KORMÁNYABLAKOK MUNKATÁRSAINAK KÉPZÉSE

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KÉSZSÉGFEJLESZTÉS

3. MODUL

HALLGATÓI HÁTTÉRANYAG

Budapest, 2014

Tartalomjegyzék témakörönként

Etikus ügyfélszolgálat, önismeret, kommunikáció 2

Ügyfélbarátság, ügyféltípusok, ügyfélkezelés 33

Konfliktus, interkulturális konfliktus, interkulturális érzékenyítés 59

Fogyatékkal élőkkel történő bánásmód a hivatalban 93

Etnikai konfliktusok kezelése, panaszkezelés, stresszkezelés 147

Etikus ügyfélszolgálat, önismeret, kommunikáció

Tananyagszerző: Bajnok Andrea

Szakmai lektor: Dr. Jenei Ágnes

Tartalomjegyzék

A tananyag célja ... 3
1.Etikus és professzionális ügyfélszolgálat a közszolgálatban ... 4
1.1 Az elengedhetetlen, a fontos és az előnyös kompetenciákról ... 4
2. A sikeres ügyfélszolgálati munka lélektani eszközei: ... 5
2.1 Johari (önismereti) Ablak ... 6
2.2 A feltétel nélküli pozitív odafordulás megvalósításának lélektani akadályai és eszközei ... 8
2.3 A DISC modell ... 10
3.Kommunikáció ... 17
3.1.A verbális kommunikáció tudatos használata a hivatalban ... 17
3.2 Viselkedés és kommunikáció ... 19
3.3. A nem verbális kommunikáció tudatos használata a hivatalban ... 19
3.4 A kommunikáció első alaptétele ... 20
3.5 A kommunikáció második alaptétele ... 22
4. Asszertivitás ... 23
Összefoglalás ... 30
Felhasznált irodalom ... 31

A tananyag célja

Az Ügyfélszolgálati készségfejlesztés modul öt tréningnapjának (és ennek megfelelően öt tananyagának) célja **az etikus és professzionális ügyfélszolgálat** szemléletmódjának közvetítése, mely a kormányablak ügyintézők számára alapvető követelmény. A közigazgatás megítélése az ügyfelekkel való kommunikáción, az ügyfélproblémák megoldásának sikerességén, a kormányablaki ügyintézésen is múlik. Az ügyfélszolgálat minőségét és megítélését, a problémamegoldás sikerességét vagy sikertelenségét döntően befolyásolja, hogy az ügyintéző képes-e hatékonyan, professzionálisan együttműködni az ügyfelekkel, képes-e az ügyeket, a problémákat és a panaszokat etikusan és jogszerűen kezelni.

Az etikus és professzionális közszolgálati ügyfélszolgálat, mint szemléletmód olyan **probléma- és ügyfélorientált közigazgatási kultúra** megvalósítását jelenti, amelynek középpontjában az ügyfél problémája illetve maga az ügyfél áll, és amely személyes és társas készségek, kompetenciák fejlesztésével, megerősítésével érhető el. A szemléletmód elsajátításával vagy megerősítésével az ügyfélszolgálati dolgozók magas színvonalú közigazgatási szolgáltatások nyújtására képesek. Az ügyfelek elégedettségének maximális elérése, mely elsősorban a szervezeti kultúra alakításával érhető el, még egy kereskedelmi vállalat számára is nagy kihívást jelent. A kereskedelmi módszerekhez képest az állami bürokrácia részéről valószínűleg jóval nagyobb elmozdulásra van szükség, hogy az ügyfélbarát hivatal ne csak üres szlogen maradjon, hanem valóban minőségi szolgáltatást eredményezzen, és az ügyfelek elégedettek legyenek. Az ügyfél elégedettsége a közigazgatási szervezeti kultúra alapvető értékévé kell, hogy váljon.

A szemléletmód hiteles megvalósításához a személyes kompetenciák fejlesztése, a tapasztalatcsere és az új ismeretek szerzése nyújt segítséget. Az ügyfélszolgálati dolgozónak elsősorban megbízható ön- és emberismeretre, jó empátiás, kommunikációs és önérvényesítési készségre van szüksége. Éppen ezért a tananyagra épülő tréning nagy hangsúlyt fektet a személyes fejlesztésre, a sikeres és eredményes kommunikációhoz szükséges kompetenciák probléma- és ügyfélorientált vetületeire. A tréningmódszer azonban nem csak a személyes kompetenciák fejlesztéséhez nyújt segítséget, hanem arra is kiválóan alkalmas, hogy a résztvevők tapasztalatot cseréljenek az ügyfélbarát magatartás alapelveiről, az etikus és professzionális ügyfélszolgálat jellemzőiről, az ügyfélbarát hivatal konkrét fejlesztési lehetőségeiről, valamint tájékoztatást kapjanak a munkájukat érintő egységes szolgáltatás- és ügyfélközpontú elvárásokról, a hivatásetikai alapelvekről. A képzés további célja, hogy a képzésben résztvevők megismerjék W. M. Marston DISC modelljét és a DISC által mérhető viselkedéstípusokat. A modell segítségével felismerhetővé válnak az ügyfelek különböző viselkedéstípusai, valamint az ügyfélszolgálati munkatársak önismerete is gazdagodik. Az új ismeretek megszerzése által a résztvevők empatikus készsége fejlődik, és a kommunikációs zavarok minimálisra csökkentésével vagy akár teljes elkerülésével az ügyfelek elégedettsége is növekszik.

1.Etikus és professzionális ügyfélszolgálat a közszolgálatban

Mi a lényege az etikus ügyfélszolgálati munkának? Ügyfélként mi magunk mit várunk el? Ha saját elvárásainkból indulunk ki, talán közelebb kerülünk a fenti kérdések megválaszolásához. Szerencsés esetben ezek az elvárások egybeesnek a másik – legalább ennyire releváns – kiindulóponttal, az intézményi kultúrával, amely a szolgáltatás biztosításáért felelős személyi és szervezeti szinten egyaránt. Az ügyfélszolgálati munkatárs az általa képviselt intézmény előírásait követve, azoknak megfelelve igyekszik megoldani a betérő ügyfél problémáját. Az intézményi keret minden esetben befolyással van az ügyfélszolgálati munkatárs tevékenységére, és optimális esetben az ügyfél igényeivel is összhangban áll. Az etikus és professzionális közszolgálati ügyfélszolgálat akkor sérül, ha az ügyintéző eredendően nem képes az intézményi keretek által előírt szabályoknak és normáknak megfelelni, vagy nem képes kezelni azokat a helyzeteket, amikor az ügyfél igényei látszólag nincsenek összhangban az intézményi elvárásokkal. Azért hangsúlyozom a „látszólag" kifejezést, mert feltételezhetően az ügyfél nem eltérni szeretne az intézmény által biztosított probléma megoldási módtól, csak a számára legkézenfekvőbb, legelőnyösebb, leggyorsabb megoldásokat keresi. Az integritás tréning éppen erre a kettős meghatározottságra igyekezett felhívni a résztvevők figyelmét. A szervezeti és a személyes értékek összhangja, valamint a szabály- és értékalapú eszközök egyensúlya jelenti az integritásmenedzsment alapját. Az integritás fontos komponense – az átláthatóságon, számon kérhetőségen és etikán túl – a szakmai felkészültség. Szakmai felkészültség alatt elsősorban azokat a kompetenciákat értjük, amelyek elengedhetetlenek, fontosak vagy előnyösek az ügyintézők számára. A továbbiakban ezekről lesz szó részletesen.

1.1 Az elengedhetetlen, a fontos és az előnyös kompetenciákról

Milyen kompetenciákra van szüksége a kormányablak ügyintézőnek? Az intézmény felől nézve (A Kormányablak etikai alapelvek alapján) a kormányablak tisztviselője:

- a közjó érdekében, elkötelezetten végzi feladatait,
- az ügyfelekkel türelmes és segítőkész,
- elutasítja a korrupciót és fellép ellene, a kölcsönös tisztelet alapján végzi munkáját,
- az ügyfelek érdekében, előítéletektől mentesen tevékenykedik,
- „szakszerűen, pontosan, etikusan, és legjobb tudása szerint jár el."[1]

Az etikus viselkedés tehát – az intézményi előírásoknak megfelelően – a közigazgatási intézményi szocializáció része, mely az eredendő, „otthonról hozott" etikai érzékre épül. A közjó szolgálata korrupciómentes, integráns szervezetben valósítható meg. A türelem, a segítőkészség és az előítélet-mentesség fejleszthető készségek, azonban a szocializáció során

[1] Kormányablak, integrált kormányzati ügyfélszolgálat. Etikai Alapelvek. Budapest, 2011. január 1.

elsajátított viselkedésmódok nehezen változtathatók meg. Ezek feltérképezésére szolgál a jelentkezők ügyfélszolgálati kompetenciáinak és attitűdjeinek[2] felmérése, amit kormányrendelet ír elő.[3] A felmérés alapját képező kompetenciamodell három nagyobb csoportba sorolja a lehetséges kompetenciákat: *elengedhetetlen, fontos és előnyös* kompetenciákat nevez meg. Elengedhetetlen kompetenciának számít az **ügyfélközpontúság**, a **szabálykövetés**, a **stressz tűrés**, az **etikus magatartás**, a **felelősségtudat** és a **konfliktuskezelés**. A szabálykövetés csak az etikus magatartással együtt jelent előremozdulást a szervezet integritásának az irányába. Fontos kompetencia a **monotónia tűrés**, **a problémamegoldás**, a **terhelhetőség** és a **minőségre törekvés** is. A modell az előnyös kompetenciák közé sorolja az **egyenlő bánásmódot**, a **váratlan helyzetek kezelésének képességét**, a **rugalmasságot** és az **egyenletes teljesítmény**t. Látható tehát, hogy az elengedhetetlen, a fontos és az előnyös kompetenciák között nagyon sok az átfedés, hiszen például az etikus magatartásba nyilvánvalóan beletartozik az egyenlő bánásmódra való képesség, vagy a problémamegoldás csak a szabálykövetés mentén értelmezhető. Ráadásul ezeknek a kompetenciáknak a kialakításához illetve fejlesztéséhez gyakran attitűdváltásra is szükség van.

Az intézményi keretek által előírt felkészültségek, a szervezeti kultúra és az egyéni felkészültségek kiegészítik és erősítik egymást, éppen ezért a hatékony munkavégzéshez a szervezeti szabályok ismeretén túl az egyéni képességeknek, kompetenciáknak a fejlesztésére is szükség van. A kompetenciáknak és az attitűdöknek a feltérképezéséhez illetve fejlesztéséhez nyújt segítséget a tananyagra épülő tréning. A tréningmódszert alkalmazva a résztvevő folyamatos visszajelzéseket kap saját viselkedésével kapcsolatban, miközben szembesül mások problémamegoldó stratégiáival, a gyakorlatok összefoglalása pedig további útmutatókat ad arra vonatkozóan, hogyan, milyen módszerekkel lehet az egyéni kompetenciákat fejleszteni.

2. A sikeres ügyfélszolgálati munka lélektani eszközei: önismeret, feltétel nélküli pozitív odafordulás, empátia

A sikeres ügyfélszolgálati munka lélektani eszköztárának erősítése az ügyfélszolgálati készségfejlesztés kiemelt területe. Az ügyfél és az ügyintéző kapcsolatát számos lélektani akadály nehezítheti, melynek feloldása alapos önismerettel, empátiával és a feltétel nélküli pozitív odafordulás alkalmazásával segíthető. A kommunikációs zavarok elkerülésével erősödik a kapcsolat az ügyfélszolgálati dolgozó és az ügyfél között, ami az ügyfél elégedettség növelését támogatja. A fejezet kiindulópontja az önismeret, melynek fejlesztéséhez a feltétel nélküli pozitív odafordulást akadályozó tényezők felismerése is szorosan hozzátartozik, a továbbiakban ezekről lesz szó részletesen. Valamint a résztvevők

[2] Az attitűd olyan tartós beállítódás vagy vélemény, amely egy értékelő és egy érzelmi komponenst is tartalmaz. (Aronson 2003: 121)
[3] 148/2012.(VII.6.) Korm. rendelet

megismerik W. M. Marston DISC modelljét és a DISC által mért viselkedéstípusokat. A modell segítségével az ügyintézők alaposabb önismeretre tesznek szert, és hatékonyabban felismerik az ügyfelek viselkedéstípusait. (Arany–Csonka, 2013: 47) A viselkedésmódok kontextuális és interperszonális okainak, illetve az ügyfélbarát kommunikáció lélektani akadályainak hatékonyabb felismerésével az ügyfelekkel való kommunikáció magabiztosabbá, kiszámíthatóbbá válik.

2.1 Johari (önismereti) Ablak

Önmagunk ismerete talán az egyik legfontosabb felkészültségünk. Például szükségleteink pontos ismerete kell ahhoz, hogy az érzéseinket szavakba öntsük. Furcsa ellentmondásnak tűnik, de érzéseinket (vagy azok hiányát) mégis sokkal gyakrabban kommunikáljuk, mint valójában szeretnénk. Ez azzal magyarázható, hogy sokszor bizalmatlanok vagyunk a környezetünkkel, és nem szívesen osztunk meg magunkról információkat, ezért próbálunk titkolózni, szerepet játszani vagy színlelni. Azonban kommunikációnk módja (a nem verbális csatornák használata) rengeteg információt hordoz az általunk mondottakkal kapcsolatos viszonyunkról.[4] A Johari ablak kiválóan szemlélteti ezt a jelenséget. Kommunikációs készségeink egy részét ismerjük, tudatosan alkalmazzuk, használjuk. Más területek rejtve maradnak számunkra, esetleg oly módon és akkor nyilvánulnak meg, amikor mi nem is tudunk róluk. Sokszor nincs tudomásunk például arról, hogy elpirultunk beszéd közben. Ennek megfelelően mások megnyilvánulásaiból mi is észlelhetünk olyan jelenségeket, amelyekkel ők nincsenek tisztában.

A Johari ablak önismereti modellje, mely készítőiről kapta a nevét,[5] a személyiség, vagyis az „én” megértését két dimenzióban szemlélteti. A modell egyik dimenziójában azok a viselkedések találhatók, amelyek az egyén számára ismertek, a másik dimenzióban az egyénről mások által észlelt jelenségek állnak. A lenti ábra a két dimenziós modell egyes mezőire vonatkozó észleléseket foglalja össze:

[4] Ennek az ellentmondásnak a feloldását szolgálja az erőszakmentes kommunikáció módszere, amelyről a második napon részletesen is szó lesz.
[5] Joseph Luft és Harrington Ingham pszicológusok 1955-ben publikálták.

ÉN

MÁSOK		ISMEREM	NEM ISMEREM
	ISMERIK	**NYÍLT TERÜLET/ARÉNA** Észlelhető és mások számára ismert tulajdonságainkból, viselkedésünkből áll.	**VAK TERÜLET/VAKFOLT** Mások által észlelhető viselkedésmódjainkból, de ezeknek mi magunk nem vagyunk tudatában.
	NEM ISMERIK	**REJTETT /ZÁRT TERÜLET VAGY HOMLOKZAT** Olyan érzések, gondolatok, viselkedések és tények, amelyeket szándékosan elrejtünk mások elől.	**ISMERETLEN /SÖTÉT TERÜLET** Nem ismerjük sem mi, sem mások. (tudattalan).

Nyílt terület/aréna: Ideális esetben ez a terület a legnagyobb, hiszen azokat az ismereteket és tulajdonságokat tartalmazza, amelyek mások számára és saját magunk számára is ismertek. Ezek a nyilvánvaló erősségeink, tudjuk, hogy milyen hatást váltunk ki az emberekből. Ezen a területen könnyedén, felszabadultan mozgunk, itt a legsikeresebb a kommunikációnk, hiszen tudjuk, kire, milyen hatást gyakorlunk. Ezen a területen mozogva vagyunk hitelesek, hiszen a nyílt terület a valódi énünk. Ennek a területnek a növelése csak úgy érhető el, ha visszajelzéseket kapunk másoktól vagy őszintén beszélünk az érzéseinkről, gondolatainkról.

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, miként az ezen a területen számunkra nem látható erősségeinkre sem tudunk támaszkodni.

Rejtett terület/homlokzat: Ehhez a területhez tartoznak a mások elől elzárni kívánt érzések, viselkedések és tények. Kommunikációs partnerünk elől elzárjuk, meghatározott mértékig engedünk bepillantást belső világunkba. Nem mindenkinek beszélünk például gyermekkori emlékeinkről, aggódásainkról, bánatainkról. A kitárulkozás, a nyíltság, a bepillantás mértékét mi határozzuk meg, amely egyaránt függ a helyzettől és a kommunikációs partnertől. A nyíltság mértékének meghatározása kommunikációnk eredményességét és sikerességét is befolyásolja.

Ismeretlen terület: Az itt található tulajdonságoknak mi sem vagyunk tudatában és mások sem tudnak róluk. Megközelíthetetlen, tudattalan terület ez, csak bizonyos élethelyzetek

hívják elő. Nem lehet tudatosan befolyásolni ezeket a magatartásokat. Az ismeretlen világa a tudatalattink, a meg nem fogalmazott, esetleg elfojtott vágyaink területe. (Németh 2002)

A mezők mérete természetesen nem állandó, hanem a mezőkön belül és a mezők között is folyamatos mozgás van. (Rosengren 2004:106) Két ember kapcsolatának elmélyülése során például a nyílt terület folyamatos növekedése tapasztalható.

2.2 A feltétel nélküli pozitív odafordulás megvalósításának lélektani akadályai és eszközei

A feltétel nélküli pozitív odafordulás hiánya számos félreértéshez vezethet az ügyfél és az ügyintéző között. A kölcsönös megértés hiányában kialakuló lélektani akadályok (Buda 2001: 12-13) valójában kommunikációs gátak vagy zavarok, melyek két vagy több ember között alakulnak ki, és kedvezőtlen hatásuk következtében értékes információk vesznek el.

Az ügyfélszolgálati kommunikáció leggyakoribb lélektani akadályai a következők:

1. Kapcsolati tényezők, például az ügyfél egyszerűsített, idealizált, sztereotip képe, mely az ügyintéző múltbeli tapasztalatain alapszik.
2. Az ügyfélben rejlő pszichológiai korlátok (érzékszervi fogyatékosság, kognitív elégtelenség, funkcionális vagy tényleges analfabetizmus, karakterproblémák stb.), melyek a kifejezésmódban is megnyilvánulnak.
3. Az ügyfél alkalmi indiszpozíciói, vagy speciális (ügyre, szerepre, feladatra vonatkozó) megértési nehézségei.
4. Értékbeli vagy strukturális tényezők, például politikai, világnézeti vagy társadalmi ellentétek, státuszbeli különbségek, hatásköri problémák.
5. A fizikai környezet.

A lélektani akadályok gyakran vezetnek konfliktushoz ügyintéző és ügyfél között, így komoly hatással vannak az ügyfélszolgálaton zajló kommunikáció hatékonyságára, és mindig tartalmaznak egy önismereti dimenziót is. Például mennyire vagyok tisztában a bennem élő előítéletekkel, attitűdökkel vagy alkalmi indiszpozíciókkal, és mennyire vagyok képes ezeket háttérbe szorítani? Az ügyfelekről alkotott sztereotip vagy idealizált képbe nagyon gyakran az ügyintéző által áhított elvárások is beleépülnek. Ezzel a második, Ügyfélbarátság tananyagban részletesen is foglalkozunk.

Az ügyfél pszichológiai korlátai vagy alkalmi indiszpozíciói, melyek a kifejezésmódban is megnyilvánulnak, szintén erős lélektani akadályai lehetnek a hatékony kommunikációnak, különösen akkor, ha a támogató kommunikációt mellőzve az üzenet befogadója nem vesz tudomást ezekről a korlátokról.

Talán a legproblémásabb strukturális tényező a státuszkülönbség. A magasabb státuszban lévő egyén felől nézve, a kommunikáció nehézséget jelenthet, mivel észlelt, vélt, tulajdonított hatalma eltérő hatással lehet másokra. Az ügyfélszolgálatos felől tekintve van, aki védekezővé válik, mert fenyegetve érzi magát, a munkáját vagy a pozícióját a magasabb státuszú személlyel szemben. Ráadásul, minden magasabb státuszú egyénnek számolnia kell az embereknek más, magas státuszú személyekhez fűződő korábbi tapasztalataival.

„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." (Nagy–Salamon 2013)[6]

A kommunikációs folyamatot akadályozó lélektani tényezők megszüntetésének vagy csökkentésének eszközei legalább annyira sokfélék, amennyire a különböző kommunikációs helyzetekben megfigyelhető lélektani akadályok:

1. Feltétel nélküli pozitív elfogadás
2. Odafigyelés, aktív hallgatás
3. Megértés
4. Empátia
5. Memorizálás
6. Hitelesség
7. Konfliktuskezelési és mediációs képesség

A lélektani akadályokhoz hasonlóan az akadályok kioltását vagy enyhítését szolgáló különböző kommunikációs módszerek is önreflexiót igényelnek, és gyakran még a magánéletben sem tudjuk ezeket kielégítően érvényesíteni idő, türelem hiányában.

A feltétel nélküli pozitív elfogadás megvalósítása igen nehéz feladat, ugyanakkor előfeltétele a megértésnek. Gyakran igen erős kihívást jelent az előítéletektől megszabadulni, főleg azért, mert mi magunk úgy gondoljuk, hogy nincsenek előítéleteink, vagyis az előítéletek gyakran a vak területen vannak (lásd Johari ablak).

Az odafigyelés, az aktív hallgatás biztosítja, hogy az ügyfél helyzetét, viselkedését és álláspontját pontosan megértsük anélkül, hogy leegyszerűsítenénk vagy azonosítanánk egy korábbi esettel. Az aktív hallgatás fogalma Carl Rogers nevéhez fűződik. Rogers szerint az aktív hallgatásnak három szintje van: (1) Figyelmesen meghallgatom a másikat anélkül, hogy közbeszólnék. A figyelmes hallgatás a másik megértésének az alapvető feltétele: mi és hogyan hangzik el, illetve az elhangzottaknak milyen rejtett üzenete(i) vannak, melyek elsősorban a nem verbális csatornákon keresztül megfejthetők. (2) Ellenőrzöm, hogy tartalmilag mindent jól értettem-e: az elhangzottakat összefoglalom a saját szavaimmal. (3) Igyekszem megérteni a másik érzéseit és szükségleteit.

[6] A kötött és a részben kötött tér munkavégzésre és kommunikációra gyakorolt hatásáról még lesz szó a későbbiekben.

A pontos megértés – az aktív hallgatás kifinomult eszközeivel – jó kérdezéstechnikával, empátiával és a redundancia[7] csökkentését szolgáló eszközök használatával érhető el.

Az empátia az aktív hallgatás egyik eszközeként is értelmezhető, hiszen azt jelenti, hogy figyelmünket a másik emberre fordítjuk, egy másik személy pillanatnyi állapotából részesedünk. Az empátia segít a felesleges konfliktusok elkerülésében. Az alapvetően rejteni szándékozott – és gyakran nem is tudatosan használt kommunikációs csatornákon keresztül érkező – jelzések feldolgozása az aktív hallgatás technikájára épül. Rosenberg azt javasolja, hogy mindenkinek lehetőséget kell adni arra, hogy kibeszélje magát, mielőtt a problémája megoldásával vagy a gondolataira adott válasszal foglalkoznánk. (Rosenberg 2001:101) A túl gyors visszajelzés azt a látszatot keltheti, hogy gyorsan túl szeretnénk lenni a másik a problémáján, ráadásul, ha nem hallgatjuk végig, akkor az is lehet, hogy csak a jéghegy csúcsát ismerjük meg. „Az empátiára való képességünk teszi lehetővé, hogy sebezhetőek maradjunk, hogy elkerüljünk olyan helyzeteket, amelyek erőszakhoz vezethetnek. Segít a 'nem' szót nem elutasításként értelmezni, életet lehelni élettelen beszélgetésekbe, és még a csend mögötti érzéseket és szükségleteket is meghallani." (Rosenberg 2001: 121) Ha elegendő empátiával fordulunk mások felé, akkor bátrabban fejezzük ki a saját érzéseinket és szükségleteinket is. Az empátia segítséget nyújthat a feszült idegállapotban lévő ügyfelek megnyugtatására, és kellő mértékű empátiával a 'nem' választ vagy a makacs hallgatást sem feltétlenül értelmezzük elutasításként, hanem sértődés nélkül megpróbáljuk megérteni, hogy mi zajlik le a másik emberben.

A memorizálás hatékony eszköze a korábbi emlékek, tapasztalatok előhívásának, és ma már számos korszerű technikai eszközzel megtámogatható. A személyes képességeken túl az elektronikus adattárolás is segítséget jelent az ügyintézők számára. A hitelesség a kommunikáció ellentmondás-mentességét jelenti. A konfliktuskezelési és mediációs képesség fejlesztésére ebben a tananyagban nem térünk ki, mert önálló tananyag témája.

2.3 A DISC modell

A továbbiakban W. M. Marston DISC modelljét mutatjuk be, elsősorban önismereti céllal, de a második tréningnapon ugyanerre a modellre épül az a számítógépes alkalmazás, amely az egyes ügyfelek viselkedéseinek beazonosításában és kezelésmódjában nyújt segítséget. A modell által mért viselkedéstípusok megismerésével az ügyintézők alaposabb önismeretre tesznek szert, és hatékonyabban felismerik az ügyfelek különböző viselkedéstípusait. (Arany–Csonka, 2013: 47)

A hatékony ügyfélszolgálati tevékenységet támogató DISC módszer könnyen tanulható, gyakorlatias és sikeres technika. A módszer segítségével az ügyfélszolgálati feladatot ellátó munkatárs javíthatja emberi kapcsolatait, megtanulhatja az ügyfelekkel való objektív, szabályozott kapcsolattartást. A DISC modell megismerésével meghatározható saját ügyfélszolgálati stílusunk, és olyan kommunikációs készségek is elsajátíthatók, melyek sikerrel alkalmazhatók az ügyfélszolgálati munka során. A rendszer megismerésével a

[7] A redundancia a megértéshez szükséges minimumon fölüli többletinformációkat jelenti, például terjengős kifejezések használatát, melyek zavarják a megértést.

képzésben résztvevők a tréning első napján saját viselkedéstípusukról kapnak visszajelzést, felismerik erős és gyenge pontjaikat. Tudatosul bennük az is, hogy milyennek látják őket mások, ezzel akár további félreértések is elkerülhetők. A modell segítségével az ügyfelek viselkedéstípusa is beazonosítható, így az is, hogyan reagál konfliktus helyzetekben, vagy milyen implicit és explicit kifejezésmódot ért és használ.

A DISC modell elméleti hátteréről röviden a következőket érdemes tudni. A személyiség- illetve viselkedéstipológia már az i. e. V. századi tudósokat is foglalkoztatta. Például *Hippokratész*, "az orvostudomány atyja", úgy gondolta, hogy a kozmikus elemek tulajdonságai és az emberben levő testnedvek hasonló jellegűek. Hogy kire, milyen temperamentum (vérmérséklet) jellemző, attól függ, hogy testében mely testnedvek vannak túlsúlyban. Hippokratész szerint a négy testnedvnek megfelelően (sárga epe, vér, nyálka, fekete epe) négy temperamentum típus különíthető el: a kolerikus, a szangvinikus, a flegmatikus és a melankolikus. A **kolerikus** (harcos, lobbanékony) érzelmi reakciói igen gyorsak, változatosak, következetes, kitartó, szívós, aktív, gyakran féktelen viselkedésmód jellemzi ezeket az embereket. Kolerikusnak tehát a forró, gyors, aktív temperamentumot szokták nevezni.

A **szangvinikus** (bizakodó, szalmaláng) ember 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” kifejezés a meleg, vidám, eleven temperamentumot jelöli.

