk.

Gondosan győződjünk meg arról, kinek írunk e-mailt. Különösen fontos ez, ha olyan személynek vagy intézménynek írunk, akivel, vagy amellyel ez az első kapcsolatfelvétel. Külföldre küldött levelek esetén tisztázzuk, melyik a címzett keresztnév illetve vezetékneve. Ha nem elégszünk meg pontatlan információkkal, és alaposan utánajárunk a dolgoknak, sok kellemetlenségtől kímélhetjük meg magunkat.

Ha egy problémára vagy kérdésre nem tudunk válaszolni, de ismerjük azt, aki válaszolhat rá, továbbítsuk a levelet ennek a személynek és értesítsük a feladót is, hogy továbbítottuk levelét az illetésnek.

A feladó értesítése nélkül ne továbbítsunk levelet, ha a levél küldője nem kap választ, és nem tudja, kihez is került a levele, mi magunk kerülhetünk kellemetlen helyzetbe. Bizonytalan eredetű, aláírás nélküli, gyanús, esetleg számítógépes vírust tartalmazó e-mailt ne továbbítsunk.

Mindig töltsük ki a „levél tárgya” mezőt. Erről sokan el szoktak feledkezni miközben sietve, megírnak néhány sort. A címzettnek fontos, hogy tájékozódhasson a levél tárgyáról, mielőtt kinyitná azt. Néhány levelező rendszer már figyelmezteti a levél íróját, ha úgy akar elküldeni egy e-mailt, hogy a tárgyát nem jelöli meg. A tárgy megjelölése segít kiszűrni a vírusokat tartalmazó leveleket is. A tárgy megjelölése legyen egyértelmű és informatív, amely mindenképpen kötelező hivatalos levelek esetében. Ne írjunk olyan semmitmondó tárgymegjelöléseket, mint „értékelés” vagy „válasz”! Jobb, ha a levél tartalmára utalva töltjük ki a tárgy mezőt (pl.: „2010. augusztus 21-i megbeszélés emlékeztetője”).

Ne feledkezzünk meg arról, hogy az e-maileket többnyire képernyőn olvassák, ritkán nyomtatják ki, hogy olvasása kényelmesebb legyen.

Az e-mail legyen rövid, fogalmazzunk néhány szavas, egyértelmű mondatokban. Természetesen a rövideg nem mehet az érthetőség rovására, ne hagyjunk ki belőle semmi olyan információt, amelyet közölni akarunk. Ha mégis hosszúra sikerül levelünk, akár a tárgy mezőben jelezhetjük ezt a címzettnek, hogy szánjon időt a levél elolvasására.

Ne írjunk e-mailben titkos, bizalmas információkat. Ilyen információkat inkább személyesen, közöljük. A címzett egy rossz kattintással százaknak továbbíthatja levelünket. Számos példa van arra, amikor valaki a cége összes alkalmazottjának továbbított olyan levelet, amelynek tartalma csak rá tartozott volna.

Úgy fogalmazzuk meg e-mailjeinket, mintha az adott információt szemtől szembe kellene elmondanunk, vagy mintha főnökünk, tanárunk is olvashatná. E-mailben se írjunk le olyan szavakat, amelyeket a mindennapi beszédben ne használnánk.

Az e-mail az írásbeli kommunikáció gyors formája. A gyorsaság azonban nem ment föl bennünket a helyesírás szabályainak betartása alól! A címzettnek nem lesz jó véleménye rólunk, ha kapkodva írt, hibákkal teli levelet olvas tőlünk.

A hagyományos levélhez hasonlóan, az e-mail sem nélkülözheti az üdvözlő sorokat és az aláírást. Ha aláírásunkat már automatikusan beillesztettük, válogathatunk az üdvözlő formulák közül. A gyorsaság és rövideg nem egyenlő a modortalansággal és a kapkodással.

Magyarországon a hiteles elektronikus aláírás még nem széles körben elterjedt, de az aláírásunk, elérhetőségünk megadása, mégis komolyságot és rendezettséget kölcsönöz e-mailjeinknek.

Soha ne írjunk e-mailt hirtelen felindulásból! Bár ez a kommunikációs forma gyors, ugyan úgy végig kell gondolnunk egy e-mail szövegét, mintha papír alapú levelet írnánk. A „válasz” gomb tálcán kínálja az átgondolatlan válasz lehetőségét, mivel az elektronikus levelezés esetén hiányzik az előkészületi idő, ami egy hagyományos levél esetén eltelik, amíg előkeressük a papírt, tollat, borítékot. A harag rossz tanácsadó, egy konfliktusokkal teli, nehéz helyzetben inkább találkozzunk személyesen azzal, akivel fel akarjuk oldani a konfliktust, vagy választ keresünk egy problémára. Soha ne feledjük, az e-mail nem helyettesíti a közvetlen emberi kommunikáció eszközt, a beszédet.

Ha válaszolunk egy levélre, válaszuk tartalmazza a kapott üzenetet is, vagy idézzük azt a részt belőle, amelyre reagálunk, így a kommunikáció folyamata teljes egészében láthatóvá válik a levelezés során. Ebben segítenek a különböző levelező programok, és automatikusan beillesztik válaszuk mögé a kapott üzenetet.

Mikor használjunk e-mailt?

- Ha gyorsan akarunk információhoz jutni.
- Ha valamilyen okból gyors válaszra vagy levélváltásra van szükségünk.
- Könnyed hangvételi üzenetek írásához és elküldéséhez.
- Ha üdvözölni akarunk valakit (természetesen nem egy állami kitüntetés átvételének alkalmából, hanem valamilyen hétköznapi okból).
- Ha szempont a levelezés alacsony költsége, és így megspórolhatjuk a postaköltséget.
- Ha hosszabb dokumentumokat, táblázatokat akarunk eljuttatni a címzettnek, és papír alapú továbbítása hosszadalmas, nehézkes lenne, vagy azzal a veszéllyel járna, hogy a küldemény megsérülhet, vagy elveszhet. A levelezőprogramok egy részénél mód van visszaigazolás kérésére, arról, hogy a címzett megkapta-e levelünket és kinyitotta-e azt.

Mikor ne használjunk e-mailt?

- Idősebb emberekkel történő kapcsolatfelvételnél (lehet, hogy az illetőnek nincs is e-mail címe, és zavarba ejthetjük, ha az e-mail címe után tudakozódunk). Inkább kérdezzük meg előre, megfelelő-e neki, ha elektronikus formában juttatunk el neki egy üzenetet, vagy dokumentumot.
- Hivatalos beadványoknál. Magyarországon még nem mindenütt elterjedt az elektronikus irat és beadványkezelés a hatóságoknál. Előfordulhat, hogy pályázatok, kérelmek beadása során elektronikus formában és papíron, kinyomtatva is el kell juttatnunk a dokumentumot a rendeltetési helyére.
- Bizalmas, a közvetlen kommunikációt igénylő személyes ügyek elintézésekor.

Netikett

Annak érdekében, hogy kiküszöbölhetőek legyenek a világhálón való levelezés hátrányos tulajdonságai, netikettet, vagyis az internetre vonatkozó etikai kódexet alakítottak ki.

Ez az etikai kódex, tartalmaz az elektronikus levelezésre vonatkozóan is néhány olyan szabályt, amelyeket célszerű, illetve illik figyelembe venni az elektronikus levelezés során. Ebből a kódexből idézünk néhány fontos szabályt az alábbiakban.

- Tiszteld a szerzői jogait annak az anyagnak, amit másolsz. Majdnem minden országban vannak szerzői jogi törvények.
- Ha továbbítasz, vagy újrapostázol egy üzenetet, akkor ne változtasd meg annak a szóhasználatát. Ha ez egy neked írt személyes üzenet volt és egy csoportnak kívánod továbbadni, akkor kérjél először engedélyt a feladótól.
- Egy jó ökölszabály: légy konzervatív a küldésben és légy liberális a fogadásban. Nem szabad indulatos levelet küldened még akkor sem, ha provokálnak. Másik oldalról viszont, ne legyél meglepve, ha ilyen levelet kapsz, és okosan teszed, amikor nem válaszolsz ezekre.
- Figyelj, kinek küldesz el egy e-mailt másolatban válaszként. Ne küld el több embernek, amikor már csak két ember között folyik a kommunikáció.
- Ne felejtse el, hogy azok az emberek, akikkel kommunikálsz, az egész világon vannak szétszórva. Lehet, hogy annak a levélnek, amire azonnali választ vársz, a címzettje éppen alszik. Add meg neki a lehetőséget, hogy felébredjen, munkába menjen, mielőtt úgy döntené, hogy a levél nem érkezett meg, vagy a címzett nem törődik vele.
- Használj vegyesen kis- és nagybetűt. **A CSUPA NAGYBETŰ JELENTÉSE AZ ELEKTRONIKUS LEVELEZÉSBEN UGYANAZ, MINTHA KIABÁLNA.**
- Küldj egy rövid választ, hogy megkaptad a levelet, ha úgy gondolod, hogy a levél fontossága szükségessé teszi ezt. Tedd meg ezt akkor is, ha részletesen válaszolni csak később lesz időd.
- Légy óvatos a helyi szlenggel és a helyi rövidítésekkel.
- Amennyiben nagyobb mennyiségű körlevél kiküldése szükséges e-mailben, előtte minden esetben egyeztess informatikus kollégával illetve a rendszergazdával, mivel tömeges e-mail küldésénél az informatikai rendszer „spam”-ként érzékelheti leveleinket.

10.3.3 Telefonálás

A napjainkban – a közigazgatásban is – reneszánszát élő telefon a huszadik század elejétől áll a közigazgatás rendelkezésére, mint közönségszolgálati technológia. Történelmi múltja ellenére lehetőségei még messze nincsenek kihasználva (pl. nyomtatvány megrendelése, bejelentkezés ügyfélfogadásra, panaszok és bejelentések, határozatok telefonos közlése, figyelmeztetések, visszajelzések, stb.), pedig az emberek döntő többsége (94 %-a) telefonon személyesen elérhető. Magán- és közéleti telefonálási kultúránk egyaránt eltér a fejlett országokétól, bár érzékelhető módon, remélhetően tartósan, tempósan közeledünk a fejlett nyugathoz e tekintetben is.

A szervezet számára különösen fontos az, hogy milyen a szervezet nevében megszólaló első hang, beszédstílus.

A munkatársaknak tudatában kell lenniük, mit jelent ez a helyzet a szervezet és a közönség számára.

A sikeres szervezetekben szigorú magatartási szabályok – saját telefonálási illetmen, az általános szervezeti kultúra magatartási szabályaival és a kiszolgálási technológiákkal összhangban – írják elő, hogyan kell az intézmény nevében telefonon kommunikálni. Általános teljesítmény-követelményként szabják – a telefonálással kapcsolatosan – azt, hogy a közönségkapcsolatokban legkésőbb, pl. a harmadik kicsengés után a telefont fel kell venni.

A *telefonos ügyfélszolgálatnak* azonban sokkal nagyobb jelentősége és lehetőségei vannak, mint a kulturált kommunikáció, a hívó és hívott felek összekapcsolása. Fentebb több helyen is említettük, s az alábbiakban részletesebben is kitérünk arra, hogy milyen – a hazai gyakorlatban még nem kellően kihasznált – lehetőségeket kínál a telefon a közönségszolgálatban:

- telefonos tájékoztatási szolgálat, tudakozó, automatikus válaszadó rendszerek alkalmazása (lásd alább részletesebben a hívásközponttól, segélyszolgálatról),
- ingyenes telefonvonal (zöldszám) működtetése fontos kapcsolatok érdekében arra rászoruló célcsoportok számára,
- üzenetrögzítés, -továbbítás, a sikeres továbbítás visszajelzése, a visszahívás szervezése, ellenőrzése,
- bejelentések (pl. panasz, javaslat) fogadása üzenetrögzítéssel, továbbítása a megfelelő szervezeti egységhez, ügyintézőhöz,
- bejelentkezések, pl. ügyfélfogadásra, fogadóórára, rendezvényre, egyéb akcióra, a bejelentkezés visszaigazolása,
- telefonos (hagyományos, SMS, voice-mail, azaz hangüzenet) visszajelzés, értesítés adása bizonyos eseményekről, pl. hiánypótlás szükségessége, pályázatfigyelés, ügyek elbírálása, közbenső intézkedések,
- szolgáltatások (pl. nyomtatvány, kiadvány, felmérés, környezetanulmány, egyéb) telefonon történő megrendelése (szükség esetén a hívó fél személyének ellenőrzésével, visszahívással, stb.).

A sokféle – gyakorlatilag minden ilyen módon elintézhető, kezdeményezhető – szolgáltatást rendszerszerűen, intézményesített módon kínáló ügyfélszolgálat az ún. *telefonos ügyfélmenedzsment*. Az egyszerű kapcsolásnál, tájékoztatásnál annyival több, hogy gondoskodik a telefonon kért és nyújtható szolgáltatás elvégzéséről, az visszajelzi, a teljesítésről meggyőződik, ennek érdekében személyes telefonos kapcsolatot tart az ügyféllel,

partnerrel. A telefonos kiszolgálás nem korlátozódik a kifejezetten közönségszolgálatot, ügyfélkiszolgálást végző munkatársakra. Munkakörönként meg lehet határozni, hogy mely szolgáltatásokat lehet, ill. kell ellátni a telefonos ügyfélmenedzsment körében. Az e körbe tartozó szolgáltatások egy – lehetőleg minél nagyobb – részét a szervezet egységes háttérszolgálatai biztosít(hat)ják.

11 Önismeret, emberismeret, nehezen kezelhető ügyfelek

Az almodul célja, hogy a képzésen résztvevő megismerje a Hippokratészi temperamentum alapján megkülönböztetett személyiségtípusokat, C.G. Jung személyiségtípológiáját, mint a DISC modell elméleti hátterét. Cél, hogy az almodul elsajátításával a képzésben résztvevő ismerje W.M. Marston DISC modelljét, a DISC által mért faktorokat, a különböző személyiségtípusok jellemzőit, ügyfélszolgálati munkastílusát, s ennek segítségével önismeretre tegyen szert. Továbbá felismeri a különböző személyiségtípusú ügyfeleket, ezáltal munkája során empatikus viselkedést alkalmaz, elkerüli a kommunikációs zavarokat, kivédi a felesleges stressz hatásokat, növeli az ügyfél elégedettséget.

Az ügyfélszolgálat manapság összetettebb és nagyobb követelményeket támasztó feladat, mint valaha. A közigazgatás megítélése és sikere, sokszor a kormányablaki ügyintézésen, az ügyfélszolgálaton múlik.

A megítélést, a munkahelyi sikereit vagy sikertelenségeit döntően befolyásolhatja, hogy képes-e hatékonyan együttműködni az ügyfelekkel, ügyeiket, panaszaikat hatékonyan jogszerűen kezelni. Az eredményes kormányablak ügyfélszolgálathoz először saját magunk munkavégzési stílusát kell pontosan megfigyelnünk. Ez a tanegység azt számszerűsíti, hogyan látja Ön a saját ügyfélszolgálati viselkedését, s később azt is megtudhatja, miként észlelik azt mások. Az ismeretek birtokában pedig könnyebben alakíthatja ki az ügyfelek igényeinek kielégítésére vonatkozó stratégiáit.

A későbbiekben bemutatandó módszer segítségével fel lehet ismerni a legkülönbözőbb típusú és habitusú ügyfelet, s az elsajátított ismeretek segítségével kevesebb idő alatt és kevesebb stressz árán lehet Őket befolyásolni.

A hatékony ügyfélszolgálati tevékenységet elősegítő DISC módszer, könnyen tanulható, gyakorlatias és sikeres technika. A módszer segítségével az ügyfélszolgálati feladatot ellátó munkatárs javíthatja emberi kapcsolatait, megtanulhatja, az ügyfelekkel való szabályozott kapcsolattartást. Képes lesz felmérni, hogyan viszonyulnak hozzá az ügyfelek és az ügyfelek viselkedéséhez igazítja saját stílusát, meggyőzően, nyitottan, hitelesen.

A DISC rendszer elsajátításával és gyakorlatok segítségével meghatározhatjuk saját természetes ügyfélszolgálati stílusunkat, típusunkat, s olyan készségeket sajátíthatunk el, melyet sikerrel alkalmazhatunk ügyfélszolgálati munkánk során.

Elsősorban e rendszer segítségével a képzésben résztvevők meghatározzák, melyik személyiségtípusba tartoznak, felismerik erősségeiket, gyengeségeiket. Tudatosul bennük, milyennek látják Őket mások, így elkerülhetők a félreértések.

Másodsorban azonosítani tudják, hogy ügyfelük milyen személyiségtípusba tartozik, hogyan reagál konfliktus helyzetekben, milyen implicit és explicit kifejezőmódot ért és használ.

11.1 A DISC rendszer elméleti háttere

A képzésben résztvevő a fejezet elsajátításával ismerteti Marston DISC modelljének elméleti hátterét, felsorolja és jellemzi Hippokratész 4 személyiségtípusát, értelmezi Jung személyiségtípológiáját, az attitűd és a négy pszichés funkció kapcsolatát.

11.1.1 Hippokratész 4 személyiségtípusa

Az i.e. V. században élt *Hippokratész*, "az orvostudomány atyja" úgy gondolta, hogy a kozmikus elemek tulajdonságai és az emberben levő testnedvek hasonló jellegűek. Az pedig, hogy mire milyen temperamentum (vérmérséklet) jellemző, attól függ, hogy mely testnedvek vannak túlsúlyban testében.

A megfelelő testnedvek	A megfelelő temperamentumok
sárga epe	kolerikus
vér	szangvinikus
nyálka	flegmatikus
fekete epe	melankolikus

Ennek megfelelően négy temperamentum típus különíthető el.

Kolerikus (harcos, lobbanékony)

Érzelmei gyorsan jönnek létre, változatosak és tartósak; következetes, kitartó, szívós; aktív, gyakran féktelen. A kolerikus típusú emberekről a következőket mondja Kant: "Forrófejűnek tartják őket. Könnyen lelkesednek, de könnyen le is higgadnak, ha ellenfelük feladja. Ellenfél hiányában nyugtalanokká válnak. Aktivitásuk hirtelen, de nem tartós. Szorgalmasak, de nem szeretik a munkát, mivel nem kitartóak. Szeretnek parancsolni, mások utasításait azonban nem veszik komolyan. Szeretik a látszatot, a fényt, a formalitásokat, büszkeséggel és önmaguk szeretetével teltek. Szenvednek, ha igényeik visszautasítással találkoznak."

Kolerikusnak a forró, gyors, aktív temperamentumot szokták nevezni. A kolerikus természetében az akarat az uralkodó elem. Számára az élet munka és tevékenység. A kolerikus akaratereje szilárd. Amilyen gyakran lehetséges, szívesen dönt mások helyett is. Szerencsére adottságai közé tartozik nagyfokú cselekvőképessége is. Gyakorlatias, cselekedeteinek célja van. Éles elméjű, elképzeléseit azonban ellenőrzése alatt tartja, és jól használja. Szorongatott helyzetben éber és bátor. Nem engedi, hogy mások döntsenek helyette. A veszélyek nem ijesztik meg, inkább vonzóan hatnak rá. A kalandorok szinte kivétel nélkül kolerikusak. A kolerikus nem ijed meg a kellemetlenségektől.

Szokatlan állóképességgel rendelkezik az ilyen temperamentumú ember. A kolerikus ember emellett igazi bajtárs.

A kolerikus kemény ember, érzelmi élete gyengén fejlett. Kevésbé tudja magát mások helyzetébe képzelni. Viharos és heves. Ahogyan a szangvinikus, ő is képes a dühöngésre és nehezen tud bocsánatot kérni.

Gyakran önféjű és hajthatatlan. Túlságosan öntudatos, céljait szinte mindig eléri. Gőgös és uralomvágyó. Más embereket csak eszköznek tekint, elsősorban saját maga és tervei céljára. Általában ügyes. Számára a helyes magatartásnál fontosabb, hogy valamit elvégezzen, terveit valóra váltsa.

Bosszúvágyó természet, nem felejt el könnyen a sértést vagy az igazságtalanságot. Mindenestől prózai lélek, kevésbé figyel az élet finom részleteire. Száraz, hűvös, részrehajló és szüklátóköri. A kolerikus ember önfegyelme kemény, szigorú és kitartó. Komoly és tudatos erőfeszítésre van szüksége, hogy megfékezze indulatait, hirtelen haragját. A bocsánatkérés a kolerikus számára nagyobb megalázkodás, mint például a szangvinikus számára.

Szangvinikus (bizakodó, szalmaláng)

Érzelmei változatosak, gyorsan jönnek létre, nem túl erősek és nem is igazán tartósak; társas kapcsolataiban aktív, kifelé forduló, könnyen alakítja ki azokat; nyitott, beszédes, mozgékony. A szangvinikus vérmérsékletű ember gondtalan, reményekkel teli, nagy jelentőséget tulajdonít minden pillanatnyi elfoglaltságának, azonban a következő pillanatban megfeledkezik az egésztől. Barátkozó, részt vesz a tréfában, semmit sem vesz túl komolyan. Sok barátja van. Szokásos hibáitól nehéz eltéríteni. A munkába könnyen belefárad, könnyen megunja. A kitartás nem erőssége.

A „szangvinikus” kifejezés a meleg, vidám, eleven temperamentumot jelöli. A szangvinikusnak környezetével szemben erőteljes befogadó képessége van: a külső benyomások könnyen utat találnak értelméhez és szívéhez, temperamentumánál az érzelmek uralkodnak. Nem hagyja, hogy a gondolkodás feltartóztassa, reagálása eredeti és gyors. Érzelmei viszont gyorsan változnak. A szangvinikus beszéde élénk, friss, tele van melegséggel, ami gazdag, érzékeny természetéből fakad. Az ilyen típusú ember könnyen köt barátságokat, ismeretségeket. Akár otthon, akár úton, munkában vagy pihenőidőben. Ezzel szemben rendkívül változékony. A szangvinikus meleg érzelmű ember, azonban ha elveszíti nyugalmát, haragos is tud lenni. Rendszerint nem tart sokáig, hamar elfelejti és kész a bocsánatkérésre. A szangvinikus ember mindig a jelenben él.