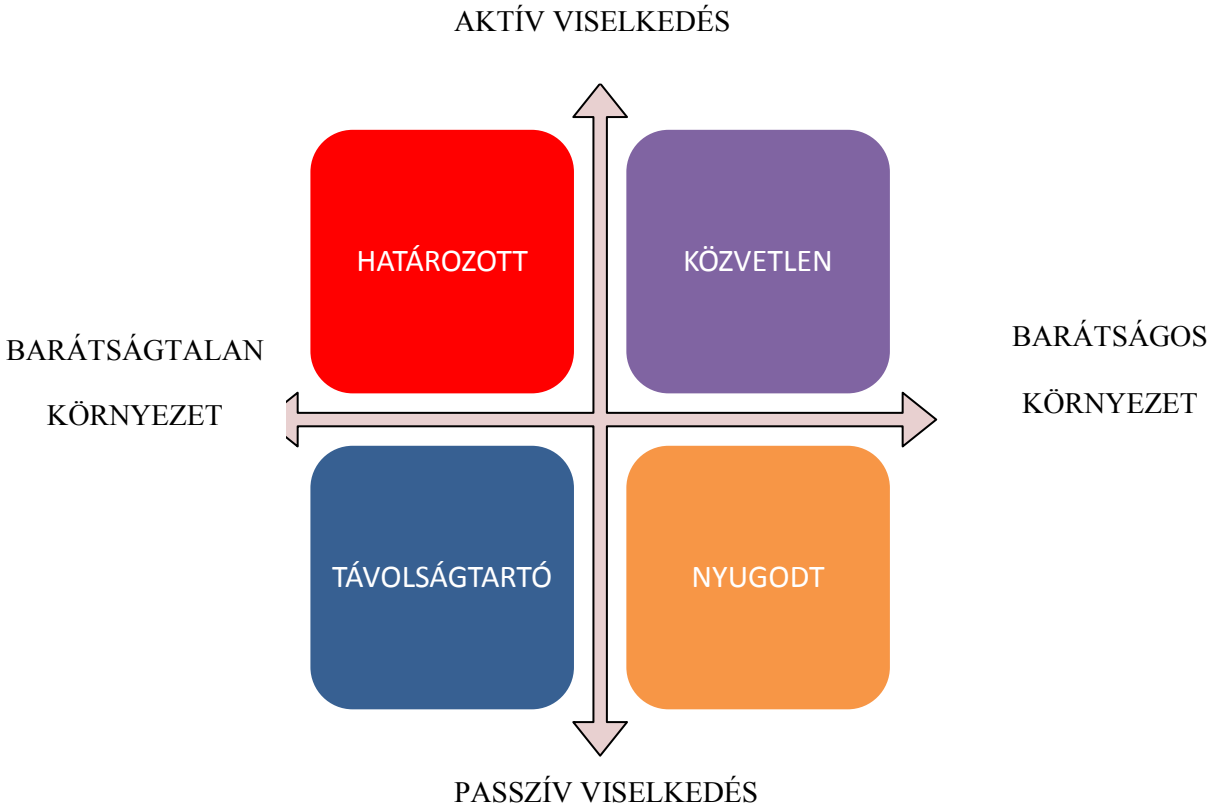
A **flegmatikus** (közönyös, "állóvíz") érzelmei – ellentétben a kolerikussal – nem hevesek, lassan alakulnak ki; nyugodt, lomha; társaival kiegyensúlyozott a kapcsolata. A flegmatikus megjelölést a lassú, hűvös temperamentumra alkalmazzák. Az ilyen ember nyugodt és kiegyensúlyozott, szenvtelenül tekint az életre.

A **melankolikus** (lassú, szomorkás) érzelmi reakciói 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 a szorongásra. 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.

Carl Gustav **Jung** (1875–1961) érdeklődésének középpontjában is a személyiségtípusok osztályozása állt. Az ő nevéhez fűződik például az **extro- és introvertált típus** megkülönböztetése. .A különbségek – Jung szerint – nemtől, kultúrától, társadalmi helyzettől függetlenül érvényesek, és annyira szembetűnőek, hogy azt egy laikus is könnyen felismerheti.

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.

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 mérvadónak a szubjektív meghatározást választja.
Jung egyik kortársa, az amerikai William Moulton Marston, 1928-ban hozta nyilvánosságra modelljét, mely DISC modellként vált ismertté. A modellről elmondható, hogy tisztán a viselkedésről és a kommunikációról szól két dimenzió alapján. Az egyik dimenzió azt mutatja, hogy az egyén mennyire barátságosnak vagy barátságtalannak érzékeli a környezetét, a másik dimenzió az egyén adott környezetben való aktív vagy passzív viselkedését mutatja. Mindezek kombinációjából alakul ki az egyén megfigyelhető viselkedési stílusa.



A környezetét barátságtalannak érzékelő, de a környezetben aktív egyén általában határozott. A környezetét barátságosnak ítélő, aktív egyént általában közvetlen viselkedésmód jellemzi. A barátságtalannak érzékelt környezetre passzivitással reagáló egyén távolságtartó, míg a barátságosnak érzékelt környezetben aktívan viselkedő egyén viselkedése nyugodt.
Természetünkből adódóan hajlamosak vagyunk arra, hogy mindig egy adott módon viselkedjünk, ezt nevezzük az alap, az elsődleges preferenciának, az ügyfélszolgálati munka során azonban sokféle ember különböző viselkedésére kell reagálni, gyakran kell váltogatni a kommunikációs stílust, hiszen a különböző emberek különböző igényekkel, értékekkel, és személyiségjegyekkel rendelkeznek. Amikor ezeket a különbségeket jobban megismerjük és megértjük, és rájövünk arra, hogy milyen preferenciák kapcsolódnak az egyes emberekhez,

akkor eredményesebben tudjuk kezelni személyközi kapcsolatainkat, konfliktusainkat. 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 nyújthat önmagunk és mások megértéséhez. Marston az emberi viselkedés megfigyelése alapján tehát négy fő típust különböztetett meg. A típusok elnevezésére a magyar nyelvű terminológiában sokféle fordítási variáció megtalálható, gyakran a különböző variációk különböző értelmezési variációkat eredményeznek. A továbbiakban – az egységes értelmezés érdekében – a tréning második napján bevezetésre kerülő alkalmazásban használt és fent bevezetett elnevezéseket használjuk, zárójelben feltüntetve az eredeti angol kifejezést. A négy fő típus tehát a következő: a határozott **(Dominance)**, a közvetlen **(Influencing)**, a nyugodt **(Steadiness),** és a távolságtartó **(Compliance)** stílust.

Határozott (Dominance): Ezt a típusú személyiséget leginkább a versengés és a versengésben való győzelem motiválja, dominanciára törekszik. Fontos számára az eredményesség, a siker, a haszon. Jellemzően feladatközpontú, szereti a kihívást jelentő feladatokat, és az olyan helyzeteket, amelyek a képességeit folyamatosan próbára teszik. Rögtön a tárgyra tér, nem halogatja a probléma megoldását. Határozottan, magabiztosan és gyorsan dönt, minden eszközzel az eredmény elérésére törekszik. Független, önálló és autonóm személyiség. Elszánt, szeret és tud kockáztatni. Jó szervező és hatékony problémamegoldó, aki felvállalja a konfliktusokat, sőt néha elő is idézi azokat, mert könnyen dühbe gurul, ha a dolgok nem az elképzelése szerint történnek. Sokszor észre sem veszi, ha megbánt másokat. Időnként durva és nyers megfogalmazást használ. Jól szervezi és oldja meg feladatait, s a munkában is ezt várja el másoktól. Alkalmazottként is szeret egyedül dolgozni, és kedveli a gyorsan megoldható, a rövid határidejű, vagy középtávú, nagy kihívást jelentő célokat. Kifejezetten utál olyasmit tenni, amelynek helyességéről nincsen meggyőződve, ilyenkor vagy kiharcolja a saját elképzelését vagy továbbáll. Nem monotónia tűrő, a napi rutinfeladatok unalmasak számára. Csak azok véleményét veszi figyelembe, akiket kompetensnek tart. Tisztában van mások erényeivel és eredményeivel.

A határozott magatartás jellemzői:[8]

Lélektani szükséglet	Vezetés, irányítás, dominancia
Feladat/gondolkodás	Gyakorlatias, feladatorientált
Problémamegoldás	Határozott, döntésképes, nyers, versengő
Kiemelkedő tulajdonság	Magabiztos
Cél	Személyes célok elérése
Jellemző érzelmek	Düh
Félelme	Kihasználják, és az időpocsékolás
Túlzott reakció	Türelmetlenség
Stresszhelyzetben	Követelőző, ideges, erőszakos, durva, önző

[8] Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005 59.old.

Közvetlen (Influencing): Ez a típusú személyiség szereti, ha elismerik, szépnek, tehetségesnek és „jó fejnek” tartják. Sok barátja, ismerőse van. Viselkedése nyílt és közvetlen, társasági lény, általában az érzelmei vezérlik. Igazi csapatjátékos. Jó kommunikációs képességgel rendelkezik, lendületesen, meggyőzően érvel, kiváló előadó. Szeret beszélgetni, ismerkedni. Bizalommal közeledik másokhoz, kommunikációs repertoárjának része a ragyogó mosoly, a jó kapcsolatteremtő képesség. Tetteire a spontaenitás jellemző. Intuitív, hallgat belső megérzéseire. Munkavégzése és időbeosztása gyakran kaotikus, határidőnaplója legtöbbször rendezetlen, de ez nem zavarja, hisz a káoszon is átlát. Kreatív jó ötletekkel gyakran előáll, tele van új öteletekkel, tervekkel, de a megvalósítás nem az erőssége. Igényli az elismerést, nem tűri a kritikát. Optimista életfelfogású, mindennek megtalálja a jó oldalát, kerüli a pesszimista, negatív életszemléletű személyeket. Szereti a kockázatot, az újat, a hagyományostól eltérőt. A technika legújabb vívmányai általában rabul ejtik, és elsők között kaparintja meg azokat. Szeret divatosan öltözködni, jó a stílusérzéke.
Az ilyen típusú személy munkastílusát nagyon egyszerű meghatározni - mert nincs neki. Ha valami érdekli, lelkesen veti bele magát, ám ha valami miatt vissza kell fogni lendületét, nem leli többé örömét a feladatban, elveszti érdeklődését. A monoton munkát, amely számára nem jelent kihívást, nem tűri.
Nem tekintélyelvű, főnökként nehézséget okoz számára tekintélyelvű döntést hozni. Inkább a laissez faire vezetési stílus jellemző rá. Nagyfokú önállóságot, „szabad kezet” ad a feladatok megválasztásában és a végrehajtás folyamatában.

A közvetlen magatartás jellemzői:

Lélektani szükséglet	Közös munka másokkal, kapcsolatok
Feladat/gondolkodás	Kísérletezés, kapcsolatorientáltság
Problémamegoldás módja	Támogató, bizalom
Kiemelkedő tulajdonság	Optimizmus, emberközpontúság, kreativitás
Cél	Elismertség
Jellemző érzelmek	Optimizmus
Félelme	Elutasítás
Túlzott reakció	Káosz, rendezetlenség
Stresszhelyzetben	Túl optimista, fecseg

Nyugodt (Steadiness): Ez a típusú személyiség a nyugodt, biztonságos, kiszámítható környezetben érzi igazán jól magát. Mások általában jó természetűnek tartják, aki maga is nyugalmat áraszt. igazi csapatjátékos, jól alkalmazkodik másokhoz. Nyugalma és türelme jó hatással van a csapat többi tagjára a feszült, kiélezett helyzetekben. Segítőkész és előzékeny, akire mindig lehet számítani. Szoros emberi kapcsolatokra van igénye családi és baráti szinten egyaránt. Biztonságra, bizalomra, harmóniára törekszik, állandóságra vágyik. A megszerzett, megszeretett dolgokhoz ragaszkodik, szereti gyűjtögetni a tárgyakat. Amikor először

találkozunk egy ilyen típusú emberrel az a benyomásunk, hogy barátságos, de tartózkodó, mert nem ismerkedik könnyedén, de barátságai egy életre szólnak. Türelmes, és jó hallgatóság, higgadt, őszinte, megértő. Nehezen bízik meg másokban, nem érdeklik a felszínes kapcsolatok. Nyílt és becsületes, véleménykülönbség esetén kompromisszumkereső és konfliktuskerülő, mert feszült helyzetben kényelmetlenül, kellemetlenül érzi magát. Nyugodt természetű, nem cselekszik elhamarkodottan. Kockázatkerülő, a biztonságos kipróbált, járt utat kedveli.
Jó hallgatóság, bele tudja érezni magát mások helyzetébe. Kerüli a feszültséget és az összetűzést, nehezen mond nemet. Akkor tudja a legjobb teljesítményt nyújtani, ha kollégáival, főnökével bizalmi viszonyt sikerül kiépíteni. Igazi csapatjátékos, társai iránt nagyon lojális és segítőkész. Ellenérzéseit nehezen osztja meg másokkal. A monoton, rutinszerű munkavégzés nem aggasztja, szereti, ha a dolgok a megszokott módon történnek, viszont a gyors kiszámíthatatlan változások bénítóan hatnak rá. Végrehajtó típus.

A nyugodt magatartás fő jellemzői:[9]

Lélektani szükséglet	mások segítése
Feladat/gondolkodás	stabilitás, biztonság, kapcsolatorientált
Problémamegoldás módja	megfigyelő, elgondolkodó, alkalmazkodó, elkerülő
Kiemelkedő tulajdonság	csapatmunka, eredményközpontúság,
Cél	harmónia
Jellemző érzelmek	érzelmek elrejtése
Félelme	kockázatvállalás, félrevezetés, bizalomvesztés
Túlzott reakció	teljesen lefoglal, kisajátít másokat
Stresszhelyzetben	szófukar, közönyös, habozó, rugalmatlan

Távolságtartó (Compliance): Ez a típusú személyiség pontos, precíz és rendszerezett. Mindenre alaposan és körültekintően felkészül, az apró részletek sem kerülik el a figyelmét. Alapos, pontos, már-már kényszeresen precíz, elemző, lelkiismeretes, magas normákkal rendelkező. Tárgyilagos, hűvös és távolságtartó. Igazi feladatorientált, számára a feladat igazán fontos. Nem fontos számára, hogy kapcsolatot teremtsen, de nem barátságtalan. Alaposan, megfontoltan mérlegel, mielőtt véleményt alkot. Legszívesebben egyedül dolgozik, szeret félrevonulni, hogy nyugodt körülmények között átgondolja, megfontolja a dolgokat. Miután mindent átgondolt, kidolgozta a szükséges struktúrákat, startégiát, alapos, körültekintő megoldásokkal, megállapításokkal áll elő. Ha csapatban kell dolgoznia, és szükségszerű az együttműködés, igyekszik azt úgy alakítani, hogy mindenkinek meglegyen a saját feladatköre, így mégiscsak önállóan dolgozhat.

[9] Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005 64.old.

Tárgyilagos és meggyőződése szerint cselekszik, nem az érzelmek befolyásolják. Kiváló emberismerő, szorgalmasan fürkészi a hibákat és a tévedéseket. Ritkán hibázik, mert elővigyázatos.
A társas együttlét, vagy munkatársi találkozó számára nehézséget jelent. Az értekezleteket felesleges időpocsékolásnak tartja. Távolságtartó, nehezen alakít ki kapcsolatokat. Rendezett gondolkodás és rendezett munkakörnyezet jellemzi munkavégzését. Konfliktushelyzetekben pontosan tudja, mit akar és ezt világosan ki is fejti. Szereti a pontosan meghatározott kereteket, feladatokat, határidőket, de nem szereti, ha sürgetik. Ritkán lehet közel férkőzni hozzá, gyakran visszautasító és hideg. Nem csapatjátékos, szeret egyedül dolgozni, bár szüksége van arra, hogy érezzék, munkáját egy csapat részeként végzi. Nehezen alkalmazkodik a változásokhoz.

A távolságtartó magatartás fő jellemzői:[10]

Lélektani szükséglet	önmaga által állított magas követelmények
Feladat/gondolkodás	szabálytisztelet, feladatorientáltság
Problémamegoldás módja	értékelő, vizsgálódó, tervező, kritikus
Kiemelkedő tulajdonság	pontosság, precizitás
Cél	az optimális megoldás kidolgozása
Jellemző érzelmek	aggodalom
Félelme	a kritika
Túlzott reakció	túlzottan kritikus másokkal és magával szemben
Stresszhelyzetben	pesszimista, szőrszálhasogató, kötekedő

Ez a négy stílus mindenkiben jelen van, csak eltérő súllyal. Az egyén viselkedését alapvetően az határozza meg, hogy melyik stílus dominál a viselkedésében.
A sikeres kommunikáció egyik alapfeltétele tehát az önismeret, a másik alapfeltétel, hogy mások viselkedését megértsük és objektíven értékeljük. Ehhez jó megfigyelési készségre is szükség van, hiszen, ha valakivel először találkozunk, egyszerre rengeteg információ ér bennünket. A szavakon túl a másik viselkedése, öltözködése, mozgása, testtartása, beszédstílusa vagy arcjátéka is információkat közöl, ráadásul ezek értelmezésére korábbi tapasztalataink is befolyással vannak. Az ügyfélszolgálati készségfejlesztés második napján egy olyan gyakorlati alkalmazás megismerésére is lehetőség nyílik, melynek használata segít az ügyfél alapkarakterének objektív, attribúcióktól[11] mentes beazonosításában.

[10] Frank M. Scheelen: Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadói Rt., Budapest 2005 67.old.
[11] Az attribúció a sztereotipizálás különleges esete, vagyis valamilyen okot keresünk a másik ember viselkedésére, és gyakran az objektív információkon is túlmegyünk az okkeresésben. (Aronson 2003: 309)

3.Kommunikáció

3.1.A verbális kommunikáció tudatos használata a hivatalban

Az önismeret, a viselkedés és az ügyfélbarátság lélektani eszközei kapcsán már sok szó esett a kommunikációról és a kommunikációs készségekről, kompetenciákról.

A **kommunikáció** kifejezés a latin communio főnévből és a communicare igéből eredeztethető. A communio közösséget jelent, igei változata a „megoszt, közöl, közzétesz" jelentést hordozza. Így a kommunikáció valaminek a megosztását, közzétételét jelenti, mely által közös tudásunk gyarapszik. (Rosengren, 2004:13) A kommunikáció a problémamegoldás eszköze, a problémamegoldás során a résztvevők felkészültségeket (tudásokat, véleményeket) osztanak meg egymással. A **kommunikációs kompetencia** hozzáértést jelent, melynek három összetevője a szakértelem, a megbízhatóság és a vonzerő. A szakértelem része a szaktudás és a nyelvi kompetencia. Ismerjük, tudjuk a kifejezéseket azok jelentésével együtt, valamint azt a szabálykészletet, amelynek segítségével a jelentéstulajdonítás létrejön. Az anyanyelv birtoklása sajátos felkészültségnek tekinthető, rajta keresztül érhető el sok más felkészültség, azaz tudás. A kommunikációra való képességünket nem csak társadalmi, hanem genetikai és pszichológiai tényezők is meghatározzák. A velünk született nyelvtani „képesség" és a szüleinktől öröklött fizikai tulajdonságok (pl. hangszalagok hossza, tüdőkapacitás, arcforma), valamint a lelki tényezők egyaránt befolyásolják teljesítményünket a beszédben. Az öröklött (eredendő) tényezők olyan állapotot jelentenek, melyen nem, vagy csak igen korlátozott mértékben lehet változtatni, míg a szocializáció során megszerzett tudás alakítható, például rendszeres gyakorlással a jól hangzó beszédhez szükséges légzéstechnika elsajátítható, a legtöbb beszédhiba korrigálható stb. A különböző típusú szakmai kompetenciák vagy tudások szerepeken keresztül válnak hozzáférhetővé. A szerepek befolyással vannak a viselkedésre, így a nyelv eszközeiből való választásra is. Máshogy beszél a felnőtt a kisgyerekkel és a kisgyerek a felnőttel, máshogyan beszélnek a férfiak és máshogyan a nők, máshogyan szól az orvos a beteghez vagy az ügyintéző az ügyfélhez. A nyelvhasználatot azonban nem csak a szerep(ek), mint sajátos felkészültség(ek) határozzák meg. A nyelvhasználatot vagy beszédmódot a résztvevők szándékai, a résztvevők száma, a köztük lévő viszony, valamint az idő és a térbeli körülmények is befolyásolják. A kommunikáció színtere és a nyelvhasználat vagyis a kommunikáció között folyamatos kölcsönhatás van. Az ügyfélszolgálati dolgozó az etikus közszolgálati szerepnek igyekszik megfelelni, miközben a közigazgatási-jogi szaknyelvet a helyzetnek és az ügyfélnek megfelelő módon alkalmazza. A megbízhatóság és a vonzerő legalább annyira befolyásolják a kommunikátor hatékonyságát, mint a szakértelem. Ha valakit szimpatikusnak találunk, akkor a viselkedése és a véleménye erősebben hat ránk, és hagyjuk magunkat befolyásolni.

A továbbiakban a kommunikáció három fő eleméről, a résztevőkről, a színtérről és a kódról, mint a verbális kommunikáció alapfeltételeiről lesz szó, a kommunikáció problémamegoldó jellegének alátámasztása céljából. A kommunikáció három fő eleme, a résztvevők, a színtér és a kód (nyelv), mint társadalmi intézmény, a kommunikáció bármely formájában, így az

ügyfélszolgálati kommunikációban is jelen van. Úgyis mondhatjuk, hogy ez a három elem a verbális kommunikáció feltételeként van jelen bármilyen kommunikációs szituációban.

A kommunikációi résztvevői nem szűkíthetők le beszélőre vagy közlőre, és hallgatóra vagy vevőre, hiszen a résztvevők beszélők és hallgatók egyszerre. Az ügyfélszolgálati munka során az ügyfél figyeli és fogadja az ügyintéző visszajelzéseit, kérdéseit, miközben az ügyintéző is folyamatosan fürkészi, monitorozza az ügyfelet. A kommunikáció során a szerepek folyamatosan cserélődnek: beszélőből hallgató lesz és fordítva. A verbális kommunikáció, mint nyelvhasználat, a résztvevőkön túl leginkább a körülményekkel jellemezhető, vagyis azzal a társas vagy társadalmi környezettel, amelyben a kommunikáció végbemegy. A beszéd olyan transzformációk sora, melyekre nem csak a beszélő, hanem annak egész környezete befolyással van, a környezeti zajoktól kezdve a berendezési tárgyakig, vagy a hallgató értelmezéséig. A beszéd mindig egy sajátos térben zajlik, ami folyamatosan befolyásolja, alakítja a beszédet. Ez a tér a kommunikáció színtere.[12] Az ügyféllel való kommunikáció során az ügyintézőnek saját, szakmai szempontjain túl nagyon sok más, külső szempontot is figyelembe kell vennie. Gondolnia kell például az ügyfél életkorára, felkészültségeire, azaz tudására és hiedelmeire is. A verbális kommunikáció harmadik alapvető feltétele a közös nyelv, mint társadalmi intézmény, melyet hagyományosan, nyelvészeti alapokról megközelítve kódnak is szoktak nevezni.[13] A kód vizsgálata és leírása többszörösen összetett feladat. Főleg azért, mert a kód nem hozzáférhető, állandóan változik, és nem egységes. Nem hozzáférhető, hiszen valahol a fejünkben lévő olyan tudásról van szó, amely a beszédhez szükséges két szorosan összefüggő rendszert, az elemkészletet és szabályrendszert is tartalmazza. Véges, tehát megszámlálható elemből áll, az elemek halmaza azonban gyarapodik és fogy egyszerre, tehát állandóan változik. Nem egységes, hiszen ahány nyelvhasználó létezik, annyiféle nyelvhasználat valósul meg. A verbális kommunikáció az emberi beszéd (nyelv) segítségével zajlik. A verbális kommunikáció az emberi érintkezésnek, az érzelmek és a gondolatok kifejezésének, az ismeretek megszerzésének eszköze. Minden olyan esetben, amikor szóba elegyedünk valakivel – egy munkatárssal az irodában, egy másik hivatal dolgozójával telefonon, vagy egy ügyfél problémáját próbáljuk megoldani – sikerélményünket sokféle intézményes háttér támogatja (bár önmagában egyik sem garantálja): Vannak már tapasztalataink a kollégánkról, jó esetben ismerjük a telefonálás illemszabályait, és az ügyfelekkel történő kommunikációban is szereztünk már némi rutint. Életünk során különböző intézményeknek a tudáskészletét vesszük birtokba több, kevesebb sikerrel. Megtanulunk beszélni, írni, olvasni, vagyis elsajátítjuk az anyanyelvet. Az elsajátítás nem a legmegfelelőbb szó, mert jelentése inkább befejezettséget sugall, míg a kódok tanulása egy soha véget nem érő folyamat: életünk végéig változik, illetve változhat az írás és a beszéd képessége is. Az elsajátítás azért sem a legmegfelelőbb kifejezés, mert nehezen mérhető, hogy pontosan mit is sajátítunk el. Az anyanyelven keresztül a nyelvhasználó szót tud érteni

[12] A kommunikáció színtere alatt természetesen a fizikai jellemzőkkel és idődimenzióval is rendelkező teret értjük, de a tér- és időbeli jegyeken túl a kommunikáció színterének a része az ágensek felkészültsége is. Az ágensek felkészültségei (pl. a nyelvtudásuk, a szakmai tapasztalataik, a hiedelmeik) kijelölik és dinamikusan változtatják a beszélgetés kereteit.

[13] A kód fogalma Roman Jakobson modelljén keresztül került be a kommunikációtudományba.

másokkal, képes új kapcsolatok teremtésére, régiek ápolására problémák megoldására. A nyelvi kommunikáció átszövi az emberek mindennapjait, a magán- és a közéletet. Különböző kódok tudása sajátos felkészültséget jelent, a problémamegoldásban kiemelt szerepet kap. A kódokon keresztül lehet közölni gondolatokat, a különböző kódok felismerése által lehet eligazodni a társadalmi struktúrákban, lehet beazonosítani társadalmi szerepeket, a kódok teszik lehetővé a kommunikációt, valamint az ismeretek továbbörökítését.

3.2 Viselkedés és kommunikáció

A társadalmi együttélés során különböző viselkedési minták halmozódnak fel, melyeket az egyes intézmények rögzítenek. Ezeket az intézmények által rögzített tudásokat az adott társadalom tagjai elsajátítják, a szocializáció során birtokba veszik, a mindennapi helyzetekben jártasságot szereznek bennük. A viselkedési szabályok olyan tudást jelentenek, amelyet az adott közösségben minden normálisan szocializált ember birtokol. Erre a tudásra támaszkodhat az egyén mindaddig, amíg a közösség többi tagja is hasonló sémákat követ. A közösségben élő emberek kölcsönös megegyezés alapján betartják és másoktól is elvárják ezeket a szabályokat, vagyis normaként tekintenek rájuk. Ilyen típusú íratlan szabályok, azaz normák irányítják például a köszönést, a bemutatkozást, a bemutatást vagy a megszólítást is, és ilyen típusú normák vonatkoznak egy hivatali térben való viselkedésre, a gondosan megválasztott hangerőre. A viselkedési szabályok ismerete és betartása kapcsolatteremtési és kapcsolattartási kompetenciát eredményez, egyfajta magabiztosságot a belebonyolódástól a kihátrálásig, azaz a kommunikáció kezdetétől annak lezárásáig. A hivatali viselkedést a Kormánytisztviselői Hivatásetikai Kódexben szereplő alapelvek rögzítik, melynek elfogadásával[14] a korrupció elleni kormányzati intézkedésekről és a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programjának elfogadásáról szóló kormányhatározat egy további pontja teljesült. Az együttműködéssel kapcsolatban kimondja, hogy a „feladatellátás során külső munkakapcsolatainkkal, ügyfeleinkkel nyíltan kommunikálunk, döntéseinket, cselekedeteinket – ha titoktartási kötelezettség ezt nem zárja ki – a szükséges mértékben indokoljuk, törekszünk a felmerült szakmai és személyes konfliktusok konstruktív rendezésére.” (II/16)

3.3. A nem verbális kommunikáció tudatos használata a hivatalban

*„Ray Birdwistell, a nem verbális kutatások úttörője egyszer állítólag azt mondta, hogy a nem verbális tanulmányok folytatása olyan, mint a szív működésétől eltekintő élettan.” (*Knapp, M.L.)

A fenti idézet is alátámasztja, hogy a nem verbális kommunikáció nem tanulmányozható önmagában, a verbális és a nem verbális kommunikáció valójában csak együtt vizsgálható. A nem verbális jelzések különböző módon támogatják – például megismétlik, helyettesítik vagy ellentmondanak, kiegészítik vagy hangsúlyozzák – a szavakkal elmondott tartalmat. Az ügyfélszolgálati munka során az ügyfélszolgálati munkatárs és az ügyfél között a verbális, a

[14] A Magyar Kormánytisztviselői Kar Országos Közgyűlése 2013. június 21-én fogadta el a karok tagjaira vonatkozó etikai szabályzatokat.

vokális és a vizuális csatornákon keresztül egyszerre áramlanak az információk. A beszélgetések közben minden mozdulatnak, hanglejtésnek és tekintetnek súlya van, az ügyfél azonnal észreveszi a legkevésbé szerencsés reakciókat, mint ahogyan a rutinos ügyfélszolgálatos is folyamatosan monitorozza az ügyfelet. A jó kommunikátor kellő figyelmet szán ezeknek a jelzéseknek a használatára és értelmezésére, még akkor is, ha tisztában van vele, hogy egy részük ösztönös viselkedés. A találkozások alkalmával, a problémamegoldás közben kölcsönösen figyelik, monitorozzák egymást a szereplők. Szerencsés találkozások esetén és sikeres helyzetekben ez a kölcsönösség a beszélgetés első percétől az utolsóig fennáll. Például a vokális csatorna használatát, azaz a hangszínt, a tempót és a hangerő beállításait, a beállításokon való változtatást a tartalom, a fontossági sorrend, és az ügyfél kompetenciái határozzák meg. A vizuális csatorna kihasználásával a rutinos ügyfélszolgálatos hallgatás közben is információkhoz jut az ügyféllel kapcsolatban, miközben testbeszédével magabiztosságot, határozottságot, nyugalma, nyitottságott és őszinte figyelmet közvetít.