Képes arra, hogy beleélje magát mások gondolataiba és érzéseibe. Jól tud alkalmazkodni környezetéhez. A szangvinikusnál nincs bájosabb, hódítóbb ember. Nagyon könnyen csinál karriert, ezzel szemben nem mindig használja ki a nagyszerű alkalmakat. Rendkívül érzékeny és együtt érző. Született hajlama van a betegekkel és a gyermekekkel való foglalkozásra. Képes a teljes élet megélésére. Éles szeme van a formákhoz és a színekhez, a természethez, a művészethez, az emberekhez, az állatokhoz és a növényekhez. Az ilyen típusú ember remek agitátor, kiváló propagandista. Negatív tulajdonságai közé tartozik, hogy megbízhatatlan és felületes. Szándékosság nélkül feledkezik meg mind ígéreteiről, mind kötelezettségeiről. A lelki egyensúly és a józanság hiányzik belőle. Életében elvész az összefüggés és a következetesség. Senkinek sincs nagyobb szüksége az önvizsgálatra, mint a szangvinikusnak. Ezzel szemben joggal mondhatjuk, hogy az ilyen ember született optimista.

Flegmatikus (közönyös, "állóvíz")

Érzelmei nem hevesek, lassan alakulnak ki; nyugodt, lomha; társaival kiegyensúlyozott a kapcsolata.

A flegmatikus típus így jellemezhető: "A flegma nem mozog túl gyorsan, sem túl lassan, azonban kitartó. Lassan melegszik fel, de lelkesedése sokáig megmarad. Cselekvéseiben elvek irányítják, nem pedig ösztönök. Nem

óvatosan ravasz, inkább bölcs. Megértően foglalkozik más emberekkel. Véleményének oly módon szerez érvényt, hogy a célokat szem előtt tartva, azt a látszatot kelti: engedett másoknak."

A flegmatikus megjelölést a lassú, hűvös temperamentumra alkalmazzák. Az ilyen ember nyugodt és kiegyensúlyozott, szenttelenül tekint az életre. A flegmatikus jóindulatú és összeférhető természetű. Ebben segítségére van békeszeretete. Nem háborog, és nem táplál haragot. A házasságban, a munkahelyen megnyugtató hatást fejt ki, akármilyen háborgó legyen is a környezete. Nyugodt és megbízható, veszély esetén mindig megőrzi hidegvérét. Időt szán arra, hogy elvégzendő feladatát alaposan átgondolja. A barátság terén kitartó és hűséges. Természete szerint nem olyan tevékeny, mint a kolerikus. Képes arra, hogy határozatokat hozzon és azokat végre is hajtsa, de ezt nem teszi azonnal. Gyakorlatias, nyugodtan és nagyvonalúan gondolkodik. Nagy tehetsége van a tudományos munkákhoz. A társadalmi- és természettudományi területen a szeniális felfedezések általában a melankolikusok számára vannak fenntartva. Mindig sokat tesz a köz érdekében, erre azonban fel kell kérni. Aki tanácsot, vagy segítséget kér tőle, mindig nyitott fülekre talál. Tulajdonságainak gyengéi közé tartozik, hogy lassú. Semmi sem lepi meg, semmi sem indítja meg, semmi nem kelt benne csodálkozást és nem is lelkesíti. A flegmatikus lustább, mint a többiek, minden erőfeszítést igyekszik elkerülni. A munkavégzésben kevesebb energia-befektetésre van szüksége, mint másoknak, mivel feladatait könnyebben megérti, jobban megtervezi, és jobban kivitelezi. Opportunista: jobban érdekli az, ami könnyen és fáradtság nélkül megoldható, mint az, ami jó és igazságos. Mások iránt közönyös: sem nem kemény, sem nem brutális, mint a kolerikus, de hideg. Ha valaki segítséget kér tőle és cselekvésre ösztönözhető, akkor barátságos és szeretetreméltó. A flegmatikus leginkább hajlamos a gőgös közönyre, amelyet önteltségnek is nevezhetünk. Magatartása gyakran fölényes: minél inkább észreveszi más emberek ostobaságát, hiúságát és önzését, annál inkább kialakul benne mások megvetése. A flegmatikusnak mindenekelőtt közönyössége ellen kell harcba indulnia.

Melankolikus (lassú, szomorkás)

Érzelmei lassan alakulnak ki, de mélyek. Mélabús, nyugodt, hajlamos a tépelődésre, visszahúzódó, passzív alkat. A melankolikus vérmérsékletű emberek nagy jelentőséget tulajdonítanak minden őket érintő dolognak. Mindenütt felfedeznek valamit, ami okot adhat szorongásra. A különböző élethelyzetekben először a nehézségeket veszik észre. Nem ígérek könnyen, s alaposan meggondolják: be tudják-e majd tartani ígéretüket. Aggasztja őket a más emberekkel való kapcsolat, gyanakvóak és félnének.

A melankolikus kifejezést a sötét, nyomasztó, borús temperamentum megjelölésére használják.

Az ilyen embert is az érzelmek uralják, de „antennái” befelé irányulnak, gondolkozása és érzései önmagába fordulók. Sok minden nem érdekli, ami kívülről érkezik. Mindent saját énjével hoz összefüggésbe és hajlamos az ítélkezésre és a lekicsinylésre. A jelen kevéssé érdekli, s ezért amennyire lehet, egy álmovilágban keres menedéket.

A melankolikus természete gazdag és érzékeny. Ezzel magyarázható, hogy a melankolikusok között sok a nagy művész. Mindenben mély és alapos. A melankolikusok között sok a filozófus és gondolkodó. Gazdag érzelmi élete és elmélyült gondolkodása különösen képessé teszi az írói vagy tudósi alkotói és intellektuális munkára.

Hűséges természet: nem köt sok barátságot, de a meglévőkhöz ragaszkodik. Lénye gyakran taszító, mert pesszimizmusával, érzékenységgel és önhittséggel sokakat elkerget magától. Megbízható, ígéreteit és kötelezettségeit nem felejt el könnyen. A munkában – akár vezető, akár beosztott – alapos.

Szokásaiban, öltözködésében, vagyis mindenben gondos és rendes. Befelé forduló természetű. Hajlamos a túlzott mértékű önvizsgálatra, amely már megbénítja az akaratot és az energiát. Könnyen válik hipochonderré az ilyen ember.

Nagyon érzékeny, könnyen megbántódik, megsértődik és ezért felettébb bizalmatlan. Nem ismer kompromisszumokat.

Mindezeken túl ébren-álmodozásában és tépelődésében hajlamos olyan dolgok beképzelésére, amelyek nem is léteznek. Mindenekelőtt általában tartózkodó és hallgató. Ritkán elégedett, inkább mindenben és mindenkiben csalódott, gyakran sötét és mogorva. Pessimista, minden rosszat és terhelőt észrevesz. Büszke, mivel éles szeme van mások hibáinak felfedezésére, lenézi az embereket. Saját hibáit természetesen csak nehezen ismeri fel. Passzív természetű, töprengései és ábrándozásai távol tartják a valódi élettől. A melankolikusból mind társaságban, mind az üzleti életben hiányzik a kezdeményező készség. Ő inkább társ, mint vezető. Általában nem praktikus. Mivel többnyire a múltban, vagy a jövőben él, nem veszi észre, mit is követel tőle a jelen. Határozatlan, mivel alapos és mély gondolkodása akadályozza a gyors elhatározásban.

11.1.2 Carl Gustav Jung személyiségtipológiája³¹

Carl Gustav **Jung** (1875–1961) pszichológiai megközelítése egyedülállóan széles körű; az emberi kultúra számos területére gyakorolt hatást. Számos könyvében vezet be új tudományos fogalmakat: pl. tőle származik az archetípus, a kollektív tudattalan fogalma.

Jung a típusokat két nagyobb szempont szerint helyezte el. 1921-ben megjelent *Lélektani típusok* című művében a személyiség vizsgálatának két aspektusát nevezte meg. Az egyiknek az **általános beállítottsági típus - attitűd** nevet adta, míg a másikat **funkciótípusoknak** nevezte.

Előbbibe sorolta az extra- és introverziót, utóbbiba helyezte el a gondolkodás-érzés, érzékelés-intuíció pszichés funkciópárokat. Az attitűd milyensége nagymértékben befolyásolja a funkciótípusok jellemzőit. Az attitűd, az **extra- és introvertált típus** különbségét a tárgyhoz- objektumhoz való viszonyuk adja.

A különbségek nemtől, kultúrától, társadalmi helyzettől függetlenül érvényesek, és oly szembetűnőek, hogy azt egy laikus is könnyen felismerheti. Bár mindkettő ugyanazon információ alapján hoz döntéseket, mégis a feldolgozás orientációja eltérő módon történik.

Az extrovertált típus számára a külső tények jelentik a tájékozódási pontot. Az orientálódás alapja a tárgy és az objektív adottság, így a döntések és cselekvések nem a szubjektív nézettől, hanem az objektív viszonyoktól függenek. Bár lehetnek szubjektív nézetei, ezeket elnyomják a külső élmények, események. Cselekvéseinek szabályai megegyeznek a közösség általános érvényű erkölcsi felfogásával, ezért értékeit, viselkedését mindig a környezet elvárásaihoz igazítja. Csak illeszkedik, de nem alkalmazkodik, mert az alkalmazkodásba már szubjektumát is bele kellene vonnia, ami viszont súrlódásokkal járhat. „Normalitását” a súrlódásmentesség biztosítja. Ha a személy orientációja túlságosan eltolódik az extravertió irányába, miközben a szubjektumot tudatalattijába elnyomja, ez veszélyekkel jár. A tudattalanban szimbolikusan kompenzálódni fog a szubjektív momentum (álom, betegség, pszichés zavarok formájában). A normális extrovertált szellemiség nem jelenti azt, hogy az egyén mindenkor, mindenütt extrovertált séma szerint viselkedik. Sőt, bizonyos események akár

³¹ C.G.Jung : Lélektani típusok. Scolar Kiadó 2010.

introverziót válhatnak ki. Extrovertáltak tekinthető valaki, ha az extrovertált mechanizmus van túlsúlyban, s így a differenciált, magasabb pszichikus funkció extrovertáltként működik.

Az introvertált típus számára viszont minden észlelés és felismerés nemcsak objektív, hanem szubjektív feltételekhez is kötött. Számára a világ nemcsak önmagában létezik, hanem úgy, ahogy szubjektíven észleli. Míg az extrovertált típus állandóan arra hivatkozik, amit a tárgyból megragad, az introvertált főleg arra támaszkodik, amit a külső benyomás létrehoz benne: túlnyomóan a szubjektív tényezőkből indul ki. Természetesen, az introvertált tudat látja a külső feltételeket, ám mérvadóan a szubjektív meghatározást választja. Tárgyészlelése és saját cselekvése közé iktatódik a szubjektív tényező.

Ha az introverzió túlságosan erőssé válik, akkor a szubjektív tényező tudati fölénye a tárgyi elem leértékelését hozhatja. Mivel ekkor a szubjektum a tárgyhoz elégtelenül viszonyul, a tudattalan kompenzációs mechanizmusokat indít. Ez a tudatban feltétel nélküli, erős tárgyhoz kötődésként jelenik meg. A tudattalan elsősorban arról gondoskodik, hogy az introvertált típusnak legyen kapcsolata a tárggyal, aminek segítségével kordában tartható a tudat hatalmi illúziója.

Jung személyiségelméletében **négy pszichés funkció** jelenik meg. A funkciótipusok önmagukban nem értelmezhetők, **csak valamelyik általános beállítottsági típussal együtt**, amelyek kifelé (objektumra), vagy befelé (szubjektumra) irányuló energiával látják el.

Ha a lélektani funkciók közül a gondolkodásé a dominancia, ha az egyén fontos cselekvései intellektuálisan átgondolt motívumokból származnak, akkor **gondolkodó típusról** beszélünk.

Az **extrovertált gondolkodó** a tárgy és az objektív tények, eszmék alapján tájékozódik. Gondolkozása a tárgytól indul, és nem is tér el attól.

Arra törekszik, hogy minden megnyilvánulását olyan intellektuális következtetésnek vesse alá, amely az objektív adottságokból, a tárgyi tényekből vagy általános érvényű eszmékből indulnak ki. Ennek nyomán határozza meg a jót és a rosszat, a szépet és csúnyát. Környezetétől is ezt a beállítódást várja. Úgy véli, hogy az objektív ténytérvezettség vezethet egyedül az általános igazsághoz.

Könnyen válhat okoskodóvá, kötözködővé, kritizálóvá, aki szeretne mindent és mindenkit sémába préselni. E típus elnyomó hatásának elsősorban az érzelmi hangsúlyú életstílusok esnek áldozatul, mert leghamarabb ezek mondanak ellent a merev intellektuális szabályoknak. Az érzelmek sorsa a túlságosan gondolkodó típusnál az elfojtás. Ez azonban csak időleges: előbb-utóbb eltörnek a tudattalamból, és zavart okoznak a tudatos életfolyamatokban.

Az **introvertált gondolkodó** elsősorban a szubjektív tényezőkhöz igazodik. A gondolkodása a tárgytól indul ki, de a szubjektív tartalomhoz tér onnan vissza. Alkotó jellegű kérdéseket és elméleteket fogalmaz meg, de magatartása a tényekkel szemben tartózkodó. Elmélyülésre törekszik, nem kiteljesedésre. A tények nála csak másodlagosak. Az introvertált gondolkodás veszélye, hogy a tényeket eltorzíthatja, vagy figyelmen kívül hagyhatja, hogy egy homályos fantáziaképet hozzon létre.

Szélsőséges gondolkodás esetén lassanként elszigeteli magát.

Ha a lélektani funkciók közül az érzés domináns, ha az egyén fontos cselekvéseit érzelmi motivációk működtetik, akkor **érző típusról** beszélünk.

Az **extrovertált érző** típus jellegét is alapvetően a tárgy határozza meg. Nem szubjektív érzés okán ítél valamit szépnek, hanem mert úgy illik. Az érzelmi értékelés ilyenkor megfelel bizonyos objektív, tradicionalista és

általánosan elterjedt értékeknek. Mihelyt a tárgy túlzott befolyásra tesz szert, az érzés velejárója a színészkedés, pózolás, melynek üzenete inkább az értelemhez szól. „Helyesen” érezni csak akkor lehet, ha ezt semmi más nem akadályozza (pl. a gondolkodás, amely a legintenzívebb zavaró hatás). Az érző típus a gondolkodást nyomja el, és ezt a tudatalatti kezdheti kompenzálni. A legtöbbre becsült tárgyakat oly gondolatok övezik ilyenkor, amelyek a tárgy értékeit „szétzúzzák”, devalválják; azzal, hogy a gondolkodásban beazonosíthatóvá válik az illető tárgy, elveszti az értékét.

Az **introvertált érző** típus a tárgyakat megfosztja értékeitől. Nem igyekszik illeszkedni a tárgyi adottságokhoz, hanem azok fölébe akar kerülni. Mindez magatartását csöndessé, őt pedig nehezen hozzáférhetővé teszi, „megközelíthetetlen”, negatív ítéletek vagy feltűnő védőbástyája mögé rejtőzik. Amit elgondol, azt meg is éli. Ezt az érzelmi gazdagságot csak megközelítően ragadhatjuk meg, túlsúlyban van az egocentrikus érzés tartalmatlan szenvedélyessége, amely „csak önmagát érzi”. Az érzésekkel szemben viszont felbukkan primitív formában a tudattalan gondolkodás, ez konkréttságban és tényekhez láncoltság tekintetében párját ritkíthatja.

Ha a lélektani funkciók közül az érzékelés kerül előtérbe, és a fontos cselekvéseket is ez dominálja, akkor **érezkelő típusról** beszélünk.

Az **extrovertált érezkelő** típus számára túlnyomóan a tárgy az érzékelés alapja. Állandó belső erőként működik benne az a vágy, hogy érzékletes tapasztalatai legyenek, s ezáltal élvezethez jusson. Ideálja a tényszerűség. Túlsúly esetén élvhajász viselkedésű, ekkor elfojtott intuíciók érvényesülnek a tárgyra vetülő projekciók formájában.

Az **introvertált érezkelő** típusnál a tárgy és az érzékelés közötti összefüggés nem arányos, hanem teljesen önkényes. Kívülről soha nem látható előre, hogy mi kelt majd benne benyomást, és mi nem. Feltűnő lehet nyugalma, passzivitása. Kívülről úgy fest, mintha az objektum hatását nem érzékelné. (Ezzel tudja a tárgyi hatást a szükséges korlátok között tartani.)

Benyomásainak kifejezésére csak archaikus lehetőségek állnak rendelkezésére, mert a gondolkodás és érzés kevéssé tudatosul benne. A típus tudattalanját elsősorban az extrovertált és archaikus arculatú intuíció elfojtása jellemzi.

Ha a lélektani funkciók közül az intuíció a meghatározó, és ha az egyén fontos cselekvéseit az intuíció dominálja, akkor **intuitív típusról** beszélünk.

Az **extrovertált intuitív** típus az intuíciót, mint a tudattalan észlelés funkcióját a külső tárgyra irányítja. A tudatban az intuitív funkció egyfajta szemléző és „belelátó” hajlam. Az intuíció ugyanannyit képzel bele a tárgyba, mint amennyit merít belőle. Elsősorban az érezkelő funkció gyakorol rá zavaró hatást, mivel a tényszerűség mögötti tartományba szeretne eljutni. Az intuíció a legtágabb lehetőségek megragadására törekszik, mert ezek elégítik ki legjobban a sejtést. Ha nagyon erős túlsúlyba kerül, a tárgyérezékeléshez kapcsolódó kényszeres kötődésnek esik áldozatul.

Az **introvertált intuitív** típus intuíciója a belső tárgyra, a tudattalan elemeire irányul. A belső tárgyak az intuitív észlelésben olyan dolgok képeiként jelennek meg, amelyek külső tapasztalással nem közelíthetők meg, és végső soron a kollektív tudattalan tartalmát alkotják. Az introvertált intuíció ugyanolyan jól észleli a tudat összes háttér folyamatát, ahogy az extrovertált érzékelés a külső tárgyakat. „Prófétai” előrelátását az archetípusokhoz fűződő kapcsolata magyarázhatja. Ha nem tudja ezeket a képességeit társadalmilag elfogadott módon megélni, akkor sokszor félreismert zseni, „elvetélt nagyság”, „bölc s félbolond” válik belőle.

Ítéletalkotása elfojtott, az észlelés igézetében él, fő dilemmája az észlelés mikéntje. Az introvertált intuitív személy a legjobban a tárgy érzékelését nyomja el, ezért „tudattalan személyisége” szerint primitív extrovertált érzékelő típus.

Jung a **gondolkodó és érző típusokat racionális vagy véleményalkotó típusoknak** nevezi, mert vélekedő irányultság jellemzi őket. Életük nagymértékben az ítéletalkotásnak van alávetve.

Az **érzékelő és intuitív típusok viszont a jungi elméletben irracionális típusokként** jelennek meg. Ezek jellemzői, hogy a magatartásuk nem döntésen, hanem észlelésen alapul. Észlelésük a véleményalkotás nélküli történésekre irányul. Ítéletalkotó funkcióik a tudattalanban vannak.

11.2 Marston DISC modellje

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő, ismerteti Marston DISC modelljét, a DISC által mért faktorokat, a különböző típusú személyek munkastílusát, ügyfélszolgálati munkatársak jellemzőit, és önellenőrző teszt megoldásával meghatározza saját stílusát.

Jung egyik kortársa az amerikai d. William Moulton Marston 1928-ben hozta nyilvánosságra négyes modelljét, melyet DISC modellként ismerünk.

A DISC rendszer kiindulási pontja, hogy viselkedésünket a problémák és kihívások -, az emberek, a változások, valamint a szabályok kezelésének módja határozza meg. Mindezek kombinációjából alakul ki megfigyelhető viselkedési stílusunk. Természetünkből adódóan hajlamosak vagyunk arra, hogy inkább egy adott módon viselkedjünk, és ne máshogy ezt nevezzük az alap, az elsődleges preferenciának.

Mi emberek különböző igényekkel, értékekkel, és személyiségjegyekkel rendelkezünk. Amikor ezeket a különböző személyiségfüggő eltéréseket jobban megismerjük, megértjük, ha tudjuk, melyek ezek a preferenciák, és ha képesek vagyunk másokét is felismerni, eredményesebben tudjuk személyközi konfliktusainkat kezelni, és képesek leszünk javítani kapcsolataink minőségén is. Bár az emberek minden modellnél komplexebbek és sokoldalúbbak, azaz nincsenek tiszta személyiség típusok, de ezeknek a személyiségtípusoknak, modelleknek az ismerete tájékozódási pontokat adhatnak kezünkbe ahhoz, hogy az embereket és magunkat jobban besoroljuk és megértsük. Marston az emberi viselkedés megfigyelése alapján négy fő típust különböztetett meg:

11.2.1 A DISC által meghatározott típusok főbb jellemzői

Dominancia (D-Dominance): Ezek a típusú emberek dominanciára törekednek. Jellemzően feladatközpontúak, extrovertáltak.³² Sem idejük, sem türelmük nincs udvarias, üres fecsegésre, rögtön a tárgyra térnek, nem halogatják a probléma megoldását.

Határozott személyiségek. A domináns típus határozottan és gyorsan dönt. Minden eszközzel az eredmény elérésére törekszik. Intuitívak, a döntés pillanatában nagyon erősen támaszkodnak megérzéseikre Könnyen dühbe gurulnak, ha a dolgok nem az elképzelésük szerint történnek, s nemtetszésüknek egyértelműen hangot is

³² C.G.Jung : Lélektani típusok. Scolar Kiadó 2010.

adnak. Igényük van a távolságra, más emberektől való elhatárolódásra, arra, hogy önálló és megváltoztathatatlan individuum lehessen.³³ Független és autonómszemélyiség. Szereti a kihívásokat, a magánéletben is, és a sportok területén is. Szeretnek a figyelem középpontjában lenni, és megsértődnek, ha a „pálya szélére” szorítják Őket. A domináns típusúak kedvelik a dicséretet, természetesnek veszik, ha mások jó véleménnyel vannak róluk.

Munkájukban a domináns típusúak jól felismerhetők: Ő akar lenni a főnök. Tekintélyelvűek, elvárják, hogy mások feltétel nélkül elismerjék fennhatóságukat. Tudja, mit akar, aktívan cselekszik, akár kockázatot is vállal. Szeretik a kihívást jelentő projekteket, a nehéz helyzeteket, minden esetben nyerni akar, nehezen tud veszíteni. Céljaik elérésének érdekében minden eszközt kihasználnak, kritikusak, sőt könyörtelenek is lehetnek másokkal szemben. Nem konfliktuskerülők, amikor valaminek a helyességéről, ésszerűségéről nincsenek személyesen meggyőződve, akár konfrontálódnak, ellenvéleményüknek hangot adnak. Megítélésüknek alapja, az eredményesség, a siker.

Jól szervezik és oldják meg feladataikat, s a munkában is ezt várják el másoktól. Ha kollégájuk vagy alkalmazottjuk hibázott, arra felhívják a figyelmüket, lehet, hogy nem tapintatos vagy udvarias módon, ám ez nem jelenti azt, hogy nem igazságosak, vagy méltányosak.

Alkalmazottként is szeretnek egyedül dolgozni, és kedvelik a gyorsan megoldható, a rövid határidejű, vagy középtávú, nagy kihívást jelentő célokat. Nem végrehajtó típusok. Kifejezetten utálnak olyasmit tenni, amelynek helyességéről nincsenek meggyőződve, s mindezt pusztán azért, mert valaki más döntését kell végrehajtaniuk. Csak azok véleményét veszik figyelembe, akiket kompetensnek tartanak, tisztelnek, becsülnék.

Tisztában vannak mások erényeivel és eredményeivel. Nem monotónia tűrők, a napi rutinfeladatok unalmasak számukra.

Összefoglalva a domináns magatartás főbb jellemzői:³⁴

Lélektani szükséglet	Vezetés, irányítás, dominanciára törekvés,
Feladat/gondolkodás	kihívás, gyakorlatias, feladatorientált
Problémamegoldás módja	Mit? Probléma: reagáló, határozott, döntésképes, nyers, versengő
Kiemelkedő tulajdonság	Magabiztos, feladatorientált,
Cél	Személyes céljai elérése
Jellemző érzelmek	Düh
Félelme	Kihasználják, és az időpocsékolás
Túlzott reakció	Türelmetlenség
Stresszhelyzetben	Követelőző, ideges, erőszakos, önző

Befolyásolás (I-Influencing): Ebben a típusú személyben, ott van a változatosságra és változásra való igény. Tetteikre jellemző a spontaneitás. Emberközpontú és extrovertált,³⁵ viselkedése nyílt és közvetlen, igazi társasági

³³ Fritz Riemann: A félelem altípusai. Pszichoterápiás és Mentálhygiénés Szemléletformáló Füzetek 2. 1987.

³⁴ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005 59.old.

³⁵ C.G.Jung : Lélektani típusok. Scolar Kiadó 2010.

lény, általában az érzelmeik vezérlik. Igazi csapatjátékos. Jó kommunikációs képességgel rendelkeznek, lendületesen, meggyőzően érvelnek, kiváló előadók. Szeretnek a reflektorfényben szerepelni. Bizalommal közelednek másokhoz, eszköztárukhoz tartozik a nyílt, ragyogó mosoly. a jó kapcsolatteremtő képesség. Céljaik elérése érdekében kommunikációs és kapcsolatépítő képességüket alkalmazzák, eszköztárukban szerepel a manipuláció is, bár ez nem előre megfontolt szándék.

Intuitívak ők is, hallgatnak belső megérzéseikre, nagyon ritkán tesznek bármit is, ami ellenkezik (meg)érzéseikkel. Számukra fontos, hogy tevékenységük kreatív, fantáziadús, és rugalmas lehessen.³⁶

Munkahelyük és időbeosztásuk gyakran kaotikus, határidőnaplójuk legtöbbször rendezetlen, de ez nem zavarja őket, hisz a káoszon is átlátnak.

Íróasztalukon iratok halmaza rendezetlen, de a kért iratot szinte azonnal megtalálják. Kreatív jó ötletekkel állnak elő, de a megvalósítás nem az erősségük, mások valósítják meg kreatív ötleteiket. Igénylik az elismerést, nem tűrik a kritikát. Optimista életfelfogásúak, kerülnek a pesszimista, negatív életszemléletű személyeket. Lételemük a frissesség és életerő, minden újra nyitott, merész emberek.

Elevenségükkel és spontaneitásukkal szint visznek a hétköznapi szürkeségébe, szeretik a kockázatot, az újat, a hagyományostól eltérőt. „Élnek” és másokat is élni hagynak.

Az ilyen típusú személyek munkastílusát nagyon egyszerű meghatározni - ☺ mert nincs nekik. Ha valami érdekli őket, lelkesen vetik bele magukat mindenbe, ám ha valami miatt vissza kell fogni lendületüket, nem lelik többé örömeiket a feladatban és elvesztik minden érdeklődésüket. A monoton munkát amely nem jelent kihívást nem tűrik, mivel kreatívak.

Nem tekintélyelvűek, főnökként nehézséget okoz számukra tekintélyelvű döntést hozni. Inkább a laissez faire vezetési stílus jellemző rájuk, akik a dogoknak szabad folyást engednek, engedékeny módszert alkalmaznak. A célok kitűzését követően, nem határozzák meg részletesen a feladatot, nem ellenőrzik és nem számoltatják be rendszeresen a végrehajtókat az elvégzett munkáról. Nagyfokú önállóságot, „szabad kezet” ad a feladatok megválasztásában és a végrehajtás folyamatában.

A részletekre való odafigyelés nem erősségük. Bár nem szeretnek mélyrehatóan foglalkozni egy témával, jól elemzik a részleteket. A problémákra újszerű megoldási javaslataik vannak. Kerülik a kötelezettségeket, szeretik áthágni a szabályokat, előírásokat, törvényeket.

Fontos számukra a környezetükből jövő elismerés, a kollégákkal való gyakori beszélgetés, a jól végzett munka dicsérete, a figyelmesség.

Összefoglalva:

Lélektani szükséglet	Közös munka másokkal, kapcsolatorientált
Feladat/gondolkodás	Kísérletezés, kapcsolatorientált
Problémamegoldás módja	Támogató, bízik másokban, kiengesztelő
Kiemelkedő tulajdonság	Optimizmus, emberközpontúság, kreativitás
Cél	Társadalmi elismertség, a felé irányuló szeretet
Jellemző érzelmek	Optimizmus, félelem: követelés -> reakció: menekülés, másba kezd
Félelme	félelem az elutasítottságtól
Túlzott reakció	Káosz, rendezetlenség
Stresszhelyzetben	Önmagát helyezi előtérbe, túl optimista, fecseg, irreális

³⁶ Fritz Riemann: A félelem altípusai. Pszichoterápiás és Mentálhygiénés Szemléletformáló Füzetek 2. 1987.

Kitartás (S-Steadiness): Ezek a típusú személyek emberközpontúak és introvertáltak³⁷, igazi csapatjátékosok. Igényük van a szoros emberi kapcsolatokra, hogy szeressen és szeressék. Biztonságra törekszik, erős igénye van a bizalomra és harmóniára. Állandóságra és maradandóra vágyik.

Amikor először találkozunk egy ilyen típusú emberrel az a benyomásunk, hogy barátságos, de tartózkodó. Viselkedésére a megnyugtató stílus jellemző.

Türelmes, és jó hallgatóság, higgadt, őszinte, megértő. Nehezen bíznak meg másokban, nem érdeklik őket a felszínes kapcsolatok. Érzékenyek, figyelmesek, megértőek és együtt érzőek azokkal, akiket a bizalmukba fogadtak. Nyíltak és becsületesek, harmóniára törekednek, véleménykülönbség esetén kompromisszumkeresők és konfliktuskerülők. Mesterien leplezik haragjukat.

Nyugodt természetűek, nem cselekednek elhamarkodottan. Barátságosan közelednek másokhoz, szívélyesek, melegszívűek és békülékenyek. Meggondoltak, jól átgondolják a problémákat és ezután döntenek. Nem befolyásolhatók, félelmük, hogy félrevezethetik őket. Kockázatkerülők, a biztonságos kipróbált, járt utat kedvelik. A család nagyon fontos számukra, tartós családi kapcsolatban élnek. Jó kapcsolatteremtőek, megértőek és elfogadóak.

Ezek a típusú embereknek munkájukban a jó légkör és harmonikus kapcsolatok fontosak. Minden feladatukat okosan, körültekintően oldják meg, döntéshozatalukban szerepet játszik az intuíció, hallgatnak a a (meg)érzéseikre.³⁸ Az irodában mindig van szabad székük, ahol meghallgathatják kollégáik problémáit. Igazi jó hallgatóság, jellemző rájuk, hogy bele tudják érezni magukat mások helyzetébe, és többet gondolnak másokra, mint saját magukra. Figyelmesek, nem felejtik el a kollégák névnapját, gondoskodnak az ajándékról. A feszültséget és az összetűzést kerülik, nehezen mondanak nemet. Akkor tudják a legjobb teljesítményt nyújtani, ha kollégáikkal, főnökükkel bizalmi viszonyt sikerül kiépíteni. Igazi csapatjátékosok, társaik iránt nagyon lojálisak és segítőkészek. Szeretik, ha a dolgok világos rendszerbe foglalhatók és a feladataik egyértelműek, pontosan tudják, hogy mit várnak el tőlük. Saját igényeiket gyakran szorítják háttérbe, nehezükre esik elhatárolódnival másoktól, haragot, agresszivitást kifejezésre juttatni. Ellenérzésüket nehezen osztják meg másokkal, inkább a passzív ellenállás barikádja mögé húzódnak.

A monoton, rutinszerű munkavégzés nem aggasztja, szereti a pontosan meghatározott kiszámítható feladatokat, viszont a gyors kiszámíthatatlan változások bénítóan hatnak rá. Végrehajtó típus.

Összefoglalva:³⁹

Lélektani szükséglet	mások segítése
Feladat/gondolkodás	stabilitás, biztonság, kapcsolatorientált
Problémamegoldás módja	megfigyelő, elgondolkodó, alkalmazkodó, elkerülő
Kiemelkedő tulajdonság	csapatmunka, lojalitás, eredményközpontúság,
Cél	harmónia, átlátható struktúrák
Jellemző érzelmek	érzelmek elrejtése

³⁷ C.G.Jung : Lélektani típusok. Scolar Kiadó 2010.

³⁸ Fritz Riemann: A félelem altípusai. Pszichoterápiás és Mentálhygiénés Szemléletformáló Füzetek 2. 1987.

³⁹ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005 64.old.

Félelme	kockázatvállalástól, félrevezetéstől, bizalomvesztéstől
Túlzott reakció	teljesen lefoglal, kisajátít másokat
Stresszhelyzetben	szófukar, közönyös, habozó, rugalmatlan

Szabálytisztelet (C-Compliance): Ezek a típusú embereknek igényük van más embertől való elhatárolódásra, hogy önálló individuum lehessen.⁴⁰ Ők alapvetően feladatközpontúak és introvertáltak.⁴¹ Tárgyilagossnak, hűvösnek és távolságtartónak tűnnek.

Viselkedésükre jellemző, hogy önállóak és módszeresek. Igazi feladatorientált, számára a feladat az, ami igazán fontos. Alapos, pontos, már-már kényszeresen precíz, elemző, lelkiismeretes, magas normákkal rendelkező. Nem fontos számukra, hogy kapcsolatokat teremtsenek, de ne gondoljuk róluk azt, hogy barátságtalanok. Alaposan, megfontoltan mérlegelnek, megfigyelnek, mielőtt véleményt alkotnának. Legszívesebben egyedül dolgoznak, vagy szeretnek félrevonulni, hogy nyugodt körülmények között átgondolják, megfontolják a dolgokat. Miután mindent átgondoltak, kidolgozták a szükséges struktúrákat, startégiát, alapos, bölcs körütekintő megoldásokkal, megállapításokkal állnak elő. Ha csapatban kell dolgozniuk, és az együttműködés szükségszerű, igyekszik azt úgy beosztani, hogy mindenkinek meglegyen a saját egyértelmű elhatárolt feladatköre, így ezáltal mégiscsak önállóan dolgozhasson.

Tárgyilagossak meggyőződésük szerint cselekednek, nem az érzelmek befolyásolják őket. Elemző gondolkodásuknak köszönhetően, kiváló emberismerők, szorgalmasan fürkészik a hibákat és a tévedéseket. A társas együttlét, vagy munkatársi találkozó a szabadidejében számára nehézséget jelent. Nem szereti az értekezleteket, felesleges időpocsékolásnak tartja.

Ezek a típusú emberek képesek élesen megfigyelni, és kritikusan tárgyilagossan gondolkodni, képesek számos tényezőt s a lehető legtöbb információt begyűjteni, az adatokat gondosan áttanulmányozni, majd az elemzés alapján tökéletes, testre szabott megoldásokkal előállni. Igazi maximalisták, magukkal szemben és másokkal szemben is. Másokkal méltányosak és megadják a tiszteletet. Érzelmek nem befolyásolják Őket. Befelé fordulóak, nem mutatják ki érzelmeiket.

Rendezett gondolkodás, rendezett munkakörnyezet és íróasztal jellemzi munkastílusukat. Munkájuk alapos és pontos. Munkájukra a racionalitás és módszeresség, a logikus gondolkodás és cselekvés a meghatározó. Függetlenek, jól el tudnak különülni, képesek nemet mondani.⁴² Konfliktushelyzetekben pontosan tudják, mit akarnak és ezt világosan ki is fejtik. A népszerűtlenséget is vállalják, ha lényeges számukra, hogy szakmailag helyes döntéseket hozzanak.⁴³

Szeretik a pontos meghatározott kereteket, feladatokat, határidőket, hogy mit várnak el tőlük, ám szükségük van időre, nem szeretik ha sűrítik őket. Szeretik a tervezést, a struktúrát, a biztonságot és pontosságot. Árnyoldaluk abban rejlik, hogy érzelemmentesnek tűnnek, legtöbbször hűvösnek és távolságtartónak. Ritkán lehet közel

⁴⁰ Fritz Riemann: A félelem altípusai. Pszichoterápiás és Mentálhygiénés Szemléletformáló Füzetek 2. 1987.

⁴¹ C.G.Jung : Lélektani típusok. Scolar Kiadó 2010.

⁴² Fritz Riemann: A félelem altípusai. Pszichoterápiás és Mentálhygiénés Szemléletformáló Füzetek 2. 1987.

⁴³ Thomas Schmidt: Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok Z-Press Kiadó Kft 2009.

férkőzni hozzájuk, személytelenek tűnnek, visszautasítónak és hidegnek. Ők is a kritikát hajlamosak személyeskedésnek tekinteni

Nem csapatjátékosok, szeretnek egyedül dolgozni, bár szükségük van arra, hogy érezzék, munkájukat egy csapat részeként végzik. Időkezelésük tökéletes, határidőket, időpontokat betartják, feladatokat észben tartják és megvalósítják. Rugalmatlanok, nem szeretik, ha feladatuk, tevékenységi körük hirtelen megváltozik. Nehezen alkalmazkodik a változásokhoz.

Összefoglalva:⁴⁴

Lélektani szükséglet	önmaga által állított magas követelmények teljesítése
Feladat/gondolkodás	szabálytisztelet, módszer, feladatorientált
Problémamegoldás módja	értékelő, vizsgálódó, tervező, kritikus
Kiemelkedő tulajdonság	pontosság, precizitás
Cél	az optimális megoldás kidolgozása
Jellemző érzelmek	aggodalom,
Félelme	a kritikától -> reakció: elkerülés, cinizmus
Túlzott reakció	túlzott kritikusság másokkal és magával szemben
Stresszhelyzetben	pesszimista, szőrszálhasogató, kötekedő, kritikus

Ez a négy stílus mindenkiben jelen van, csak eltérő súllyal. Az egyén viselkedését alapvetően az határozza meg, hogy melyik stílus képvisel magas, illetve alacsony értéket. Tiszta típusok tisztán a népesség körében az alábbi arányban találhatók meg:

Tiszta **D**: a népesség 1,2%-a

Tiszta **I**: a népesség 1,0%-a

Tiszta **S**: a népesség 0,9%-a

Tiszta **C**: a népesség 0,3%-a

Leggyakrabban előforduló stílus a két vagy több stílus keveredése.⁴⁵

⁴⁴ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005 67.old.

⁴⁵ ÁROP-222-2008-0001 Speciális ügyfélszolgálati tréning –Ügyféltípusok, Tréneri kézikönyv, 2008. 40.old

Önellenőrző teszt⁴⁶

Milyen színű vagyok?

Válaszd ki a négy jellemző közül azt, ami leginkább jellemző rád és karikázd be!
Majd add össze választásaidat színek szerint.

1 Gondos és elemző Állandó és odafigyelő	C S	Befolyásoló és teátrális Jó stratégia és nyomuló	I D
2 Szeretetreméltó és gyors Megbízható és visszafogott	I S	Erőtéljes és célorientált Rendszeres és logikus	D C
3 Nyugodt és kiegyensúlyozott Elhatározott és domináns	S D	Vidám és társaságkedvelő Pontos és részletekbe menő	I C
4 Önbizalommal teli és dinamikus Rendszeres és tömör	D C	Családias és kiegyensúlyozott Beszédes és könnyed	S I
5 Logikus és tisztafejű Egyenes és kérdésfeltevő	C D	Hűség és alkalmazkodó Emberszerető és aktív	S I
6 Kapcsolatépítő és elfogadó Kifejező és reménnyel teli	S I	Hatalmat gyakorló és önérvényesítő Gondolkodó és önálló	D C
7 Meggyőző és rábeszélő Kérdező és elgondolkodó	I C	Gyorsan reagáló és kezdeményező Kiegyensúlyozott és mások miatt aggódó	D S
8 Eltökélt és önbizalommal teli Társaságkedvelő és vidám	D I	Hűséges és segítőkész Megbízható és korrekt	S C
9 Érzékeny és diplomatikus Pontos és kimért	S C	Bátorító és elismerő Eredményorientált és gyors	I D
10 Felelősségteljes és határozott Visszafogott és együttműködő	D S	Nyitott és társaságkedvelő Részletekbe menő és pontos	I C
11 Együttműködő és impulzív Racionális és tényszerű	I C	Kiegyensúlyozott és kedves Feladatra koncentráló és praktikus	S D
12 Elemző és alapos Barátságos és szórakoztató	C I	Versenyszellemű és irányító Jóindulatú és segítőkész	D S
13 Közvetlen és bizalommal teli Érzelemmel teli és lelkesítő	S I	Objektív és elemző Aktív és irányító	D C
14 Erős akaratú és célratörő Érvekre és tényekre koncentráló	D C	Érzelmileg motivált és magával ragadó Odafigyelő és érzékeny	I S
15 Rendszerben gondolkodó Vidám és népszerű	C I	Békítő és megnyugtató Iránymutató és erőt adó	S D
16 Meggyőző és mozgékony Határozott és azonnal cselekvő	I D	Fegyelmezett és lépésenként haladó Toleráns és nyugodt	C S
17 Empátiával teli és türelmes Független szellemű és fegyelmezett	S C	Feladatorientált és kompetitív Vitára kész és spontán	D I
18 Másokra hatni akaró és impulzív Odafigyelő és másokkal törődő	I S	Nem részre hajló és objektív Versenyre hívó és célratörő	C D
19 Rendszerben gondolkodó és felkészült Bátor és független	C D	Nyitott és extrovertált Tanácsadó és másokkal törődő	I S
20 Jól kommunikáló és erős akaratú Spontán és ötlettel teli	D I	A dolgokat átgondolni szerető és racionális Békéltető és harmóniára törekvő	C S
21 Jól szervezett és elgondolkodó Türelmes és másokat támogató	C S	Erős és hatékonyan érvelő Másokat bevonó és nyitott	D I
22 Objektív és kihívó Nyugodt és békés	D S	Tényekhez és a konvencióhoz ragaszkodó Élettel teli és befogadó	C I
23 Lelkesítő és energiát sugárzó Előrevívó és gyakorlatias	I D	Figyelmes és másokkal törődő Részletekbe menő és fókuszált	S C
24 Támogató és hűséges Független és bátor	S D	Elemző és alapos Társaságkedvelő és élettel teli	C I
25 Óvatos és pontos Egyenes és célratörő	C D	Optimista és feldobott Elfogadó és megbízható	I S

Melyik szint választottad a legtöbbször? Add össze a betűket és írd be a megfelelő kockába.

D Tűzpiros

I Napsárga

S Fűzöld

C Hűvöskék

⁴⁶ ÁROP-222-2008-0001 Speciális ügyfélszolgálati tréning –Ügyféléltípusok, Tréneri kézikönyv, 2008. 31. old

11.2.2 Ügyfélszolgálati munkatárs jellemzői

Az alábbiakban az egyes ügyfélszolgálati munkatárs színcsoportokra jellemző magatartásformákat jellemezzük tömören.

A Piros (Domináns) stílusú ügyfélszolgálati munkatárs

Mivel a domináns stílusú emberekre jellemző, hogy sem idejük, sem türelmük nincs udvarias, üres fecsegsre, rögtön a tárgyra térnek, nem halogatják a megoldást, ezért röviden, érthetően és meggyőzően rögtön közli az ügyféllel a tudnivalókat.

Minden eszközzel az ügy eredményes megoldására törekszik, ezért elpocsékolt időnek tartja, hogy alaposan megfigyelje az ügyfelet. Sem időt nem szükséges tölteni ezzel, sem energiát, úgy is tudja, hogy mit akar. A hosszas beszélgetés teljesen felesleges, elvárja, hogy higgyen neki és befogadja a rengeteg információt. Megítélésük alapja, az eredményesség, a siker, gyors határozott döntések.

Magabiztos, határozott és céltudatos, ezért az ügyfelek szakértőnek tekinthetik.. Jól szervezik és oldják meg feladataikat Nehezen kezelhető ügyfél kihívást jelenthet neki, nem riasztja vissza. Nagyon meggyőző megoldásokkal tud előállni, amely segíti az ügyfél döntését és elégedettségét.

Amire figyelnie kell a munkatársnak!

Nem mindenki szereti ezt a stílust, a magabiztosság agresszívnek, arrogánsnak tűnhet mások szemében. Számos ügyfélben alakulhat ki az a vélemény, hogy erőszakosan, kényszerítően lépünk fel vele szemben. **Tanuljunk meg hallgatni, meghallgatni** amit az ügyfél mond, ne szakítsuk félbe. Ha kérdést tesznek fel, akkor reagáljunk, és vegyük figyelembe érveiket, álláspontjukat. Ne feltételezzük azt, hogy az ügyfél mindent megért első szóra. Ne várjuk el, hogy az ügyfél feltétel nélkül elismerje fennhatóságunkat.