Ekman és Friesen szerint a nem verbális viselkedéseknek három lehetséges forrása van. Egy részük öröklött, idegrendszeri program, más részük az egész emberi fajra jellemző közös tapasztalat eredménye, végül a verbális kommunikációhoz hasonlóan vannak olyan nem verbális viselkedésmódok is, melyek erősen függnek a kultúrától, a neveltetéstől, vagy akár az adott egyéntől. Az arckifejezések nagy része – például a boldogság, a félelem, a meglepődés, az undor, a szomorúság, a düh és az érdeklődés – egyetemes jellemzője az embereknek, vagyis a világ minden táján hasonló módon fejezik ki és ismerik fel ezeket az érzelmeket. A kiváltó ingerek és a kimutatási szabályok azonban kultúránként különbözőek, vagyis erősen kontextus függőek. (Knapp 2003:62)

3.4 A kommunikáció első alaptétele

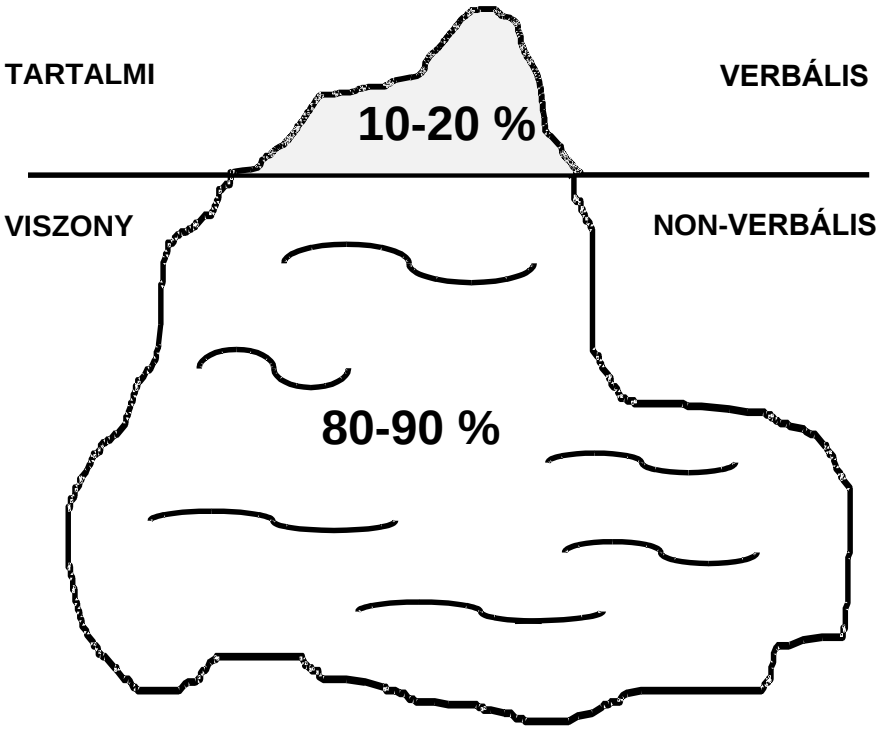
A kommunikáció első alaptétele, axiómája szerint nem lehet nem kommunikálni. Társas helyzetben mindenféle viselkedésnek üzenetértéke van, vagyis mindenféle viselkedés kommunikációnak tekinthető: a szavakon túl a gesztusok, a ruházat, a hajviselet, a smink, az ékszerek is üzeneteket közvetítenek. A viselkedés aktív megnyilvánulásain túl a hallgatás is jelentést hordoz. Az az önkormányzati képviselő, aki újságot olvas a testületi ülésen, azt kommunikálja, hogy nem érdekli a munka. Ha ugyanez a képviselő egy szavazás során tartózkodik, valószínűleg nem rendelkezik elegendő információval a témát illetően, vagy nem szeretne állást foglalni egy kényes témában, vagy ezeken kívül még sok minden mást is üzenhet a tartózkodásával. A nem szándékos megnyilvánulásokból is következtetéseket von le a hallgatóság. A nem verbális csatornákon keresztül érkező üzenetek nagyobb része nem szándékos, hanem ösztönös megnyilvánulás, például a pupilla működését nem tudjuk tudatos befolyásolás alá vonni, vagy az arcpirulás sem manipulálható, tehát lehetetlenség nem kommunikálni.

A nem verbális kommunikáció lényegével és jelentőségével kapcsolatos egyik kedvenc példám Knapp nem verbális kommunikációról szóló írásában is olvasható. (Knapp 2003: 48-49) A történet szerint Berlinben, az 1900-as években egy matematika tanár, Osten úr vásárolt egy lovat, és elnevezte Hansnak. Tanítani kezdte mindenféle mutatványra, hogy cirkuszi

szereplésekre használhassa. A ló nagyon tanulékonynak bizonyult: mellső patájának koppantásával megtanult összeadni és kivonni, szorozni és osztani. Hans arra is képes volt, hogy megszámolta a közönség soraiban a szemüvegeseket vagy a szőkéket, koppantásokkal megmondta a pontos időt vagy a dátumot, és még egy sor hihetetlen mutatványt produkált. Osten úr végül patakoppantásos ábécét szerkesztett, és megtanította a lovat „válaszolni", szóban és írásban feltett kérdésekre is. Amikor Osten úr megkérdezte Hanstól, hogy „ Ha a hónap nyolcadik napja kedden lesz, mi lesz a dátum a következő pénteken?" Hans patakopogással pontosan megválaszolta. A ló híre mindenhová eljutott, még a New York Times-ban is megjelent róla egy írás. Rengetegen kétségbe vonták a tudását, azt gyanítva, hogy valami átverésről, konspirációról lehet csak szó. Vizsgálóbizottságot állítottak fel azzal a céllal, hogy leleplezzék a csalást. A szakértői munkában pszichológus, élettan professzor, állatorvos, lovassági tiszt, a berlini állatkert igazgatója és egy cirkuszigazgató is képviselte magát. A vizsgálatok természetesen Osten úr távollétében történtek, de érdemi eredményre nem vezettek. Újabb bizottságot állítottak fel, és újabb módszereket vetettek be Hans „okosságának" kifürkészéséhez, és másodszorra már sikerrel jártak. A kísérlet során két személyt felkértek: először az egyik súgott egy számot a ló egyik fülébe, majd a másik kísérleti személy súgott egy számot a ló másik fülébe, utána utasították Hansot, hogy adja össze a két számot, de Hans tévedett. Mit gondolnak, miért? A válasz természetesen a történet befejezése, és a csalásnak hitt jelenség leleplezése. Hans mutatványával kapcsolatban szándékosan elhallgattam egy apró részletet. A ló fülébe súgott számokat csak a kísérleti személyek ismerték (mindegyik csak a sajátját), rajtuk kívül senki nem tudta, hogy mit súgtak a ló fülébe.

Hans csak akkor volt képes megválaszolni a kérdéseket vagy megoldani a feladatokat, ha valaki a látómezejében tudta a választ. A kérdés elhangzásakor a hallgatóság várakozó testtartást vett fel, és egyre feszültebbé vált, ahogy Hans a patakopogások számával közelített a megoldáshoz. Amikor Hans koppantásai elérték a megfelelő számot, a közönség vagy a kérdező, aki tudta a választ, megkönnyebbült, annak minden fizikai jelével. Vagyis Hans okossága azt jelentette, hogy képes volt érzékelni (esetleg megérteni) a környezetének a megnyilvánulásait.

3.5 A kommunikáció második alaptétele



Forrás: Nagy–Salamon (2013)

A kommunikáció másik axiómája szorosan kapcsolódik a fenti történethez. A nem verbális kommunikáció számos funkciót tölthet be, például sokszor csak megismétli a szavakkal elmondott üzenetet, például úgy, hogy nem csak mondom, hanem mutatom is az északi irányt. Az is előfordul, hogy a nem verbális jelzések ellentmondanak a verbális viselkedésnek, például remegő kézzel szorongatva jegyzeteinket bizonygatjuk, hogy nem vagyunk idegesek. Az ellentmondásos helyzetekben inkább a nem verbális közlésnek hiszünk. A nem verbális viselkedés helyettesítheti is a verbális közlést, például nem mondom ki az Északot, hanem csak mutatom az irányt. A nem verbális kommunikációval kiegészíthetem, elmélyíthetem a verbális közlést, például a közléshez vagy a közönséghez való viszony kifejezésével. Az írott szöveghez hasonlóan, a verbális közlésben is van mód a kiemelésre, a hangsúlyozásra. Írásban kurzív szedéssel, a beszédben hangerőváltással, gesztusokkal vagy testtartással is adhatunk nyomatékot a lényeges mondanivalónak. Végül a nem verbális jelzések szabályozzák is az interakciós folyamatot. Hagyományosan ezeket a jelzéseket nevezzük visszacsatolásnak.

Watzlawick (2003) szerint a közlés módjával (tehát ahogyan beszélünk) folyamatosan információkat közlünk és az információk közlésével bizonyos viselkedésmódokat is előírunk. Az információk „adatokat” szolgáltatnak, a viselkedésmódok előírása pedig azt jelenti, hogy a

kommunikáció során azt is megmondjuk, hogyan kell ezeket az „adatokat” értelmezni. Ez történhet nem verbális kommunikációval is, például úgy, hogy mosolyogva mondok valamit. A kommunikációnak ezt a viszony meghatározó funkcióját metakommunikációnak nevezzük. A metakommunikáció kommunikáció a kommunikációról. Tehát minden kommunikációban jelen van egy tartalmi és egy viszonyt meghatározó sík. A tartalmi sík többnyire tudatos, hiszen tudatos nyelvhasználattal megpróbáljuk szavakba önteni a gondolatainkat. A viszony síkján arról adunk információkat, hogy milyen a viszonyunk a kommunikációs helyzethez, a kommunikációban résztvevő ágensek (beleértve magunkat is) szerepeihez (például alá- és fölérendeltség kifejezése), és az elmondottakhoz (igaz vagy hamis, komoly vagy tréfa). Ezeket a viszonyulásokat az esetek többségében nem szavakkal fejezzük ki, hanem nem verbális kommunikáció különböző dimenzióival a testtartással, a mimikával, a hangsúlyokkal vagy a tér használatával, ezért legalább akkora figyelmet érdemes szánni ezeknek a dimenzióknak a használatára és tudatosítására, tehát az előadás kivitelezésére, mint a tartalom megformálására.

4. Asszertivitás

Mit jelent az asszertivitás fogalma, és milyen más viselkedésformák léteznek? A fejezet ezt a kérdést igyekszik megválaszolni.

Az „I am ok, you are ok” kifejezés lefordítása ma már feleslegesnek tűnik, inkább az értelmezésére érdemes röviden kitérni. Önmagunk és mások elfogadásáról szól, amennyiben ez megvalósul, képesek vagyunk a különböző helyzeteket hatékonyan, asszertívan kezelni.

„Az asszertivitás azt jelenti, hogy magabiztos és egyenes közlésmóddal tudatjuk másokkal, mit szeretnénk, és mit nem szeretnénk.” (Hadfield–Hasson, 2012:19) Az asszertivitás tehát olyan viselkedésmód, mely mások érdekeit is figyelembe veszi, és elősegíti az erőszakmentes kommunikációt, miközben a saját jogokat maximálisan szem előtt tartja. Az így viselkedő személy képes véleményt nyilvánítani, akár az egyet nem értést is, képes a beszélgetést kezdeményezni, fenntartani és lezárni, vagy az érzelmeit pontosan kifejezni. Az asszertivitás önelfogadást és mások elfogadását jelenti. Az asszertív készség megvalósításában azonban nem csak a viselkedés, hanem a személyes dimenzió (szerepek megvalósítása, például: munkatárs, feleség, ügyfélszolgálatos) és a társadalmi, társas kontextus (például: munkahely, otthon, baráti társaság) is szerepet játszik. Vagyis az asszertivitás nem feltétlenül a személyiségünk állandó jellemzője, hanem megvalósításában az adott kommunikációs szituáció is erős hatással van. Az asszertív viselkedésmód leginkább az agresszív, a passzív és a manipulatív viselkedésmódtól való eltéréssel jellemezhető, a viselkedésmódok önmagunk és mások elfogadása és el nem fogadása alapján különböztethetők meg. A viselkedésmódok közötti különbségeket a viselkedés, a jellemző nyelvi fordulatok és a nem verbális jelzések alapján az alábbi két táblázat foglalja össze:

2. számú táblázat: Viselkedésmódok összehasonlítása a viselkedésjegyek alapján

ÖNMAGUNK ELFOGADÁSA	
AGRESSZÍV • látszólagos önbizalom, alacsony önértékelés miatt • mások elfogadásának a hiánya • rugalmatlan, destruktív • közönyös • ellenséges, énközpontú, önző • nem érdeklik mások	**ASSZERTÍV** • önbizalom reális önértékeléssel • mások és önmagunk elfogadása • rugalmas, konstruktív • optimista, pozitív • problémamegoldó, együttműködő • figyelmes hallgató és nyíltan kérdez
MANIPULATÍV • önbizalom hiánya • mások és önmagunk elfogadásának a hiánya • halogató, destruktív, manipulatív • pesszimista • hibáztató, énközpontú, önző • motiválatlan, depresszióra hajlamos	**PASSZÍV** • önbizalom hiánya • önelfogadás hiánya • megalkuvó, céltalan • pesszimista, tehetetlen • engedékeny • motiválatlan
ÖNMAGUNK EL NEM FOGADÁSA	

Forrás: Saját szerkesztés

3. számú táblázat: A viselkedésmódok verbális és nem verbális jegyei

AGRESSZÍV Te mindig… Nehogy… Soha • erélyes, gúnyos, haragos hanghordozás • határozott, széles gesztusok, a másik személyes terének megsértése	**ASSZERTÍV** Mit gondolsz erről? Szükségem van… Szeretnék… • nyugodt, őszinte hanghordozás • nyílt gesztusok • szemkontaktus, • mosoly
MANIPULATÍV (nem őszinte, inkongruens) • elutasító, panaszos hanghordozás • összehúzott szemöldök, • szemkontaktus kerülése • távolságtartás	**PASSZÍV** Bocsánat Nem tudom Tőled függ • monoton, bizonytalan hanghordozás • görnyedt, zárkózott testtartás • zavart tekintet • halk, lassú beszéd

Forrás: Saját szerkesztés

Az **asszertív** viselkedés olyan önérvényesítő magatartás, melynek során képesek vagyunk őszintén kifejezni érzéseinket, gondolatainkat, nézeteinket és igényeinket. Az asszertív személyiség harag nélkül fogadja a bírálatot, nem némul el konfliktushelyzetben, hanem elvárja, hogy tisztelettel bánjanak vele, és ő is tisztelettel bánik másokkal. Nem akar mások felett uralkodni, és feltétlenül nyitott mások véleményére, nézeteire. Egészséges önbizalommal vállalja a felelősséget tetteiért és tisztában van a jogaival.

Az **agresszív** viselkedés az alacsony önbizalom miatt kialakított látszólagos önbizalomról szól, valójában, egyenes nyílt kommunikáció helyett szarkasztikus és gyakran durva kifejezésmóddal társul. „A szociálpszichológusok meghatározása szerint az agresszív cselekvés nem más, mint olyan szándékos viselkedés, amely másoknak fizikai vagy lelki szenvedést okoz.” (Aronson, 2003: 256) Aronson külön felhívja arra is a figyelmet, hogy ne

tévesszük össze az önérvényesítéssel csak azért, mert a köznyelvben gyakran agresszívnak címkézik azokat, akik kiállnak a jogaikért, vagyis asszertívak. Az agresszív magatartás győztes-vesztes helyzetet eredményez, lényege mások fenyegetése és elutasítása. Azon a meggyőződésen alapul, hogy az ember saját igényei, kívánsága és véleménye fontosabb, mint másoké. Az agresszív ember azt gondolja, hogy neki vannak jogai, másoknak nincsenek, hogy ő teljes mértékben hozzájárul a probléma megoldásához, míg mások nem. Az ilyen ember célja a mindenáron való győzelem, mások jogainak és érdekeinek a figyelmen kívül hagyása.

A passzív magatartás könnyen befolyásolhatóságot jelent, mert a passzív beállítódású személy általában másoknál értéktelenebbnek érzi magát, és azt gondolja, hogy mások is azt gondolják, hogy nem jó, amit tesz. Gyakran úgy ítéli meg a helyzeteket, hogy kudarcot fog vallani, ezért háttérbe vonul és hagyja, hogy mások irányítsák. Azt hiszi, hogy másoknak mindig igaza van, ezért meg sem próbálja képviselni saját érdekeit. (Gyarmathy 2010 75) Megadja magát még a konfliktus kialakulása előtt. A passzív viselkedés azon a meggyőződésen alapul, hogy a másik ember igényei, vagy kívánságai fontosabbak, mint a sajátja, a másik félnek vannak csak jogai. Általában a passzív viselkedés célja a másoknak való megfelelés és a konfliktusok elkerülése. 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 kifejezése bocsánatkérő, bátortalan.

A **manipulatív** magatartás valójában rejtetten agresszív viselkedést jelent, az egyén hátulról, 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. Folyton gyanakszik, hogy hozzá hasonlóan, mások is manipulatívan viselkednek. (Gyarmathy 2010 75)

Különböző helyzetek különbözően hatnak ránk, és mindegyik magatartásformának vannak előnyei és hátrányai is. Mindenkiben megtalálható valamilyen mértékben mind a négyféle viselkedésjegy, de arányuk nagyon különböző lehet. Így vannak jellemző beállítódásaink, amelyek viselkedésünket meghatározzák, és amelyeknek a többsége egészen fiatal korunkból ered, illetve a nemi különbségek is befolyásolják. Lényeg, hogy az asszertív viselkedés- és gondolkodásmód fejleszthető, tanulható.

Az asszertivitásra való képesség elsősorban az önbizalommal függ össze. (Hadfield–Hasson 2012 33) Erős önbizalomra van szükség ugyanis ahhoz, hogy valaki megmondja másoknak,

hogy mit szeretne, vagy milyen nézeteket vall. Ugyanakkor az asszertivitásra való képességet a különböző típusú helyzetek és emberek is befolyásolják.

Mi az, ami biztosan támogatja az asszertív viselkedés megvalósítását? Hadfield és Hasson nyolc ilyen támogató tényezőt sorol fel:

- önbizalom
- pozitív önértékelés
- reális elvárások
- mások támogatása
- elegendő információ
- letisztult értékrend
- mások által nyújtott odafigyelés és tisztelet
- saját (személyes) „jogok" ismerete

Az asszertív viselkedés érvényesítése mögött a személyes jogok létezésében és elismerésében való meggyőződésünk áll. Ezek tisztázása a letisztult értékrend és az elvárások kialakításában is segítséget nyújt. Így például mindenkinek joga van információt kérni, nemet mondani, segítséget kérni, megváltoztatni az elhatározását, kifejezni az érzéseit és a gondolatait, meghozni a saját döntéseit, hibákat elkövetni vagy függetlenül élni. Ez a lista persze egyénileg bővíthető tovább.

A jogok alapján az asszertív viselkedés alapvető szabályai a következők (Erdősi 2010 14):

- nyugodtan és magabiztosan elutasítani az indokolatlan kérést,
- a visszajelzések folyamatos figyelése,
- pontosan összegezni a másik kívánságát,
- saját szempontok hangsúlyozása,
- empátia, megértés a másik iránt,
- határozottan nemet mondani, ha biztosak vagyunk a véleményünkben, ha nem, akkor gondolkodási idő kérni

A továbbiakban egy munkahelyi szituáció példáján[15] keresztül nézzük végig, mit is jelent pontosan asszertívnak lenni.

Tételezzük fel, hogy reggel, az irodába érkezve a következő üzenetet kapja: „Kardos úr telefonált, hogy szeretne beszélni önnel, ezért 2 órakor az irodájában várja. Sürgős" Kardos úr az ön felettese.

[15] A példa Hadfield–Hasson (2012) Asszertivitás. p 96. átirata

Hogyan reagál erre a helyzetre? Hogyan tölti a találkozásig hátralévő három órát? Szorongással, nassolással vagy információgyűjtéssel? Valószínűleg sokak számára ismerős a helyzet. Még nem tudjuk a találkozó okát, de a bírálat vagy a bírálattól való félelem mindenkinek nehézséget okoz, hiszen adott esetben önbizalom-romboló és csökkenti a munkahelyi teljesítőképességet. De haladjunk tovább a történetben! Délután két órakor izgatottságát leplezve belép Kardos úr irodájába, aki azonnal hellyel kínálja. Ő fel-alá járkál a szobában, miközben ön észreveszi, hogy a vezető asztalán van az egyik ön által írt ügyfélpanasszal foglalkozó jelentés. Majd a következő párbeszéd zajlik le:

- Mondja csak, mióta is dolgozik a hivatalban?
- Három éve.
- És hányszor kapott már figyelmeztetést a teljesítménye vagy egyéb okok, például késés miatt?
- Egyszer vagy kétszer.
- Szerintem többször. Amit nyújt, az egyszerűen kevés. Gyakran késik, gondatlanul végzi a munkáját. Mit tud felhozni a mentségére?

Hogyan reagál erre a helyzetre? Nyilvánvaló, hogy gyomorszorító helyzetben érezheti magát az, akinek az asszertivitás nem erőssége. Nézzük meg az agresszív, a manipulatív, a passzív és az asszertív megoldást, majd azt is, hogy milyen következményekkel járhatnak a különböző megoldások!

Agresszív válasz: Hogy mer így beszélni velem? Semmi baj nincs azzal a jelentéssel – egyébként is több órán keresztül írtam, ráadásul juttatás nélküli túlórában. Ha nem az utolsó pillanatban kért volna meg erre a feladatra, akkor talán lett volna időm átnézni és tisztességesen befejezni.

Manipulatív válasz: Óh, igen, mutassa csak! Igen, valóban, én is látom. Nem is értem, hogy maradhatott benne ez a hiba. (Miközben valójában azt gondolja, hogy ez volt az utolsó alkalom, hogy én ennek az idiótának a kedvéért, ilyen határidővel bármit is elvállalok.)

Passzív válasz: Ne haragudjon, elnézést kérek. Nagyon rosszul érzem magam, azonnal kijavítom, és soha többet nem csinálok hasonló hibát. És a késés sem fordul elő többet.

Asszertív válasz: Megmutatná, hogy pontosan mire gondol, mi a probléma? Igen látom, elgépeltem néhány szót. Van benne más hiba is? Szeretné, ha újra átnézném?

Az agresszív bírálatra adott agresszív válasz minden bizonnyal konfliktust és további feszültségeket eredményez. A második variáció, a manipulatív vagy rejtett agresszív viselkedés csak látszólag tűnik eredményesnek, hosszú távon azonban rombol, hiszen nem jutnak közös megállapodásra a felek. A passzív válasz általában teljesíthetetlen ígéretet tartalmaz a konfliktuskerülés érdekében, ráadásul a választ fogadó sem érzi sikeresnek a

helyzetet. Az asszertív válasz az előzőekhez képest más stratégiát tartalmaz, hiszen nem támad, nem fúj visszavonulást, hanem további információkat próbál beszerezni annak érdekében, hogy kiderítse, jogos-e a bírálat.

Azért a fenti szituációt választottuk példaként, mert talán a munkahelyi asszertivitás megvalósítása a legnehezebb, és azon belül is külön nehézséget okozhat mások bírálata vagy a bírálatok fogadása. Negatív visszajelzés esetén három lépést érdemes végigjárni. Először is hallgassuk végig a másikat értő figyelemmel, majd tükrözzük vissza, foglaljuk össze az érzéseit, hogy biztosan jól értettük-e az általa megfogalmazott problémát. Másodszor ne a védekezésre vagy a támadásra koncentráljunk, hanem objektíven próbáljunk meg szembenézni az elhangzottakkal, és mérlegeljük, hogy van-e alapja a kritikának, lehetett volna esetleg valamit másképp csinálni? A bírálatok elfogadásában vagy elutasításában segít, ha mérlegeljük, hogy jogos-e, konstruktív-e a kritika. Ha igen, akkor fontos elismerni, elfogadni és megköszönni, hiszen a konstruktív visszajelzés a szociális tanulás része, és utolsó lépésként már a megoldásra kell koncentrálni, melynek megfogalmazásában én-üzeneteket kell alkalmazni. Az én-üzenetek megfogalmazásáról részletesebben is szó lesz az ügyfélbarátság és az ügyfelek kezelése kapcsán, a tréningsorozat második napján. A destruktív visszajelzés azonban haragot, védekezést és rossz érzéseket vált ki a másikból. Ha a bírálatot egyértelműen indokolatlannak érezzük, akkor magabiztosan vissza kell utasítani.

A bírálatok megfogalmazásán és elfogadásán túl az indokolatlan kérések visszautasításához is asszertív viselkedésre van szükség, tudni kell nemet mondani bizonyos helyzetekben. Miért nem tudunk nemet mondani? Erre a kérdésre sokféle válasz lehetséges. Leginkább azért nem mondunk nemet, mert féltjük a kapcsolatot, de az is lehet, hogy szeretnénk megelőzni a konfliktust. Gyakran a túlzott megfelelési kényszer vagy a túlzott segítőkészség hajszol bennünket számunkra kedvezőtlen helyzetekbe.

Összefoglalás

A tananyag – a tréningen is követett hangsúlyoknak megfelelően – az etikus ügyfélszolgálati munkához, a személyes fejlesztéshez, és a sikeres és eredményes kommunikációval összefüggő kompetenciákhoz nyújt elméleti kiindulópontokat. A tananyag első moduljában az etikus ügyfélszolgálat mint szemléletmód bemutatása, és az integritás work-shop és az e-learninges integritás tananyag alapfogalminak előhívása volt a cél. Az etikus ügyfélszolgálat szemléletmódjának és az integritás megvalósításához különböző (elengedhetetlen, fontos és előnyös) kompetenciákra van szüksége az ügyfélszolgálatos munkatársaknak. Ezeket a kompetenciákat kiindulópontként kezelve haladtunk tovább az önismeret, majd a kommunikáció, végül pedig az asszertív viselkedésmód legfontosabb fogalmainak irányába. A második fejezetben a sikeres ügyfélszolgálati munka lélektani eszközeiről írtunk, így szó esett az önismeretről, az empátiáról, a feltétel nélküli pozitív odafordulásról, és a DISC modellről, mint önismereti eszközről. Majd az utolsó két fejezetben a kommunikáció két alaptételét mutattuk be, illetve az asszertivitásról beszéltünk, melynek alkalmazása valójában egy tárgyaláshoz hasonló helyzetet szimulál; vannak szakaszai, koreográfiája és fontos az együttműködés (vs. versengés), valamint a partnerorientált, a partner nyelvén megfogalmazott érveléstechnika.

Reményeink szerint a tananyag kellő mértékben támogatja a tréningen szerzett tapasztalatok, saját élmények értelmezését, és megalapozza a további tréningnapokhoz kapcsolódó elméleti ismeretek elsajátítását.

Felhasznált irodalom

Arany Ferenc (2011) *Panaszügyek hatékony megoldása.* Budapest: Gold Invest Tanácsadó Kft.

Arany Mónika – Csonka Erzsébet (2013) *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tananyag – II. rész, Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat.* A „Kormányablak ügyintézők képzése" ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. Budapest: NKE.

Arany Mónika – Csonka Erzsébet (2013) *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés résztvevői munkafüzet – II. rész, Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat.* A „Kormányablak ügyintézők képzése" ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. Budapest: NKE.

Aronson, Elliot (2003) *A társas lény*. Budapest: KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Bajnok Andrea – Berta Judit (2013) *Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés: Együttműködés-fejlesztés és kommunikáció oktatói kézikönyv és résztvevői munkafüzet*. Az „Integritás tanácsadó" szakirányú továbbképzés, ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 azonosító számú, *„Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése"* című projekt. Budapest: NKE Vezető- és Továbbképzési Intézete.

Buda Béla (1986): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula Kiadó, Budapest, p 107

Buda Béla (2001) Ügyfélbarát kommunikáció a hivatalokban. In: Jenei Ágnes (szerk.) *Közélet és kommunikáció*. Budapest: BKÁE Államigazgatási Kar. 7-19.

Erdősi Erika (2010) *Az asszertivitás személyiségi hátterének vizsgálata ápolóhallgatók körében.* Doktori értekezés. Semmelweis Egyetem. http://phd.sote.hu/mwp/phd_live/vedes/export/erdosierika.d.pdf

Gyarmathy Éva (2010) *Diszlexiás tanulókról – felsőfokon.* Budapest: Magyar Tudományos Akadémia, Pszichológiai Kutatóintézete.

Hadfield, Sue – Hasson, Gill (2012) *Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket? Asszertivitás.* Budapest: Scolar Kiadó.

Hall, Edward, T. (1980) *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat.

Horányi Özséb (1999) A kommunikációról. In: Béres István – Horányi Özséb (szerk.) *Társadalmi kommunikáció.* Budapest: Osiris, 22–34. Interneten:http://communicatio.hu/konyvek/beres_horanyi_tarsadalmi_kommunikacio/tartalom.htm

Knapp, M. L (2003) A nem verbális kommunikáció. In Horányi Özséb (szerk.) *Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa.* Budapest: GeneralPress, Budapest.

Nagy Péter – Salamon Hugó (2013) *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tananyag – I. rész, Sikeres kommunikáció, kérdezéstechnika, aktív figyelem, önérvényesítés, konfliktusok*

kezelése, érzelmi intelligencia. A „Kormányablak ügyintézők képzése” ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. Budapest: NKE.

Nagy Péter – Salamon Hugó (2013) *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés résztvevői munkafüzet – I. rész, Sikeres kommunikáció, kérdezéstechnika, aktív figyelem, önérvényesítés, konfliktusok kezelése, érzelmi intelligencia.* A „Kormányablak ügyintézők képzése” ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. Budapest: NKE.

Németh Erzsébet (2002) *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése.* Budapest: Századvég Kiadó.

Rosenberg, Marshall, B. (2001) *A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció.* Budapest: Agykontroll Kft.

Rosengren, Karl, Erik (2004) *Kommunikáció.* Budapest: Typotex.

Rudas János (2004) *Delfi örökösei. Önismereti csoportok-elmélet, módszer, gyakorlatok. 6. kiadás.* Budapest: Dico Kiadó és Új Mandátum Könyvkiadó.

Rudas János (2009) Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Budapest: Lélekben Otthon Kiadó.

Scheelen, Frank, M. (2005) Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. Budapest: HVG Kiadói Rt.

Watzlawick, P., Beavin, J.A., Jackson, D.D. (2003). A kommunikáció két axiómája. In: Horányi, Özséb (szerk.) *Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa.* Budapest: GeneralPress.

Ügyfélbarátság, ügyféltípusok, ügyfélkezelés

Tananyagszerző: Bajnok Andrea

Szakmai lektor: Dr. Jenei Ágnes

Tartalomjegyzék

A tananyag célja 34
1. Ügyfélbarát hivatal: konkrét fejlesztési lehetőségek a nem verbális kommunikáció terén 34
1.1 A nem verbális kommunikáció csoportosítása 35
1.2 A térhasználatról 37
2. Ügyfélbarát hivatal: konkrét fejlesztési lehetőségek a verbális kommunikáció terén 39
2.1. Aktív hallgatás 42
2.2. Kérdezéstechnika 44
3. Személyiségtípusok, ügyféltípusok 46
3.1 Együttműködő, erőszakmentes kommunikáció (EMK) 48
4. Ügyféltípusok tudatosítása, ügyfélprofil készítése DISC alapján 49
4.1A hatékony ügyfélkezelést fejlesztő informatikai alkalmazás működésének ismertetése 50
4.1.1 Technikai jellemzők 50
4.2.2 A saját viselkedéstípus beállítása, az ügyfél viselkedésének profilozása és az ajánlott viselkedésmód megismerése 51
Összefoglalás 56
Felhasznált irodalom 57

„Az ügyfélszolgálat munkatársai számára az Ügyfél viselkedése adottság, bemeneti feltétel, olyan, mint a levegő hőmérséklete vagy páratartalma, azzal kell eredményt elérni, ami ott és akkor a rendelkezésükre áll." Arany Ferenc

A tananyag célja

A tananyag programjának középpontjában az ügyfélbarátság, az ügyféltípusok, és a különböző típusú ügyfelek problémáinak megoldása áll. Az ügyfélszolgálati munkatárs munkavégzésének bemeneti feltétele az ügyfél, akinek megváltoztatására kevés lehetősége van, és valljuk be, irreális elképzelés is lenne, mert időigényes, költséges és általában eredménytelen. Ezért egyfelől a saját munkakörnyezetet és a saját kommunikációs kompetenciákat kell úgy alakítani, hogy azok alkalmasak legyenek az ügyfelek kiszolgálására, másfelől kiváló emberismerettel kell rendelkezni ahhoz, hogy valóban az ügyfél problémájára tudjunk koncentrálni.

A tananyag első fejezete a nem verbális kommunikációról szól, különös tekintettel a térhasználatra. A munkakörnyezet sok szempontból kötött, de a részben kötött és a kötetlen térben az ügyfélbarátság szempontjából számos fejlesztési lehetőség van. Megfelelő munkakörnyezetben az ügyintéző is motiváltabb a kommunikációs készségek fejlesztésére és a hatékony munkavégzésre. A második fejezet a verbális kommunikáció területének konkrét fejlesztési lehetőségeit mutatja be, különös tekintettel az együttműködő, partnerközpontú, erőszakmentes kommunikációra és a kérdezéstechnikára.

A tananyag második felében, a harmadik fejezettől, az ügyfelekről lesz szó, a velük kapcsolatos sztereotípiákról, és a sztereotípiák kizárására, feloldására törekvő problémamegoldási módokról. A tananyag záró fejezetében egy olyan informatikai alkalmazás használatát és technikai jellemzőit ismerhetik meg a résztvevők, amely egyfajta teljesítménynövelő eszközként értelmezhető az ügyfélszolgálati munkatársak képzésében: a jelenléti, tapasztalati tanulást elősegítő tréning során elsajátított kompetenciák rutinos alkalmazását fejleszti a gyakorlatban, munkavégzést közben. Míg a jelenléti képzés a hatékony ügyfélkezeléshez szükséges készségeket, képességeket fejleszti, ez az ügyfélprofilozó alkalmazás a tréningen elsajátított kompetenciák továbbgondolását és további fejlesztését, a készségek hosszú távú rögzülését, megmaradását támogatja.

1. Ügyfélbarát hivatal: konkrét fejlesztési lehetőségek a nem verbális kommunikáció terén

„Az ügyfélbarátság a demokratikus állam új értékdeklarációja, amely még ma is, és néhány fejlett demokráciát kivéve inkább csak jelszószerű kívánalom, ideál, és nem valódi működési elv." (Buda, 2001: 8) Ahhoz, hogy az ügyfélbarátság kifejezés ne csak szlogenként funkcionáljon, és az ügyfél valóban elégedetten távozzon az ügyfélszolgálatról, számos körülménynek kell egyszerre jelen lennie. Az etikus ügyfélszolgálat, önismeret,

kommunikáció tananyagban már szó volt az etikus ügyfélszolgálatról és a lélektani akadályok feloldását szolgáló eszközökről. Ezek az elemek az ügyfélbarát szervezeti kultúra mélyrétegeihez tartoznak, hiszen értékekről, normákról, viselkedésmódokról szólnak. Az ügyfélbarátságot biztosító szervezeti kultúra mélyrétegei felett azonban számos olyan réteg, kultúraelem található, amelyeknek szintén erős befolyása van az ügyfél elégedettségére.

Az első és legszembetűnőbb ilyen kultúraelem, ami az ügyfél számára is azonnal nyilvánvaló és látható, az a hivatal épülete és az épület berendezése. Az épület megközelíthetősége, a berendezés, az eszközök, a tárgyak, a szimbólumok vagy akár az illatok is erős befolyással vannak a szolgáltatás minőségére. Az tárgyi feltételeken túl azonban sok más szervezeti feltétel is említhető, mely fontos az ügyfélbarátság szempontjából. Ügyfélbarát szervezeti feltétel például, hogy az ügyfelek pontos tájékoztatást kapjanak az egyes eljárásokkal kapcsolatban szórólapokon, prospektusokon vagy interneten keresztül. A továbbiakban az ügyfélbarát szervezeti kultúra azon kultúraelemieről lesz szó, melyek a nem verbális kommunikáció területéhez tartoznak.

1.1 A nem verbális kommunikáció csoportosítása

A nem verbális kommunikációnak számos típusa létezik, azonban nem jött még létre ezeknek a típusoknak az egységes osztályozása, kategorizálása. A továbbiakban Knapp irodalomjegyzékben hivatkozott tanulmánya alapján tekintjük át részletesen az emberi kommunikáció nem verbális dimenzióit. A tanulmány hét nagy csoportba sorolja a nem verbális jelzéseket, így szó lesz (1) a **testmozgás**ról, (2) a **testi jellemzők**ről, (3) az **érintkezéses viselkedés**ről, (4) a **paranyelv**ről, (5) a **proxemiká**ról, (6) a **készítmények**ről és (7) a **környezeti tényezők**ről.

(1) Testmozgás vagy kinezikus viselkedés alatt a gesztusokat, a test, a végtagok, a kéz, a láb, a fej mozdulatait, az arckifejezéseket, a szem viselkedését (pislogás, tekintet iránya és időtartama, pupilla tágulása) valamint a testtartást értjük. Tehát olyan mozdulatokat, mozgásokat, melyeket a kommunikációban betöltött funkciójuk szerint a következőképpen lehet csoportosítani:

- Emblémáknak nevezzük azokat a testmozgásokat, amelyek jelentése egy-két szóban is megadható, és ugyanazon kultúrában egyetértés mutatkozik a jelentésüket illetően. Az emblémákat akkor használjuk, ha a verbális csatorna nem működik tökéletesen. Ilyen emblémákból áll például a siketek jelnyelve, de emblémákat használ például az orvos és a nővér műtét közben. Az emblémák használata egy beszélgetés során legalább annyira tudatos tevékenység, mint a szavak kiválasztása a mondanivalónk illusztrálásához.
- Szemléltetőknek nevezzük azokat a nem verbális aktusokat, amelyek a beszédhez közvetlenül kötődnek, azaz a verbális közlést szemléltetik. Például egy jelen lévő

személyre vagy tárgyra mutatás is a szemléltetés eszköze. Olyan mozdulatok ezek, amelyek egy-egy szót hangsúlyoznak, vagy a látótérben lévő tárgyra mutatnak, esetleg egy cselekvést szemléltetnek. Az emblémákhoz hasonlóan a szemléltetők használatára is a szándékosság jellemző, a különbség talán csak annyi, hogy a beszélgetés során a szemléltetők nem annyira előre eltervezettek, mint az emblémák.

- Érzelemmutatóknak nevezzük azokat az arckifejezéseket, amelyek érzelmeket fejeznek ki. Az érzelemmutatók a szóban kifejezett érzelemmel kapcsolatos kijelentéseinket ismétlik, erősítik vagy tagadják meg. Ezek a mozdulatok általában nem szándékosak.
- A szabályozók azok a nem verbális aktusok, melyek a beszélők szerepváltoztatásait biztosítják, a beszélés és a hallgatás váltakozását tartják fenn. Fejbólintásokkal és szemmozgással hozzuk a másik tudomására, hogy folytassa vagy fejtse ki a mondanivalóját részletesebben, beszéljen gyorsabban vagy inkább lassítson, mert elveszítettük a fonalat, vagy adja át a szót, mert reagálni szeretnénk. Ezeket a mozgásokat alig tudjuk kontroll alatt tartani, annak ellenére, hogy nagyon pontosan vesszük és értelmezzük ezeket a jelzéseket. A leggyakrabban megfigyelhető szabályozó mozdulat a fejbólintás.
- A legnehezebben meghatározható testmozgás-típusok az alkalmazkodók. Elnevezésük a gyermekkorban tett alkalmazkodó erőfeszítésre utal, melyeket a szükségletek kielégítése, az indulatok fölötti uralkodás, a társas kapcsolatok kiépítése terén teszünk. Az alkalmazkodók tipikusan nem tudatos mozdulatok. Elsősorban a kéz és a lábfej mozdulatai ezek és elsősorban az agresszív, a szexuális vagy a bizalmas viselkedés töredékes megnyilvánulásai ezek.

(2) A nem verbális dimenziók második nagy csoportjába a testi jellemzők tartoznak, melyek természetesen változatlanok az interakció során, mégis hatásos nem verbális jelzésnek tekinthetők. Ebbe a csoportba tartozik a testalkat, a fizikum, a magasság, a súly, a haj- és bőrszín, tehát a megjelenés általános vonzereje.

(3) Vannak kutatók, akik az érintkezést is a kinezikus viselkedés, azaz a testmozgás körébe sorolják, mások szerint külön csoportot alkot a simogatás, ütés, üdvözlés, búcsúzás nem verbális aktusa.

(4) A paranyelv a vokális nem verbális jelzéseket jelenti, ebbe a dimenzióba tartoznak a hangtulajdonságok (például hangmagasság, ritmus, beszédtempó), a hangadás

tulajdonságai (kiabálás, suttogás, köhögés, nevetés, torokköszörülés, ásítás stb.), valamint a hangmagasság és a hangbéli különállók is (öö, hm, aha stb.) ide sorolhatók.

(5) A proxemika, azaz a térhasználat azt térképezi fel, hogyan használja az ember a körülötte lévő személyes és társadalmi teret. A proxemikáról szóló tanulmányokban olvashatunk például arról, hogyan változik a társalgási távolság kulturális hovatartozás, nemek, szerepek vagy társadalmi státusz szerint. Erről részletesebb is lesz szó a későbbiekben.

(6) A hatodik dimenzóba a készítmények tartoznak, vagyis azok a tárgyak, amelyeket a kommunikációban részt vevő ágensek viselnek és ingerként működnek. Ilyenek például a kozmetikai termékek, a szemüveg, vagy az ékszerek. A külső megjelenésnek – ezen belül az öltözködésnek – igen fontos szerepe van az információközvetítésben. Buda Béla a kulturális szignál terminust használja a ruhára, a hajviseletre, a test díszeire, a jelvényekre: „Ezek nagyobb része tudatosan vállalt, gondozott jelzés, csak kisebb része spontán, öntudatlan. Az ember például ruhájára, hajviseletére, testének díszítő tárgyaira nagy gondot fordít. (…) A tudatos szignálhasználatban benne van az interaktív viszony valamiféle átgondolása, a személyiség számításba veszi, hogy ez a szignál hogyan fog hatni interakciós partnereire, esetleg igyekszik a szignálokon úgy változtatni, hogy azok jobban elérjék a kívánt hatást.” (Buda 1986:107)

(7) Végül a kommunikációra jelentős hatással lehet minden, ami körülötte van, azaz a környezeti tényezők és azok változásai, például a hőmérséklet, a tárgyak, az illatok, a világítás, a zajok, a háttérzene vagy a bútorzat.

A nem verbális kommunikáció tehát fontos szerepet tölt be a teljes kommunikációs folyamatban, de csak vizsgálati célból választható el a verbális kommunikációtól. Egymással kölcsönös viszonyban, egymást támogatva vannak jelen a kommunikációban.

1.2 A térhasználatról

A nem verbális kommunikáció egyik területe a proxemika, mely az emberi térhasználattal összefüggő megfigyelések és elméletek körére vonatkozik. Az egyes kultúrák és a kultúrákon belül az egyes emberek térigénye rendkívül eltérő lehet, a térérzékelés módja határozza meg, hogy mit lehet tenni és mit nem egy adott térben. (Hall, 1980:92) Ennek ellenére léteznek olyan általános szabályok, amelyek kultúrától függetlenül megfogalmazhatók a térhasználattal kapcsolatban. A proxemika azt térképezi fel, hogyan használja az ember a körülötte lévő személyes és társadalmi teret. A proxemikáról szóló tanulmányokban olvashatunk például arról, hogyan változik a társalgási távolság kulturális hovatartozás, nemek, szerepek vagy

társadalmi státusz szerint. A mikrokultúra megnyilvánulásának lehetséges vizsgálati aspektusai a kötött, a részben kötött és a kötetlen tér.

A kötött tér valójában a tevékenységek megszervezésének a módja az emberek és az embercsoportok között. Az épületeket és azok belső beosztását az ott végzett tevékenységeknek megfelelően meghatározott kulturális sémák határozzák meg. Egy adott térben található tárgyak mérete, formája és elhelyezése a kötött tér természetéről és vélt funkciójáról árulkodik. Hall szemléletes példája szerint például a rácsos utcahálózathoz szokott amerikai igen nehezen igazodik el az egészen más tervek alapján épült európai fővárosokban. (Hall, 1980: 151)

A kötött tér (például lakás, épület, iroda) lehetőségei alapvetően befolyásolják az adott térben mozgó ember viselkedését, így a részben kötött tér, például az ügyfélszolgálati tér elrendezése, bútorzata és általános klímája is erős befolyással lehet az ott dolgozókra és a betérő ügyfelekre.

A kötetlen térbe az emberek közötti kapcsolatteremtésben meghatározó szerepet játszó távolságok sorolhatók, melyeket Hall négy csoportba sorolva bizalmas, személyes, társas és nyilvános elnevezéssel illet. Ezek a távolságok valójában meghatározzák a kapcsolat jellegét. Fontos azonban megjegyezni, hogy Hall kutatásai az Amerikai Egyesült Államok északkeleti partvidékén lakó egészséges felnőtteken végzett megfigyeléseken alapulnak, tehát a Hall által megállapított zónák vagy távolságok máshogy is alakulhatnak a beszélgetőpartnerek között például Európában vagy Ázsiában, és változhatnak egy kultúrán belül is például az egyén egészségi állapotának függvényében. Tehát más proxemikai sémák vonatkoznak például a mozgássérültekre vagy akár a különböző kultúrából érkezők találkozására, de a környezeti tényezők (például a zaj vagy a világítás) is hatással vannak ezekre a sémákra. Ez a távolságrendszer négy fő kapcsolatkategóriában gondolkodik: bizalmas, személyes, társas-konzultatív és nyilvános-közéleti távolságban, melyek közül az ügyfélszolgálati munkára a társas-konzultatív és a nyilvános-közéleti kapcsolat jellemző leginkább. Hall kutatásai elsősorban azt támasztják alá, hogy az emberek interakciója során felvett közelségnek/távolságnak kommunikációs jelentősége van. A felvett távolság ugyanis befolyásolja a kommunikációban szerepet játszó érzékszervek hatékonyságát, így például a látást vagy a hallást. (Buda 1986: 100) Különös hangsúlyt kap ez a szempont a tréningsorozat ötödik napján, amikor az esélyegyenlőségről lesz szó.

A bizalmas távolság (0-45 cm) intim, fizikai kapcsolatot jelent a kommunikációs partnerek között. Ebben a távolságban a vokális hatásoknak kevés szerep jut, szemben a vizuálissal. Gyakran előfordul, hogy akaratunkon kívül kerülünk ilyen közelségbe másokkal, például a liftben vagy zsúfolt tömegközlekedési eszközökön, és a kényszeres helyzet következtében védekező megoldásokat találunk ki, például teljes mozdulatlanságban, kitartóan fürkésszük az emeletjelző számokat.

A személyes távolságban (45-120 cm), mely körülbelül kartávolságnak felel meg, a vizuális hatások már felerősödnek és pontosan megfigyelhetők a beszélgetőpartner mimikája vagy gesztusai. Ez a távolság a személyes, bizalmas ügyek megbeszélésére alkalmas.

A társasági-konzultatív távolság (1,2-3 m) talán legfontosabb jellemzője, hogy egyik fél sem kívánja megérinteni a másikat, ez a távolság a személytelen ügyek megtárgyalásának a terepe. Ebben a távolságban az arc legfinomabb rezdülései már nem láthatók, de a másik fél külső megjelenése, testtartása jól látható, valamint a hanghordozás és a hangszín is nagyobb szerepet kap.

A nyilvános-közéleti távolságban ((3m -) a személyességnek már semmilyen szerep nem jut, nem verbális kifejezőeszközök nyomatékosabb használatára van szükség, hogy ne vesszenek el közölni kívánt információk.

Hall arról is ír, hogy annál nagyobb területigénye van az embernek, minél magasabb fejlettségi szintet ér el gazdasági-társadalmi szempontból. Így minél nagyobb helyet használ valaki mindennapi tevékenységei során, annál magabiztosabban viselkedik. Talán ezért is vagyunk annyira érzékenyek a személyes térre, ha valaki megsérti azt, gyanakvóvá, bizalmatlanná válunk. A területért folytatott harc nem csak nemzetek között, hanem a személyközi kommunikáció szereplői között is gyakran zajlik. Például a magabiztos partner jóval több helyet vív ki magának akár az asztalnál ülve is, mint az, aki tele van gátlással. A velünk szemben ülő ügyfél összezárt karja és görnyedt testtartása nyilvánvaló önbizalomhiányról árulkodik. Ezzel szemben a csípőre tett vagy a tarkó mögött összekulcsolt kéz a területi dominancia legnyilvánvalóbb jele. (Navarro, 2011: 198)

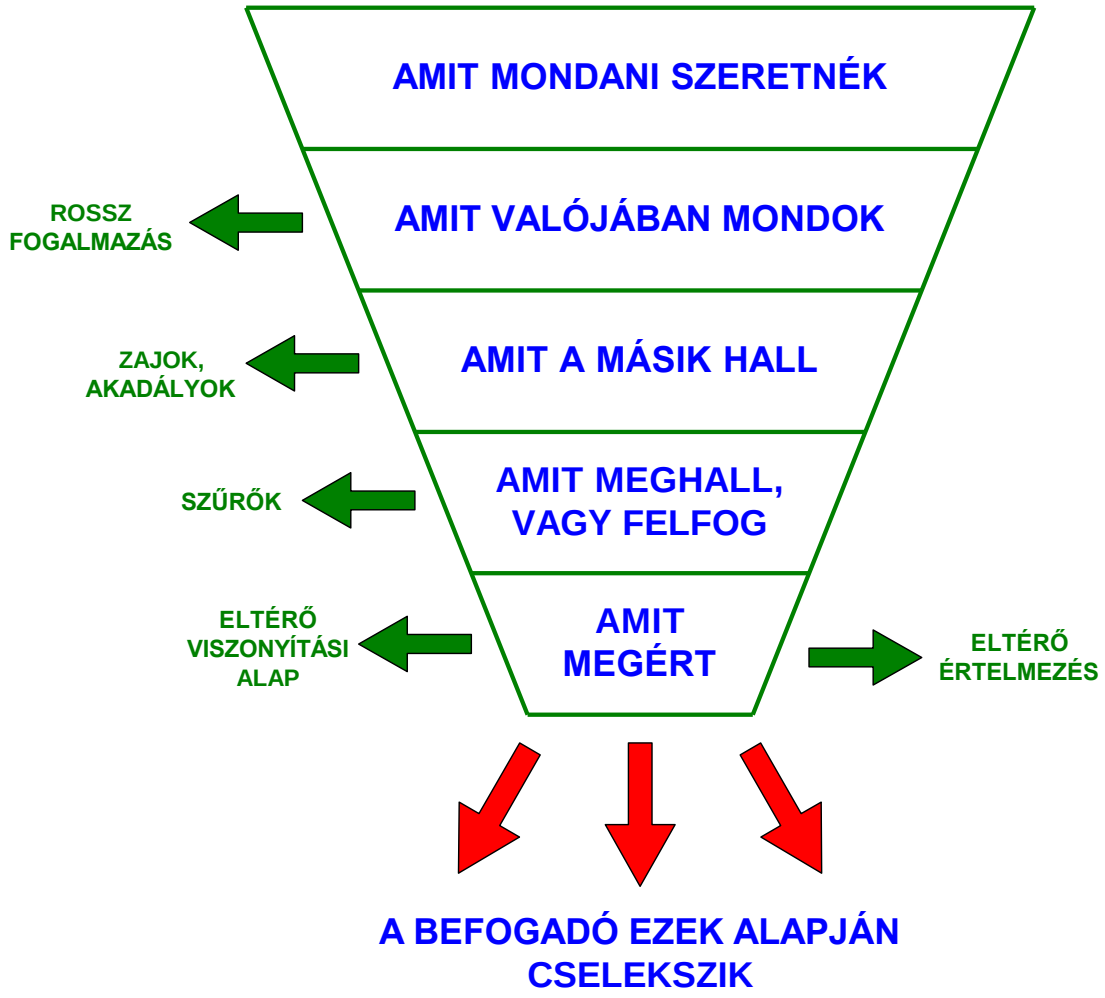
A távolságérzékelés azonban nem mindig tudatos tevékenység, sokszor nem is értjük pontosan, miért zavar a másik ember viselkedése, csak ösztönösen hátrébb toljuk a széket vagy két lépéssel közelebb megyünk. A kommunikáció során rengeteg párhuzamos információ érkezik hozzánk a nem verbális csatornákon keresztül. A kommunikációra jelentős hatással lehet minden, ami körülötte van, azaz a környezeti tényezők és azok változásai, például a hőmérséklet, a tárgyak, az illatok, a világítás, a zajok, a háttérzene vagy a bútorzat.

2. Ügyfélbarát hivatal: konkrét fejlesztési lehetőségek a verbális kommunikáció terén

„Elviselem, amikor megmondod,
mit tettem és mit nem.
értelmezésedet is elviselem.
De kérlek, e kettőt sose keverd össze!

Ha össze akarod zavarni a dolgainkat,
elárulhatom a titkát:
keverd össze cselekedetemet
az azzal kapcsolatos véleményeddel!”
M. Rosenberg

Különböző kutatások támasztják alá, hogy velünk született személyiségünk, azaz „vérmérsékletünk” befolyással van kommunikációs stílusunkra, viselkedésünkre. (Rosengren 2001:102) Azonban nem csak a személyiség, hanem a társadalmi kultúra is befolyással van a kommunikációs stílusfajtákra. A kommunikációs stílust – az individuális és a társadalmi paramétereken túl – még három társadalmi változó is befolyásolja: az életkor, a nem és a társadalmi osztály. A hallgató és a beszélő eltérő kommunikációs magatartása gyakran vezet félreértéshez vagy zavarhoz a beszélgetések során.
A kommunikációs zavarok kialakulásának okait kiválóan szemlélteti az alábbi ábra (Nagy–Salamon 2013: 29):



A rossz megfogalmazás, a különböző zajok és szűrők, illetve az eltérő viszonyítási alapok következtében kialakuló kommunikációs zavarok megszüntethetők vagy legalább is javíthatók, még azokban az esetekben is, amikor attitűdszerű viselkedésmódokból származnak. Kommunikációs és önismereti módszerekkel gyakoroltatható, elemezhető, fejleszthető ezeknek a zavaroknak az oldása, szem előtt tartva, hogy a szervezeti viszonyok,

például az ügyfelekre szánható idő vagy az ügyfélváró kedvezőtlen kialakítása, gyakran hátráltatják ezt, és érdemben nem járulnak hozzá a teljes siker eléréséhez.

Az alábbi képet bizonyára sokan látták már, de mindig akad olyan, akinek időre van szüksége, hogy észrevegye: fiatalnak és öregnek is lehet látni a képen szereplő hölgyet.

A következő kép „kettőssége” sem mindenki számára nyilvánvaló:

A fenti képek analógiájára működik sok – internetről is letölthető – felvétel,[16] amelyek pillanatnyi „vakságainkra" hívják fel a figyelmet úgy, hogy a megfigyelés közben a filmrészlet elején feltett kérdés megválaszolására koncentrálunk, miközben a filmrészletben zavarba ejtően sok minden más is történik úgy, hogy észre sem vesszük. Ezek a példák valójában arról szólnak, hogy a bennünket érő tengernyi ingernek csak töredékét dolgozzuk fel.[17] Egyszerre csak egy dologra tudunk figyelni, miközben a tudatalattink rengeteg információ észlelésére is képes.

A hivatalok működésében, az ügyfélszolgálati munka során is sok dologra kell egyszerre figyelni, ráadásul a magas ügyfélforgalom miatt sokféle kommunikációs stílussal szembesül az ügyintéző. A lényeges információkra koncentrálás és a hatékony problémamegoldás feltétele a kommunikációs nehézségek és zavarok feloldása, a lélektani eszközök alkalmazása, amelyekről a feltétel nélküli pozitív elfogadás kapcsán már volt szó, és most kicsit részletesebben is kifejtjük.

2.1. Aktív hallgatás

A kérdezés 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. (Nagy–Salamon 2013) Nem elég úgy tenni, mint aki hallgatja a másikat. A kérdések segítségével összefoglaljuk a hallottakat és ellenőrizzük, helyesen értettük-e, amit a másik fél mondott. Mi magunk is kényelmesebben érezzük

[16] Például: Moonwalking bear: http://www.youtube.com/watch?v=Ahg6qcgoay4 vagy Whodunnit: http://www.youtube.com/watch?v=ubNF9QNEQLA

[17] Luc-Godard filmrendező például többször használja ezt az eszközt filmjeiben: a szereplők ruhája vagy a ruha színe megváltozik egy-egy beállítás között.

magunkat, mert résztvevői, és nem passzív elszenvedői vagyunk a helyzetnek. Így minőségi kapcsolat jön létre és valódi problémamegoldás történik.

A hallgatás szintjeit és típusait foglalja össze az 1. számú táblázat.

1. számú táblázat: A hallgatás szintjei és típusai

1.Passzív hallgatás/nem figyelés	A hallgató nem tartja fontosnak az elhangzottakat, nem akar, vagy nem tud belebonyolódni a kommunikációba.
2.Tettetett figyelem	A hallgató csak látszólag követi az eseményeket. Bólogat, de gondolatai máshol járnak, elkalandoznak.
3.Szelektív hallgatás	A hallgatást külső nyomás vagy belső ellenállás befolyásolja: a hallgatónak prekoncepciója van a beszélővel szemben, saját előítéleteit is „belehallja”, és ezzel általában a hallgató tisztában van.
4.Félreértő hallgatás	Az előzőhöz hasonló, de a hallgató nincs tisztában a félreértéssel, egészen addig, amíg arra fel nem hívják a figyelmét. A megértés itt sem jön létre.
5.Figyelmes (tény)hallgatás	A hallgató a tényekre, a tartalomra koncentrál, és közben elmulaszt egy sor – a nem verbális csatornák által közvetített – jelzést. Az ilyen típusú hallgató csatákat nyer, de háborút veszít, vagyis rövidtávon eredményes, de nem kapcsolatközpontú.
6.Aktív hallgatás	Az aktív hallgató nem csak a tartalmi, hanem a kapcsolati síkra is figyel, taktikai vagy manipulatív okokból. Érzelmileg azonban nem érintett, a kommunikációból hiányzik az empátia, főleg ebben különbözik a következő szinttől.
7.Empatikus hallgatás	„Mindenre” figyel, és még a legnehezebb szituációban is képes elfogadni a másik véleményét és érzéseit úgy, hogy közben a saját álláspontját is megőrzi.
8.Facilitatív/segítő hallgatás	A másik személy megértése és segítése lehetőségek, következmények feltárásával, amelyeket a beszélő nem érzékel. Időigényes tevékenység, segítő elhivatottságot feltételez.