A Sárga Befolyásoló(I) stílusú ügyfélszolgálati munkatárs

Mivel ez a stílusú ügyfélszolgálati munkatárs emberközpontú és extrovertált, viselkedése nyílt, közvetlen és barátságos, ezért általában törekszik a barátságos légkör teremtésre, közvetlen viszony kialakítására az ügyféllel.

A legfontosabb dolog számára, hogy kellemes atmoszférát, barátságos hangulatot teremtsen, mert hiszi, hogy ez sokat számít egy ügyfélszolgálati munkánál. Mivel kapcsolatorientált, ellenvetésnél, kifogásnál hárit, ha csak lehetséges igyekszik elkerülni azt, hogy romoljon az ügyféllel kialakított kapcsolat.

Tetteikre jellemző a spontaneitás az, hogy fenntartsa a társalgást és közben kiderítse, hogy mire van szüksége az ügyfélnek, de közben kapcsolati tőkét is építi.

Közvetlen, meggyőző és magabiztos stílusú a legtöbb ügyfél ezt megnyugtatónak találja. Pozitív hozzáállással, barátságos modorban közelíti meg az ügyfelet.

Élénk fantáziája van, alkalmazkodó és rugalmas, könnyen tesz fel spontán kérdéseket, melyek segítségével az ügyfél igényeivel kapcsolatos hasznos információkhoz jut.

Amire figyelnie kell a munkatársnak!

Mivel munkakörnyezetünk és időbeosztásunk gyakran kaotikus, határidőnaplónk legtöbbször rendezetlen, íróasztalunkon az iratok halmaza rendezetlen, csapongunk, könnyen eltérünk a témától, túlzásokba eshetünk.

A részletekre való odafigyelés nem erősségünk, kissé „szétszórtak” vagyunk, ezért előfordul, hogy fontosabb tények felett elsiklunk, vagy nem hallgatjuk meg az ügyfelet és nincs türelmünk tisztázni mindent az utolsó részletig. Hamar hajlamosak vagyunk elveszíteni érdeklődésünket, mikor rutinszerű elemek kerülnek túlsúlyba vagy az egész ügy túl bonyolulttá válik.

A Zöld Kitartó(S) stílusú ügyfélszolgálati munkatárs

Mivel ezek az ügyfélszolgálati munkatársak emberközpontúak és szoros emberi kapcsolatokra törekcsenek, ezért erős igénye van a bizalomra és harmóniára, nála az ügyfél döntése az elsődleges. Viselkedésére a megnyugtató stílus jellemző. Türelmes, és jó hallgatóság, higgadt, őszinte, megértő.

Semmi esetre sem akarja magát ráerőltetni az ügyfélre, ezért tartozódóan viselkedik. Nem konfrontálódik, nem mond nemet. A kifogásokról vagy egyszerűen nem vesz tudomást, vagy helyt ad neki, mivel a jó légkör és harmonikus kapcsolat fontos a feszültséget és az összetűzést kerüli.

Természetes tehetsége van arra, hogy értőn figyelemmel hallgassa mások mondandóját, nagyon figyelmes, következetesen körültekintően oldja meg a problémákat, feladatokat Kiválóan látja meg, mi az, amit az ügyfél szeretne, és elemezi, mi az, ami a megoldást segíti, bele tudja érezni magát az ügyfél helyzetébe. Az ügyfélkiszolgálást őszinte barátságos hangulatban zárja. Utánkövetési, ügyfél-elégedettség mérési munkája jó és igen alapos.

Amire figyelnie kell a munkatársnak!

Ne féljünk az új váratlan helyzetektől, ne zavarjanak az ismeretlen új ügyfelekkel való foglalkozások. Biznia kell önmagában és szakértelmében. Az ügyfél érzékelheti bizonytalanságunkat és félreértelmezheti, nem fog bízni bennünk.

Nem minden esetben foglalhatók a dolgok világos rendszerbe, a feladatok sem minden esetben egyértelműek. Váratlan helyzetek, események teljesen összezavarhatnak, ha nem érezzük magunkat biztonságos talajon.

Legkevésbé se szeretnénk ellentmondani, kellemetlenséget okozni, netán tán megsérteni az ügyfelet. Mivel saját igényüket gyakran szorítjuk háttérbe, nehezükre esik elhatárolódni másoktól, ellenvéleményt kifejezésre juttatni, ám néha lehet mondani nemet, amennyiben a szakmaiság ezt megköveteli.

A Kék Szabálykövető(C) stílusú ügyfélszolgálati munkatárs

Ezek az ügyfélszolgálati munkatársak feladatközpontúak és introvertáltak.⁴⁷ Tárgyilagosnak, hűvösnek és távolságtartónak tűnnek. Viselkedésükre jellemző, hogy önállóak és módszeresek. Számukra a feladat az, ami igazán fontos. Úgy gondolják, hogyha mindent tudunk az ügyekről, jogszabályokról, eljárásrendekről, akkor biztos sikerrel végzik a munkájukat.

Alapos, pontos, már-már kényszeresen precíz, nagy elszántsággal igyekszik feltárni az ügyfél problémáit, elvárásait, igényeit. Biztatja, hogy kérdezzen az ügyről, mivel tudja, hogy minden kérdésre megadja a választ.

Miután mindent átgondoltak, begyűjtötték a megfelelő információkat, kidolgozták a szükséges struktúrákat, stratégiát, alapos, bölcs körültekintő megoldásokkal, megállapításokkal állnak elő. Ők szakterületük igazi szakértői. Mindent megkérdez az ügyféltől, az igényről, amit csak lehet. Figyelmesen meghallgatja az ügyfelet, igyekszik minél többet megtudni az elvárásokról. Pontos elemzi az ügyfél helyzetét. Jó az időbeosztása, az ügyfél-elégedettségi felméréseket és után követést példásan oldja meg.

Amire figyelnie kell a munkatársnak!

Találkozáskor tárgyilagosnak, hűvösnek és távolságtartónak tűnünk. Viselkedésükre jellemző, hogy önállóak és módszeresek, igazi feladatorientált, számunkra a feladat az, ami igazán fontos. A kapcsolatteremtés és társalgás nem az erősségünk. Mivel minden információt tudni akarunk, ezért záporozó kérdéseinket egyesek, kritikusnak és tapintatlannak tekintik.

Előfordul, hogy nem látjuk a fától az erdőt, elveszünk a részletekben, ezért lehet, hogy rosszul ítéljük meg az ügyfél igényét, elvárását. A jó ügymenethez nem minden esetben elegendő csak tényeket zúdítani az ügyfélre. Az ügyfeleket zavarhatja, hogy személytelennek tűnünk, ha ügyfélszolgálaton dolgozunk, akkor emberekkel és nem ügymenetekkel és esetekkel dolgozunk.

⁴⁷ C.G.Jung : Lélektani típusok. Scolar Kiadó 2010.

11.3 Miről lehet felismerni az ügyfél stílusát?

A képzésben résztvevő a fejezet elsajátításával ismerteti és meghatározza tipikus viselkedésmintái, jellemző kommunikációs stílusa, tipikus kérdései, elvárásai alapján a különböző színtílusú ügyfeleket. Gyakorlat segítségével ügyfélkapcsolati elemzést végez, mely alapján ügyfélismereti tudását munkája során alkalmazza.

A sikeres közszolgálati ügyfélszolgálati munka érdekében nem csak az ügyintézés, ügyfélszolgáltatás ellátása, a tevékenységek teljesítése az ellátandó feladat, hanem az ügyfél jelenlétében, közvetlen személyes kapcsolatban, vele együttműködve eredményes közszolgálati ügyfél kiszolgálásnak kell történnie. Ennek érdekében, ismerni kell, fel kell ismerni meg kell határozni, ügyfelünk stílusát. A típus-meghatározás előnye, hogy felismerjük a különbözőségeket, elfogadjuk azt, tudjuk mire számítsunk, a kommunikációs zavarokat elkerüljük, empatikusabban viszonyulunk az ügyfélhez. Ezzel önmagunk munkáját segítjük, eredményesebbek leszünk, a felesleges stressz hatásokat kivédhetjük, eredményes párbeszédet folytathatunk.

Ám az ügyfelek sokfélék lehetnek, és nem csak típusát kell felismerni, hanem az ügyfél pillanatnyi érzéseinek, lelkiállapotának felismerése is segíthet abban, hogy eredményes közszolgálati ügyfélszolgálatot, ügyfél elégedettséget valósítsunk meg.

Az ügyfél elemzésekor, színtílusának meghatározásakor egy-két dologra figyelni kell:

- Megfigyelésünk legyen gondos, alapos, semmi sem sürges.
- Tartsuk szem előtt azt is, hogy nincs tiszta színtílusú ügyfél.
- Az ügyfelek elégedettségét több tényező befolyásolhatja
- Tudomásul kell vennünk, hogy tökéletes elégedettség nincs, de ez nem is lehet cél
- Minden ügyfél egyedi, így elégedettségét, és az ügymenetet is részben egyedi elvárások alakítják
- Az elégedettség, az ügymenet nem egy állandó jellemző, hanem időtől, tértől, és ügyféltől függően változik, alakul
- Ne lepődjünk meg, ha az ügyfél időnként teljesen váratlan viselkedést mutat. Ez azért van, mert stressz alatt van, vagy természetes stílusa tör elő.

11.3.1 Kommunikáció csatornáinak azonosítása

Tegyük fel először is a kérdést. Mi a kommunikáció?

Toda Masanao⁴⁸ japán informatikus definíciója igen szemléletes, mert a kommunikációt a szállításhoz hasonlítja. A kommunikáció nem materiális javak, hanem információk átvitele. Információk szállítása egyik téridő egységből a másikba.

G-A. Lundberg alapján a kommunikáció jelentések átvitele szimbólumok segítségével.

A pszichiáter **Watzlawick** úgy véli, hogy a kommunikáció egyenlő mindazzal, ami az interakcióban történik.

Gerbner György,⁴⁹ a világhírű magyar származású kommunikáció kutató szerint:

⁴⁸ Toda, Masanao: A kommunikáció fogalma in. Horányi Özséb (szerk) Kommunikáció I-II., Válogatott tanulmányok, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1977.

"A kommunikáció üzenetek segítségével történő interakció. Az üzenetek: formálisan kódolt szimbolikus vagy reprezentatív események, amelyek jelentését többen osztják egy kultúrában, s amelyeket épp azért hoznak létre, hogy ezt a jelentést hordozzák. Az ilyen "üzenetesemények" segítségével történő interakció az ember humanizációs folyamata. „

Meggyőződése, hogy a kommunikáció a közösségek fennmaradásának, folyamatos létezésének és egységének fő tényezője a társadalom (a kultúra) alapja.

A nyelvész Roman Jakobson hat elemből alkotta meg rendszerét. Az első elem az **ADÓ**, aki a külvilágból érkező ingereket **KÓDOK** segítségével **ÜZENETTÉ** alakítja, kódolja saját üzenetét annak érdekében, hogy a kommunikáció másik szereplőjéhez, a **VEVŐHÖZ**, aki dekódolja azt. Az üzenet a **CSATORNA** jóvoltából juthat el a vevőhöz. A kommunikációs szituációt mindig a **KONTEXTUS**, azaz a környezet, a partnerek viszonya, társadalmi helyzete, kommunikáló képessége és sok más tényező, de talán leginkább a kommunikáció közös vagy eltérő célja minősíti.

A jakobsoni modell hat elemének mindegyikéhez kapcsolódik valamilyen funkció.

1. Az adóhoz elsősorban az üzenet **EMOTÍV** (kifejező) funkciója kapcsolódik. Az adó ugyanis a közleményhez fűződő érzelmeit, indulatait is kifejezi.
2. Az üzenet vevője számára a közlemény **KONATÍV** (felszólító) funkciója lényeges, mert az adó mindig valamilyen állásfoglalásra, cselekvésre, érzelmi megnyilvánulásra készíteti. A konatív funkcióban, a vevőből adóvá válásra történő inspiráció is jelen van.
3. Az üzenet a kontextushoz kötődő funkciója a **TÉNY- ÉS ISMERETKÖZLŐ, REFERENCIÁLIS** (megértő) funkció, ami kontextus nélkül nem valósul meg. A közös jelkészlet hiánya vagy akár csak a fogyatékosága kontextus-zavarhoz vezet.
4. A **FATIKUS** (kapcsolatteremtő- és fenntartó) funkció a csatornához kötődik, mert a kontaktusteremtődéssel, az üzenet megjelenésével jön létre. A csatorna funkciója tehát egyrészt a kontaktusteremtés, másrészt az adó-vevő viszony, ill. a kommunikációs folyamat szabályozása.
5. A **POÉTIKAI** (esztétikai) funkció magára az üzenetre, ill. annak megformáltságára, közvetve az adó stílusára vonatkozik.
6. A kommunikáció **METANYELVI** funkciója a kódra utal, amikor a verbális közlést nem verbális viselkedéssel módosítjuk, vagyis a kommunikációról kommunikálunk.

A közvetlen emberi kommunikáció fajtái, csatornái

Buda Béla (1986)⁵⁰ szerint „Az emberi kommunikáció jellemzője, hogy sok csatorna igénybevételével történik. Az emberi viselkedésnek több olyan eleme van, amely kizárólagosan vagy elsődlegesen a kommunikáció céljait szolgálja”. Az emberi kommunikáció csatornáinál felismerték, hogy számos mozgási megnyilvánulás, kommunikatív értékkel bír, amelyet korábban legfeljebb az emocionális expresszióval kapcsolatosan vagy a

⁴⁹ Gerbner, George: Kommunikáció és társadalmi környezet. In: Horányi Özséb (szerk) Kommunikáció II. Válogatott tanulmányok. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1977.

⁵⁰ Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei, Animula Kiadó, Budapest, 1986.

személyiségdiagnosztikában vettek figyelembe. Az egyes kommunikációs csatornák egymástól nem különíthetők el, a valóságos kommunikációkban mindig együttesen vesznek részt. A köznapi kommunikációkban, a közvetlen, kétszemélyes modellhelyzetben minden csatorna részt vesz, ritka helyzet az, amikor egyik vagy másik időlegesen kénytelen felfüggeszteni működését. Ennél fogva a kommunikáció folyamatában a csatornák együttesen működnek.

Ennek alapján megállapíthatjuk, hogy- Nem lehet, nem kommunikálni!. - Az ember minden megnyilvánulásával üzen valamit a külvilág felé. A kommunikáció egyszerre többcsatornás és többszintű folyamat: A többcsatornás jelleg a két fő kommunikációs csatorna – a verbális és nonverbális – jelenlétét takarja, míg a többszintűség egy tartalmi és egy viszonszintre utal. A kommunikáció döntően egy kölcsönös interakció: a felek szerepe az adó és vevő szerep állandóan cserélődik, eközben hatnak egymásra, a másik kommunikációjára reagálnak az elmondottakra, az észlelésre..

Az emberi kommunikációban az üzeneteket kétféle kódrendszerrel, **a verbális (nyelvi)** és **a non-verbális (nem nyelvvi)** jelekkel fejezhetjük ki. A non-verbális jelek jelentőségét jól mutatják azok a kutatások, melyek eredménye szerint a kommunikációs tartalom, vagy más néven üzenet közel 60%-a nonverbális jelek útján jut el a befogadóhoz, míg szóbeliség és hangjejtés útján csupán az egyharmada.

A **verbális kommunikáció** jelei a nyelv és a nyelvi jelek. Ez alatt az írás és beszéd)használatát értjük. Fontos elkülöníteni a nyelv és a beszéd fogalmát: Nyelv a társadalom által létrehozott olyan szabályrendszer, amelyet az egyén a beszéd megalkotásakor használ. A beszéd viszont egy minden egyénre külön jellemző jelenség összefoglaló neve, amely alatt a szóbeliséget és az írást kell érteni.

Összetevői:

- légzés
- hangjejtés - hangfekvés –
- hangsúlyozás
- beszédhang képzés és kiejtés
- beszédsszünet (pl: hatásszünet)
- beszédtempó
- hangerő

Vizsgálatok eredményei szerint a hallgató emlékezetében a verbális jelek közül a beszélő hangfekvése és az általa használt jellegzetes szófordulatok maradnak meg a legtovább.

A non-verbális kommunikáció összetevői:

- **vokális jelek:** a beszélő hangja, kiejtése
- **arc:**
 - a tekintet - A tekintet, mind a legtöbb non-verbális jel a kommunikáció során többnyire öntudatlanul reagál az elhangzottakra
 - a mimika.- Érzéseinket, gondolatainkat arcizmaink mozgása, azaz mimikája is közvetít

- **gesztus:** a non-verbális kommunikáció legkidolgozottabb jelrendszere. Ide soroljuk a fej, a kéz, a kar és a láb mozgásait. A fej gesztusai jól elkülöníthető, értelmezhető jelek: egyetértés, tagadás. A kéz és a kar mozgulatai nagyon sok jelentést hordoznak: kérés, megtagadás, hívás, figyelmeztetés, eskü, stb. Ezen kívül a keresztbe tett kar zárkózottságra utal, a nyitott tenyér őszinteséget, nyíltságot tükröz, a „tornyozás” a magabiztosság jele, a kéztördelés szorongás közvetítője. Az arccal együtt vizsgálva egyéb kommunikációs üzeneteket is közvetíthet: fejtámasztás – unalom, a száj elé tett kéz – meglepődés, kimondott szó megbánása, áll simogatása – döntést mérlegelő gondolkodás
- **testtartás:** A test tartásából is nagyon sok mindenre következtethetünk, többek között érzelmi állapotra is utalhat.
- **térköz:**
- **emblémák:** Eredeti jelentése jelkép, jelvény, valamely fogalom jelképes ábrázolása- A non-verbális kommunikációval összefüggésben, a külsővel összefüggő, a külsőre utaló jelek, szignálok. Ezt jelenti a ruha, hajviselet, ékszerek, jelvények, melyek szimbolikus jelentéssel bírnak. A kulturális szabályok és a divat határozzák meg jelentését.

A közvetlen kommunikáció csatornáinak figyelembe vételével az alábbi általános területeket érdemes ügyfél elemzésnél megfigyelni:

- **Verbális kommunikáció** - Mennyit beszél, milyen szavakat használ, milyen kérdéseket tesz fel, milyen a hangszíne milyen sebességgel beszél, milyen a hangereje, Kié volt az első szó, hogyan jellemeznénk a hanghordozását?
- **Non-verbális kommunikáció** – Milyen emblémákat használ, milyen az öltözködése, milyen volt a kézfogása, milyen gesztusokat használ, mit árult el a testbeszéde a tárgyalás alatt, milyen a járása, mekkora a térközsabályozása, szemkontaktust tartott-e, milyen a viselkedése, stb?

Figyelni kell az apró részletekre, mert ezek igen sokatmondóak lehetnek, sokat árulhatnak el az ügyfél típusáról- Fejlesszük megfigyelőképességünket azzal, hogy odafigyelünk ezekre a részletekre, mikor ügyfelekkel, vagy kollégákkal beszélünk, de vigyázzunk, mivel az emberek nem szeretik, ha megfigyelik őket, és célunk az hogy érzékenyekké, empatikusabbakká váljunk, kommunikációs képességeinkből a lehető legjobbat hozzuk ki.

Az alábbiakban a 4 különböző stílushoz tartozó ügyfelek tipikus magatartását ismertetem.

11.3.2 A Domináns stílusú ügyfél

Mivel a domináns típusú ügyfél határozott személyiség gyorsan dönt és rögtön a tárgyra tér. Határozott léptekkel közelít felénk, kézfogása erős. Tekintélyelvű, elvárják, hogy mások feltétel nélkül elismerjék fennhatóságukat, de nem barátságos. Ő határozza meg a témát és irányítja a beszélgetést. Türelmetlen, gyors ütemet diktál, egyenesen a szemünkbe néz, felesleges párbeszédre nem pazarolja az időt. Konkrét igényekkel áll elő, gyors eredményeket követel. Mindent megkérdőjelez, nem bízik bennünk.

Beszédritmusa határozott és gyors, türelmetlenül félbeszakítja a tárgyalópartnert, ha az eltér a tárgytól. Mindent, amit mondanak, a remélt eredmény vezérel. Előszeretettel használnak olyan szavakat, mint a „ma”, „most”, „azonnal”, „a legjobb”, „az első”, és az „optimális”

Elvárja, hogy értsünk az ügymenethez, az adott szakterülethez. Mivel számára az idő pénz, nemtetszésének adna hangot, ha ügyét nem tudnánk elintézni. Most és azonnal akarja, hogy az ügy, a problémája megoldódna, elintézésre kerülne.

Jól felkészült, teljes figyelmét a tárgyalásnak szenteli, számára az eredmény számít. Időgazdálkodásban is jeleskedik, hatékony. Nincsen, vagy csak csekély mértékben az ügyfélszolgálati munkatárs személyes érdekeire. Ha a vártnál hosszabbra nyúlik az ügyintézés, vagy várakoznia kell, ideges lesz, türelmetlenül reagál, és ennek hangot is ad.⁵¹

Jellemző kérdései

A Domináns ügyfél számos célratörő „**Mikor? /Mi? / Milyen? / Mennyi?**” jellegű, konkrét kérdést tesz fel:

- Milyen megoldást kínál erre a problémára?
- Mit kell tennem, hogy.....?
- Mennyit kell?
- Mennyi időt vesz el.....?
- Mit kell még benyújtanom? stb.

11.3.3 A Befolyásoló (I) stílusú ügyfél

Emberközpontú és extrovertált, viselkedése nyílt és közvetlen, barátságos, mosolyog, általában az érzelmeik vezérik.⁵² Jellemző rá a spontaneitás, megérzés alapján hoz döntést. Nagyon lelkes, élénk stílusú, igen sokat beszél, gyakran nem a tárgyról.

Arcáról szinte mindig lelkesedés olvasható le, ha valami nem érdekli, egyszerűen a levegőbe bámul. Gyorsan halad előre a tárgyalás során, egyik témáról a másikra ugrik. Hajlamos megfeledkezni az idő múlásáról.

A részletekre való odafigyelés nem erősségük, nem szereti a túl sok tényadatot.. Nem szeretnek mélyrehatóan foglalkozni egy témával, de jól elemzik a részleteket.