Forrás: Bajnok–Berta (2013), saját szerkesztés

Az ügyfélszolgálati munka során a hallgatás első öt szintjén a problémamegoldás nem eredményes, a hatodik szint már elfogadható, a hetedik kívánatos, a nyolcadik szint pedig idealisztikus, ugyanis a facilitatív hallgatás időigényes, és segítő elhivatottságot feltételez. A hetedik szint, tehát az empatikus hallgatás sokszor kívánatos, de megvalósítása szintén nagyon nehéz, csak kevesek képesek erre a nyolc órás munkaidőben. A probléma bonyolultságától függően vannak esetek, amelyekhez elengedhetetlen az empátia alkalmazása. A hatodik szint, tehát az aktív hallgatás lényege, hogy a beszélő a tartalmi és a kapcsolati síkra egyszerre figyel, így rengeteg értékes információhoz jut, mely a problémamegoldásban előrevisz. A kommunikáció során kétféle üzenetet küldünk egyidejűleg: a tartalomra és a **kommunikációs viszonyra** vonatkozót. A kommunikáció második alaptétele éppen erről szól: mindig jelen van egy tartalmi és viszony szint. A partner annyira el lehet foglalva az egyik szinttel, hogy vagy teljesen elvész, vagy komolyan torzul a másik szinten megjelenő információ.

2.2. Kérdezéstechnika

A kérdezéstechnika az együttműködő/erőszakmentes kommunikáció kiegészítő eszközének is tekinthető, és az ügyfélszolgálati munka sikerességének egyik alapfeltétele, hogy olyan kérdéseket tegyen fel az ügyintéző, amelyekre a probléma megoldása szempontjából megfelelő és releváns választ kap az ügyféltől. Ennek a készségnek a hiánya akár meg is hiúsíthatja a sikeres problémamegoldást, és mindkét fél elégedetlennek érzi magát a szituációban. A megfelelő kérdések használata a támogató, együttműködő kommunikáció egyik lehetséges eszköze.

Sokféle módon lehet kérdéseket feltenni, de csak a kérdések egy része mozdítja előre hatékonyan a beszélgetést. A kérdések egyik típusába azok a kérdések tartoznak, amelyek valami konkrét dologra vonatkoznak, és amelyekre nagyon gyakran csak igennel vagy nemmel lehet válaszolni. Ezeket a kérdéseket zárt kérdéseknek nevezzük. A kérdések másik csoportjába azok a kérdések tartoznak, amelyek többféleképpen megválaszolhatók, ezeket nyitott kérdéseknek nevezzük.

A zárt kérdések előnye, hogy nagyon gyorsan értékes tényeket tudhatunk meg a másikról, például azt, hogy „Mikor született?”, vagy „A születési helye Pápa?”. Azonban a zárt kérdések folyamatos használata egyoldalúvá, vallatás jellegűvé teheti a beszélgetést, és a kérdezett egy idő után zavarban érezheti magát. A beszélgetés fenntartásához és elmélyítéséhez nyitott kérdések használatára van szükség. „A nyitott kérdések a dolgozatírásra feladott kérdésekre emlékeztetnek: néhány szónál jóval hosszabb válaszra ösztönöznek, magyarázatokat és részletes ismertetést igényelnek, miközben beszélgetőtársaink nagy örömére azt is kimutatják: annyira érdekel minket, amit mondtak, hogy többet is akarunk tudni róla.” (Pease–Garner, 1991: 35)

A zárt és a nyitott kérdések közötti grammatikai különbséget, a kérdő mondatban használt kérdőszavak összehasonlítása szemlélteti leginkább:

ZÁRT KÉRDÉS KÉRDŐSZAVA	ZÁRT/NYÍLT IS LEHET	NYÍLT KÉRDÉS KÉRDŐSZAVA
KI?	MI?	HOGYAN?
MIKOR?		MIÉRT?
HOL?		MIT GONDOL?
MELYIK?		MIBEN KÜLÖNBÖZIK?
VAN-E?/SZOKOTT-E?		MI A CÉLJA?
		MILYEN?

A zárt kérdések egyik csoportját a rávezető kérdések alkotják, amelyek valójában tartalmazzák a kérdező által kívánatosnak tartott választ, és információszerzés helyett a kérdező személyes véleményének megerősítését szolgálják. Például: „Nem gondolja, hogy túl későn kezdte el intézni ezt az ügyet?" A rávezető kérdésekhez hasonlóan az értékelést tartalmazó kérdések sem viszik előre a beszélgetést, sőt kifejezetten sértőek is lehetnek az ügyfél számára. A válaszkikényszerítő kérdések csak látszólag hoznak eredményt egy beszélgetésben, hosszú távon azonban egyértelműen rombolják a kapcsolatot. Például: „Nem akarja inkább holnap visszahozni nekem ezt a dokumentumot?"

A zárt kérdések helyett sokkal célravezetőbbek a nyitott kérdések különböző típusai, például a tükörkérdés, melyek segítik a bizonytalankodó partnert, hogy végiggondolja a problémáját. Ebből hosszú távú előnyök származnak: a megoldást maga az érintett személy dolgozza ki. A tükrözést leginkább tanácsadási helyzetekben használják, de más alkalmazási területei is vannak. Például az ügyfelet segítjük vele, hiszen a tükrözés arra ösztönzi, hogy végiggondolja problémáját, és saját megoldást dolgozzon ki. A beszélgetés során arra is ösztönzi a partnert, hogy több információt adjon önmagáról illetve a problémájáról, az ügyéről, és minél pontosabban megfogalmazza kéréseit. (Nagy–Salamon 2013) A hipotetikus kérdések, a tükrözéshez hasonlóan gondolkodásra ösztönzik a beszélőt, miközben lehetséges alternatívát kínálunk fel neki a kérdés megfogalmazásával anélkül, hogy ráerőszakolnánk a véleményünket. Például: „Elképzelhető, hogy egy korábbi megkeresés miatt kapta a felszólítást?"

A kérdezéstechnikával kapcsolatban végül néhány olyan mikrotechnika bemutatása következik, amelyek a beszélgetések elakadása ellen nyújtanak segítséget. Gyakran előfordul ugyanis, hogy a kiválóan alkalmazott nyitott kérdések ellenére az ügyfél kitartóan rövid, zárt válaszokat ad. Ilyen esetekben érdemes „hidakat" építeni a beszélgetésben, például a következő fordulatok alkalmazásával: „Úgy érti, hogy …? vagy „Például?" Ezekkel a rövid kérdésekkel a beszélgető valójában megpróbálja átadni a beszélgetés irányítását, megerősítve ezt testbeszédével is, például hátradőléssel vagy a nyitott tenyér gesztusával. Fontos, hogy az ilyen típusú kérdések után valóban átadjuk a szót, szünet tartásának az alkalmazásával. A hidak valójában a nyitott kérdések rövidített változatai. (Pease–Garner 1991:67) A másik mikrotechnika a fejbólintás gesztusa, mely a legtöbb kultúrában a helyeslést fejezi ki és fenntartja a beszélgetést, hasonlóan az egyéb apró biztatást kifejező jelzésekhez, például:

„Értem.”, Aha.” „Mondana erről még valamit?”A sikeres kérdezéstechnika ismerete az időgazdálkodás szempontjából is fontos, mert aki kérdez, az irányítja a beszélgetést, így időt takaríthat meg, mérlegelve azt is, hányan vannak még az ügyfélváróban.

A leghatékonyabb kérdések tehát azok, amelyek rövidek, mentesek a bírálatoktól és az értékeléstől, és előreviszik a gondolkodást, elsősorban rávezetik az ügyfelet arra, hogy pontosan megfogalmazza a problémáját. Amennyiben a kérdésekkel és a már említett mikrotechnikákkal sikerült elérnünk, hogy az ügyfél elegendő információt szolgáltasson a problémájával kapcsolatban, a kérdezéstechnika kiegészítéseként érdemes összefoglalnunk a hallottakat abból a célból, hogy meggyőződjünk, mindent jól értettünk-e. Az összefoglalás során érdemes az ügyfél által használt szavakat visszaidézni, az ő nyelvén beszélni, de röviden, és nem szó szerint megismételni az egész történetet.

3. Személyiségtípusok, ügyféltípusok

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. (Arany–Csonka 2013:23) Az ügyintéző szempontjából fölérendelt kapcsolatban az ügyintéző agresszivitásának vagy makacs visszautasításának hatására az ügyfél félelme felerősödik. Ellenkező esetben, ha látszólag az ügyfél minden óhaja, kívánsága teljesül, az ügyintéző érzi kényelmetlenül magát. Az ügyintéző vagy ügyfél szempontjából fölérendelt/alárendelt kapcsolat tehát minden esetben felborult egyensúlyt eredményez. „Az ügyfélszolgálatos tudatosan alárendeli saját és szervezeti céljait az ügyfél céljainak… Azért, hogy meglágyítsa ügyfelét, feladja saját álláspontját, problémamegoldása arra irányul, hogy az ügyfél álláspontjához alkalmazkodjék.” (Kovács 2009: 40) Az alárendelődő magatartás két tipikus formája a megfelelési kényszer és a menekülés a konfliktusok, a felelősség elől.

Az egyenrangú kapcsolatok esetében az ügyfélszolgálatos a „hétköznapi” demokrácia megtestesítője, az ügyfél pedig kompromisszumra vagy konszenzusra kész. Tehát a két szereplő között nincs rivalizálás és konfliktus. Az egyenrangú kapcsolatok feltétele (hasonlóan a hatékony tárgyalási szituációkhoz), a megegyezésre törekvés. Az ügyintéző „ismeri saját és az általa képviselt szervezet szükségleteit, és azokat pontosan ismerteti az ügyfelével. Képes beleélni magát a másik ember helyzetébe, megérti szükségleteit és arra törekszik, hogy azt mindkettőjük számára megfelelő

módon kielégítse. Ügyfeleit megértéssel és megbecsüléssel kezeli." (Kovács 2009: 38) A demokratikus ügyintézésnek tehát legalább annyira velejárója az empátia, mint az etika és a jog tisztelete.

Az ügyintéző az egyenrangú ügyfélszolgálati munka során:

- figyelme a kreatív problémamegoldásra, a tényekre irányul,
- az ügyfelet partnerként kezeli és kész az együttműködésre, miközben kiváló emberismerettel rendelkezik
- képes asszertívan viselkedni és ha kell, nemet mondani.

Kreatív problémamegoldás[18] — 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 (problématűrő, kockázatvállaló, újító, fantáziadús) túl ezt a magatartást a menedzsmentnek ösztönöznie és jutalmaznia, bizonyos mértékig az elfogadható hibaszázalékot tolerálnia kell.

Emberismeret — 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 viselkedéstípusok és kezelésük általános szabályainak megismerése, ebben nyújt majd segítséget a tananyag utolsó fejezetében bemutatásra kerülő elektronikus alkalmazás. 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.

Az ügyfelekről alkotott sztereotip vagy idealizált képbe nagyon gyakran az ügyintéző által áhított elvárások is beleépülnek. Egy ezzel foglalkozó felmérés[19] közel 2000 ügyfélszolgálati dolgozó véleménye alapján arra az eredményre jutott, hogy az ügyintézők szerint az ügyfél legyen udvarias, intelligens, türelmes, együttműködő, nyugodt, őszinte, felkészült, kommunikatív és kompromisszum kész. Ara a kérdésre, hogy az ügyfelek hány százaléka felel meg ezeknek az elvárásoknak, a válaszok erős szórást mutattak (0-40% között), de a miden szempontnak megfelelő ügyfelek számát 0,1-5% közé lehet tenni a visszajelzések alapján. Vagyis nagyon kevés ügyfél viselkedik úgy, ahogy azt az ügyintézők többsége előre elképzeli. Ennek következtében kommunikációs zavar vagy konfliktus alakul ki, ami akadályozza a hatékony problémamegoldást.

[18] Arany–Csonka 29-30.
[19] Arany F. 32-33., illetve a kutatás részletei a www.ugyfelorientalt.hu weboldalon találhatók

3.1 Együttműködő, erőszakmentes kommunikáció (EMK)

A hatékony kommunikáció legfontosabb céljait Aronson (2003) a következő három pontban foglalja össze:

1. Az egymással való kapcsolattartás egyenes, attribúcióktól mentes, és ítélkezés nélküli módjának kialakítása.
2. Saját viselkedésünk felülvizsgálata abból a szempontból, hogy az milyen hatással van másokra.
3. Erőszak és manipuláció helyett a viták és a konfliktusok rendezése a problémamegoldásra fókuszálva.

Ezek a célok valójában az együttműködő vagy erőszakmentes kommunikáció[20] (EMK) alapelvei, melynek kifejlesztése Marshall Rosenberg nevéhez fűződik, aki klinikai pszichológusként az 1960-as évek óta dolgozik modellje tökéletesítésén. Az EMK modell célja, hogy az emberek a lehető legkevesebb félreértéssel tudjanak kommunikálni egymással. Ennek a célnak a megvalósításához elengedhetetlen az empátia és az őszinte önkifejezés. Az EMK modelljének négy alkotóeleme a (1) megfigyelés, (2) az érzések kifejezése, (3) a szükségletek és (4) a kérések megfogalmazása. Ennek a technikának a megismerése és fejlesztése azért lehet hasznos az ügyfélszolgálati munkatárs számára, mert fokozza a figyelem összpontosítását, a másik iránti tiszteletet és az empátiát, így nem csak a magánéleti, hanem a munkahelyi kapcsolatok megteremtésében is segít. (Rosenberg 2003:19) Rosenberg az „életidegen kommunikáció" számos formáját megnevezi, melyek agresszív, sértő kommunikációhoz vezetnek. Ilyen például a morális ítéletek megfogalmazása, a másokkal való összehasonlítás, saját felelősségünk elkendőzése tetteink során, valamint vágyaink követelés formájában történő megfogalmazása.

Az EMK modell első eleme tehát a megfigyelés, melynek lényege, hogy a kommunikáció során az adott szituációban objektíven megfigyelhető elemekre koncentrálnak a résztvevők, és megpróbálják elválasztani a tényeket azok értelmezésétől és értékelésétől. Második lépésként az érzelmek azonosítása és kifejezése következik, melynek gyakran a megfelelő szókincs hiánya szab határt. Fontos megjegyezni, hogy a hétköznapi nyelvhasználatban az érzés kifejezést gyakran használjuk gondolatok és vélemények kifejezésére. Rosenberg szerint ettől a használattól mindenképpen tartózkodni kell. Például az „Úgy érzem, nem szeretsz" mondat nem érzés kifejezése, hanem a beszélő véleményét fejezi ki a másik érzéseiről. Az EMK harmadik eleme az érzések mögött lévő szükségleteknek a tudatosítása és felismerése található. (Rosenberg, 2001:69) Az érzéseket ugyanis csak akkor értelmezzük jól, ha tisztában vagyunk az érzések hátterében lévő szükségletekkel, melyek szólhatnak az autonómia iránti

[20] A szakzsargonban zsiráfnyelvnek is nevezik, szembeállítva a többség által használ sakálnyelvvel. Rosenberg sakálnyelvnek nevezte el a kommunikáció erőszakos formáját, amelyben a résztvevők – a sakálhoz hasonlóan – üvöltve támadnak, ha a másikat erősebbnek ítélik meg, és behúzott farokkal odébbállnak, ha a másik tűnik erősebbnek. Ezzel szemben a zsiráf, bármilyen erős is, rendkívül szelíd állat.

igényről (például álmok, célok megvalósítása), a fizikai gondoskodásról (például érintés, étel, sport), az integritásról (hitelesség), vagy akár a kölcsönös függőségről (például empátia, bizalom, érzelmi biztonság) is. A negyedik elem arról szól, hogy mit szeretnénk kérni másoktól. A kérések megfogalmazása során fontos figyelni arra, hogy semmiképpen ne követelésként értelmezze azt a másik fél.

Az ügyfélszolgálati munka során (és a magánéletben is) számos olyan helyzet állhat elő, amikor egyszerűen nincs idő az erőszakmentes kommunikáció alkalmazására, mert az idő szorítása miatt azonnal és határozottan reagálni kell. Azonban ezekben a helyzetekben is törekedni kell arra, hogy kommunikációnk asszertív maradjon, és ne csapjon át agresszívba, például a hatáskörrel való visszaélés segítségével, sorozatos büntetések/bírságok formájában. Éppen egy ügyfélszolgálati tréningen hallottam a következő esetet. Egy ügyfél feltűnően sokat járt panaszkodni a hivatalba és folyamatosan feljelentette a szomszédokat apró-cseprő ügyekben. Az ügyintéző elégedetten mesélte, hogy sikeresen elnémította a kellemetlen ügyfelet azzal, hogy egyszer helyszíni szemlézett nála, és engedély nélküli épületet talált a telkén, amiért azonnal bírságot szabott ki rá. Az eset elgondolkodtató: vajon mindenki ezt a megoldást választaná, vagy léteznek más eszközök is az ilyen ügyfelek kezelésére?

4. Ügyféltípusok tudatosítása, ügyfélprofil készítése DISC alapján

A tananyag hátralévő fejezetében egy olyan informatikai alkalmazást mutatunk be, amely az ügyfélszolgálati készségfejlesztésben hatékony segítséget nyújt a saját viselkedésmód beazonosításához, az ügyfélviselkedések profilozásához és a két tipikusnak nevezhető viselkedésmód (saját és ügyfél) összehangolásához.[21]

A „Hatékony ügyfélkezelés” informatikai alkalmazást eredetileg kereskedelmi szolgáltatások támogatásához fejlesztették ki és például sikeresen alkalmazták/alkalmazzák banki ügyintézők mindennapi munkájuk során. A Kormányablak Ügyintézők 2013-ban indult képzésének elindulásakor vetődött fel az ötlet, hogy a program jól adaptálható közigazgatási környezetben is, figyelembe véve a közigazgatás sajátos szolgáltató jellegét. Így átdolgozásra került a program néhány eleme, például fogalomkészlete, de az eredeti ötlet természetesen maradt: a DISC viselkedéstipológiai modellre épülő alkalmazás egyfajta teljesítménynövelő eszközként funkcionál az ügyfélszolgálati munkatársak képzésében, lehetővé teszi ügyfélprofilok készítését, vagyis ügyfélviselkedések beazonosítását, és a tipikus viselkedésmódok kezeléséhez nyújt segítséget. Az alkalmazás valójában a jelenléti, tapasztalati tanulást elősegítő tréning során elsajátított kompetenciák rutinos használatát ülteti át a gyakorlatba. Ennek első lépéseként a tréning résztvevői megismerkedhetnek a program használatával, főbb jellemzőivel, és oktatófilmek segítségével próbára is tehetik saját megfigyelőkészségüket. Vagyis amíg a jelenléti képzés a hatékony ügyfélkezeléshez szükséges készségeket, képességeket fejleszti, az ügyfélprofilozó és ügyfélkezelést fejlesztő

[21] Az informatikai alkalmazásról szóló összefoglalás Dr. Jenei Ágnes és Dr. Soós István segítségével készült.

informatikai alkalmazás a tréningen elsajátított kompetenciák alkalmazásának képességét javítja, a fejlesztett készségek hosszú távú rögzülését, megmaradását segíti elő.

A munkahelyi helyzetekben való – on the job – tanulás az egyik leghatékonyabb módja a kompetencia-fejlesztésnek. Az alkalmazás használatával az ügyfélkezeléssel kapcsolatos tudás- és készségfejlesztés nagyon hatékonyan tud megvalósulni. A felhasználók, vagyis a tréning résztvevői egy olyan eszközt ismerhetnek meg, amely az ügyfélszolgálati gyakorlatban is hasznosítható, segítségével az ügyfélkezeléshez szükséges tudásuk, kompetenciájuk rögzül, megmarad, tovább fejlődik a tréning után is.

Az ügyfélprofilozó és ügyfélkezelést fejlesztő informatikai alkalmazás, mellyel a résztvevők a tréning második napján ismerkednek meg, és a használatból eredő tapasztalatokat a tréningsorozat harmadik napján osztják meg – szervesen kapcsolódik az Ügyfélkezelés, ügyféltípusok témakörhöz. Az önismeret kapcsán már megismerkedtünk a DISC viselkedéstipológiával, a Milyen színű vagyok? kérdőív kitöltésével mindenki megtudhatta, hogy alapvetően milyen viselkedésmód jellemzi őt leginkább. Az alkalmazás – a DISC viselkedéstipológiára épülve – megerősíti a kérdőívben már beazonosított viselkedéstípusunkat, illetve a DISC modellre épülő profilkészítéssel segít beazonosítani az ügyfél viselkedésjegyeit, valamint az egyes viselkedéstípusokhoz leginkább illeszkedő kommunikációs módok elsajátításához és gyakorlásához is támogatást nyújt.

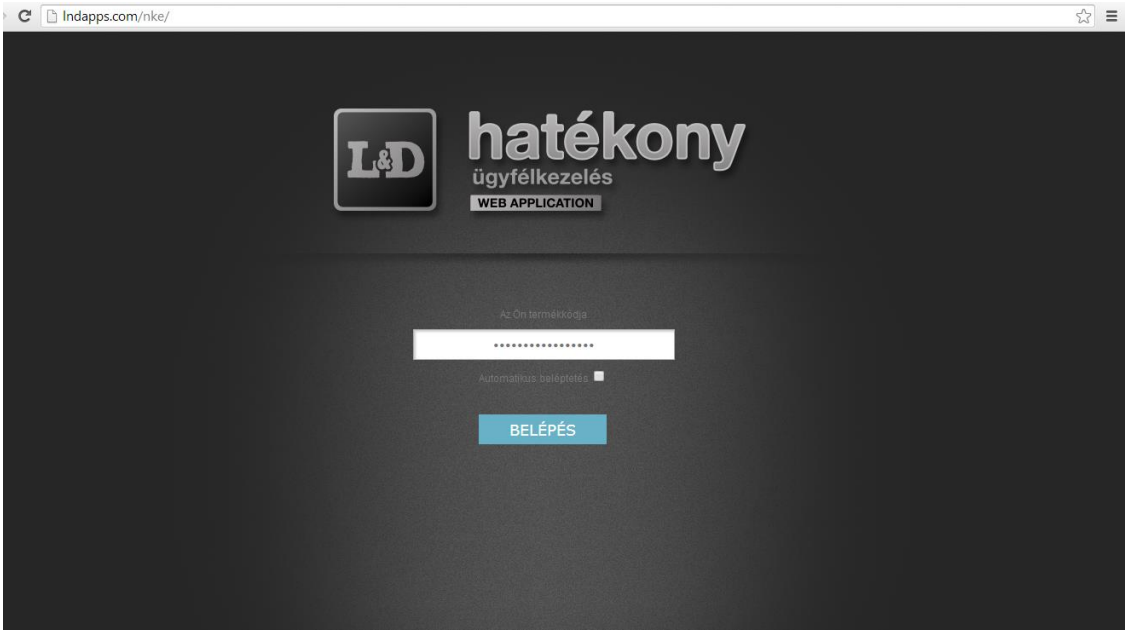
4.1 A hatékony ügyfélkezelést fejlesztő informatikai alkalmazás működésének ismertetése

4.1.1 Technikai jellemzők

A Hatékony ügyfélkezelést támogató internetes alkalmazás előzetes on-line regisztrációval futtatható. Működtetéséhez PC/MAC számítógépre van szükség. Az alkalmazás használatához internet elérés szükséges. A hallgatók az informatikai alkalmazás kipróbálásához és gyakorlásához megkapnak egy kódot, amely a szakirányú továbbképzés első félévének lezárásáig marad aktív. Az alkalmazás használata hozzásegíti a hallgatókat a tréningen elsajátított kompetenciák rögzüléséhez, továbbfejlesztéséhez: hosszú távon az ügyfélszolgálaton dolgozó a program használata nélkül is képessé válik ügyfélprofilok rutinos készítésére és a magas színvonalú, tudatos ügyfélkezelésre.

Az alkalmazás PC/MAC számítógépeken való futtatása nem igényel telepítést. A webes verzió böngészőkből egyszerűen elindítható (Chrome, Firefox, Safari, Explorer8 és a fölött), a belépéskor csak a regisztrációs e-mail alapján kiállított személyre szóló hallgatói termékkód begépelése szükséges az indításhoz. Minden az alkalmazás számára kialakított adatkapcsolat és maga az alkalmazás futása is SSL-titkosított csatornán keresztül történik. Az alkalmazás

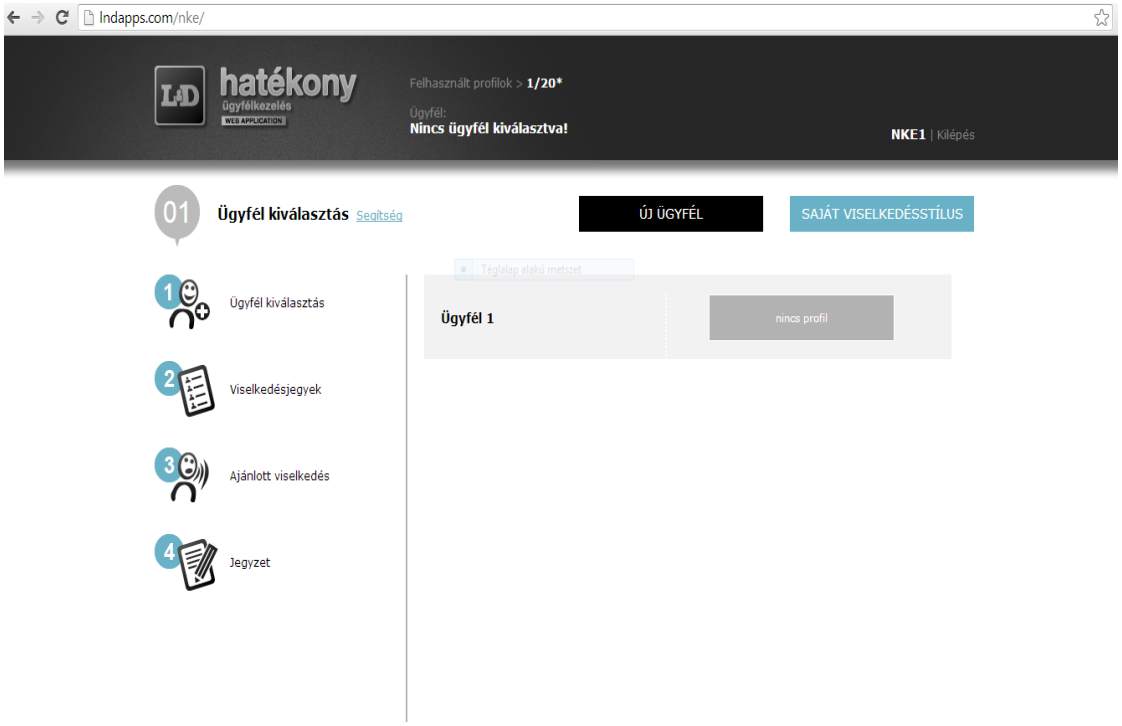
KAB képzés számára továbbfejlesztett variációja a https://lndapps.com/nke linken érhető el és nyitható meg az alább látható kezdőképernyőn keresztül:



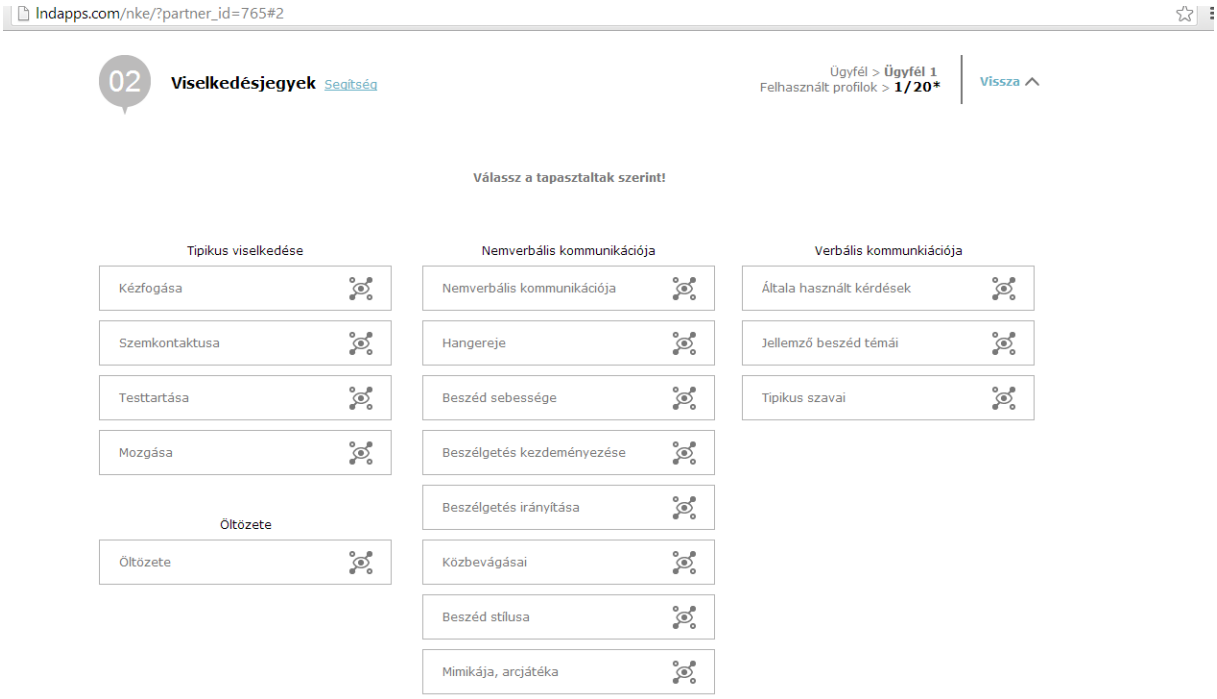
A bevitt adatok nem a webes alkalmazást futtató PC/MAC számítógépeken, hanem egy központi felhőben, felhasználónként elkülönítve tárolódnak. Az internetes alkalmazás ezzel a felhővel kommunikál működés közben (ezért szükséges a folyamatos internet kapcsolat).