Sokat kérdez, de nem csak az ügyintézés folyamatára kíváncsi, hanem az ügyfélszolgálati munkatársra is. Elvárja, hogy legalább olyan nyitottak legyünk mint ő, társalognunk vele. Meg akar ismerni minket, Ismeretségi körünk is érdekli őt, abból a megfontolásból, hogy ezáltal saját kapcsolataikat építhetik. Szakmai felkészültségünk számára ez esetben másodlagos. Egészében véve elvárja tőlünk, hogy időt szánjunk rá. Nem szabad, hogy zavarjon minket a tárgyalás közbeni gyakori témaváltása.

A problémákra újszerű megoldási javaslatok vannak. Kerülik a kötelezettségeket, szeretik áthágni a szabályokat, előírásokat, törvényeket, mindig új egyedi megoldásokkal állnak elő.

Egyik témáról a másikra csapong, sokat beszél. Rugalmas, gyorsan alkalmazkodik új helyzetekhez és emberekhez.,

⁵¹ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005. 144-145.old

⁵² C.G.Jung : Lélektani típusok. Scolar Kiadó 2010.

Tárgyalások folyamán általában együttműködő, barátságos, nyitott, ám hevesen reagál, ha nem vesszük figyelembe elvárásait. Nem szereti a konfrontációt, harmóniára, megegyezésre törekszik, de nem konfliktuskertülő.

Jellemző kérdései, kommunikációs jelei:

Érdeklődése a „Ki?” kérdés körül forog. Kivel kell a kapcsolatot felvennem, hogy a probléma megoldódjon. Kihez fordulhatok....? Ki tudja elintézni hamarabb....? Az én munkahelyemen ezt így intézzük...megoldhatom hasonló módon?

Határozott kézfogása van, egyenesen a szemünkbe néz. Legfőképp emberekről beszél, tárgyakról és elvont koncepciókról kevesebbet. Szeret túlozni és nagymértékben hajlamos az általánosításra. Leginkább önmagáról szeret beszélni. Élénk szemléletes szavakat használ, élénk non-verbális jelekkel hangsúlyozza mondatait. Valójában egész idő alatt alakít, új szerepeket próbál ki. Gyakori témaváltása sokszor felkészületlenül éri az embert. Alig válaszoltunk meg az egyik kérdésre, máris egy újabbra kell felelnünk. Ez azért van, mert valójában nem hallgat elég figyelmesen⁵³

11.3.4 A Kitaró (S) stílusú ügyfél

A Zöld típusú ügyfél emberközpontúak és introvertáltak⁵⁴, előzékeny, barátságos, nyugodt, meggondolt, óvatos. Egyhangú, tartózkodó stílusban beszél. Viselkedésére a megnyugtató stílus jellemző. Türelmes, és jó hallgatóság, higgadt, őszinte, megértő. Türelmesen végig hallgatja a tájékoztatást, jól átgondolják a problémákat és ezután döntenek. Nem csak velünk elővigyázatos, hanem az ügyintézés eljárásával szemben is.

Mivel nehezen tud, vagy képtelen nemet mondani ezért csendben, visszafogott figyelemmel hallgat bennünket. Attól, hogy időnként bólogat nem biztos, hogy egyet ért veled. Ellenvetését nem hozza közvetlenül tudomásunkra, kételyeit inkább kérdések formájában fejezi ki. Kockázatkerülő, a biztonságos, kipróbált, járt utat kedvelik, nem mondja ki nyíltan mit gondol, inkább halogatja a döntést, talál valami kifogást. Szeret megfontolt döntést hozni, ezért inkább alszik egyet rá. Sok időt tölt az átgondolással és tervezéssel, ezért tudja, hogy mire van szüksége.

Szükséges, hogy bizalommal viselkedjen irántunk. Megfontolt, vonakodva hoz döntést. Konfliktuskertülő. Figyelmesen végighallgatja az ügyfélszolgálati munkatársat, világos strukturált felvilágosítást vár el.

Kedvesen barátságosan beszél, szinte soha nem emeli fel a hangját, jellemző rá, hogy bele tudják érezni magukat az ügyfélszolgálati munkatárs helyzetébe. Kedveli a hosszabb beszélgetéseket – nem csak az ügymenetről, hanem a lehetséges előnyökről is, személyes témákról pl. családról. Fontosnak tarja, hogy bízzon bennünk. Szereti a kipróbált, bevált utat. Elvárja, hogy határidőket, megállapodásokat tartsuk. Kitaró, következetes és lojális. Korrektséget, becsületességet vár el, és elvárja, hogy az igényeit maximálisan vegyük figyelembe.

⁵³ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005. 145, 148-149.old

⁵⁴ C.G.Jung : Lélektani típusok. Scolar Kiadó 2010.

Barátságosan tekint ránk, ha biztos a dolgában, de ha kétsége vagy problémája van, kerüli a szemkontaktust. Sokat kérdez, meghallgatja a mások véleményét is. Stresszhelyzetben befelé fordulóvá, szótlanná, rugalmatlanná válik

Tipikus kérdései

A Zöld típusú ügyfél a „**Miért...?**” kérdésre koncentrálnak.

Miért kellene elhinni....? Miért ez a megoldás a legjobb? A régi megszokott miért nem jó? Nem kell sürgősen elintézni, ugye? Még szeretnék gondolkodni. át szeretném gondolni. Mindenkire érvényes ez az eljárás? ⁵⁵

11.3.5 A Szabálytisztelő (C) stílusú ügyfél

Nem fontos számukra, hogy kapcsolatokat teremtsenek, de ne gondoljuk róluk azt, hogy barátságatlanok. Alaposan, megfontoltan mérlegelnek, megfigyelnek, mielőtt véleményt alkotnának. Komolyan, visszafogottan látszik, kitartó, sokat kérdez, igényük van az ügyfélszolgálati munkatárstól való elhatárolódásra⁵⁶. Alapos, pontos, írásos anyagot kér és a tárgyalás során jegyzetel, szinte kényszeresen precíz. Fontolva haladó, óvatos, körültekintő. Időgazdálkodása nagyon fegyelmezett. Kedveli a rendet, szervezettséget, iratai rendben lefűzve, pontosan hozza magával.

Alaposan, megfontoltan mérlegel, megfigyel, mielőtt véleményt alkotna, ezért konkrétkérdésekkel, konkrét részletek iránt érdeklődik. Mindenről információt kér.

Lassan, megfontoltan beszél, mintha minden kimondott szóra ügyelnie kellene. Megfogalmazásai nagyon pontosak, hangszíne alig változik. Kevés non-verbális jelet használ. Diplomátikus, választékos, megfontolt kifejezéseket használ.

Kedveli a pontos rendezett, lépésről lépésre haladó ügymenetet. Szereti a sok részletes információt tartalmazó írásos anyagot. Nem kedveli a változásokat, a meglepetéseket. Alaposan átgondol minden kérdést. Gyakorlatias, pontos, precíz, hivatalos. Nem szeret eltérni a tárgytól, kifejezetten idegesíti, ha félbeszakítják mondandóját. Nem szereti, ha személyes dolgokat hoznak fel. Időre van szüksége, nem szereti, ha mások diktálják az iramot.

Igazi maximalisták, magukkal szemben és másokkal szemben is. Másokkal méltányosak és megadják a tiszteletet, de ők is elvárják a korrekt, maximális ügyintézés.

Tipikus kérdései, kommunikációs jelei

A Kék stílusú ügyfél jellegzetesen a „**Hogyan...?**” „**Miképpen?**” „**Mi módon?**” kérdésekre koncentrálnak: Hogyan, milyen rendszerességgel...? Hogyan működik? stb. Nem kell itt és most döntenem ugye? Nem értem

⁵⁵ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005. 150-152.old

⁵⁶ Fritz Riemann: A félelem altípusai. Pszichoterápiás és Mentálhygiénés Szemléletformáló Füzetek 2. 1987.

pontosan amit mond. Kifejtené részletesebben? Mi mást tud mondani az ügymenetről? Pontosán meg tudja határozni...?

Kerüli a hosszabb szemkontaktust, visszafogott mozdulatai vannak, zárt testtartása.⁵⁷

⁵⁷ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005. 153-160.old

11.3.6 Gyakorlati feladatlap

Ügyfélkapcsolat-elemzés - Milyen színtípusú az ügyfél.

Az ügyfél neve:				
Személyisége	Domináns	Befolyásoló	Állhatatos	Szabálykövető
Reakciói	Gyors válaszok	Sokat beszél	Lassú/határozatlan	Megfejtethetlen
Öltözködése	Üzleti	Divatos	Szokványos	Konzervatív
Szemkontaktus	Közvetlen	Barátságos	Fürkésző	Rövid
Testbeszéd	Türelmetlen	Nyílt	Visszafogott/ nyugodt	Elfojtott, zárt
Hangja	Érzelem teli/egyenes	Érzelem teli/ élénk	Érzelem teli/ Nyugodt	Érzelemmentes/ hűvös
Kézfogása	Határozott	Határozott	Bátortalan	Visszafogott
Járása	Energikus/ gyors/határozott	Energikus/ ruganyos	Kevésbé energikus/ kimért	Kevésbé energikus/ szabályozott
A társalgása, fő témája	Az eredmény	Más emberek	Az ügymenet/ az ügy kimenetele	Adatok, részletek
Alaptermészete	Határozott	Barátságos	Megerősítő	Vizsgálódó
Viselkedése	Erős „én”	Határozott/ optimista	Agressziókerülő	Kritikus/gyanakvó
Jellemző vonása	Határozottság	Dinamizmus	Óvatosság	Aggodalmaskodás
Mitől tart?	Az időpocsékolástól	Attól, hogy megbánt valakit	A kockázatvállalástól	Attól, hogy hibát követ el
Összesen				

Ügyfél ismereti tudás fejlesztésére szolgáló gyakorlat feladatlap⁵⁸.

⁵⁸ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005. 161..old

11.4 Az ügyfélszolgálati tárgyalás tervezése, stratégiája

A képzésben résztvevő a fejezet elsajátításával megtervezi, és megfelelő stratégiát alkalmaz az ügyfélszolgálati tárgyalása során különböző színtípusú ügyfelekkel.

Kommunikációkutatók által végzett kutatások és a neurolingvisztikai kísérletek (NLP) azt mutatják, hogy kommunikációs szituációkban másokra gyakorolt hatást és ahogy már említettük a üzenet 60%-a nonverbális jelek útján jut el a befogadóhoz, míg szóbeliség útján csupán ennek körülbelül az egyharmada.

- 58%-ban a testbeszéd (non-verbális kommunikáció)
- 42%-ban a hangszín, hanglejtés, és amit mondunk – azaz a verbális kommunikáció

Vagyis az, hogy mit mondunk fontos, ám az, hogy hogyan mondjuk, amit mondunk szintén alapvető fontosságú. A nem verbális kommunikációnk azonban még ennél is fontosabb, mivel a legtöbb ember nincs tudatában annak, milyen hatással van testbeszéde a kommunikációs folyamatra.

Azaz, amennyiben lehetőségünk van rá, tervezzük meg, figyeljünk arra, hogy milyen hatást akarunk kifejezni, s szánjunk időt az alábbi néhány kérdés átgondolására:

- Milyen stílusú az ügyfél?
- Biztonsággal felismerem-e uralkodó színtípusát?
- A színtípusához alkalmazkodó stratégiát fel tudok állítani?
- Milyen, tárgyalási stílust kedvel?
- Mik a félelmei? Melyek az elvárásai?
- Mit kell tudatosan változtatni, hogy eredményes ügykezelést végezzek?
- Az ügyfél milyen viselkedése, reakciója zökkenthet ki egyensúlyomból?
- Hogyan tudok megfelelően reagálni ezekre a helyzetekre?
- Mennyire ismerem fel az ügyfél non-verbális jelzéseit
- stb.

Attól, hogy mennyire követjük a bevett ügyfélszolgálati folyamatot, mennyire sikerül eltalálnunk az ügyfél valós igényét és elvárásait. Attól, hogy milyen sikerrel tudjuk venni az egyéb potenciális kommunikációs akadályokat, melyek például az eltérő családi háttérből, munkatapasztalatból, képzettségből, életkorból, és kulturális környezetből adódhatnak.

Saját stílusunk az alap, mindig legyünk készek arra, hogy rugalmasan alkalmazkodjunk a kommunikációs helyzethez, ismerjük alaposan önmagunkat, erősségeinket, gyengeségeinket, reakcióinkat, azt, hogy hogyan láthatnak bennünket kívülről.

11.4.1 Domináns stílusú ügyfélszolgálati munkatárs ajánlott stratégiája

Tárgyalási, stratégiai adatlap Domináns ügyfélszolgálati munkatárs részére⁵⁹

Az ügyfél stílusja	Piros (D)	Sárga (I)	Zöld (S)	Kék ©
Bevezetés	Térjünk azonnal a tárgyra	Legyünk barátságosak, nyíltak őszinték	Beszélgünk lassabban, legyünk nyíltak, őszinték	Viselkedjünk hivatalosabban, térjünk azonnal a tárgyra
Kérdésfeltevés	Ügyeljünk arra, hogy ne kerüljünk az ügyféllel konfliktusba	Kérdezzünk, de ne bocsátkozzunk vitába. Tudakoljuk ki a részleteket.	Mutassunk érdeklődést, kérdezzük a véleményét, figyelmesen hallgassuk válaszaikat.	Kérdezzünk a tényekre, adatokra, mutassuk meg, hogy szakértők vagyunk.
Tárgyalás menete	A türelmetlenség legkisebb jele nélkül folytassuk le	Vonjuk be az ügyfelet is.	Kérjünk visszajelzést, mutassuk be az előnyöket	Minden információt adjunk meg
Megerősítés	Ajánljunk fel alternatívákat	Hangsúlyozzuk a jövőbeli előnyöket	Hangsúlyozzuk, hogy milyen előnyökkel jár az adott dolog az emberek számára	Pénzügyi, gazdasági, személyes előnyökre helyezzük a hangsúlyt
Után követés	Világos konkrét gondolatok és választási lehetőségek	Sok-sok ötlet, előremutató perspektíva	Koncentráljunk a családjá számára mutatkozó előnyre	Logikai láncolatban mutassuk be a tényeket és részleteket
Általános szabály	Gyors tárgyalási ütem. eredményorientáltság	Legyünk nyíltak és lelkesek, barátságos légkört alakítsunk ki.	Hagyjunk magunknak időt és mutassunk nagyfokú érdeklődést	Legyünk pontosak, rendszerezettek és módszerezsek, visszafogottak.

Tanácsok, stratégia amikor **Domináns (Piros) stílusú ügyféllel, tárgyal, az a ügyfélszolgálati munkatárs**

Piros stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Hasonló ügyfél nem jelent nehézséget. Mindketten eredményorientáltak, célratörők.

Sárga stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

⁵⁹ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005. 207-209..old

Ne kezdeményezzünk csevegést, Maradjunk a tárgynál, ne szóljunk közbe, ha az ügyfél beszél, ne pazaroljuk az időt. Mivel határozott és ellentmondást nem tűrő az ügyfél, ragaszkodjunk saját álláspontunkhoz, ne hagyjuk magunkat eltéríteni, álljunk ellen a késztetésnek, hogy mindennel egyetértünk, amit mondanak.

Zöld stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Lehető leghatározottabban tájékoztassuk az ügyfelet kerüljük a nem célratörő beszélgetést, amely nem a tárgyhoz tartozik. Ne hagyjuk, hogy a Piros stílus ügyfél megfélemlítsen vagy lehurrogjon. Készüljünk fel határozott ellentmondást nem tűrő modorra, határozottan adjunk megfelelő választ minden kérdésre. Koncentráljunk a „Mit?” és „Mikor?” kérdésekre. Próbáljuk felvenni tárgyalási ütemét, reagáljunk mindenben, de ne hamarkodjunk el. Minden figyelmünket a tájékoztatásra szenteljük, ne gondoljunk a Piros ügyféllel való személyes kapcsolatra, ne foglalkoztasson, hogy mit gondol rólunk, azzal se törődjünk, hogy magunk mit tartunk felőle. Törekedjünk arra, hogy becsülje szakmai kompetenciánkat, mivel eredményorientált és célratörő, bízson bennünk, még mint ha személyiség, nem is nyertük meg a rokonszenvét, bizalmát.

Kék stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Mivel az ügyfelet a végeredmény érdekli, ne zúdítsunk a Piros stílusú ügyfélre adat és ténytömeget. Szorítkozzunk a legszükségesebb információkra. A lehető leghamarabb térjünk a tárgyra és koncentráljunk a tájékoztatásra. Ne tekintsük a Piros stílusú ügyfél nyers határozott stílusát személyes sértésnek. Maradjunk higgadtak korrektek és udvariasak

11.4.2 Befolyásoló stílusú ügyfélszolgálati munkatárs ajánlott stratégiája

Tárgyalási, stratégiai adatlap **Befolyásoló ügyfélszolgálati munkatárs** részére⁶⁰

Az színstílusa	ügyfél	Piros (D)	Sárga (I)	Zöld (S)	Kék ©
Bevezetés		Ne legyünk túl közvetlenek, inkább üzleti hivatalosak	Fegyelmezzük magunkat az idő betartására, ne térjünk át más témára	Lassan, csak lassan, ne legyünk túl célra törőek. A referenciák keltik a legjobb hatást.	Lassítsunk, ne legyünk túl nyíltak és célra törőek! Igyekezzünk hivatalosabb stílust felvenni.
Kérdésfeltevés		Vegyük fel az ügyfél ritmusát. Óvakodjunk a türelmetlenkedéstől. Konkrét célratörő kérdéseket tegyünk fel.	Jegyzeteljünk, mert az ügyfél ezt nem teszi. Közvetlen nyílt kérdések.	Óvatos, diplomatikusan kérdéseket tegyünk fel. Hozzunk fel másokkal kapcsolatos témákat. Figyeljünk a válaszaikra	Jegyzeteljünk. Haladjunk módszeresen, látsszon munkánkban a rendszer. Kérdéseink legyenek jól szerkesztettek.
Tárgyalás menete		Ne csapongjunk, ne térjünk el a tárgytól. Mondjuk el milyen haszonnal/eredménnyel zárul az ügymenet.	Élvezzük a tárgyalás menetét, legyen szórakoztató, gördülékeny	Allításainkat referenciákkal támasszuk alá	Allításainkat bizonyítsuk, mutassuk meg, hogy jól ismerjük az ügymenetet.
Megerősítés		Kínáljunk alternatívákat, a többit bízzuk az ügyfélre	Beszélgjünk át az ügyfél ötleteit, ne sürgessük döntését.	Csökkentsük a kockázatot, adjunk személyes garanciát	Mutassunk be logikus alternatívákat is
Után követés		Támogassuk céljaikat	A megállapodásokat írásban rögzítsük	Mutassunk rá, hogy másokhoz viszonyított pozíciójuk erősödhet.	Ne feledkezzünk el a legapróbb részletekről sem, minden tény adatot említsünk.
Általános szabály		Legyünk hatékonyak módszerek és célratörők..	Legyünk közvetlenek, de hagyjunk időt az ügyfélnek, hogy átgondolja és biztosan akarja a döntést.	Legyünk barátságosak, rokonszenvesek, törekedjünk, hogy elnyerjük bizalmát.	Nehéz ügyfél. Mindenre fel kell készülni. Mutassuk, hogy szakértők vagyunk, legyünk módszerek és alaposak, a részletekre is figyeljünk

Tanácsok, stratégia amikor Befolyásoló stílusú ügyféllel, tárgyal, az ügyfélszolgálati munkatárs

Piros stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Legyünk egy kicsit barátságosabbak, kapcsolatorientáltabbak, kevésbé célra törőek és hivatalosak. Türelmesen hallgassuk meg igényüket, ne legyünk kritikusak, ne próbáljuk meg ráerőltetni az általunk vélt legjobb megoldást. Kérdezzük meg véleményüket, hagyjuk hogy más témáról is beszélhessen.

Sárga stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Hasonló ügyfél nem jelent nehézséget. Ám egyet ne felejtünk el, a papírugyeket ne hanyagoljuk el, próbáljuk meg strukturálni a tárgyalás menetét, maradjunk lehetőleg a tárgynál.

⁶⁰ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005. 224-226..old

Zöld stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Próbáljuk meg elfogadni és kerekedjünk felül a Sárga stílusú ügyfél lelkes, nyüzsgő viselkedése iránti belső ellenálláson és gyanakváson. Ha ez sikerül, nem lesz probléma velük, nem kell, hogy bizalmunkba fogadjuk. Próbáljuk meg felvenni az ügyfél tempóját, de ne engedjük, hogy sürgessenek. Udvariasan, de következetesen tereljük vissza a beszélgetést a tájékoztatás tárgyára.

Kék stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

A Sárga stílusú ügyféltől ne várjuk, hogy megjegyzi a rázúdított tényeket, adatokat, képtelenek a részletekre figyelni. Ne vesszünk el a részletekben, koncentráljunk a legfontosabb elemekre a tájékoztatás során. Legyünk toleránsak, s a lehető legbarátságosabban viselkedjünk, mivel tartózkodó viselkedésünk miatt éppen azt a típust képviseljük, akivel a legtöbb problémájuk van.

11.4.3 Kitartó stílusú ügyfélszolgálati munkatárs ajánlott stratégiája

Tárgyalási, stratégiai adatlap **Kitartó ügyfélszolgálati munkatárs** részére⁶¹

Az ügyfél színtípusa	Piros (D)	Sárga (I)	Zöld (S)	Kék ©
Bevezetés	Legyünk határozottak és magabiztosak. Ne beszéljünk feleslegesen, ne bizonytalankodjunk. Ne engedjük, hogy megfélemlítsen.	Legyünk barátságosak, közvetlenek., de nem kell a bizalmunkba fogadni	Alapozzuk meg a bizalmi, baráti kapcsolatot. A referenciák keltik a legjobb hatást.	Legyünk kevésbé nyitottak, inkább hivatalosak, precízek, ne akarjunk érzelmeket vinni a tárgyalás menetébe
Kérdésfeltevés	Ne riasszon meg a türelmetlenkedésük, vegyük fel az ügyfél ritmusát.	Jegyzeteljünk, térjünk ki a részletekre is. Tartsuk az időkereteket.	Hagyjunk elegendő időt megfontolásra, átgondolásra	Kérdéseink legyenek részletesek, gyakorlatiasak. A logikusság fontos.
Tárgyalás menete	Legyünk összeszedettek és gyakorlatiasak. Látsszunk profinak.	Legyünk szórakoztatóak, lelkesek, fürge és szjársúak. Eltérhetünk a tárgytól	Említsünk más hasonló eseteket, amikor sikeres volt az ügymenet.	Állításainkat minden esetben tényekkel igazoljuk, bizonyítsuk be, hogy jól ismerjük az adott ügymenetet.
Megerősítés	Tegyük egyértelművé az alternatívákat	A jövőbeni előnyökre helyezhetjük a hangsúlyt.	Kínáljunk személyes garanciát	Soroljunk fel logikus alternatívákat.
Után követés	Mutassunk további jó lehetőségeket.	Hangsúlyozzuk a megvalósítás lehetőségeit.	Mutassunk rá további előnyökre	Térjünk ki a részletekre, legyünk gyakorlatiasak.
Általános szabály	Ne az érzéseinkre, hanem a tényekre koncentráljunk, legyünk célratorók..	Legyünk határozottak, de beleérzőek, tartsuk keretek között a tárgyalás menetét	Nyugodt közvetlen beszélgetés	Legyünk jól felkészültek, nyújtsuk a lehető legtöbb precíz információt.

Tanácsok, stratégia a Kitartó stílusú ügyfélhez, hogyan viselkedjen az ügyfélszolgálati munkatárs

⁶¹ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005. 243-245..old

Piros stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Ne legyünk túlzottan tekintélyelvűek, a szokásosnál lassabb ütemben haladjunk, türelemmel adjunk időt arra, hogy tájékozódjunk az ügyfél valós igényéről. Vegyük figyelembe a Zöldek biztonságra való törekvését. Ne bánjunk velük lekezelően, ne sürgessük. A szokásosnál lassabban haladjunk, több részletet tárjunk fel. Legyünk barátságosak, mutassuk ki, hogy személyében is tiszteljük.

Sárga stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Amíg nem nyertük el a bizalmát, a Zöld stílusú ügyfél nem bízik bennünk, és nem kedvel, ne legyünk túlságosan közvetlenek. Maradjunk a tényeknél és az adatoknál, ne túlozzunk. Kapcsolatteremtő képességünk megkönnyíti, hogy megnyerjük a Zöld stílusú ügyfelek bizalmát. Ám mindenekelőtt biztonságra törekszik, sok-sok információt, alapos tájékoztatást várnak tőlünk. Adjunk Neki elegendő időt az átgondolásra.

Zöld stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Összességében elmondható, hogy nem okoz gondot a tájékoztatás, ám ne feledjük el, hogy az ügyfél számára is fontos a biztonság. Tartsuk keretek között a tárgyalás menetét. Legyünk szakmailag a lehető legmagabiztosabbak, ez kiválthatja a bizalmát, de harmonikus nyugodt légkört teremtünk.

Kék stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Lehető legtöbb pontos információt adjunk meg számukra. Adjunk időt, hogy feldolgozzák a tényeket. Érezze azt, hogy szakértők vagyunk, ügye nálunk biztonságban van. Beszélgethetünk a tájékoztatás mellett a családról, legyünk barátságosak, mondhatunk valamit magunkról is. Ne türelmetlenkedjünk.

11.4.4 Szabálykövető stílusú ügyfélszolgálati munkatárs ajánlott stratégiája

Tárgyalási, stratégiai adatlap Szabálykövető ügyfélszolgálati munkatárs részére⁶²

Az ügyfél stílusja	Piros (D)	Sárga (I)	Zöld (S)	Kék ©
Bevezetés	Térjünk rögtön a tárgyra legyünk eredményorientáltak, ez nem okoz számunkra gondot.	Legyünk közvetlenek akkor is ha nehezünkre esik. Beszéljünk az ügyfél személyes dolgairól is.	Legyünk közvetlenek, nyíltak, mutassunk személyes érdeklődést	Nem okozhat gondot az azonos stílusú ügyfél, csak ne vesszünk el a részletekben
Kérdésfeltevés	Koncentráljunk az ügyfél céljaira, és arra, hogy hogyan lehet azt elérni optimális időn belül.	Ne gabalyodjunk bele a részletekbe	Mutassunk érdeklődést, de személyes véleményt ne alkossunk.	Ne vesszünk bele a kevésbé fontos részletekbe.
Tárgyalás menete	Arra fókuszáljunk, milyen előnyökkel jár az ügy elintézése az ügyfél számára és hogyan segíti elő céljai elérését.	Hangsúlyozzuk a jövőbeni előnyöket, javasoljunk megoldást	Ne rekesszük ki az ügyfelet. Mutatkozzunk meg emberi oldalunkról is.	Legyünk logikusak, módszeresek, mesterkéletlenek. Tartsuk az időkeretet, ne vesszünk el a részletekben.
Megerősítés	Mutassunk több sikeres alternatívát.	Ajánlhatunk ösztönzőket, előnyöket.	Kínáljunk személyes garanciákat is.	Ne sürgessük az ügyfelet. Mindig adjunk írásos anyagot is.
Után követés	Erősítsük meg az ügymenetet, koncentráljunk az eredményre	Egyértelműség és közvetlenség is szükséges. Koncentráljunk a jövőre.	Adjunk személyes biztosítékot és lehetőséget, egy későbbi kapcsolatra is	Jegyezzük fel a részleteket – mit, miért, hogyan.
Általános szabály	Kínáljunk alternatívákat és vegyük fel az ügyfél ritmusát	Mutassunk személyes érdeklődést az ügyfél iránt	Legyünk őszinték, ne keltsünk fenyegető benyomást.	Ne törekedjünk maximalizmusra. Fogadjuk el a tökéletesnél egy fokkal rosszabbat.

Tanácsok, stratégia a Szabálykövető stílusú ügyfélhez, hogyan viselkedjen az ügyfélszolgálati munkatárs

Piros stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

⁶² Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005. 250-253..old

Sok tény információt és adatot tárjunk az ügyfél elé. Ne legyünk türelmetlenek, válaszoljunk meg a kérdéseiket. Ne sürgessük, ne sietessük, adjunk elegendő időt Neki. Legyünk méltányosak, mutassunk tiszteletet iránta.

Sárga stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Ne beszéljünk személyes dolgokról. Készüljünk fel alaposabban, a részletekre is figyeljünk, legyünk precízebbek, mint más stílusú ügyfélnél. Ne mutassuk ki érzelmeinket, és ne próbáljunk érzelmeikre hatni. Ne manipuláljuk Őket, még véletlenül sem.

Zöld stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Ne hagyjuk, hogy gyakori kérdései és kritikus megnyilvánulásai elbizonytalanítson. Ne beszéljünk személyes dolgainkról, hidegsége nem nekünk szól, nem barátságatlan. A lehető legtöbb információt és pontos adatot adjunk meg számára, minden kérdésére szakértőként válaszoljunk.

Kék stílusú ügyfélszolgálati munkatárs?

Mivel mindketten alapvetően feladatközpontúak és introvertáltak vagyunk, nem lesz probléma, mivel az ügyfélhez hasonlóan magunk is fontosnak tartjuk a részleteket. Viselkedésükre jellemző, hogy önállóak és módszeresek vagyunk, érzelmeinket nem mutatjuk ki. Nem esik nehezünkre, hogy szakértők legyünk a szemükben, minden információt a rendelkezésükre bocsátunk. Csak arra figyeljünk, hogy ne vesszünk el a részletekbe, mert nem jutunk a tájékoztatás végére.

12 Stressz, munkahelyi stressz

Az almodul célja, hogy a képzésben résztvevő, megismerje a stressz fogalmát, a stresszorok közös jellemzőit, csoportosításait. Munkahelyi élethelyzetben felismerje, melyek azok a munkahelyi tényezők, melyek a legtöbb ember számára stresszt okoznak. Így az ártalmas munkakörnyezeti hatások által kiváltott, valamint a szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok tekintetében. Cél, hogy felismerje és azonosítsa a stressz jeleit és ismerje következményeit. Felismerik és elsajátítják a stresszel való megküzdés lehetséges módjait, mely eszközöket sikeresen alkalmaznak mindennapi életük során. Megismerik a különböző stílusú nehezen kezelhető ügyfelek feszültségének lehetséges kiváltó okait, ráismernek a stressz tüneteire és javaslatot kapnak eredményes stressz kezelési technikára, melyet alkalmazni tudnak ügyfélszolgálati munkájuk során.

Megismerik a telefonálás helyes és tiltott szabályait. Megismerik a helytelen szervezeti kultúrát, munkaterhelést, kontrollt, emberi kapcsolatokat, gyakori változások, tisztázatlan munkahelyi szerepek, nem támogató munkakörnyezet stresszt fokozó hatását, valamint a helyes támogató intézkedéseket, amely által csökkenthető a telefonos ügyfélszolgálati munkatársak munka- stressz terhelése.

Bevezetés

Mindennapjainkban tapasztaljuk, hogy olyan feladatokat kell megoldanunk, amely jelentős megterhelést okoz számunkra. Egy jelentős vagy több, de egy időben felmerülő munkahelyi nehéz feladat, iskolában, vizsgaidőszakban vizsgára készülünk, családi problémák megoldása stb. A mindennapi élet kellemetlenségei, úgy, mint jelentős életesemények, kisebb vagy jelentős, változások problémák formájában keletkezhetnek. Ha ezek a problémák gyakran vagy hosszú időn keresztül fennállnak, jelentős szorongást okozhatnak, a feszültség állandóvá válik, nehezen szabadulunk tőle.

12.1 A stressz fogalma

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő meghatározza a stressz fogalmát, a stresszorok közös jellemzőit. A résztvevő meghatározza és csoportosítja a jó és a káros (distressz) stressz által kiváltott hatás tekintetében.

A stressz szó eredetileg az angol és latin nyelvben egy ige volt, melynek jelentése megsérteni, bántani, szorítani. Az orvostudományba a 20. században került át a szó, jelenti a szervezetre ható külső körülményeket, illetve ezen körülmények hatására a szervezetben lezajló belső változásokat is. Selye stressznek azt a nem specifikus választ tekinti, amit a szervezet ad a megterhelésre.

A stressz a szervezetre ható külső erőket, körülményeket stresszoroknak nevezi. A stresszor kifejezés mellett egy másikat is bevezettek az irodalomba a megterhelés, igénybevétel fogalmakat. A megterhelés minden olyan külső hatás és a szervezet belső környezetében lezajló változás, amely befolyásolja a szervezet alkalmazkodási mechanizmusait. Az igénybevétel a megterhelések hatására bekövetkező egyenként és esetenként különböző mértékű, jellegű és irányú funkcióváltozások összessége. (Izsó, 1995) Pszichológiai stressz állapot akkor jön létre, ha a szervezet olyan helyzettel találkozik, amely az egyén saját megítélése szerint meghaladja a rendelkezésre álló erőforrásokat. Selye (1983) elképzelésének, miszerint a stressz lényege az alkalmazkodás, annál erősebb stresszről van szó, minél nagyobb mértékű alkalmazkodást kíván a szervezettől. Stressznek nem tekintünk olyan feladatokat, problémákat, amelyeket az egyén saját véleménye szerint könnyen meg tud oldani, ezzel szemben stressznek nevezzük, ha a célszemély úgy véli jelentős nehézségekbe ütközhet a probléma megoldása során.

12.1.1 A stresszorok közös jellemzői

A stresszkeltő események **befolyásolhatatlannak** tűnnek: az a hit, hogy a befolyásolhatjuk az eseményeket, jelentősen csökkenti a szorongást. Jelentős stresszor, ha munkavégzésünk során nincs befolyásunk arra, hogy milyen munkát, milyen módszerrel, milyen ütemezéssel végezzünk. Ez az egyik jelentős munkahelyi stresszmodell alapját is képezi.

Stresszkeltő esemény az, ami **bejósolhatatlan**. A bejósolhatóságra egy kísérletet folytattak, melynek meglepő eredménye az lett, hogy az emberek inkább a bejósolható áramütést, mintsem a bejósolhatatlan áramütést választják. Miért fontos ez? A felkészülés, figyelmeztető jelzés lehetővé teszi az előkészítő folyamat beindítását, pld. árvíz közeledtével van időnk felkészülni, összepakolni, értékek mentése stb.

Stresszkeltő esemény az is, ami **képességeink határait érintik, és negatívan befolyásolhatják énképünket**. Ha úgy érezzük a feladat vagy probléma meghaladja a rendelkezésre álló erőforrásainkat. Ebből következik, hogy nagy a kudarc esélye, ami pedig negatívan befolyásolja a magunkról kialakított képet.

12.1.2 A stresszorok lehetséges csoportosításai

Selye csoportosítása a stresszorokat az általuk kifejtett hatás pozitív vagy negatív természetűe szerint két csoportba osztja.

➤ **Eustressz:** az önbeteljesítés stressze. Az ezt kiváltó stresszorok olyan aktivitások, melyek az általa fontosnak tartott képességei alkalmazására készítetik egyént, illetve arra, hogy új képességeket szerezzen. Az ilyen stresszorok hosszabb távon építően hatnak a személyre.

➤ **Distressz:** hatásában negatív. Ez akkor lép fel, ha a stresszorról való megküzdés során nincs lehetőség a meglévő képességek felhasználására, vagy újak megszerzésére, és ez hosszabb távon testi- lelki károsodáshoz vezet.

12.2 Munkahelyi stresszorok

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő, ismerteti, felsorolja és jellemzi a munkahelyi környezet stresszt kiváltó tényezőit a munkakörnyezettel és szerepekkel kapcsolatban.

Olyan munkahelyi tényezők, amelyek a legtöbb ember számára stresszt okoznak, így munkahelyi stresszoroknak nevezzük. (Cooper és Davidson 1987; Cooper és Marshall, 1978 után)

- Mennyiségi vagy minőségi túl vagy alulterhelés: akkor beszélünk erről, ha egy dolgozónak adott időre túl sok vagy túl kevés munkát adnak. Mennyiségi túlterheléskor a heti munkaidő megnő, ezzel együtt orvosi adatok alapján igazolt, hogy megnöveli a szívinfarktus kockázatát. Minőségi túlterhelés esetén a feladat túl bonyolult, túlságosan magas szintet várnak el a dolgozótól, ami önértékelés csökkenéséhez vezet. A minőségi alulterhelés a monotóniával azonos, amely azt eredményezi, hogy a dolgozónak az éberségére, gyors reakcióképességeinek rohamos romlásához vezet, az egészségére való hatása káros.
- Munkafeltételek: jelentős stresszor lehet, ha a munkafeltételek nem biztosítják a megfelelő munkavégzés hátterét, ha például nem állnak rendelkezésre azok a munkaeszközök, mellyel a munkát ellátják. Másik fontos stresszor, ha a dolgozónak nincs beleszólása abba, hogy hogyan végezze a munkáját, milyen eszközöket használjon, milyen ütemezéssel dolgozzon.
- Változások a munkában: a feladatok, a munkafeltételek, minőségi kritériumok, eszközök gyakori változásai elbizonytalanítják az embert saját szakértelmében, kompetenciájában.
- Gyors technológia változások: a dolgozótól állandó tanulást, naprakész felkészültséget kíván a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodás, mely érinti a feladatokat, munkafeltételeket, minőségi kritériumokat, eszközöket.
- Munkafeladattal kapcsolatos stresszorok: határidők, fizikai igénybevételből eredő fáradtság, túlórázás, hibázás.

12.2.1 Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok

Stresszorok lehetnek a fizikai környezet olyan jellemzői, mint zaj, hő, a nem elégséges megvilágítás, kellemetlen szagok, túlszűfolttság, az elvonulási lehetőség hiánya (egy légtérű irodában). Jelentős egyéni különbségek vannak abban, hogy ki mennyire tudja tolerálni ezeket a zavaró környezeti ingereket. A leggyakoribb fizikai környezettel kapcsolatos stresszor a zaj. A zajos munkahelynek a hallószervre káros vegetatív és pszichés hatásai vannak. Vegetatív, hogy megváltoztatja a keringési rendszer működését, és keringési betegségek forrása lehet. A zaj (egyéntől függően) ronthatja a teljesítményt.

12.2.2 Szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok

Az egyén szintjén

- szerep kétértelműség: nem világos, hogy mik a szerepével kapcsolatos munkacélok, mik a felettese, munkatársai elvárásaira, az ő szerepére, és mire terjed ki a felelőssége. Átszervezés után a kollegája munkáját is el kell látnia, és nem világos számára, hogy mi pontosan a vele szemben támasztott követelmény.
- szerep konfliktus: amikor a dolgozóval szemben támasztott követelmények, egyes feladatok egymásnak ellentmondóak, például egyszerre kell kezelni a telefont is és kiszolgálni az ügyfelet.
- túl sok vagy túl kevés felelősség: stresszkeltő lehet, ha valaki túl sok felelősséget kap a dolgozó valakiért, de az is stresszkeltő, ha minden apró döntésért a feletteséhez kell fordulnia.

A csoport szintjén

- összetartás hiánya: ha azonos munkacsoportban egymás ellen, és nem egymásért dolgoznak. Ez jelentősen megnehezíti a munkavégzést, a célok elérését, rossz munkahelyi légkört eredményez.
- jó munkatársi kapcsolatok hiánya: rossz munkahelyi kapcsolatok, kevés a bizalom, a támogatás, érdeklődés mások problémái iránt. A támogató kapcsolatok jelentősen csökkentik a munkahelyi stresszorok hatását.
- csoporton belüli konfliktusok: extra figyelmet, és energiát követelnek a dolgozótól és a vezetőtől is. Tipikus a munkahelyi pszichoterror, úgynevezett mobbing. Munkahelyi pszichoterror olyan konfliktusfolyamat, amely során az egyes kollegát a kollegák/ felettesek gyakran és hosszabb időn át különböző inzultusoknak, zaklatásoknak, molesztálásának tesznek ki. Például amikor a kollegát kigúnyolják valamilyen fogyatékosága miatt, burkolt gyanúsítgatások, ítéleteit megkérdőjelezzik, véleményét semmibe veszik, fizikai erőszakkal fenyegetik. A pszichoterrornak nagyon súlyos következményei lehetnek az egyénre, a csoportra, az eredményességre.

A szervezet szintjén

- szervezeti légkör: kellemetlen lesz a légkör, ha a dolgozónak nincs lehetősége részt venni a döntésekben, ha hiányzik a hovatartozás érzése.
- vezetői stílusok: ha felettes stílusa megfelel az adott szervezet elvárásainak, a dolgozók személyiségének, elvárásainak, és az elvégzendő feladatnak. Ha nem stresszort jelent a beosztottak számára.
- ellenőrzési rendszerek: ha ezek a folyamatok csak negatív visszacsatolásokat tartalmaznak vagy olyan a kialakítása, hogy megnehezítik a mindennapi munkavégzést.
- technológia: annak változása is stressz forrása lehet, úgy, ha gyakran változtatják, nincs idő annak megismerésére, magabiztos elsajátítására. (feladattal kapcsolatos stresszor)
- alacsony fizetés és bizonytalan állás: jelentős stresszor a munkát végző számára.

12.3 Stresszállapot jelei és következményei

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő ismerteti a stressz jeleit, tüneteit és felsorolja a lehetséges következményeket.

Az egyén szintjén, biológiai változások

- rövid távú hatások: „harcolj vagy menekülj” reakció (fight or flight) Ez a reakció jelentős fiziológiai változásokat eredményez a szervezetben azért, hogy felkészítse, a veszélyek előli menekülésre vagy azokkal való

megküzdésre. Ebben a változásban a szervezet több energiát használ fel, vér az emésztőrendszerbe, a vérkeringés serkentése, izmokba, agyba áramoljon. Ezek a változások az idegrendszer fokozott aktivitásához, illetve az adrenalin felszabadulásához vezet. Hatásuk a szervezetre:

- nő a vérnyomás és a szívritmus
- felgyorsul a légzés
- nő az izomfeszültség
- kitágulnak a pupillák
- fokozódik az izzadás
- csökken az emésztés
- emelkedik a vércukorszint
- endorfinok (a szervezet belső fájdalomcsillapítása) szabadulnak fel

➤ hosszútávú hatások:

- első szakasz az alarm, lásd rövid távú hatások.
- A második szakasz az ellenállás, melyben a szervezet a stresszor folyamatos hatása mellett lehetséges az alkalmazkodás, az ellenállás kialakítása.
- A harmadik a kimerülés szakasza, az alkalmazkodási energia kimerül (a stresszor folyamatos hatására az alkalmazkodás) mert a szervezet stresszorokkal szembeni cselekvés lehetetlen. Újra megjelennek az első szakasz jelei, megnagyobbodnak, túlműködnek a mellékvesék, pajzsmirigy problémák, nyirokcsomók, bélrendszeri, gyomorpanasz (fekélyek). A szervezetnek a stressz hatására mindig a „leggyengébb láncszem” szakad el, betegszik meg, kialakul a betegség. A stressz hatása az is, hogy képes befolyásolni az a szervezet ellenálló képességét, az immunrendszer működését.

Az egyén szintjén, lelki reakciók

➤ depresszió: hangulatbetegség, szomorúság, levertség, csökkent motiváció, az élet iránti érdektelenség, negatív gondolatok, fásultság, passzivitás.

➤ szorongás: olyan érzelmek tartoznak ide, mint aggódás, félelem. A tartósan fennálló aggódás, félelem szorongásos zavarhoz vezet.

➤ munkahelyi elégedettség, elégedetlenség: a munkahelyen tartósan fennálló stressz hatása azt eredményezi, hogy a munkavállalók elégedetlenné válnak a munkahelyükkel, ez jelentős mértékben meghatározza a termelékenységet, a munkavégző képességet.

➤ teljesítménykárosodás: komoly stresszorokkal szembesülve nehézségek lehetnek az összpontosításban, ennek következtében a bonyolult feladataikban nyújtott teljesítményük romlik.

➤ viselkedésváltozás: tartós stressz hatására az emberek viselkedésében is jelentős változások figyelhetők meg:

- dohányzás, túlzott kávéfogyasztás
- teljesítménycsökkenés, balesetkezés, hibázás
- harag, agresszió
- hiányzás, kilépés
- egyéb életszerepek károsodása (házastársi, baráti stb.)