4.2.2 A saját viselkedéstípus beállítása, az ügyfél viselkedésének profilozása és az ajánlott viselkedésmód megismerése

A belépést követően a következő képernyő jelenik meg a monitoron:



Első lépésként a kék színnel kiemelt SAJÁT VISELKEDÉSSTÍLUS gombra kattintva, saját viselkedésstílusunkat érdemes beállítani. Ebben segítséget nyújt az előző tréningnapon megismert DISC modell, illetve a Milyen színű vagyok? kérdőív eredménye is, hiszen a program ugyanazokat a kategóriákat (ugyanazt a fordítást) használja. Ha ez megtörtént, akkor kezdődhet az ügyfél viselkedésének profilozása. Először az ÚJ ÜGYFÉL gombra kattintva megjelenik az Ügyfél 1 (2, 3 … stb.) felirat, majd ebbe belépve tizennyolc viselkedésjegy értékelésére van lehetőségünk, az alábbi képernyőnek megfelelően:

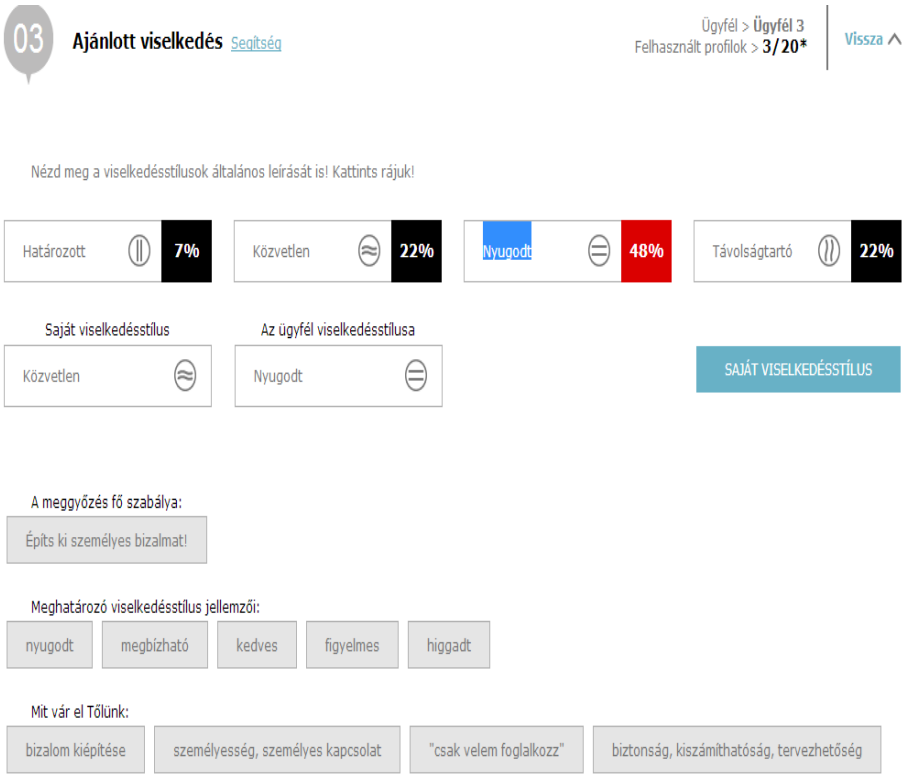


Gyakran előfordul, hogy egy ügyféltalálkozó alkalmával nem minden viselkedést tudunk megfigyelni vagy azért, mert nem volt jellemző a szituációra (például kézfogás), vagy azért, mert a korábban már tárgyalt figyelmi szelekció érvényesül (például nem emlékszünk pontosan arra, hogy a beszélgetés során közbevágott-e az ügyfél). Ilyen esetekben nagyon fontos, hogy csak azokat a jegyeket jelöljük be, amelyeket valóban megfigyeltünk (az alkalmazás már tíz viselkedésjegy megadása után értékelhető profilt hoz létre).

Az alkalmazás tehát elsősorban abban segíti az felhasználót, hogy azonosítsa ügyfele viselkedésstílusát és ennek megfelelően hatékony meggyőzési stratégiákat kínál az ügyintéző viselkedésstílusával összhangban. Az alkalmazásban ilyen módon három funkció található: egy felhasználó kommunikációs stílusát beazonosító funkció, egy ügyfél viselkedéstípust felismerő funkció és egy felhasználó és ügyfél kommunikációs stílusának illesztését elősegítő funkció. A felhasználó kommunikációs stílusát beazonosító funkcióról már írtunk. Az ügyfél viselkedéstípusát felismerő funkció is a DISC modellben megismertek szerint működik.

Minden ember besorolható négy, jól elkülöníthető viselkedésstílusba. Ezek a viselkedésstílusok jól felismerhetők és megragadhatóak, ha ismerjük a jellemző

viselkedésjegyeket. Valójában a viselkedésjegyeknek az azonosítását teszi gyorssá, kényelmessé és egyszerűvé az alkalmazás oly módon, hogy a viselkedésjegyek kategórián keresztül az ügyfélről célzott kérdéseket tesz fel a felhasználónak, aki a felajánlott válaszok megjelölése után megkapja az adott ügyfél fő viselkedésstílusát és a viselkedésstílus általános jellemzőjét. Az ügyfél viselkedésstílusának a meghatározása tehát a felhasználó által megfigyelt és rögzített viselkedésjegyek kiértékelésével jön létre.



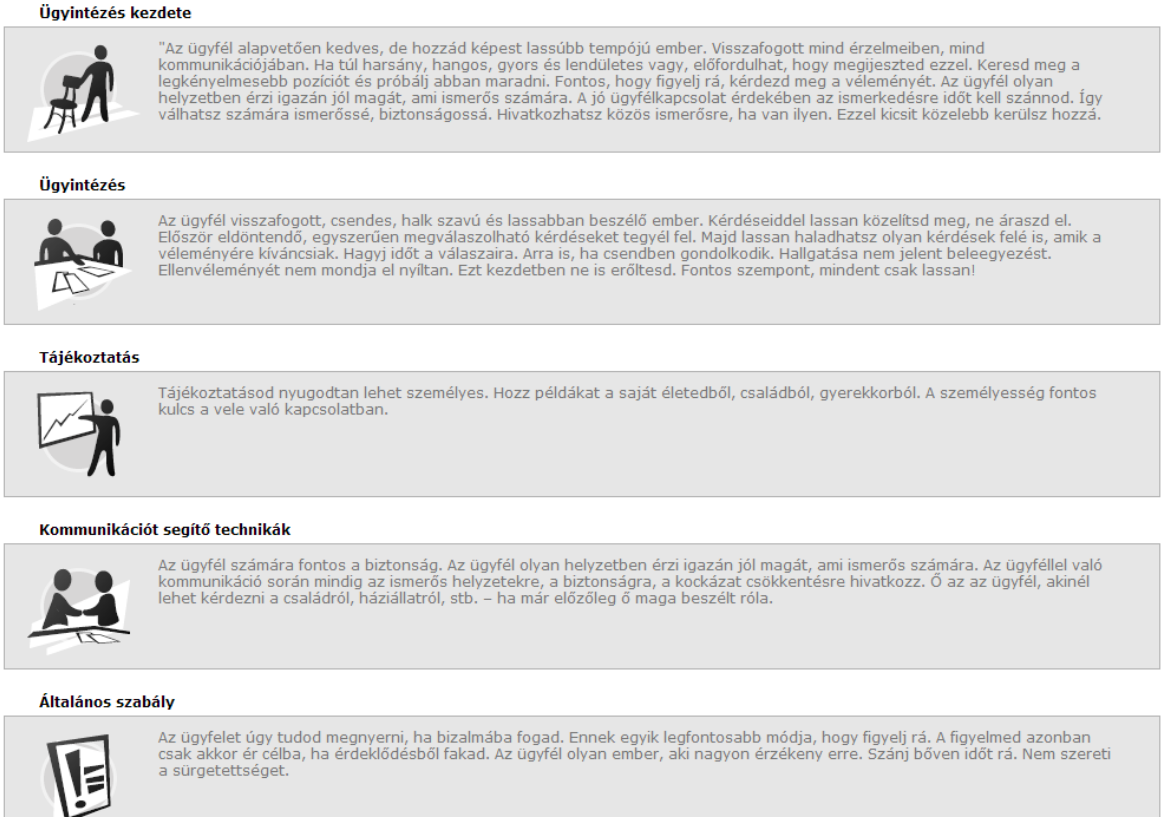
A fenti képernyőn látszik, hogy a felhasználó által megfigyelt ügyfél 48%-ban nyugodt, vagyis ez azt jelenti, hogy viselkedésére döntően a DISC modellben megismert nyugodt típus viselkedésjegyei jellemzők. Azonban az is előfordulhat, hogy a felhasználó megfigyelései alapján több viselkedésstílus ugyanolyan (50%-50%) arányban jelenik meg. Ilyen esetben az alkalmazás azt az üzenetet írja ki, hogy a profilalkotáshoz módosítani kell a megfigyelt viselkedésjegyeket. Tehát vissza kell lépni a viselkedésjegyekhez és újra áttekinteni azokat, és amennyiben lehet kiegészíteni a megfigyelteket. A viselkedésstílusok neveire kattintva megnézhető azok általános leírása is.

Az ajánlott viselkedés az Ügyfél viselkedésstílusának és a felhasználó jellemző viselkedésstílusának együttes figyelembe vételével tett viselkedési javaslat. A javaslat négy tipikus ügyintézési helyzetben ad konkrét viselkedéses instrukciókat és egy általánosan használható aranyszabályt.

A négy tipikus ügyintézési helyzet:

1. Ügyintézés kezdete
2. Ügyintézés
3. Tájékoztatás
4. Kommunikációt segítő technikák

A felhasználónak tehát nem elegendő azonosítani az ügyfél viselkedésstílusát, hanem annak megfelelő kommunikációs stílust kell alkalmaznia. Ebben az illesztésben nyújt egyértelmű támogatást az alkalmazás: az ügyfél viselkedésstílusának megfelelő, ügyfélre szabott, egyedi útmutatót ad minden fajta ügyfeles kommunikációhoz, tárgyaláshoz - figyelembe véve az felhasználó saját viselkedéstípusát is.



Az alkalmazás kiegészítő funkciója, hogy minden huszadik profil létrehozása után egy statisztika jelenik meg arról, hogy a fent látható tizennyolc viselkedésjegy közül melyiket hányszor használta a felhasználó az adott húsz profil létrehozása során.

A statisztika közvetlenül a 21. ügyfél rögzítése előtt jelenik meg, és igény szerint kinyomtatható. Elsősorban arról ad visszajelzést, hogy mely viselkedésjegyek megfigyelésében vagyunk erősek, és melyekre kell a továbbiakban nagyobb figyelmet fordítanunk. A 21. ügyfél rögzítésével a korábbi húsz ügyfél és azok profilja törlődik, így az

új ügyfél újra 1-es sorszámmal kerül rögzítésre. Itt fontos megjegyezni még, hogy a programban szándékosan használjuk az ügyfél1, 2 … stb elnevezéseket a személyiségjogok védelme érdekében, és a program természetesen ilyen jellegű adatok tárolására nem alkalmas.

20 ügyfélprofilt készítettél

Nyomtat

0 - 5	
Viselkedésjegyek	Hányszor használtad az alábbi vislekedésjegyet
Gesztusai	1
Figyelme	2
Általa használt kérdések	5
Kézfogása	5

6 - 10	
Viselkedésjegyek	Hányszor használtad az alábbi vislekedésjegyet
Nemverbális kommunikációja	6
Szemkontaktusa	6
Jellemző beszéd témái	8
Testtartása	8
Mimikája, arcjátéka	9
Beszéd stílusa	9
Beszélgetés kezdeményezése	10
Mozgása	10

TÖRLÖM AZ EDDIGIEKET, ÉS ÚJ ÜGYFELET HOZOK LÉTRE!

A fenti statisztikából például látszik, hogy a felhasználó az ügyfelek gesztusaira és figyelmére figyelt legkevésbé, a későbbiekben érdemes a nem verbális kommunikáció ezen területeire jobban koncentrálnia.

Összefoglalás

A hatékony kommunikáció feltétele, hogy felismerjük – nem lehet mindenkivel ugyanúgy bánni. Az emberek sokféleségéből származó sokféle kommunikációs megoldást – nem veszélyként, csapdahelyzetként, hanem lehetőségként kell felfogni, lehetőséget a kreatív problémamegoldás érdekében. Az emberek viselkedéstípusainak megismerése segítséget nyújt a sokféleség kezelésében (Nagy–Salamon 2013: 18) A tananyag elsődleges célja volt, hogy a nem verbális kommunikáció fontosságát kiemelve felhívja a figyelmet arra, hogy az ügyintéző megfigyelési készségét alaposan próbára teszi mindennapi munkája során a különböző viselkedésű ügyfelekkel való találkozás, és a találkozások egyben problémamegoldási helyzeteket is jelentenek. Minden találkozás egyedi eset, melynek megismeréséhez szükség van az aktív hallgatás tudományára, a kifinomult kérdezéstechnikára, és az erőszakmentes kommunikáció alkalmazására. Ezekkel az ismeretekkel/képességekkel megerősödve hatékonyabbá tehető az egyenrangú ügyfélszolgálati munkavégzés, és az ügyfél is remélhetőleg elégedettebben távozik. A tananyag egésze – az utolsó modulban megismert alkalmazáshoz hasonlóan – abban kívánt segítséget nyújtani, hogy hatékonyabban felismerjük az egyes viselkedések kontextuális okait, illetve azokat az interperszonális okokat, melyek a kommunikációt alakítják, és amelyek felismerésével könnyebben összehangolható a kommunikáció ügyintéző és ügyfél között. Így az ügyfélszolgálati munka során kialakuló kapcsolatok nem csak fejlődnek hanem meg is erősödnek.

Felhasznált irodalom

Arany Ferenc (2011) *Panaszügyek hatékony megoldása.* Budapest: Gold Invest Tanácsadó Kft.

Arany Mónika – Csonka Erzsébet (2013) *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tananyag – II. rész, Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat.* A „Kormányablak ügyintézők képzése" ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. Budapest: NKE.

Arany Mónika – Csonka Erzsébet (2013) *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés résztvevői munkafüzet – II. rész, Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat.* A „Kormányablak ügyintézők képzése" ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. Budapest: NKE.

Aronson, Elliot (2003) *A társas lény*. Budapest: KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Bajnok Andrea – Berta Judit (2013) *Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés: Együttműködés-fejlesztés és kommunikáció oktatói kézikönyv és résztvevői munkafüzet*. Az „Integritás tanácsadó" szakirányú továbbképzés, ÁROP-1.1.21-2012-2012-0001 azonosító számú, *„Korrupció megelőzése és a közigazgatás-fejlesztés áttekintése"* című projekt. Budapest: NKE Vezető- és Továbbképzési Intézete.

Buda Béla (1986): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Animula Kiadó, Budapest, p 107

Buda Béla (2001) Ügyfélbarát kommunikáció a hivatalokban. In: Jenei Ágnes (szerk.) *Közélet és kommunikáció*. Budapest: BKÁE Államigazgatási Kar. 7-19.

Gyarmathy Éva (2010) *Diszlexiás tanulókról – felsőfokon.* Budapest: Magyar Tudományos Akadémia, Pszichológiai Kutatóintézete.

Hadfield, Sue – Hasson, Gill (2012) *Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket? Asszertivitás.* Budapest: Scolar Kiadó.

Hall, Edward, T. (1980) *Rejtett dimenziók*. Budapest: Gondolat.

Horányi Özséb (1999) A kommunikációról. In: Béres István – Horányi Özséb (szerk.) *Társadalmi kommunikáció.* Budapest: Osiris, 22–34. Interneten:http://communicatio.hu/konyvek/beres_horanyi_tarsadalmi_kommunikacio/tartalom.htm

Knapp, M. L (2003) A nem verbális kommunikáció. In Horányi Özséb (szerk.) *Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa.* Budapest: GeneralPress, Budapest.

Kovács Tünde(2009) *Az ügyfélszolgálat művészete.* Gasztrotop Kft.

Nagy Péter – Salamon Hugó (2013) *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tananyag – I. rész, Sikeres kommunikáció, kérdezéstechnika, aktív figyelem, önérvényesítés, konfliktusok kezelése, érzelmi intelligencia.* A „Kormányablak ügyintézők képzése" ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. Budapest: NKE.

Nagy Péter – Salamon Hugó (2013) *Ügyfélszolgálati készségfejlesztés résztvevői munkafüzet – I. rész, Sikeres kommunikáció, kérdezéstechnika, aktív figyelem, önérvényesítés, konfliktusok kezelése, érzelmi intelligencia.* A „Kormányablak ügyintézők képzése" ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. Budapest: NKE.

Navarro, Joe (2011) *Beszédes testek. Egy FBI-ügynök emberismereti kézikönyve.* Budapest: Nyitott Műhely.

Németh Erzsébet (2002) *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése.* Budapest: Századvég Kiadó.

Pease, Allan – Garner, Alan (1991) *Szó – beszéd. A társalgás művészete.* Budapest: Park Könyvkiadó.

Rosenberg, Marshall, B. (2001) *A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció.* Budapest: Agykontroll Kft.

Rosengren, Karl, Erik (2004) *Kommunikáció.* Budapest: Typotex.

Rudas János (2004) *Delfi örökösei. Önismereti csoportok-elmélet, módszer, gyakorlatok. 6. kiadás.* Budapest: Dico Kiadó és Új Mandátum Könyvkiadó.

Rudas János (2009) Javne örökösei. Fejlesztő tréningcsoportok – elvek, módszerek, gyakorlatcsomagok. Budapest: Lélekben Otthon Kiadó.

Scheelen, Frank, M. (2005) Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. Budapest: HVG Kiadói Rt.

Konfliktus, interkulturális konfliktus, interkulturális érzékenyítés

Tananyagszerző: Dr. Jenei Ágnes

Lektor: Dr. Berta Judit

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés 60
2. "Nehéz" ügyfelek a hivatalban Konfliktusok, konfliktuskezelési stratégiák 62
3. Az interkulturális konfliktusok sajátosságai. 71
4. Kultúrák összevetése, kulturális dimenziók 79
5. Interkulturális kompetenciafejlesztés: különböző kulturális logikák összeegyeztetése 88

Források 91

1. Bevezetés

A tananyag szervesen épül az ügyfélszolgálati készségfejlesztés Önismeret, kommunikáció és Ügyféltípusok, ügyfélkezelés című tananyagára. Célja, hogy a leendő vagy már épp aktuálisan is ügyfélszolgálati munkakörben dolgozó kormánytisztviselők számára a „nehéz" ügyfelekkel kapcsolatban, a hivatali munka során velük kapcsolatban felmerő konfliktusok fogalmával kapcsolatban, a konfliktus természetével, típusaival, szintjeivel, a jellemző konfliktuskezelési stratégiákkal kapcsolatban háttérismereteket nyújtson. Ez azonban csak az egyik cél.

A kormányablak ügyintézők képzésében résztvevők szerint a konfliktusok gyakran abból adódnak, hogy az interakció résztvevői markánsan eltérő értékekre, normákra szocializálódtak, ezt jelenik meg verbális és nonverbális kommunikációjukban egyaránt. Az Ügyfélszolgálati készségfejlesztés modul „Konfliktusok, interkulturális konfliktusok, interkulturális érzékenyítés" tréning jellegű képzése ezért a nehéz ügyfelek kezelése, konfliktus fogalmából kiindulva eljut az interkulturális konfliktusokig, majd az eltérő kultúrák, eltérő logikák megtapasztalását teszi lehetővé, azt, hogy mit jelent valakinek egy adott közösségben kisebbségben lenni saját értékeivel és normáival. A tréning tehát interkulturális érzékenyítésre és olyan kompetenciák fejlesztésére törekszik, amelyek birtokában az ügyintézők képesek lesznek az eltérő kulturális háttérből fakadó, akár markánsan eltérő és zavaró kommunikációs viselkedéseknek egyre hatékonyabb kezelésére. Mindebből következik a jegyzet további célja, hogy a tréning interkulturális érzékenyítő részéhez megfelelő elméleti ismereteket nyújtson.

A háttéranyag, felépítését tekintve igyekszik a tréning fő tematikai blokkjaihoz igazodni. Így az első rész a „nehéz" ügyfelekről szól, valamint magáról a konfliktusról szól, lehetővé téve a fogalom mélyebb kibontását. A következő fejezet foglalkozik magával az interkulturális konfliktusok sajátosságaival, azzal a fejünkben élő mentális képpel, sztereotípiával, amely segít ugyan a világban eligazodni, bizonyos esetekben azonban meglehetősen káros lehet; a sztereotípiák. A fejezeten belül kerül tárgyalásra a kulturális sokknak és magának a kultúra fogalmának tárgyalása, a kultúra rétegei és modellezési lehetőségei. A harmadik nagy tematikai rész a kulturális dimenziókra fókuszál, arra, hogy miben és hogyan ragadható meg az a triviálisnak tűnő állítás, hogy a kultúrák különböznek egymástól. Az utolsó fejezet arra keresi a választ, hogy az eltérő kulturális logikák, viselkedési módok összeegyeztetésének milyen általános szabályai vannak.

A háttéranyag az Ügyfélszolgálati készségfejlesztés modul következő két tárgyához, a „Fogyatékkal élőkkel történő bánásmód a hivatalban" érzékenyítő tréninghez és az „Etnikai konfliktusok kezelése a hivatalban" című – szintén tréning formájában tanrtandó - képzéshez nyújt alapozást.

2. „Nehéz” ügyfelek a hivatalban. Konfliktusok, konfliktuskezelési stratégiák

2.1 Nehéz ügyfelek a hivatalban

2.1.1 Ügyfél “nehéz” helyzetben

Az ügyfélszolgálati munkatárs az ügyfelek számára a hatalom megtestesítője, annak képviselője és a közigazgatási eljárások sajátságos logikájának értője. Vele szemben az ügyfelek többsége teljesen kiszolgáltatottnak érzi magát, hiszen nem ismeri a jogszabályokat, nem érti a törvények, rendeletek nyelvezetét, nem látja át a bürokratikus eljárások logikáját. Tele van szorongással, amikor a hivatalba kell mennie, kiszolgáltatottak érzi magát. Tudja, nem lesz képes kontroll alatt tartani a helyzetet, túl sok benne az ismeretlen tényező. A pszichés feszültség ráadásul gyakran negatívan hatással van a problémamegoldó-képességére; ha tudja magáról, hogy ezekben a helyzetekben alulteljesít, az még további frusztrációt válthat ki belőle.

A helyzet alapvetően aszimmetrikus, még mielőtt bármi is történt volna benne. A hatalmunkat hangsúlyozó, azt kiemelő öltözet, az ügyintézőt és az ügyfelet fizikailag is elválasztó üvegablak – mely kétségkívül védelmet nyújt az ügyfélszolgálati munkatárs számára, mégis szimbolikus falként értelmezhető és gátolhatja a kommunikáció szabad áramlását -, a hatalommal visszaélő, egyirányú, „kioktató” kommunikáció folytatása, a magas ügyfélforgalom miatt gyakran tapasztalható aktív, értő figyelés hiánya mind az aszimmetrikus helyzetet fokozzák.

Ügyfélszolgálati munkatársként arra kell törekednünk, hogy az említett gátakat lebontsuk. Ezt nekünk kell megtennünk, hiszen mi vagyunk „hatalmi” pozícióban, nekünk kell tudatos erőfeszítéseket tenni a kommunikáció sikeréért. Arra kell törekednünk, hogy egyenrangú kapcsolatot hozzunk létre az ügyféllel. A „szimmetrikus kapcsolat” fontosságára Eric Berne svájci pszchológus, pszchiáter hívta fel a figyelmet és „O.K.-keret”-nek nevezte (Eric Berne) azt a helyzetet, amelyben mindkét fél „rendben” („O.K.”) érzi magát, azaz kölcsönösen elfogadja a másikat. Az OK-keret tulajdonképpeen a partnerek közötti egyenlő kapcsolatot jelenti, melynek lényege, hogy ha rlfogjuk a premisszát, mely szerint minden ember egyenlő, akkor kortól, nemtől, bőrszíntől, státustól, társadalmi és anyagi helyzettől függetlenül, egyenlő félnek fogadjuk el a másikat. Mindig az tehet a legegyszerűbben az egyensúly kialakítása, helyreállítása érdekében, aki „magasabb” pozícióban van. Az ügyfélszolgálati irodában ügyintézőként mindent meg kelle tennünk azért, hogy ügyfél egyenlő félként érezze magát, hogy kézzel foghatóvá váljék számára, segítő szándékkal, pozitívan, konstruktívan, problémamegoldó attitűddel közelítünk megoldandó ügyéhez.

A segítség nyújtása sohasem csak az adott ügy (közigazgatási tranzakció) megoldására vonatkozik. Azt is meg kell tudnunk akadályozni, hogy az ügyfél a számára kellemetlen, kiszolgáltatott helyzetben olyan mértékben veszítse el érzelmei felett a kontrollt, amely valóságos „arcvesztéssel" (Erving Goffman) párosulhat. Meg kell értenünk és támogatnunk fel azokat a műveleteket, amelyekkel saját „arcát" kívánja menteni; sőt, nekünk is különféle manővereket kell elvégeznünk és különféle gesztusokat kell tennünk az ügyfél „arcának", „homlokzatának" karbantartására. (Síklaki)

Nagyon jól tükrözi az úgynevezett „OK-keret"[22], amely a pszichológiában az önmagunkhoz, illetve a másokhoz való elfogadó „+", illetve elutasító „-„ viszonyulás lehetséges variációit írja le. Az ügyfélszolgálatra alkalmazva, az alábbi modell szemlélteti, milyen „pozíciók" jellemezhetik az interakcióban résztvevő feleket. Természetesen, mindenképp az „Én OK vagyok magammal és Téged is OK-nak látlak" pozíció kialakítására és fenntartására célszerű törekedni, csak ebben az esetben beszélhetünk egyenlő, szimmetrikus kapcsolatról.

-+ Én ne vagyok OK magammal, de téged OK-nak látlak.	**++** Én OK vagyok magammal és téged is OK-nak látlak.
-- Én nem vagyok OK magammal és téged sem látlak OK-nak.	**+-** Én OK vagyok magammal, de téged nem látlak OK-nak.

OK-keret Eric Berne nyomán, Hofmeister-Tóth, mivet (2007) alapján

Az OK-OK helyzet elérése érdekében nem minősítjük az ügyfél által explicit kinyilvánított nézeteket, értékeket, véleményeket, védekezni fog, hiszen ha hangsúlyozzuk nézeteink, értékrendünk, véleményeink különbözőségét, az ügyfél fenyegetve érzi saját értékeit, védekezni fog, esetleg agresszívvé válik. Meg kell őrizni spontaneitásunkat; törekedni arra, hogy nyelvezetünk legyen egyszerű és közvetlen, kommunikációnk világos, az általunk adott információ teljes. Az ügyfél érzéseivel nem vitatkozzunk. Igyekszünk minél empatikusabban viszonyulni az ügyfél problémáihoz. Ha zaklatott, feldúlt, együttérzőnek mutatkozunk és próbáljuk megérteni a nézőpontját.

[22] A kifejezés eredetileg a tranzakcionális analízisből származik, magyarul lásd Eric Berne, Játszmák könyve.