A szervet szintjén

- alacsony termelékenység: a tartós stressz hatására a dolgozó teljesítménye csökken, az egyének teljesítményromlása a csoport, közösség teljesítménycsökkenéséhez vezet, célok nem teljesülnek.
- hiányzás: a dolgozók testi-lelki megbetegedése közvetlenül hatnak a hiányzásra, a stresszkeltő munkahely előli menekülés is lehet. A nagymértékű hiányzás megnehezíti a szervezet működését, mert a hiányzókat pótolni kell, ami helyettesítéssel, átszervezéssel oldható meg.
- a munkaerő nagy mértékű elvándorlása (fluktuáció) : a stresszkeltő munkahely előli menekülés egyik formája a kilépés. A folyamatos utánpótlás biztosítása, az új munkaerő betanítása jelentős költséggel jár, és megnehezíti a szervezet működését, a kitűzött célok elérését.

12.4 A stresszel való megküzdés

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő a helyes problémaközpontú, valamint érzelmközpontú stresszkezelési technikát alkalmaz.

Áttekintettük, hogy a stressznek milyen hatásai káros lehetnek, de hogyan lehet megküzdenni ezzel? Megküzdés alatt Lazarus szerint a személy azon kognitív és viselkedési erőfeszítéseit értjük, amelyek arra irányulnak, hogy legyőzze a rá ható külső vagy belső fenyegetéseket, amelyeket úgy ítél meg, hogy meghaladják az erőforrásaikat, vagyis a stresszorokat (Lazarus és Folkman 1984). A megküzdési folyamat révén az egyén új készségeket, képességeket sajátíthatnak el. A megküzdési stratégia olyan folyamatok, viselkedések, készségek gyűjteményét értjük, amelyeket az egyén arra alkalmaz, hogy segítségükkel reagáljon a stresszes helyzetekre.

➤ problémaközpontú megküzdés: a megküzdésben az egyén a törekvésében a stresszállapotot okozó problémára vagy helyzetre összpontosít, hogy a jövőben megpróbálja azt elkerülni vagy megváltoztatni.

Ennek során először megpróbálja pontosan meghatározni a problémát, lehetséges megoldási módokat határoz meg, ezek közül választ, majd végrehajtja a kiválasztott megoldást. Ez a fajta megküzdés irányulhat befelé is, amikor önmagunkban változtatnunk meg valamit.

➤ érzelmközpontú megküzdés: ebben a megküzdésben az egyén a célja enyhíteni a stresszkeltő helyzethez kapcsolódó reakciót, megváltoztatni a helyzet értelmezését, ha magát a helyzetet nem tudja megváltoztatni. Megküzdéskor az egyén ilyenkor arra törekszik, hogy a fájdalmas, kellemetlen érzelmeit csökkentse, vagyis jobban érezzem magát.

12.5 Nehezen kezelhető ügyfél – Mit tehetünk?⁶³

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő munkája során ismerteti a különböző színtílusba tartozó nehezen kezelhető ügyfél feszültségének okait, ismerteti a jeleket, s hatékony konfliktus és stressz kezelési technikát alkalmaz.

⁶³ Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005 243-253- old

Az ügyfélszolgálati munka során előfordul, hogy konfrontálódik ügyfélszolgálati munkatárs és ügyfél. A konfliktusokhoz való hozzáállás és viszonyulásunk annyiban fontos hogy befolyásolja egyéni észlelésünket, hogy konfliktushelyzetben, azt idejében felismerem, elfojtom, megtagadom, vagy átsiklom felette. Bár személyiségünk meghatározza, hogy felvállalom, vagy kerülöm a konfliktus helyzetet, de hozzáállásunk befolyásolhatja érzéseinket, személyiségünk reakcióit és viselkedésünket is. Ezért fontos a konfliktusokkal való egyéni hozzáállásunkat átgondolni, és azokat erőforrásként, megoldások lehetőségeként tekinteni.⁶⁴ Ám konfliktusok esetén, az emberek nem utolsó sorban, a különböző személyiség típusú személyiségek, s egymás meg nem értése miatt kerülnek ellentétbe. Ezért fontos, hogy legyünk birtokában egy olyan személyiségmodellnek, amely segítségével felismerhetjük a különböző stílusú ügyfeleket, azok jellemző viselkedését, reakciójukat, preferenciájukat. Akik különböző igényekkel, értékekkel, kulturális beállítottsággal, és személyiségjegyekkel rendelkeznek. Ám nem szabad elfelejteni, hogy nincsen tiszta típus, csak bizonyos helyzetekben és kontextusban, az egyik stílust inkább preferálják. Ennek a fejezetnek az elsajátításával a képzésben résztvevő ismeri a különböző színstílusú ügyfelek feszültségének lehetséges okait, felismeri a tüneteit és hatékony stressz kezelési technikákat alkalmaz.

Nem lehet minden eshetőségre felkészülni. Akárkinek, így egy ügyfélnek is lehet rossz napja, türelmetlen, agresszív, feszült, elutasító. Lehet, hogy stressz hatása alatt van, s szokatlan módon reagál. Mindenki átélt már olyan helyzetet, hogy munkatársa feszült állapotban volt, és nem tudtuk hogyan csillapítsuk le.

Stressz hatása alatt a négy színstílus képviselői másképp reagálnak, s az alábbi példák segítségével megtanulhatjuk, hogyan viselkedjünk velük szemben.

A legfontosabb kérdések ebben az esetben:

- Mi a feszültség, a stressz kiváltó okai?
- Honnan ismerhetjük fel, hogy az ügyfél stresszes, feszült? Mik a jelek?
- Hogyan viselkedjünk ilyen szituációban? Mi a teendő?

12.5.1 Domináns, Piros stílusú ügyfél

Az egyik legnehezebben kezelhető ügyféltípus, független és autonóm, jellemző érzelme a düh. Extrovertált, dinamikus, határozott, kimutatja érzelmeit, dühével megfélemlít, nem tűr ellentmondást.

Az agresszivitásig elmegy. Cél, eredmény és sikerorientált. Azonnal és határozottan dönt. Könnyen dühbe gurul, ha a dolgok nem az elképzelésük szerint történnek, s nemtetszésüknek egyértelműen hangot is adnak. Igényük van a távolságra, más emberektől való elhatárolódásra, arra, hogy önálló és megváltoztathatatlan individuum lehessen. Minden esetben nyerni akar, nehezen tud veszíteni. Hogy kezelni tudjuk a dühét, meg kell tudnunk feszültségének kiváltó okait.

Mi a félelme a feszültség, a stressz lehetséges kiváltó oka?

- Nem ismerik el - Tekintélye csorbul

⁶⁴ Thomas Schmidt: Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok Z-Press Kiadó Kft. 2009-55-old.

- Időpocsékolás, várakozás
- Másoktól való függőség
- Egyértelmű cél hiánya
- Az általa kiadott feladatok elégtelen teljesítése
- Határozatlanság – önmaga vagy mások részéről
- Vesztesnek érzik magukat
- Ellentmondanak nekik

Mik a jelek? Stressz tünetek: Kiabálás, agresszivitás, szidalmak, nyers modor. A szituáció és következményeinek eltúlzott értékelése. Másokat hibáztat, igazságtalan. Szeszélyes, kiszámíthatatlan, váratlan dühkitörés.

Mit tudunk tenni

- Az agresszióra ne reagáljunk agresszióval, de ne húzódjunk védekező állásba
- Teremtünk olyan helyzetet, melyben cselekedhet és döntést hozhat, új célt tűzhet ki
- Beszéljünk előnyökről, a következő lehetséges alternatíváról
- Ne várakoztassuk, használjuk ki az időt, cselekedjünk
- Kerüljük, illetve udvariasan hárítsuk a vádaskodást, csak haragjában tört ki
- Maradjunk barátságosak, ne vállaljunk felelősséget olyasmért, ami nem a mi hibánk
- Javasoljuk a tárgyalás elhalasztását, amíg lecsillapodik

12.5.2 Sárga stílusú ügyfél

A Sárga stílusú ügyfél, akinél magas ez az érték, alapvetően emberközpontú és extrovertált. Ebben a típusú személyben, ott van a változatosságra és változásra való igény. Tetteikre jellemző a spontaneitás. Az emberekhez bizalommal közeledik, viselkedése nyílt és közvetlen, ezért könnyebben kezelhető, mint akiben a Piros szín dominál. Nem konfliktuskerülő, de elve, hogy élni és élni hagyni, ezért ritkábban kerül konfliktushelyzetbe. Optimista életfelfogásúak, rugalmasak, értik a humort. Lételemük a frissesség és életerő, minden újra nyitott, merész emberek. Igénylik az elismerést, nem tűrik a kritikát, de nem haragtartó. Szeszélyesek, könnyen válnak lehangoltá, külső elismerésre vágynak. Megbízhatatlanok.

Melyek a félelmeik, mi a feszültség, a stressz lehetséges kiváltó oka?

- Valami a háta mögött történik, kihagyták valamiből, nem ismerik el.
- Mások nem viselkednek nyíltan vele, kihasználják bizalmát
- Elgondolásait nem veszik komolyan, személyiségét elutasítják
- Rugalmasságát gátolják
- Csapongó stílusát kritizálják

Mik a jelek? Stressz tünetek: Kötözködő lesz, véleményéből nem enged, túl kritikus. Rugalmatlan lesz, lényegtelen részletekhez ragaszkodik. Sokat kezd beszélni, irreálisan fecseg, egyik témáról a másikra csapong. Önmagát helyezi előtérbe.

Mit tudunk tenni

- Tartsunk szünetet, biztosítsuk támogatásunkról
- Dicsérjük, biztassuk, adjunk pozitív megerősítést
- Billentsük vissza a helyzetet a megfelelő perspektívába
- Engedjük, hogy új kreatív megoldásokon alternatívákon gondolkodjon.
- Mindig térjünk vissza a tárgyra, de maradjunk barátságosak
- Fejezzük ki egyetértésünket, teremtsünk lendületes de elfogadó légkört
- Ismerjük el pozitív tulajdonságait

12.5.3 Zöld stílusú ügyfél

Zöld stílusú ügyfelek alapvetően emberközpontú és introvertált, igazi csapatjátékosok. Igényük van a szoros emberi kapcsolatokra, hogy szeressen és szeressék. Viselkedésükre a lassú tempó és a megnyugtató, átgondolt stílus jellemző, feladatukat okosan, körültekintően oldják meg, döntéshozatalukban szerepet játszik az intuíció, Biztonságra törekszik, erős igénye van a bizalomra és harmóniára. Állandóságra és maradandóra vágyik.

Az ilyen ember kedves, türelmes, jó hallgatóság, higgadt, őszinte, megértő. Konfliktuskerülő, érzelmeit elrejt. Szeretik, ha a dolgok világos rendszerbe foglalhatók és a feladataik egyértelműek, pontosan tudják, hogy mit várnak el tőlük. A gyors kiszámíthatatlan változások bénítóan hatnak rá.

Melyek a félelmei? Mi a feszültség, a stressz lehetséges kiváltó oka?

- Az ügyfélszolgálati munkatárs személytelen, rideg modora, a bizalom légkörének hiánya
- Hirtelen változás az előzetes tervekhez képest
- Váratlan döntési helyzet, kiszámíthatatlan változás
- Kockázatos helyzet
- Félrevezetik, türelmetlenek vele szemben
- Bizalom elvesztése

Mik a jelek? Stressz tünetek: Extrém óvatosság, visszafogottság. Kockázatvállalás és döntés hátrítása. Igyekszik másra hátrítani a döntést. Stresszhelyzetben bezáródik, mogorvává, szófukar lesz, elutasítóná válik. Megmakacsolja magát, közönyössé válik. A status quo fenntartására törekszik. Nem együttműködő, rugalmatlan. Teljesen lefoglal, kisajátít másokat. Feszültséget magába folyttja, összetűzést kerüli. Nehezükre esik nemet mondani, agresszivitást kimutatni. Tartós stresszhelyzetben, pszichoszomatikus tüneteket produkál.

Mit tudunk tenni

- Biztosítsuk személyes nagyrabecstülésünkéről
- Alkalmazzuk a stílusához

- Redukáljuk a problémát jobban kezelhető részkérdésekké
- Minden kérdésre válaszoljunk
- Szánjunk rá elegendő időt,
- Hagyjunk számára elegendő időt
- Nyújtsunk biztos megnyugtató alternatívákat
- teremtsünk, harmonikus, nyugodt környezetet, átlátható struktúrákat

12.5.4 Kék stílusú ügyfél

A Kék stílusú ügyfelek alapvetően feladatközpontúak és introvertáltak. Viselkedésük önálló és módszeres, igényük van más embertől való elhatárolódásra, hogy önálló individuum lehessen. Számára a feladat az, ami igazán fontos. Az ilyen ember pontos, elemző, lelkiismeretes, magas normákkal rendelkező, óvatos, precíz, tényfeltáró, diplomatikus. A Kékek nem érznek késztetést arra, hogy folyton kapcsolatokat teremtsenek. Alaposan, megfontoltan mérlegelnek, megfigyelnek, mielőtt véleményt alkotnának. Tárgyilagosak meggyőződésük szerint cselekednek, nem az érzelmek befolyásolják őket. Elemző gondolkodásuknak köszönhetően, kiváló emberismerők.

Jellemző érzelmek az aggodalom. A népszerűtlenséget is vállalják, ha lényeges számukra, hogy szakmailag helyes döntéseket hozzanak. Árnyoldaluk abban rejlik, hogy érzelemmentesnek tűnnek, legtöbbször hűvösnek és távolságtartónak. Ritkán lehet közel férkőzni hozzájuk, személytelennek tűnnek, visszautasítónak és hidegnek.

Melyek a félelmei? Mi a feszültség, a stressz lehetséges kiváltó oka?

- Váratlan helyzetváltozás
- Nincs elegendő idő, kevés az információ
- Gyors döntés szükséges
- A (relatív) információhiánytól való félelem
- Túl nagy felelősség
- hirtelen döntési kényszerbe kerül
- Kritikát személyeskedésnek veszik
- Nem tud rendezetten alaposan felkészülni a feladatra
- Maximális elvárásainak nem felelnek meg.

Mik a jelek? Stressz tünetek: Zárkózottá válik, pesszimista lesz. Rengeteg strukturálatlan kérdést tesz fel, kritizál, szórszálhasogatóvá válik. Rendezetlen mozgás idegesség. Harag, vádaskodás. Igyekszik kivonni magát a felelősség alól. Cinikus és kritikus lesz.

Mit tudunk tenni

- Adjunk időt, adjunk pontos, precíz válaszokat
- Nyugodtan válaszoljunk a kérdéseikre, adjunk alternatívákat az optimális megoldás kidolgozására.
- Erősítsük meg szakértelmében

- Lassítsunk a tempón, engedjünk időt neki
- Engedjük elemezni a részleteket, biztosítsuk a magas követelmények teljesítéséről.
- Adjunk a tárgyalásnak kereteket
- Lássuk el bőven részletes információval

Az emberek és az ügyfelek domináns tulajdonságai stresszhelyzetben még jobban felerősödve mutatkoznak meg. A Zöldek konfliktuskerülőbbek, a Kékek visszahúzódnak, a Sárgák féktelenebbek, a Pirosak agresszívebbek lesznek. Az ügyfélszolgálati munkatársnak meg kell tanulni a feszültség, stressz jeleit olvasni, hogy az ilyen szituációk okozta akadályokat sikeresen vehessék. Ha ügyfélszolgálati munkájuk során azt érzik, hogy az ügyfél stresszes, feszült, ki kell próbálniuk, melyik a leghasználhatóbb a felsorolt stratégiák közül. Lehet, hogy elsőre nem mindig sikerül, de nem szabad elkeseredni.

Vegyük figyelembe először is önmagunkat. Figyeljünk önmagunkra, kontroláljuk magunkat. Ha hagyjuk, hogy az ügyfelünk feszültsége ránk is átragadjon, akkor máris veszítettünk.

Ha képes az ügyfélszolgálati munkatárs, megőrizni a nyugalmát, alaposan elemezni, átgondolni a helyzetet, és ezek után megfontolt lépéseket tesz, nyert helyzetbe kerül. Minél gyakrabban találja magát ilyen helyzetben, minél jobban elsajátítja ezt a stratégiát, annál könnyebben tudja kezelni a stresszhelyzeteket. Ügyfelek méltányolni fogják, hogy nem veszítik el a türelmüket, nem veszik önmagukra vonatkoztatva személyes sértésnek a helyzetet, hanem viselkedésükkel eredményes kiegyensúlyozott ügyfélszolgálati munkát végeznek.

12.6 Telefonos ügyfélszolgálat

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő tudja a telefonálás helyes szabályait, alkalmazza a hang, a figyelmes hallgatás által kiváltott befolyásolást. Felsorolja, és gyakorlatok segítségével alkalmazza, hogy mit tehet, és mit nem alkalmazhat telefonos ügyfélkapcsolati munkája során.

A telefonos ügyfélszolgálatok nem örvendenek túl jó hírnévnek a munkavállalók körében. A telefonos ügyfélszolgálati munkatársak egészségét számos stressztényező veszélyezteti, nagyon gyakori a kiégés, a stressz okozta megbetegedés. Ezeket a veszélyforrásokat áttekintjük, és összefoglaljuk a stressz csökkentésének lehetséges módszereit. Ám előtte vegyük át a helyes telefonhasználat néhány alapszabályát.

12.6.1 A telefon használatának néhány szabálya

A telefon az üzleti kommunikáció egyik legfontosabb eszköze, ugyanakkor problémák és hibák forrása is a kommunikációban, eredményes használatához jártasság és figyelem szükséges. Egyetlen nem megfelelően kezelt telefonhívás romba döntheti kapcsolatépítési erőfeszítéseinket.

A telefon csalóka módon egyszerű, ám saját karaktere van, a telefonon történő kommunikáció lényeges dolgokban különbözik a szemtől-szemben lefolytatott beszélgetésektől. Ezek a megkülönböztető jegyek a következők:

12.6.2 A hang

Telefonon a hang segítségével kommunikálunk, testünk nem látható. Ha a hang félreérthető, nem hívható segítségül a testbeszéd, hogy a helyükre tegye a dolgokat. Egy rosszul megválasztott szót nem tudunk egy mosollyal módosítani, és ha agresszívek, gúnyosak, vagy türelmetlenek vagyunk nincs ott a baráti gesztus, hogy módosítsunk a rólunk kialakított véleményen. A másik felet elriasztja a hangos beszéd, ha túlságosan lassan vagy túl gyorsan beszélünk. A telefonálásánál a hang egyedül jelenti, hogy barátságosak, szívélyesek vagyunk, figyelünk, és hatékonyan akarunk a másik féllel kommunikálni. Amennyiben telefonon reakciókat, vagy érzelmeket akarunk közvetíteni, bizonyosodjunk meg arról, hogy azok szándékaink szerint eljutottak beszélgetőtársunkhoz. Telefonon keresztül tehát ne csak szavainkra ügyeljünk, hanem arra is, hogyan mondjuk őket.

Telefonálásnál még fontosabb az első néhány szó, mint a szemtől-szembeni kommunikáció esetében. Ha valami rosszul sikerül, sokkal nehezebb helyrehozni a rossz benyomást. A telefonáláskor fölvert póznak is jelentősége van. Ha egyenesen állunk, hangunk is tekintélyesebb, ha ökölbe szorítjuk a kezünket, esetleg simogatjuk a hasunkat, az enyhítheti a feszültséget. Ha a szemtől-szembeni kommunikáció során széles gesztusokkal beszélünk, tegyük így telefonálás közben is.

12.6.3 A figyelmes hallgatás

Mivel az egyetlen dolog, ami ilyenkor a segítségünkre van, a hang, a másik fél meghallgatása több figyelmet és érzékenységet kíván, mintha élőszóval beszélünk valakivel. A telefon ugyanakkor felnagyítja a reakciókat, a legkisebb habozás, a legapróbb lélegzetvétel, a mélyebb hang vagy a gyorsabb beszéd azonnal érzékelhetővé válik. Hallgatóként kerüljük a túlzott reakciókat.

Ha a beszélő agresszívnek, szűkszavúnak, dühösnek tűnik, annak oka lehet valami, a telefonbeszélgetéstől teljesen független dolog is: egy, a beszélgetés előtt vagy alatt történt esemény. Ha nem hallunk jól, mindenképpen jelezzük partnerünknek.

12.6.4 A csönd

Telefonbeszélgetésnél a csönd általában valami problémát jelent. Ha nem tudjuk folytatni a beszélgetést, mert papírt keresünk, vagy éppen becsukjuk az ajtót, erről mindig tájékoztassuk a másikat.

12.6.5 Párhuzamos beszélgetések

Csakúgy, mint amikor személyesen beszélünk valakivel, modortalanság telefonálás közben még egy valakivel beszélgetést folytatni, ha csak az nincs nyilvánvaló kapcsolatban a hívással. Ha egy harmadik kihallgathatja beszélgetésünket és a téma kényes, ezt hozzuk a másik tudomására:

„Épp egy megbeszélés közepén vagyok...” vagy *„Gyuri épp itt van nálam...”*.

Ha kezünkkel letakarjuk a kagylót vagy a mikrofont, azt általában hallani lehet, és gyanakvásra adhat okot. Nem is mondható túlságosan biztonságos megoldásnak.

Jegyzeteljünk

Egy telefonbeszélgetés egyes pontjait könnyű elfelejteni, használjunk papírt és tollat, rögzítsük az elhangzott főbb pontokat.

12.6.6 A telefon – amit kell, és amit nem szabad

A 10 igen

- „Mosolyogjon a hangunk”, kedvesen, barátságosan beszéljünk.
- A kényes témájú beszélgetéseknél gondoskodjunk arról, hogy egyedül legyünk, amikor beszélünk.
- Jegyezzük le a hívó nevét és egyéb részleteket, amikor beszélünk.
- Ha mi vagyunk a hívó és megszakadt a vonal, mi ismételjük meg a hívást.
- Ha keresnek bennünket, de a hívást nem tudjuk fogadni, üzenetet hagynak, amilyen gyorsan lehet, a hívott felet hívjuk vissza.
- Mutakozzunk be, amikor minket hívnak, és ha mi hívunk valakit.
- Kérdezzünk rá a hívóra, ha nem mutatkozik be.
- Nagyon figyeljünk, ha hívást, vagy üzenetet adunk át másnak.
- Telefonálásnál tartsuk kéznél az összefüggő információkat, más telefonszámokat.
- Gyorsan és pontosan vegyünk és adjunk üzeneteket.

A 9 nem

- Ne beszéljünk túl hangosan.
- Ne „játsszuk túl” ha minket hívnak.
- Ne hagyjuk túl sokáig kicsöngeni a telefont.
- Ne folytassunk telefonálás közben másik beszélgetést.
- Ne takarjuk le a kagylót, a mikrofont telefonálás közben.
- Ne küszködjünk a rossz vonallal – ismételjük meg a hívást.
- Ne hagyjunk bonyolult vagy sürgős üzenetet, ha van másik megoldás.
- Ne tartsunk megmagyarázhatatlan szünetet beszélgetés közben.
- Ne legyünk terjengősek, locsogók, ha a beszélgetés tárgya és célja ezt nem igényli.

12.7 A legfontosabb stressz tényezők

A fejezet elsajátításával a képzésben résztvevő ismerteti a legfontosabb stresszt kiváltó tényezőket. Jellemzi a stresszt fokozó szervezeti kultúra, munkaterhelés, munkahelyi kontroll, rossz munkahelyi emberi kapcsolatok, a gyakori változások, szerepek és nem támogató munkahelyi környezet főbb vonásait, ismerteti a lehetséges intézkedési módokat, amely ismeretek birtokában stressz kezelési technikákat sajátít el és alkalmaz mindennapi életében, munkája során.

A telefonos ügyfélszolgálatok munkatársainak kihasználásáról számos nem ellenőrizhető hír kering. Az egyik rémtörténet arról szól, hogy egy vezető pelenkaviselés előírásával fenyegette meg a telefonkezelőket, mert szerinte túl gyakran mentek ki a mosdóba. Egy másik ügyfélszolgálati vezető pedig kijelentette, hogy legfeljebb másfél évig hajlandó a dolgozókat foglalkoztatni, mert addigra teljesen kiégnek.

Ennek a kiégésnek az oka a túlzott stresszben keresendő, amely kellő odafigyeléssel jelentősen csökkenthető. A munkavédelmi szakemberek olyan stressztényezőt tártak fel, amelyek a telefonos ügyfélszolgálatokon dolgozók egészségét komolyan veszélyeztetik.

12.7.1 Munkahelyi kultúra

A szervezeti kultúra alacsony színvonala számos munkahelyen növeli a stressz veszélyét. Ezért rendkívül fontos, hogy a vezetők komoly erőfeszítéseket tegyenek olyan pozitív szervezeti kultúra kialakításáért, amelynek a legfőbb eleme a dolgozók és a vezetők közötti kétirányú kommunikáció biztosítása. A dolgozók jó közérzetéhez elengedhetetlen, hogy meghallgassák a véleményüket, és bevonják őket a munkájukat érintő döntésekbe.

A telefonos ügyfélszolgálatok stressztényezőinek csoportosítását az alábbi táblázat mutatja be.

Terület	Jellemzők
Szervezeti kultúra	Az Intézménynek nincs a stressz kezelésére vonatkozó politikája. A munkáltató nem tesz lépéseket a túlzott stressz megelőzésére.
Munkaterhelés	Túl sok hívást kell elintézni, és túl rövid idő áll rendelkezésre.
Kontroll	A dolgozókat nem vonják be a munkájuk megszervezésével kapcsolatos döntésekbe, nem kéri ki a véleményüket. Túlzottan, sokszor megalázóan ellenőrzik őket, és minden percüket beosztják. A beszélgetéseket előre megírt forgatókönyv szerint kell lefolytatniuk.
Emberi kapcsolatok	Goromba ügyfelekkel kell foglalkozni. A kollégák nem segítőkészek. A felettesek hajszojják a dolgozókat.
Gyakori változások	A munkatársakat új munkakörbe helyezik. A vállalat új technológiákat vezet be. Emelik a teljesítménynormát.
Szerep	A munkatársak nincsenek teljesen tisztában a szerepükkel. Nem részesültek megfelelő képzésben. Különböző konfliktusok merülnek fel, például nem jut elég idő a minőségi munkavégzésre, vagy az alapfeladat mellett más szolgáltatások értékesítésével is foglalkozni kell.
Támogatás, képzés	A munkatársak elszigetelten dolgoznak. A munkaszervezés rugalmatlan.

	<p>A dolgozók nem részesülnek megfelelő képzésben.</p> <p>A vezetőket nem készítik fel a stressz felismerésére és kezelésére.</p> <p>A munkahely levegőtlen, zajos, a munkaállomások kényelmetlenek, a berendezések elavultak.</p>
--	--

12.7.2 Munkaterhelés

A telefonos ügyfélszolgálatok többsége olyan munkaformára emlékeztet, ami az ókori gályákra emlékeztet, ahol a telefonhívásokat fogadó munkatársak a feszített eveznek, feletteseik pedig az a dolguk, hogy minél nagyobb erőfeszítésre kényszerítsék a beosztottakat. Az elektronikus teljesítménymonitornak köszönhetően a vezetők el sem kell mozdulnia az íróasztalától ahhoz, hogy a beosztottait szemmel tarthassa. Ez a szemmel tartás két fő szempontra koncentrálnak. Az egyik a mennyiségi teljesítményt figyeli.

Egyetlen billentyű lenyomásával a vezető megállapíthatja, hogy egyes beosztottai mennyi időt töltenek el egy hívással, mennyi időt vesz igénybe az azzal kapcsolatos ügyintézés a következő hívás fogadásáig, mennyi időt töltenek távol a munkaállomásuktól (pl. a mosdóban), és hogy műszakonként mennyi hívást kezelnek. De léteznek már olyan rendszerek, amelyek azt is nyomon tudják követni, hogy a munkatársak milyen dokumentumokat nyitnak meg ahhoz, hogy az ügyfelek kérdéseit megválaszolják. A dokumentumok összetettsége alapján a rendszer felméri, hogy a dolgozók mennyire komplex ügyekkel foglalkoznak. Ezeket az információkat nemcsak az egyes dolgozók teljesítményének értékelésére és rangsorolására, hanem az új teljesítménynormák kidolgozására is felhasználják. Az új normák pedig általában azt célozzák, hogy a hívásokra jutó idő csökkentésével növeljék az ügyfélszolgálat teljesítményét, amely jelentős stresszt vált ki a munkatársakban. A vezetők nemcsak a hívásokra jutó időt igyekeznek korlátozni, de azt is megszabják, hogy a munkaidő milyen százalékát töltsék a dolgozók telefonhívásokkal. Míg a szakemberek szerint a 60–70% lenne az optimális, sok munkáltató a 80%-ot követeli meg a dolgozóktól.

Mit lehet tenni?

A helyes normák megállapításával sokat lehet tenni a dolgozók testi-lelki egészségét veszélyeztető stressz csökkentéséért. Ennek érdekében nagyon fontos, hogy a munkáltató és a munkavállalók konzultáljanak egymással. A felmérések szerint a telefonos ügyfélszolgálati munkatársak számára ezen a téren a legnagyobb stresszt az okozza, hogy a képernyőjükön folyamatosan olyan statisztikák jelennek meg, amelyek arra figyelmeztetik őket, hogy hány hívásvárakoztatás van folyamatban, hogy az ügyfeleket mennyi ideig várakoztatják, ill. hogy hány ügyfél elégette meg a várakozást és tette le a telefont. Ez utóbbi különösen fenyegető a számukra, mert azt jelzi, hogy a hivatal hány potenciális ügyfelet veszített. Ezek a statisztikák persze csak az érem

egyik oldalát jelentik. A vezetők nemcsak azt tartják szemmel, hogy a beosztottaik hány hívást intéznek el óránként, hanem arra is odafigyelnek, hogy szakmailag hogyan kezelik az ügyfeleket. Ez a minőségi teljesítményellenőrzés a munkatársak reakcióira összpontosul. A vezetők bármikor belehallgathatnak a telefonbeszélgetésekbe, sőt rögzíthetik is azokat.

Ezeket a hangfelvételeket pozitív módon – például oktatási célokra, vagy az ügyfélpanaszok kivizsgálására – is fel lehet használni. A gyakorlatban azonban többnyire azt ellenőrzik velük, hogy a telefonkezelők mennyire tartják magukat az előírt forgatókönyvhöz. Ez is stressztényezőnek számít, ami abból adódik, hogy a munkatársaknak alig van beeszlásuk a munkájuk megszervezésébe.

12.7.3 Kontroll

Jelentős stresszt vált ki a munkatársban ha nincs beeszlásuk abba, hogyan és mikor, milyen beosztás szerint végezzék a munkájukat, és nem vonják be őket a munkavégzésük módosítására vonatkozó döntések meghozatalába. Ez fokozottabban igaz azokra a munkakörökre, amelyek unalmas vagy ismétlődő feladatok végrehajtását jelentik. A telefonos ügyfélszolgálati munkatársak számára nagy megterhelést jelent, hogy a munkájukat szigorú időbeosztás szerint kell végezniük. Nincs beeszlásuk abba, hogy mikor tarthatnak kávé- vagy ebédszünetet, és a mosdóba is gyakran csak előre meghatározott időközönként mehetnek ki.

Ha ezeken a szüneteken kívül hagyják el a munkaállomásukat, azt a munkáltató engedély nélküli távollétnek tekinti, melynek következményei vannak. Emellett sok telefonos ügyfélszolgálaton a munkatársaknak egy előre megírt forgatókönyvet kell követniük, amely még a telefonbeszélgetés során használandó szavakat és kifejezéseket is rögzíti, és jelentősen korlátozza azt a természetes emberi igényüket, hogy magasabb szintű készségeiket használhassák, és önálló döntéseket hozzanak. További stresszt jelent az automatikus hívásirányító rendszerek megjelenése, amely még szorosabbá teszi a munkaszervezést. Itt már nem a munkatárs veszi fel a telefont, amikor végzett az előző ügyféllel, hanem a számítógép automatikusan hozzáirányítja a következő hívást.

12.7.4 Emberi kapcsolatok

A telefonos ügyfélszolgálati munkatársak stressz-szintjének alakulásában lényeges tényező az is, hogy milyen a kapcsolatuk a kollégáikkal, a főnökeikkel és az ügyfelekkel. Az emberi kapcsolatok problémái jelentősen fokozhatják a többi stressztényező hatását. A kisebb (50 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató) ügyfélszolgálatokon dolgozó munkatársak jobban ismerik egymást, és a hangulat általában családiasabb, ezért kevésbé stresszesek is, mint a nagyobb munkáltatóknál. Emellett az ügyfélkör jellege is meghatározó tényező.

Akiknek egy állandó, meghatározott ügyfélkörrel kell kapcsolatot tartaniuk, azok például ritkábban találkoznak goromba ügyfelekkel, mint azok, akik a bárki által hívható ügyfélszolgálatokon (pl. rendőrség, tudakozó stb.) dolgoznak. Az ügyfelek gorombasága jelentősen növeli a munkatársak stressz-szintjét, különösen, ha nincs joguk arra, hogy az ilyen beszélgetéseket megszakítsák.

Nagyon fontos, hogy a telefonos ügyfélszolgálatok dolgozói, a vezetőket is beleértve az interperszonális kapcsolatok terén megfelelő képzésben részesüljenek. A vezetőket arra is fel kell készíteni, hogy idejekorán felismerjék a beosztottaiknál a túlzott stressz jeleit, és haladéktalanul intézkedjenek a probléma kezeléséről.

12.7.5 Változások

A telefonos ügyfélszolgálatokon dolgozók munkája tele van változásokkal. A technológia és a jogszabályi környezet állandóan változik. A megfelelő változáskezelési eljárásokkal azonban ez a stressztényező is jelentősen csökkenthető. Rendkívül fontos, hogy a dolgozókat időben felkészítsék a változásokra.

12.7.6 Szerepek

A munkatársak szerepükkel kapcsolatos bizonytalansága, a szerepükön belüli esetleges konfliktusok lényeges stresszforrást jelenthetnek. Szerepkonfliktust okozhat például, ha az egy hívás kezelésére engedélyezett idő túl rövid, mivel emiatt a dolgozók úgy érezhetik, hogy nem tudják megfelelő minőségben végezni a munkájukat.

Egyes munkáltatók elvárják, hogy telefonos ügyfélszolgálati munkatársaik értékesítéssel is foglalkozzanak, és felhívják a telefonáló ügyfelek figyelmét az új termékekre. Ez további stressz forrása lehet azon munkatársak számára, akiből ez ellenérzéseket vált ki, mivel nem ügynöki munkára jelentkeztek. A stressztényezők felmérése és kezelése – támogatás és képzés.

A fenti hat stressztényező mindegyike jelentősen csökkenthető, vagy akár ki is küszöbölhető, ha munkáltató a stressz kezelését szolgáló háromlépcsős intézkedéssort szisztematikusan alkalmazza. (2. táblázat)

Beavatkozás szintje	Intézkedés
Elsődleges (megelőzés)	A munkaszervezést úgy kell megoldani, hogy a munkakörrel járó stresszt a lehető legnagyobb mértékig kiküszöböljék.
Másodlagos	A stresszforrások felmérése, azaz a kockázatok azonosítása. A kockázatok rangsorolása és kezelése. Minden stresszel kapcsolatos esemény kivizsgálása.
Harmadlagos	A stresszártalomban szenvedő munkatársak rehabilitációja. A vezetők továbbképzése, hogy időben észrevegyék a káros stressz jeleit.

12.7.7 A telefonos ügyfélszolgálati munkatársak támogatása

Nagyon fontos, hogy a telefonkezelő munkatársak élvezzék feletteseik, munkatársaik és az ügyfelek támogatását. A kisebb ügyfélszolgálatoknál dolgozók általában ezen a téren is szerencsésebb helyzetben vannak. Vannak azonban olyan kis társaságok, ahol a munkatársak egy része távmunkában, otthon dolgozik. Itt fennáll a veszélye annak, hogy a munkatársak elszigeteltnek érzik magukat. Az ebből adódó stresszt úgy csökkenthető, hogy a vezetők rendszeres kapcsolatot tartanak az otthon dolgozókkal, elbeszélgetnek velük, meghallgatják a problémáikat, és igyekeznek érzelmi támogatást nyújtani nekik.

A nagyobb ügyfélszolgálatokon a munkatársak gyakran a túlzott terhelés miatt szigetelődnek el egymástól, mert nincs idejük egymással beszélgetni. Nagyon fontos, hogy az új munkavállalókat már a jelentkezésükkor őszintén tájékoztassák a munka jellegéről, hogy ne alakuljanak ki bennük téves elvárások. Ezáltal a későbbiekben várhatóan kevesebb munkatárs fog csalódottan távozni az intézménytől.

A vezetők támogatása egy másik területen is jelentősen csökkentheti a stressz kockázatát. A rugalmas munkabeosztás engedélyezése rengeteget segíthet. A vezetőség tagjai a munkavállalók érdekképviselői szervezeteivel együttműködve olyan munkaszervezési megoldásokat dolgozhatnak ki, amelyek mindkét fél számára kielégítőek lehetnek. Ha elég nagyszámú munkaerőt alkalmaznak, akkor nem szükséges mindenkinek azonos időbeosztással dolgoznia, és kellő rugalmasság mindenki számára megtalálhatják a megfelelő megoldást. A támogatás tekintetében a legfontosabb tényező a képzés, felkészítés. A vezetők esetében ez elsősorban arra irányul, hogy megtanulják időben felismerni és kezelni a munkatársaikat veszélyeztető stresszt.

A dolgozók képzésénél arra kell törekedni, hogy olyan készségekre tegyenek szert, amelyek megkönnyítik számukra az ügyfelekkel folytatott interakciókat. A képzésnek előre meghatározott ütemterv szerint, munkaidőben kell történnie. A támogatásnak nem kell az érzelmi szintre szorítkoznia. A munkahely kényelme, tisztasága, ergonómiai felépítése, zajvédelme, korszerű berendezései is hozzájárulnak a stressz csökkentéséhez.

12.7.8 Stresszkezelő tréningek

A stressz kezelő tréning célja a már kialakult pszichológiai igénybevétel kezelése, csökkentése. A stressz kezelés alatt a résztvevők valamiféle relaxációs folyamatot feltételeznek, ám a képzések legtöbbje olyan komplex készségfejlesztés, ami egyrészt fejleszti a társas készségeket, a kommunikációs készségeket, és segít a hatékonyabb probléma megoldási technikák alkalmazásában. Cél a résztvevők szorongásának csökkentése, egészségükre káros szokásaik felszínre hozása. A stressz kezelő programban résztvevők tapasztalata azt mutatja, hogy javultak a megküzdési lehetőségeik illetve a program megváltoztatta az egészségre káros dolgokhoz való hozzáállásukat.

12.7.9 Stressz kezelése, egyéb módszerek

A képzésen kívül érdemes szűrőkre járni (vérnyomás, vércukor, testsúly, depresszió, szorongás) javasolt a heti rendszeres testmozgás és egészségesebb táplálkozás. Fontos, hogy az ügyfélszolgálatban dolgozó munkatárs kikapcsolódjon, feltöltődjön, hobbija és kedvtelése révén életkedve, életszeretete erős maradjon.

Az alábbi néhány tanács, amely növeli stressz tűrő képességünket:

- **Vegyünk fel pozitív hozzáállást** – koncentráljunk arra, hogy mit tudunk elérni! Állítsunk fel célokat!
- **Vegyünk irányításunk alá a dolgokat** – tervezzük meg, szervezzük meg és osszuk be időnket!

Tanuljunk meg kikapcsolni és:

- **relaxálni** (találjunk rá módot, hogy a szünetekben mindig tudjunk egy kicsit relaxálni – hallgassunk zenét, játszunk valamilyen hangszeren, jógázzunk, álmodozunk stb.).
- **megtanulni irányítani lélegzésünket** – vegyünk mély lélegzet szájunkon keresztül és lassan fújjuk ki a levegőt az orrunkon, kilélegzés közben a lélegzetünkre összpontosítva.

Az életstílus tekintetében:

- **víz** (vigyünk be minél több folyadékot, mivel a vízfelvétel jó hatással van az agyi működésre),
- **étrend** (étkezzünk rendszeresen, és tartsuk észben, hogy egyes ételek növelhetik a szorongási szintet, különösen a cukros ételek, tea és kávé),
- **alvás** (a legértékesebb időszak az alvásban az este 9 és 12 óra közötti)

- **mozgás** (minden nap rendszeresen mozogjunk – ha csak napi 15 percre felgyorsítjuk a szívverésünket, már azzal sokkal hatékonyabban működik majd agyunk).

Ha a stressz és a feszültség eléri azt a szintet, amikor már gátolja feladataink teljesítését, így például a vizsgázást, próbáljuk ki az alább felsorolt stratégiákat a stressz és a feszültség kieresztésére (Pauk, 1984 alapján):

- **Beszéljen valakivel** – próbálja megérteni, mennyire súlyos ezeket az érzéseket magába fojtani. Nem Ön az egyetlen ember a Földön, aki szorong; valamikor mindenki átéli ezt.
- **Átmenetileg szökjön meg a feladat elől** – menjen el egy rövid sétára vagy végezzen valami egyéb gyakorlatot! Ha nem képes megfelekedezni arról, amitől stresszes, próbálja elképzelni, amint egy csendes tó partján ül vagy egy erdei ösvényen sétálgat.
- **Terelje el dühét és szorongását** – dúdoljon egy dalt vagy számoljon el tízig, ha úgy érzi, nő magában a feszültség!
- **Aggódjon valaki más miatt** – hallgassa meg egy másik ember gondjait, és éreztesse vele, hogy érdekli Önt az ő jóléte és azért van ott, hogy segítsen neki megküzdeni a szorongásával. Ezzel Ön eltereli figyelmét saját gondjairól és talán azt is eszébe juttatja, hogy nem Ön az egyetlen, aki feszültséget érez.
- **Egyszerre egy feladattal foglalkozzunk** – próbáljon nem gondolni arra, mi mindent kell még elvégeznie!
- **Fogadja el magát olyannak, amilyen** – néha akkor jelentkezik a szorongás, ha túl sokat várunk magunktól. Igyekezzen a legtöbbet kihozni magából ahelyett, hogy tökéletes próbál lenni!
- **Fordítson időt a rekreációs tevékenységekre** – a rekreáció nélkülözhetetlen a jó mentális, érzelmi és fizikai egészség szempontjából, mivel lehetőséget nyújt arra, hogy „kiengedjük a gőzt” és eltereli gondolatainkat is.

12.7.10 Stresszkezelés- szervezeti megközelítés

Ez a megközelítés nem a munkatársat kívánja ellenállóbbá tenni, vagy fejleszteni, hanem a munkahelyen, a munkaszervezés feltételein, arra ható stresszorokat próbálja meg csökkenteni, hogy az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozó egészségi állapota javuljon. Ezek az átalakítások például: az ügyfélszolgálatos munkát ellátó igényéhez való igazítás, világosabbá tenni a szerepeket, felelősségeket, támogatni a dolgozók közti társas interakciót, javítani a szervezeti kommunikációt, képzéseket tartani a vezetőknek a stresszről, annak a dolgozóra gyakorolt negatív hatásáról, és képzési lehetőségeket adni az ügyfélszolgálati munkakört betöltőknek.

13 Felhasznált irodalom

- Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Budapest, 2008.
- C.G.Jung : Lélektani típusok. Scolar Kiadó 2010.
- Ron Zemke – Kristin Anderson: Ügyfélszolgálat felsőfokon. Z-Press Kiadó. (harmadik kiadás)
- Rudas János: Delfi örökösei. Dico Kiadó, Új Mandátum Könyvkiadó. Budapest, 2004
- Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005
- Fritz Riemann: A félelem altípusai. Pszichoterápiás és Mentálhigiénés Szemléletformáló Füzetek 2. 1987.
- Ken Lawson: Nehezen kezelhető emberek, kényes szituációk. Alexandra Kiadó 2008.
- Buda Béla: Empátia. A beleélés lélektana, Budapest, Gondolat, 1978.
- ÁROP-222-2008-0001 Speciális ügyfélszolgálati tréning –Ügyféltípusok, Tréneri kézikönyv, 2008
- Juhász Ágnes: Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés, oktatási segédanyag 2002
- Csépan Lilla összeállítása: A túlzott stressz veszélyei a telefonos ügyfélszolgálatoknál (BME OMIKK Műszaki–Gazdasági Kiadványok Szerkesztőség)
- Horányi Özséb (szerk.) Kommunikáció I-II., Válogatott tanulmányok, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,1977.
- Thomas Schmidt: Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok Z-Press Kiadó Kft 2009.

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



MAGYARORSZÁG MEGÚJUL



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