Gyakoroljuk a „feltétel nélküli pozitív odafordulást”[23] (Carl Rogers in Griffin, 2003) melynek értelmében igyekszünk az ügyfeleket alapvető értékeinek kétségbevonása nélkül elfogadni. Törekszünk a partnerorientált kommunikációra, az „aktív, értő, empatikus hallgatásra”, sőt, a segítő, facilitáló (Bajnok-Berta) hallgatás technikáit alkalmazzuk. Figyelünk, jegyzetelünk, időről időre próbáljuk rendszerezni és értelmezni a hallottakat, hogy meggyőződjünk arról, pontosan értettük-e. Ha valami nem világos, nem bocsátkozunk feltételezgetésekbe; az ügyfelet partnernek tekintjük, tehát tisztázó kérdéseket teszünk fel számára. Ügyelünk arra, hogy verbális kommunikációnk erőszakmentes legyen, tekintetünk, mimikánk, gesztusaink, testtartásunk (nonverbális kommunikáció) elfogadást, nyíltságot sugározzon. Tisztában vagyunk azzal, hogy az ügyfelek különbözőek; a DISC modell alapján meg tudjuk különböztetni a határozott, a közvetlen, a nyugodt és a távolságtartó típusokat és törekszünk arra, hogy kommunikációnkat a lehető legjobban illesszük az egyes ügyféltípusokhoz, figyelembe véve a mi, saját viselkedéstípusunkat is. Minden erőfeszítésünk ellenére, időnként az ügyfelek időnként mégis különösen nehezen kezelhetőnek tűnnek.

2.1.2 Ügyfélszolgálati munkatárs „nehéz” helyzetben

Célszerűnek tűnik megvizsgálni, mitől is tűnik „nehéznek” egy ügyfél: minél inkább tisztában vagyunk a „kényelmetlen” helyzetek okaival, annál tudatosabban törekedhetünk a kontroll visszaszerzésére. Vannak olyan helyzetek, amikor az alkalmi indiszpozíció a nehezen kezelhetőség oka. Nekünk és az ügyfélnek is lehet rossz napja, amikor ő is jóval türelmetlenebb, agresszívabb, feszültebb, elutasítóbb, mint máskor. Ha stressz hatása alatt van, könnyen lehet, hogy szokatlan módon reagál; ráadásul, a korábban megismert ügyféltípusok (lásd a DISC modellre épülő személyiség és viselkedéstípusokat az Etikus ügyfélszolgálat, önismeret, kommunikáció) egymáshoz képest is különbözően viselkednek feszült helyzetben. Kezelésükhöz a stresszt kiváltó ok beazonosítása szükséges[24].

“Határozott” ügyféltípus kezelése

Az ügyfélszolgálati munkatárs számára az egyik legnehezebben kezelhető ügyféltípusról van szó. Extrovertált, dinamikus, határozott, aki stressz, nagy nyomás alatt is kimutatja érzelmeit. Ez az ügyintézőre bénítóan hathat, megfélemlítve, fenyegetve érezheti magát. A „Határozott” típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben tekintélye csorbul, vagy megvárakoztatják,

[23] Rogers, Carl. (1951). Client-Centered Therapy. p. 64

[24] Az egyes ügyféltípusok kezelésénél Arany Mónika – Csorba Mária Ügyfélszolgálati készségfejlesztés (ÁROP, 2.2.20) támaszkodunk.

esetleg ki van szolgáltatva másoknak, értelmetlennek tart egy helyzetet, az elindított ügymenet nincs elintézve, ha határozatlanságot tapasztal maga körül vagy magában.

A stressz tünetei ilyenkor a kiabálás, a szidalmak zúdítása az ügyintézőre, a nyers modor egyéb megnyilvánulásai. A szituáció és következményeinek eltúlzott értékelése, túldramatizálása. A „Határozott" típusú ügyfél hajlamos másokat hibáztatni, könnyen válik igazságtalanná.

Hatékony kezelési mód:

- Ne várakoztassuk meg, törekedjünk az idő hatékony kihasználására
- Udvariasan hárítsuk a vádaskodását
- Próbáljunk olyan helyzetet létrehozni, amelyben úgy érzi, ő hozza a döntést, ő az aktív fél
- Tegyük egyértelművé az ügyintézés előnyeit számára
- Legyünk vele barátságosak
- Ne húzódjunk védekező állásba és ne vállaljunk felelősséget olyasmiért, ami nem a mi hibánk

„Közvetlen" ügyféltípus kezelése

A Közvetlen ügyféltípus kapcsolatorientált, extrovertált. Az emberekhez bizalommal közeledik, viselkedése nyílt és közvetlen. Még szélsőségesen stresszes helyzetben is jóval egyszerűbb vele szót érteni, mint egy dühös „Határozott" ügyféltípussal.

A „Közvetlen" típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben úgy érzi, valamiből kihagyták, a feje fölött döntöttek, ha mások viselkedése nem tűnik nyíltnak, őszintének számára, ha elgondolásait nem veszik komolyan, ha rugalmasságát nem értékelik vagy gátolják.

A stressz tünetei ilyenkor a kötözködés, a túlzott ragaszkodás saját véleményéhez, a túlzottan kritikus attitűd. ő maga lesz rugalmas, lényegtelen részleteken rágódik vagy azokhoz ragaszkodik rögeszmésen. Szélsőségesen sokat beszél, egyik témáról a másikra csapong.

Hatékony kezelési mód:

- Iktassunk be szüneteket
- Mindig térjünk vissza a tárgyra, miközben barátságosak maradunk
- Dicsérjük meg, biztassuk, amikor lehet, adjunk pozitív visszajelzéseket
- Egyetértésünket nyíltan fogalmazzuk meg
- Az értelmezési eltéréseket udvariasan tisztázzuk

„Nyugodt” ügyféltípus kezelése

A kapcsolatorientált, de introvertált ügyféltípus alapvetően kedves, türelmes, higgadt, őszinte és megértő. Stresszhelyzetben bezáródik, mogorvává, elutasítóvá válik; nem kedveli, sőt, elutasítja a teátrális jeleneteket.

A „Nyugodt” típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben úgy érzi, az ügyfélszolgálati munkatárs túl személytelen, távolságtartó, rideg a modora. Stresszként éli meg a hirtelen változásokat az előzetes tervekhez képest, a váratlan döntési helyzeteket.

A stressz tünetei ilyenkor az extrém óvatosság, a visszafogottság. Igyekszik a kockázatvállalást a minimálisra redukálni, a döntés elhárítani. Megmakacsolja magát és nem együttműködő.

Hatékony kezelési mód:

- Mindenképp szánjunk rá elegendő időt
- Ne vágjunk a szavába
- Biztosítsuk őt arról, hogy nagyra becsüljük
- Próbáljunk alkalmazkodni a stílusához
- A komplex problémákat „szeleteljük fel”, redukáljuk jobban kezelhető részkérdésekké
- Mindig, minden kérdését válaszoljuk meg

„Távolságtartó” ügyféltípus kezelése

A távolságtartó típusba sorolható ügyfelek alapvetően feladatközpontúak és introvertáltak. Az ilyen ügyfél pontos, elemző, lelkiismeretes, magas erkölcsi normákkal rendelkező, körültekintő, precíz ember, aki gyakran aggódik. Nincs állandó belső késztetése a beszélgetésre.

A „Közvetlen” típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben úgy érzi, váratlan helyzetváltozásra kényszerül, nincs elegendő idő a döntéshozatalra, a felkészülésre, ha túl gyors döntés szükséges, nincs elég mérlegelésre lehetőség. Stresszként éli meg, ha egy adott ügy elintézésével kapcsolatban kevés az információ vagy túl nagy a felelősség.

A stressz tünetei ilyenkor a zárkózottság, a zavar jele sok, strukturálatlan kérdés, rendezetlen mozgás, idegesség, esetleg vádaskodás, harag, a felelősség hárítása.

Hatékony kezelési mód:

- A számára megfelelő idő biztosítása
- Nyugodt stílusú, tempójú beszéd
- Részletes információ nyújtása
- A kérdések nyugodt megválaszolása
- Megerősítés nyújtása, szakértelmének elismerése

A fentiek alapján egyértelmű, hogy a „nehéz” helyzetek kezelésének a kulcsa, hogy az ügyfelekre nagyon figyelmet fordítunk. Ha tisztában vagyunk azzal, hogy domináns tulajdonságaik stresszhelyzetben felerősödnek, a domináns típus agresszívvé válik, a közvetlen típus féktelenül beszél, a nyugodt típus még óvatosabbá válik, a távolságtartó bezárkózik.

Meg kell tanulnunk kezelni a feszültség és a stressz jeleit olvasni. Ki kell próbálnunk a fent felsorolt stratégiákat, melyek azok, amelyeket a saját személyiségtípusunkkal, illetve viselkedéstípusunkkal leginkább összeegyeztethetőnek tartjuk. Leginkább arra figyeljünk, hogy az ügyfél dühe, haragja, felháborodása, feszültsége ne ragadjon ránk. Minél több helyzetben sikerül megőriznünk higgadtságunkat, annál nagyobb biztonsággal kezeljük a szélsőséges helyzeteket.

2.1.3 „Nehéz”-nek tűnő ügyfelek a hivatalban

Egy helyzet nem csak a részvevők alkalmi indiszponáltság, stressz-hatás alatt vannak. Gyakran maga az ügyfél látványa - ahogy öltözik, ahogy kinéz, ahogy bejön az ajtón – indítja el azt az önbeteljesítő jóslatot (Robert Merton, 1938), amely kapcsán az ügyintéző már „tudja”, hogy „nehéz” ügyfele lesz, mert az „olyan” típusú ügyfelekkel csak probléma van.

Úgy tűnik, a konfliktus elkerülhetetlen, bele van kódolva az adott helyzetbe: ott van. A viselkedésünket a helyzetről kialakított képhez fogjuk igazítani, így válik önbeteljesítő jóslattá.

Tudatosan kell törekednünk arra, hogy megakasszuk ezt a spirált. Ez - a „konfliktus” természetéből adódóan – nem lehetetlen.

2.2 A konfliktus

2.2.1 A konfliktus fogalma, típusai, okai

A kormányablakok ügyintézőiként célszerű a mediációban alkalmazott konfliktusfogalmat hangsúlyozni. E szerint, konfliktusnak azokat a feszültséggel teli helyzeteket nevezzük, melyekben két ember (csoport) törekvései, nézetei, gondolkodása stb. összeegyeztethetetlennek tűnnek. A konfliktusnak nem feltétele, hogy az összeegyeztethetetlenség valóban fennálljon, elegendő, ha a benne szereplők azt úgy élik meg. A konfliktus tehát valójában konstrukció, minden a „fejünkben dől

el” róla, hiszen a konfliktusban szereplők soha nem a valóságos kép alapján döntenek saját akcióikról: a döntés alapja mindig az észlelés, amilyennek ők maguk látják a szituációt, a másik felet (Hofmestister-Tóth, Mitev Ariel, 2007).

Bár a konfliktusokra általában úgy tekintünk, mint valami rossz eseményre, hatásuk szerint lehetnek konstruktívak is lehetnek (például, amikor egy változást segít elő), nem csak destruktívak.

A konfliktus lehet az egyén saját világán belüli, intrapszichikus konfliktus vagy interperszonális konfliktus is. Megjelenhet csoportszinten, szervezeti szinten, de beszélhetünk társadalmi és interkulturális konfliktusokról is.

A **konfliktusok tartalma** alapján beszélhetünk:

- valódi konfliktusról
- álkonfliktusról,
- áttételes konfliktusról
- tévkonfliktusról
- lappangó konfliktusról

(Bolgár-Szekeres, 2012).

A konfliktusoknak számos oka lehet: kapcsolati konfliktus, értékkonfliktus, strukturális konfliktus, információs konfliktus, információ-hiányból / információtöbbletből eredő konfliktus, érdekkonfliktus.

2.2.2 Konfliktuskezelési stratégiák

Konfliktusos helyzetekben egy személy viselkedése alapvetően két dimenzió mentén írható le:

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

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

Együttműködő (problémamegoldó): a személyes kapcsolatok fenntartásával törekszik a konfliktus megoldására. Fontosnak tartja, hogy mindkét fél teljes egészében megvalósítsa személyes céljait.

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

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

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

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

3. tábla: Konfliktuskezelési stratégiák

Konfliktuskezelési stratégiák

Stílus	Magyarázat	Melyiket mikor?	Verbális kifejezése
Együttműködő / probléma megoldó	☞ kooperatív megközelítés: ☞ mindkét fél megvalósíthassa célját ☞ konfliktuskezelési módszerek alkalmazása	☞ fontos a megegyezés ☞ cél a nézőpontok integrálása ☞ megoldásra elkötelezettség ☞ fontos a kapcsolat fenntartása	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?
Kompromisszumkereső	☞ elfogadja, hogy győztes-győztes megoldás nem lehetséges ☞ kis nyereség, kis veszteség	☞ fontos a kapcsolat, de kevés az idő minden érdek kölcsönös feltárására ☞ egyenlő erejű felek ☞ ideiglenes megállapodás a cél	Keressünk egy gyors megoldást! Elfogadom, hogy…, ha Te elfogadod, hogy… Fifti-fifti… Elégedjünk meg azzal, hogy… Én hajlandó vagyok…, ha te hajlandó vagy…
Alkalmazkodó / engedékeny	☞ konfliktusok kerülése ☞ interperszonális kapcsolatok mindenáron fenntartása ☞ átengedő, veszteség felvállalása ☞ vereség-győzelem	☞ rájövünk, hogy nincs igazunk ☞ engedékenynek akarunk látszani ☞ hitelünk megalapozása a távolabbi cél ☞ gyenge pozícióban veszteségek minimalizálása a cél ☞ harmónia és stabilitás fontosabb	El tudom fogadni, hogy… Úgy teszek, ahogy mondtad. Nem akartalak megsérteni… Csatlakozom… Meggyőztél… Én is úgy gondolom…
Versengő / irányító	☞ interperszonális kapcsolatokra való figyelem nélkül ☞ hatalomorientált megközelítés ☞ győzelem-vereség	☞ vészhelyzet ☞ népszerűtlen döntéskényszer ☞ igazunk van ☞ kihasználnák a kooperációt	Változatlanul az a véleményem… Egészen világosan meg kell mondanom… Ahogy mondtam, a legésszerűbb… Ha nem csinálod meg, én… Jobban tennéd, ha… Tedd, ahogy mondom…

Elkerülő	☞ konfliktust mindenáron elkerülni ☞ kitérés ☞ személyes célok nem találkoznak ☞ interperszonális kapcsolatok nem maradnak fenn ☞ halasztás ☞ kudarc-győzelem	☞ nem fontos téma ☞ nincs esély a célom megvalósítására ☞ időre van szükség információk beszerzéséhez ☞ más hatékonyabban tudná megoldani	Ez nem az én asztalom… Ebbe inkább nem mennék bele… Beszéljünk róla később… Nem vagyok felhatalmazva, hogy… Nem tudok hozzászólni… Nem vagyok abban a helyzetben, hogy vitába szálljak… Nem értem a kérdésedet…

Forrás: saját összeállítás

Mindenkinek vannak preferált konfliktuskezelési stratégiái. Általában véve, az a legszerencsésebb, ha minél szélesebb repertoárral rendelkezünk ezen a téren. A kormányhivatalok ügyfélszolgálati munkatársai számára nem kérdés, hogy hogy a problémamegoldó stratégia használatát kell készségszinten alkalmazni.

A konfliktusok elkerülésére, megelőzésére, illetve megoldására a tárgyalás a lehető leghatékonyabb eszköz. A kormányablak munkatársak az ügyfélszolgálaton gyakorlatilag kisebb nagyobb megszakítással, de egész nap tárgyalásokat folytatnak. Ezek a helyzetek nem az üzleti életre jellemző tárgyalások, mégis, gyakran eltérő érdekek, nézetek egyeztetéséről van bennük szó.

Az ügyfélszolgálati interakció két síkja

A személyes ügyintézés – az ügyfelekkel folytatott kommunikációs aktus, tárgyalás - két síkon mozog: érdemi (racionális) és lélektani.

A racionális – intellektuális - síkon magával az elintézendő üggyel foglalkoznak a résztvevők. Ez a logikus (rendezett gondolkodáson, jogszabályokon alapuló), stratégiai (előre meghatározott cél alá rendeli a folyamatot).

Lélektani: ez a pszichológiai szint, a lehető legkényesebb szint. Itt a tét az emberi méltóság, a tisztelet. Ha a felek pszichológiailag egyenrangúnak érzik magukat, együttműködnek. Ha a pszichológiai szint sérül, az illető „elveszti az arcát” (Goffman). Ennek megelőzése érdekében szofisztikált manővereket vet be (lásd a már korábban is említett „homlokzat” karbantartás, face work fogalmát).

Az interakció érdemi, racionális szintjén, az ügy jogszabályok által értelmezett szintjén lehet, hogy az ügyfélnek nincs igaza, de az emberi méltósága szempontjából az a lényeg, hogy a logikai,

intellektuális, jogalkalmazás szintje alatti, mélyebb, pszichológiai szint ne sérüljön. Az etikus ügyfélszolgálat erről is szól.

3.Az interkulturális konfliktusok sajátosságai. A sztereotípia, a kulturális sokk és a kultúra fogalmai

3.1 Interkulturális konfliktusok

A fentiekben kifejtettekkel összhangban, a konfliktusoknak számos oka lehet, még akkor is, ha egy egyszerű ügyintézésre gondolunk: kapcsolati konfliktus, értékkonfliktus, strukturális konfliktus, információs konfliktus, információ-hiányból / információtöbbletből eredő konfliktus, érdekkonfliktus.

Nem mindig egyszerű beazonosítani, melyikről van szó. Ügyintézőként lehet, hogy csak a felszínen megjelenő, a miénktől markánsan eltérő vagy „furcsa", „bizarr" kommunikációs viselkedések zavarnak; valójában gyakran az áll a háttérben, hogy az ügyfelek eltérő értékekre és normákra szocializálódottak, ez jelenik meg a verbális és nonverbális síkokon. E tekintetben különbség lehet férfiak és a nők között, különböző generációk között, a többségi társadalom és a kisebbségek között, magyar és más kultúrából érkezett állampolgárok között. Ezekben az esetekben valóságos interkulturális kommunikációról és interkulturális konfliktusról beszélhetünk.

3.2 A sztereotípia fogalma

Amint megjelenik egy ügyfél, a külső megjelenése alapján hajlamosak vagyunk őt automatikusan besorolni egy-egy fejünkben kategóriába. Ez a művelet a „sztereotipizálás". A sztereotípia az agyunk számára a gyors és hatékony információfeldolgozást teszi lehetővé: séma, kognitív struktúra, leegyszerűsített mentális kép, amely nélkül sokkal kevesebb információt tudnánk feldolgozni és elraktározni. A séma tartalmazza egy csoport tulajdonságait, a tulajdonságok közötti kapcsolatokat, valamint ezek okairól szóló vélekedéseket.

Maga a sztereotípia szó görög eredetű, a *stereós* (szilárd) és a *típos* (forma, sablon) szavak összetételéből áll; a modern pszichológiába 1922-ben Walter Lippmann vezette be. A sztereotípia vonatkozhat egy csoportra, egy kultúrára („a nők", „a férfiak", „a feketék", az élsportolók", „a művészek „az értelmiségiek" „a romák", „az olaszok", „a 11 kevéssé empatikus, értő elfogadása

egyáltalán nem ritka egy adott makro kultúrán belül sem. Deborah Tannen nyelvész, kommunikációkutató állítása szerint, például a férfiak és a nők kommunikációja valóságos kultúraközi kommunikáció. Tannen szerint a félreértések oka a nemek közötti kulturális szocializációban keresendő[25].

Az egyes népcsoportokra, nemzetekre vonatkozó sztereotipizálásnak komoly veszélyei, illetve következményei lehetnek: nem vesszük észre a partikulárisat, az egyénit. „A sztereotípiák túlzóan leegyszerűsített képet adnak az adott népcsoport magatartásformáiról, egyúttal megerősítik bennünk azt a nézetet, hogy csak saját értékrendszerünk és viselkedésformáink a természetesek és általánosak, ami attól különbözik, az helytelen. Ez az attitűd etnocentrizmushoz, sőt, rasszizmushoz vezethet. Az általánosítási hibákat az is tükrözi, hogy figyelmen kívül hagyja az egyén hatását a kulturális normákra." (Falkné, 2008:81)

A sztereotípiák ártalmatlanok, ha képesek vagyunk módosítani őket (ha azonban rögzülnek, előítéletté válnak). Az egyes nemzetek jellemző tulajdonságait kikarikírozó történetek nagy része szintén szórakoztatók és ártalmatlanok. Ilyen az a gyakran idézett szellemes anekdota is[26], amelyben egy hajóskapitány megpróbálja rábeszélni az utasokat, hogy hagyják el a hajót. A mentőcsónakot nem tudják elmozdítani, ezért az utasoknak vízbe kell ugrani. A kapitány az egyes nemzetek jellemző ösztöneire, viselkedési módjára apellálva kéri meg őket ere a tettre. A franciáknak azt mondja, hogy az lenne az elegáns, ha beleugranának, a vízbe, az angoloknak azt, hogy nem lenne sportszerű, ha nem ugranának, a németeknek, hogy parancs, az olaszoknak, hogy szigorúan tilos…

Magyarországon, az ügyfélszolgálaton leggyakrabban jelentkező sztereotípiákkal, azok működési mechanizmusaival az „Etnikai konfliktusok a hivatalban" című tananyag foglalkozik részletesen. Addig is, annyit mindenképp érdemes leszögezni, hogy sztereotípiáink vannak, de törekednünk kell arra, hogy ne ragadjunk le a leegyszerűsített képeknél; fontos, hogy képesek legyünk módosítani az automatikusan alkalmazott kognitív sémákat. Ügyfélszolgálati munkakörben tudatos erőfeszítéseket kell tennünk ezért, ez a mi felelősségünk. Arra kell törekednünk, hogy megőrizzük nyitottságunkat és kíváncsiságunkat, hogy képesek legyünk egy meghatározott csoporthoz tartozó egyén partikuláris tulajdonságait, melyek árnyalják vagy egyenesen megcáfolják a korábban kialakított sztereotípiáinkat.

[25] KORPICS Márta (2011) Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar. http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/2_a_kultra_fogalma_modellek_s_elmletek_a_kultrrl.html

[26] Lásd például FALKNÉ BÁNÓ Klára (2008) Interkulturális kommunikáció című könyvében, 82.oldal.

3.3 A kulturális sokk fogalma

Ügyfélszolgálati munkatársként egészen biztosan éreztük már úgy, hogy az adott ügyfél nincs tisztában azzal, mit illik, mit nem, mi a helyes és mi helytelen, mi logikus, és mi nem logikus a hivatalban, az ügy intézése során. Hiába beszéljük ugyanazt a magyar nyelvet, nem érti, mit mondunk; bizonytalanok vagyunk, vajon mi megértettük-e a szándékát; megfelelően értelmeztük-e verbális és nonverbális kommunikációját. Rádöbbenünk arra, hogy az ügyfél a számunkra teljesen egyértelmű, világos helyzeteket tőlünk egészen eltérő módon interpretálja. Ez maga a kulturális sokk, melynek lényege, hogy hiába próbáljuk alkalmazni a saját kultúránkban használt észlelési-értelmezési sémákat, ez nem sikerül; a helyzet reménytelennek tűnik. Egyre inkább elhatalmasodik rajtunk a zavarodottság, a dezorientáció, a tehetetlenség, a frusztáció érzése: fomi történik, hogyan fogjuk megérteni egymást?

A kulturális sokk fogalmát Kalvero Oberg vezette be 1955-ben, amikor Brazíliában egy projekten dolgozó amerikaiakat arra vonatkozóan vizsgált, hogy miképp viszonyulnak az idegen kultúrához[27]. Eredeti értelmében egy adott országból egy másik országba érkező, ott hosszabb ideig tartózkodó egyének (munkavállalók, kiküldetésben lévők, ösztöndíjas tanulók) tünetei leírására használták ezt a fogalmat.

Az ő esetükben a kulturális sokknak több, jól elkülöníthető fázis van, amely az érzelmek, a gondolkodás, a társas készségek és az identitás szintjét is érintik. Jellemző, hogy egy idegen kultúrában történő „megmártózás” élménye először szinte mindneki számára eufórikus élményt jelent, minden izgatónak, egzotikusnak tűnik. Ezt követi a dezorientáció, a bizonytalanság és a zavarodottság: annak megtapasztalása, hogy az adott kultúra „más”, minden mást jelent, ás a logikája, mint ami „kézenfekvő lenne”. Egyre idegenebbül érzi magát benne az ember. Ez az érzés konkrét tünetekke, fejfájással, állandó rosszkedvvel, depresszióval járhat együtt, melyek kezelésére az elmenekülés, a túlzott evés, ivás, alvás jellemző. E fázist az akkulturáció követhet, amely az új kultúrába történő beilleszkedést jelenti; annak megtanulása, hogyan lehet alkalmazkodni az új társadalmi-kulturális feltételekhez, hogyan kell értelmezni helyzeteket, adekvát módon viselkedni bennük. Stabil szellemi egyensúlyállapot elérése: háromféleképp történhet: 1. továbbra is idegennek érzi majd magát a látogató, 2. bikulturális állapot-ugyanolyan érzései vannak az új kultúrával kapcsolatban, 3. jobban érzi magát az új környezetben[28]. Visszatéréskor egy fordított kulturális sokkhatás érzékelhető. Ez még

[27] Intercultural Trainer Foundation Course trénerképzésen használt belső jegyzet. Assist International HR. 2011:7; 2011:8. München, Németország.
[28] Geert HOFSTEDE in FALKNÉ BÁNÓ Klára, 2008:84.

nagyobb lehet, mint az eredeti: megváltozott az otthoni világ (ráadásul mi is megváltoztunk "odakint”).

A kulturális sokk kezelésének legjobb módja nem az elszigetelődés, a túlzott étel- vagy italfogyasztás, hanem a megelőzés, illetve a sokkra történő felkészülés: már az is sokat számít, ha már a találkozás előtt megpróbáljuk megismerni az új kultúrát, olvasunk vagy az utazás előtt beszélgetünk az adott helyen élő honfitársunkkal a bizarrnak tűnő szokásokról, megismerjük az eredetüket, értelmüket az adott kultúra viszonyrendszerében. Az adott kultúra kognitív szintű megismerése mellett egyre inkább elterjedtek nagyvállalatoknál, egyetemeken a kiutazók interkulturális érzékenyítése, interkulturális kompetenciájának fejlesztése különféle tréningek keretén belül. Az ilyen, védett helyzetekben a résztvevők megsterségesen generált helyzetekben tapasztalják meg a sokk élményét, az egymás megértésének reménytelenségét, végül kidolgozzák azokat a stratégiákat, amelyek segítenek átélni, hogy van megoldás. Az érzelmi hatást kognitív szintű reflexiók és új viselkedési minták kidolgozása és megtapasztalása követ.

Egy kormányhivatal ügyfélszolgálati irodáján csak maga a kulturális sokk élménye tapasztalható meg, az összes többi fázis nincs jelen. A sokk kezelése, azaz kivédése érdekében azonban ugyanaz a módszer alkalmazható, mint a külföldre utazók esetében: interkulturális érzékenyítő, készségfejlesztő tréningeken történő részvétel, valamint minél több ismeret, személyes tapasztalat a „nehezen” érthető ügyfél által képviselt kultúrával kapcsolatban.

3.4 A kultúra fogalma

Az eddigiekben számos alkalommal használtuk a „kultúra” kifejezést, anélkül, hogy definiáltuk volna; ez tovább már nem megkerülhető. A kultúra szó a latin „colere” igéből származik, jelentése: beépít, ápol, tisztel. Hétköznapi értelemben társadalmi, emberi produktumokat, építészeti alkotásokat, irodalmi vagy képzőművészeti alkotásokat, zeneműveket értünk alatta, mindazt, ami miatt a turisták felkeresik a múzeumokat, a galériákat. Ez a kultúra tárgyiasult, látható megnyilvánulása. A kultúra további, látható megnyilvánulásai közé tartoznak például az öltözködési, gasztronómiai szokások, a közlekedés gyakorlata, a társadalmi érintkezés formái, a gesztusok, a mimika használata, a tér- és időkezelés íratlan szabályai.

A kulturális antropológusok szerint a kultúrának van egy külső, látható része és egy – az emberi szemnek – láthatatlan, belső része. (Hall) A külső kultúrán olyan tárgyi, tárgyiasult termékeket értünk, amelyek kézzel foghatóak, érzékszerveinkkel érzékelhetőek. Az, amit hétköznapi értelemben kultúrának neveztünk. A kultúra belső, láthatatlan részét az adott kultúra értékrendszere, mozgatórugója alkotja. Értékek, szokások, normák, viselkedési technikák, konfliktuskezelési módszerek, természethez való viszonyulás. Ezek ismerete nélkül nem érthető mindaz, ami a felszínen megjelenik vagy ott történik.

A kultúra tehát meglehetősen összetett fogalom; egységes és mindenki által elfogadott meghatározása a mai napig nem létezik a társadalomtudományokban. Ez elsődlegesen a kultúra összetettségével függ össze, ám nem szabad megfeledkezni arról a tényről sem, hogy a különböző tudományágak és kutatások saját céljaiknak megfelelően, eltérő megközelítésekből indulnak ki, eltérő alapfeltételezésekkel élnek, így természetesen más és más definíciókat alkalmaznak. Íme néhány példa[29]:

Geert Hofstede szerint a kultúra egyfajta szellemi programozás "a gondolkodás kollektív programozása, amely megkülönbözteti egy csoport vagy egy kategória tagjait másoktól… a környezet változásaira adott emberi válaszokat befolyásoló közös jellemzők összessége". Kultúra mindaz, amit az emberek tesznek, gondolnak és amivel rendelkeznek a társadalom tagjaiként. A kultúra egyfajta szellemi szoftver. Az „operációs rendszer" az örökölt, egyetemes, fizikai, fiziológiai emberi természet; a düh, a félelem, a szeretet kifejezésének képessége, a kommunikációs szükséglet (állatoknál is). Ezzel szemben, a szellemi szoftver, azaz a kultúra tanult, csoportspecifikus, „kollektív kulturális beprogramozás"; mintákat nyújt ahhoz, hogyan használjuk, hogyan juttassuk kifejezésre képességeinket, hogyan viszonyuljunk környezetünkhöz, hogyan kommunikálunk másokkal. A program alapszabályait a szocializációnk során sajátítjuk el, hogy azok életünk hátralevő részében tudattalanul segítségünkre legyenek – saját – környezetünkben való eligazodásban. A személyiségünk tehát örökölt és tanult elemeket is tartalmaz, ugyanakkor egyén-specifikus.[30]

Clifford Geertz a kultúrát a szimbólumok felől közelíti meg, véleménye szerint a „kultúra a szimbólumokban megtestesülő jelentések történetileg közvetített mintáit jelenti, a szimbolikus formákban kifejezett örökölt koncepciók azon rendszerét, amelynek segítségével az emberek kommunikálnak egymással, állandósítják és fejlesztik az élettel kapcsolatos tudásukat és attitűdjüket".

Goodenough szerint[31] a kultúra az a know-how, amelyet az egyénnek birtokolnia kell ahhoz, hogy megoldja a problémáit. Fons Trompenaars hasonlóan vélekedik, de a közösségre helyezi a hangsúlyt, definíciója szerint "A kultúra az a módszer, ahogyan az emberek egy csoportja megoldja a problémáit."[32]

Kroeber és Kuckhohn definíciója: "A kultúra explicit vagy implicit viselkedésmintákból áll, amelyeket szimbólumok közvetítenek. Ezek a szimbólumok a különböző embercsoportok kiemelkedő teljesítményei, magukban foglalják a művészeti termékeket is. A kultúra lényege a tradicionális (történelem során leszűrődött és kiválasztott) gondolatokból, ötletekből áll és főként a hozzájuk tapadó értékekből. A kultúra rendszereket egyrészt tekinthetjük a cselekvés termékeinek, másrészt a jövőbeli cselekedetek feltétel rendszerének.[33]"

Edward T. Hall megközelítésében a kultúra szokásrendszer; szabály és normahalmaz; az, amit egy személynek tudnia kell ahhoz, hogy a kultúra tagjai számára elfogadható módon cselekedjen.[34]

---

[29] Az itt idézett kultúrafogalmakat, valamit már kultúra elméleteket és modelleket részletesebben lásd: KORPICS Márta (2011) Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar. http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/2_a_kultra_fogalma_modellek_s_elmletek_a_kultrrl.html

[30] Geert HOFSTEDE In FALKNÉ BÁNÓ Klára 2008:21

[31] In FALKNÉ BÁNÓ Klára 2008:19

[32] In FALKNÉ BÁNÓ Klára 2008:19

[33] KORPICS Márta (2011) Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar.

[34] KORPICS Márta (2011) Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar.

Richard Dawkins elmélete szerint[35] nem egy ember hordozza magában ezt a tudást, a „know-how”-t, hanem egy közösség, amely a szocializációval adja tovább a kulturális géneket, a mémeket.

Kultúrának nevezhetjük tehát egy adott emberközösség közösen elfogadott viszonyulását az élet legalapvetőbb kérdéseihez, továbbá az ezen a viszonyuláson alapuló értékeinek, normáinak, előfeltevéseinek, hiedelmeinek, szokásainak és viselkedésének, valamint a közösség által létrehozott és felhalmozott szellemi, szociális és tárgyi produktumoknak az összességét.

Az eddigiek szerint a kultúra tanult, kollektív, csoportspecifikus. Az élet minden területén képes rendet, irányt és útmutatást adni. A szocializáció során sajátítjuk el azokat az értékeket és normákat, amelyek orientálják viselkedésünket. A szocializáció meghatározó szereplői: a család, az óvoda, az iskolák, a kortárscsoportok, az egyház, pártok, politikai- és non-profit szervezetek.

A kultúra relatív. A funkcionalista antropológusok ezen álláspontja szerint minden kultúra egyenértékű; nincs helyes vagy helytelen kultúra; csak az adott viszonyrendszerben értelmezhető. Bár ez egy tartható és alapvetően követendő álláspont, megjegyzendő, hogy számos antropológus nem ért ezzel egyet, kiváltképp az úgynevezett akció antropológusok, akik az egyes kultúrák szokásainak, gyakorlatainak leírásán túl a kritikát is elfogadhatónak tartják és az általuk borzalmasnak tartott szokások javítására törekednek.

3.5 A kultúra modellezése, rétegei. A normák és értékek szerepe

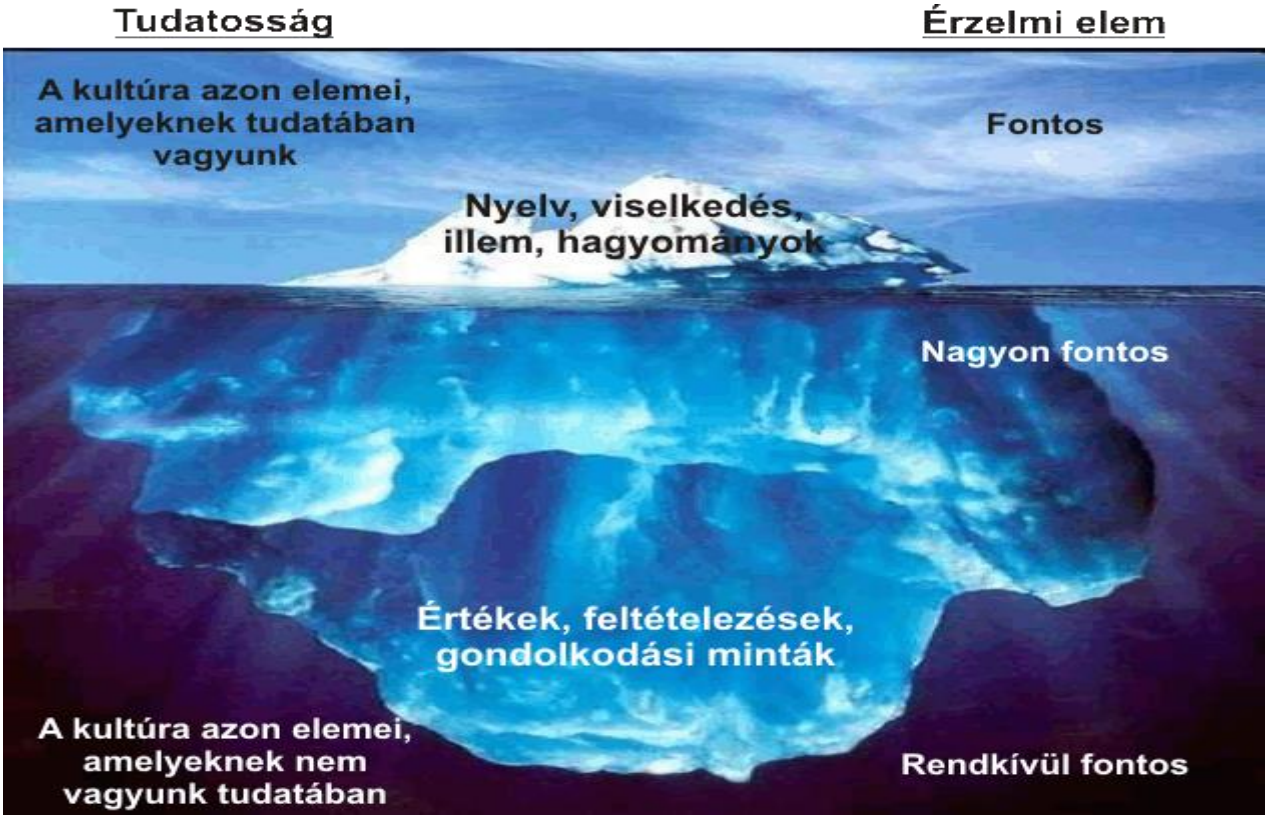
A kultúra megismerhetőségével kapcsolatban a legismertebb talán a Goldman-féle jéghegy modell, amelyben a jéghegynek a képzeletbeli vízszint feletti része reprezentálja a kultúrának azon felső rétegét, amely látható, melyre az ember képes tudatosan hatni, képes módosítani. Mivel ez a réteg megfigyelhető, idegen környezetben is könnyen elsajátítható, lemásolható, a kutatók számára is hozzáférhető, tanulmányozható: az illem, a nyelv, a hagyományok, a viselkedési normák mind kézzel foghatóak”.

Ezzel szemben a jéghegy víz alatt lévő 9/10-e az elsődleges szocializáció során olyan mélyen rögzül egyéniségünkben, hogy annak még saját anyakultúránk esetében sem vagyunk tudatában egészen addig, amíg nem szembesülünk egy eltérő, idegen kultúrával. A reakcióink mögött meghúzódó kulturális hátteret tudatosan felidézni, vagy módosítani azonban még ekkor sem tudjuk, mindössze arra ébredünk rá, hogy valamilyen érthetetlen okból másképp gondolkodunk, mint a más kultúrában szocializálódott társaink.[36]

[35] Richard DAWKINS: Az önző gén. Budapest: Gondolat, 1976

[36] Intercultural Trainer Foundation Course trénerképzésen használt belső jegyzet. Assist International HR. 2011:5. Germany.

1. ábra: A Goldman-féle jéghegy modell



Forrás: http://www.interkulturalis.hu

Egy másik megközelítésben a kultúra rétegeit Geert Hofstede szerint úgy kell elképzelni, mint egy hagyma leveleit. A külső szint a szimbólumok szintje: olyan szavak, gesztusok vagy tárgyak, amelyek sajátos jelentést hordoznak. Ezt a jelentést azok ismerik, akik az adott kultúrához tartoznak. Ezen a szinten új levelek (például divat az öltözködésben) könnyen teremtődnek, a régiek hamar eltűnnek. A következő szint a hősök szintje: olyan élő vagy már meghalt személyekről van szó, vagy a képzelet teremtményeiről, akik az adott kultúra által nagyra értékelt tulajdonságokkal rendelkeznek, ezért mintát, modellt nyújtanak az adott kultúra tagjai számára a viselkedéshez. Mondák, legendák, népmesék, mesék és filmek főhőseként is megjelennek, vagy akár sztárokként ismertek. A hagyma belsőbb rétegét a rítusok alkotják. Ezek az adott kultúrában társadalmilag lényegesnek tartott tevékenységeket, gyakorlatokat jelöli (keresztelő, esküvő). Különféle viselkedési szokások, üdvözlési formák is ide tartoznak, például a kézfogás vagy a meghajlás. Végül, a hagyma legbelső részében találhatók a szemnek láthatatlan értékek: általános tendenciák arra vonatkozóan, hogy mit tart egy kultúra jónak vagy rossznak; helyesnek – helytelennek; logikus-illogikusnak; természetesnek – természetellenesnek.

2. ábra: Hofstede hagyma modellje

Forrás: janus.ttk.pte.hu

A kultúra észrevétlenül hat a viselkedésünkre. Elsajátításához az adott közösség minden tagja által beszélt nyelvre van szükség. Máskülönben nem érthetők az adott kultúra szimbólumai, verbális eszközökkel megfogalmazott versei, rádióhirdetései, ahogy a nonverbális szimbólumok - számok, színek – sem.

3.6 A kultúra szintjei

Egy társadalom nem egy kultúra, elég az Amerikai Egyesült Államokra gondolni, vagy akár egy olyan kis államra, mint Belgium vagy Svájc. Ennek ellenére a legtöbb esetben egyfajta „makro- kultúra”-ként tekintünk az egyes társadalmakra, melyeken belül több kultúra él egymással együtt. Életünk különböző szakaszaiban különböző kultúráknak – a nemzeti kultúrához képest mikro- vagy szubkultúráknak – vagyuk egyidejűleg a tagjai és egyben hordozói is. A kultúráról tehát elmondható, hogy számos szinten megjelenik, a teljesség igénye nélkül[37]:

Nemzeti kultúra

Regionális kultúra

Etnikai és/vagy vallási kultúra

Nyelvi hovatartozás szerinti kultúra

Nemi kultúra - más viselkedési modelleket követnek a nők és a férfiak

Generációs hovatartozás szerinti kultúra

Társ- osztály/réteg szerinti kultúra

Szervezeti kultúra

Az ügyfélszolgálaton tehát nem csak az minősül interkulturális találkozásnak, amikor egy japán turista kér információt. A mi, magyar társadalmunkon belül is számos kisebb, szubkultúra vagy mikrokultúra található.

[37] Geert HOFSTEDE’s Dimensions of Culture In Intercultural Trainer Foundation Course trénerképzésen használt belső jegyzet. Assist International HR. 2011. pp. 20-29. München, Németország.

4.Kultúrák összevetése, kulturális dimenziók

Ezen a ponton felmerül a kérdés: miben különböznek az egyes kultúrák egymástól? Egy pszichológus - Inkeles – és egy szociológus - Levinson –1954-ben azt állították, hogy az emberi társadalmak alapvető kulturális problémái közösek a világ minden tájékán. Ezek a következők:

- Tekintélyhez, hatalomhoz való viszonyulás
- Egyén fogalma
    - az egyén és társadalom viszonylatában és
    - a maszkulinitás és femininitás viszonylatában
- Konfliktusok, bizonytalanság, agresszió kezelése, érzések kifejezése viszonylatában.

Geert Hofstede holland kultúrantropológus és kutatócsoportja később – a hatvanas évek végén – ezekből a közös kulturális problémákból indult ki. Pontosabban, a hatvanas évek végén és a hetvenes években több, mint ötven országban vizsgálta az IBM leányvállalatainál dolgozó alkalmazottak munkához kötődő értékeit. Azt próbálta feltárni, hogy a szervezeti kultúrára hogyan hat a külső - nemzeti – kultúra. Kiinduló hipotézise az volt, hogy az IBM alkalmazottai az egész világon hasonló típusú, érdeklődésű és szakmai képzettségű emberek, tehát, ha az adatközlők értékei között mégis markáns különbségek ragadhatók meg az értékrendet illetően, akkor az a nemzeti kultúrák közötti eltéréseknek köszönhető. Bár ez a feltételezés könnyen cáfolható, hiszen egészen más presztízzsel jár az Egyesült Államokban vagy Kínában az IBM-nél dolgozni, tehát egészen különböző is lehet az alkalmazottak motivációja, érdeklődése, mégis, Hofstede olyan nagy mintán dolgozott, hogy kutatása kiemelkedő jelentőségű, a mai napig meghatározó hatással bírt a kulturális különbségek kutatására. 116.000 adatközlőt keresett meg kutatócsoportja, hogy a szervezethez való hozzáállását vizsgálja egy előre összeállított kérdőív alap ján, majd a kapott válaszokat statisztikailag elemezte négy (később öt) dimenzió mentén. Hofstede arra törekedett, hogy felállítson egy egységes kultúraelemzési szempontrendszert, amely kultúra-független, általánosan alkalmazható minden kultúra elemzésére; tudományos jellegű és gyakorlati következtetések levonására egyaránt alkalmas.[38] A felállított dimenziók:

Hatalmi távolság; Bizonytalanságkerülés; Individualizmus – kollektivizmus; Férfiasság (Maszkulinitás) – Nőiesség (Feminimitás); Hosszú távú orientáció (ez utóbbit csak később, Kína tanulmányozásánál vette fel a dimenziók közé).

A kutatások eredményeit az 1980-ban megjelenő Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values és az 1997-ben megjelenő Culture and Organization: Software of the Mind című köteteiben publikálta.

[38] Geert HOFSTEDE kutatásainak összefoglalását részletesen magyarul lásd in FALKNÉ BÁNÓ Klára: Kultúraközi kommunikáció (2008)

4.1 Gert Hofstede Kulturális dimenziói

4.1.1 Hatalmi távolság

A hatalmi távolság a "a hierarchia eltérő szintjein elhelyezkedő egyének közötti távolság, és annak mértéke, hogy a társadalom kevesebb hatalommal rendelkező tagjai, mennyire fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását". Ez a dimenzió az egyenlőtlenségek kívánatosságával, illetve nemkívánatosságával, valamint az egyirányú függőség kontra kölcsönös függőség kérdéseivel foglalkozik. A hatalmi távolság index arra utal, hogy miként alkalmazkodnak az egyes kultúrák a tagjaik között megnyilvánuló egyenlőtlenségekhez, mennyire elfogadott – és elvárt – az alá-fölérendeltségi viszony a hatékony vállalati, szervezeti működésben, vagy mennyire inkább az egyenrangú kollégák önkéntes együttműködése biztosítja a sikerességet. Néhány kultúrában a természetes fizikai és szellemi különbségek óriási gazdasági, politikai és szociális különbségek forrásaivá válnak, amelyek akár örökletes különbségekké is alakulhatnak. Más társadalmakban mindent megtesznek az ilyen különbségek csökkentésére.

4.1.2 Bizonytalanságkerülés

A bizonytalanságkerülés arra vonatkozik, hogy egy adott közösségben az egyének mennyire érzik magukra nézve fenyegetőnek a bizonytalan, ellentmondásos helyzeteket, mennyire tartanak az újtól, a kiszámíthatatlantól, a „más"-tól, az „idegen"-től és mennyire próbálják ezeket a helyzeteket aktívan elkerülni, illetve kivédeni. Minden kultúra különböző mértékben tolerálja a bizonytalanságot, és különböző módszereket fejlesztett ki annak csökkentésére.

A bizonytalanságkerülés egy szubjektív érzés, és nem azonos a kockázatvállalási hajlandósággal, hiszen az egy konkrét dologra, eseményre vonatkozik, amelyben a kockázati tényező mérhető, de legalábbis megbecsülhető, bekalkulálható. A különböző technológiák a természet okozta bizonytalanság csökkentésére szolgálnak, a jogszabályok az emberek okozta bizonytalanság csökkentését szolgálják, míg a vallás és különböző hiedelmek az ember számára megmagyarázhatatlan történések bizonytalanságát hivatott csökkenteni.

4.1.3 Individualizmus - kollektivizmus

Az individualizmus – kollektivizmus az egyén és a csoport, illetve a csoport és tagjai közötti kapcsolatot jellemzi, az összetartás, felelősség, döntéshozatal és lojalitás egymáshoz való viszonyát. Az Individualizmus Index (IDV) alapján elsősorban arra következtethetünk, hogy milyen a viszony egy csoport és egy hozzá tartozó egyén, valamint egy másik csoport között. Az individualista kultúrák az egyéni jogokat és eredményeket hangsúlyozzák, az egyének közötti verseny teljesen elfogadott és elvárt.

A társadalom tagjai természetesnek veszik, hogy az egyén először a saját igényeit igyekszik kielégíteni, valamint, hogy az egyéni döntések "feljebb valók", mint a csoportosak. Az üzleti életben a menedzserek munkájukban a változatosságot, nem pedig a rutinmunkát keresik, és érzelmileg nem kötődnek a vállalathoz – lojalitásuk számító, és egy jobb ajánlat esetén "gondolkodás nélkül" képesek elhagyni előző munkáltatójukat. Vezetési szempontból külön figyelmet érdemel, hogy kollektivista társadalmakban a "saját" csoport összetartása nagyon erős, és itt a lojalitás a hatékonyságnál is fontosabb, azonban ezek a kis csoportok egymástól élesen elkülönülnek, és keveredésük komoly konfliktusok forrásává válhat.

Az individualista társadalmakban a gondolkodók elsősorban a társadalom egészével kapcsolatos kérdésekkel foglalkoznak, a mindenkivel szembeni igazságosság elve terjedt el általánosan. Éppen ezért nagyon fontos, hogy az individualizmus nem egyenlő a kapzsisággal. Az individualizmus és kollektivizmus közötti különbség inkább abban nyilvánul meg, hogy milyen az egyén és a csoport viszonya egymáshoz képest, melyik az alá- és melyik a fölérendelt, illetve ki hozza a döntéseket.

4.1.4 Férfiasság (maszkulinitás) – nőiesség (feminimitás)

A férfiasság (maszkulinitás) kontra nőiesség (feminimitás) az értékek és szerepek megoszlását a társadalomban, azt, hogy a női, illetve férfi szerepek milyenmértékben merevek vagy kölcsönösen felcserélhetőek. A férfias kultúrákban a nemek szerepe nagyon élesen elkülönül: a férfiaktól az erős cél- és eredményorientáltságot, hatalomgyakorlást és a versenyben keménységet várnak el. Mindezek külső megjelenési formája a társadalmi elismerés, a vállalati hierarchia és az összegyűjtött vagyon. Ilyen társadalmakban a férfiak egész életükben a karrierre koncentrálnak, céljuk a mindennapi megélhetés és anyagi jólét megteremtése családjuk számára. A nőies kultúrákban a nemek szerepe kevésbé élesen határolódik el, és megközelítőleg ugyanazon munka- és karrierlehetőségek nyitottak mindkét nem képviselői számára. A társadalom domináns értékrendszere sokkal inkább a nőies, gyengédebb, érzelmesebb értékekhez kötődik, így a sikeresség mértéke is inkább az emberi kapcsolatok száma és minősége, nem pedig a hatalom és vagyon nagysága. Ilyen kultúrákban a verseny kevésbé jellemző.

4.1.5 Hosszú távú orientáció

A hosszú távú orientáció: a dinamikus jövőorientáltságot állítja szembe a statikus múlt, jelen orientációval. A hosszú távú orientáció azt mutatja meg, hogy egy kultúra tagjainak jellemzően milyen képe van a világról, saját életükről és sorsukról. Az index alacsony értéke arra utal, hogy az adott kultúra időorientációja jellemzően rövid távú, a jelenre – vagy maximum a közeli jövőre – koncentráló. Fontos jellemző, hogy a problémákat jellemzően a hagyományos, megszokott módon közelítik meg, sokat adva a múlt tapasztalatai alapján kialakult módszereknek, eljárásoknak, tartózkodnak a hirtelen törésektől, változásoktól. Egy

ilyen társadalomban egyébként is nagyon fontos az általános stabilitás megléte, és zavarok esetén komoly erőfeszítéseket tesznek annak helyreállítása érdekében.

Mindezzel szemben, az index másik végén, egy gyakorlatias, a távoli jövőre koncentráló, a napi élvezetek helyett hosszú távra befektető kultúrát találunk, amely kevésbé ragaszkodik a múlt hagyományaihoz és a stabilitáshoz, viszont könnyen és gyorsan átveszi az újításokat, vállalkozó szellemű.

4.2 Kultúrák összevetése Edward T. Hall dimenziói alapján

Edward T. Hall a kultúrák összevetésére az alábbi dimenziókat alakított aki[39]: magas kontextusú és az alacsony kontextusú kultúrák. Hall definíciója szerint a kontextus az az információ, amely egy eseményhez, történéshez szervesen hozzátartozik, elválaszthatatlan tőle. A kommunikáció során a kontextus nyújt támpontot az értelmezéshez. A kontextus közös szabályrendszer, közös kód, közös jelentéstartalmi háttér.

4.2.1 Magas kontextusú kultúrák

A kultúrák egy részében – ezek a magas kontextusú kultúrák - a közösség tagjai nagyon erősen kötődnek a közös kontextushoz, a kultúrával, szokásokkal kapcsolatos információk jelentős részét internalizálják, nem kell külön kifejteni, explicitté tenni, verbalizálni, elég utalni rá. Magyarul erős kontextusú kultúrákról is beszélhetünk, mivel a lényeg a kontextushoz történő erős kötődés.

A magas kontextusú kultúrák tagjai születésüktől fogva folyamatosan tanulják helyesen értelmezni a rejtett kódokat. Nem illik megmagyarázni azt, amit mindannyian tudnak. A kultúra tagjai közötti kommunikáció tehát jelentős mértékben épül közös tudásra, gyors, hatékony és gazdaságos. Számos ilyen nyelvben (pl. arab, japán) nagyra értékelik az indirekt üzenetekkel történő kommunikációt, és annak értelmezési képességét. Az emberi kapcsolatok hosszantartóak, és mély érzelmi kötődésre épülnek.

Ezekben a kultúrákban a hatalomban lévő vezetők személyesen felelősek beosztottaik cselekedeteiért, így óriási hangsúlyt kap a vezető és beosztott közötti lojalitás. Az üzleti megállapodások jellemzően szóban köttetnek, ahol a hangsúly a felek szándékán és nem a konkrét megállapodáson van. Az írásos verziót csak az aktuális szituációban legjobb döntésként értelmezik, amely – ahogy az a tipikus japán szerződésekben egy záró klauzulában írásosan is megfogalmazásra kerül – a környezeti feltételek változásával módosításra szorulhat. Nagyon erős választóvonal húzódik egy csoport tagjai és a külsősök között. Külső személynek tekintik első helyen a családhoz, majd a klánhoz, a szervezethez nem tartozó egyedeket, és a külföldieket. Ilyen társadalmakban a kulturális szabályok nagyon mélyen

[39] Intercultural Trainer Foundation Course trénerképzésen használt belső jegyzet. Assist International HR. 2011:43-44. Germany.

gyökereznek az emberek gondolkodásában, ezért nagyon nehezen és lassan változnak. A kultúrák ezen csoportjába sorolható többek között Japán, Kína, Korea, a többi ázsiai ország és a Földközi tenger partjai mentén fekvő államok, illetve a Közel-Kelet.

4.2.2 Alacsony kontextusú kultúrák

A kultúrák egy másik részében – ezek az alacsony kontextusú kultúrák - a közösség tagjai nem kötődnek erősen a környezetükhöz, sőt, erénynek számít a mobilitás; ahová rendeli a munkahelye a munkavállalót, oda költözik, akár kétévente az egész családjával. Nincsenek mély gyökerek, mély kötődések. Magyarul gyenge kontextusú kultúrákról is beszélhetünk, mivel a lényeg, hogy a kultúra tagjai csak gyengén kötődnek a kontextushoz.

Nagyon fontos a korai specializáció a munka szempontjából, de a társadalmi környezet, a háttér, a szokások mély ismerete nem várható el, félszavakból, utalásokkal nem lenne egyszerű a kommunikáció, ezért ilyen kultúra tagjai ahhoz szoktak, hogy mindent explicit kifejtsenek, megmagyarázzanak. A verbális üzenetek sokkal direktebbek, és jóval több információt kell tartalmazniuk, hogy pótolni tudják a környezet értelmező jeleinek hiányát. Ez egy magas kultúrában szocializálódott egyénnek az ilyen típusú kommunikáció „szájbarágósnak" tűnhet.

Ezekben a kultúrákban az emberi kapcsolatok összehasonlításban rövidebb ideig tartanak, és kevésbé tartják fontosnak a mély érzelmi kötődést. Ugyanakkor, ezeknek a kultúráknak a képviselői könnyebben kötnek kapcsolatokat, és hamarabb jutnak el egy felszínes ismeretség szintjéig kollégáikkal, partnereikkel. A szervezetekben a hatalom a bürokratikus rendszeren keresztül eloszlik az egyének között, így a személyes felelősséget nagyon nehéz megállapítani. Szerződéseket szinte kizárólag írásban kötnek, amelyeket véglegesnek és kötelezőnek tartanak. Az írásos szerződést kötelező erővel ruházzák fel, és minden ettől való eltérést szerződésszegésnek tekintenek. Jellemzően a nézeteltérések tisztázása során is nagyobb mértékben támaszkodnak az írásos jogi rendszerekre, amelyet jól bizonyít kiterjedt igazságszolgáltatási rendszerük. A csoport tagjait és a külsősöket nem különböztetik meg annyira élesen, sőt a külföldieket a csoportba (kultúrába) való beilleszkedésre ösztönzik.

A kulturális minták összehasonlításban könnyebben és gyorsabban hajlamosak változni. Németországot, a skandináv államokat és az Egyesült Államokat jellemzően ebbe a csoportba soroljuk. Hall munkájában külön hangsúlyozza, hogy a fenti elkülönítés nem egyértelmű, és nem igaz egy társadalom minden jellemzőjére mindenkor, azonban jól mutatja azok domináns viselkedését. Az országok többsége valahol a két véglet között helyezkedik el, különböző arányban keverve az egyes jellemzőket.

4.3 Kultúrák összevetése az egyes kultúrák időfelfogása szerint (Edward T. Hall)

Hall kutatásai során arra is rávilágított, hogy egyes kultúrák időfelfogásában és az idő kihasználásában is jelentős eltérések érhetők tetten. Az időhöz való viszony alapján megkülönbözteti a monokróm és polikróm kultúrákat[40].

4.3.1 Monokróm kultúrák

A monokróm kultúrák jellemzően feladatorientált (és nem kapcsolatorientált) kultúrák, azaz a feladatoknak, a határidők pontos betartásának van prioritása. A monokróm kultúrákban határozott a törekvés a környezeti hatások ellenőrzésére, kontrollálására határidőnaplók, időgazdálkodás és szabályozott bürokratikus struktúrák által. A monokróm kultúrák tagjai egy időpontban egy dologgal foglalkoznak: az egyes feladatok egymást követik. Tiszteletlenség késni, hiszen visszaélünk a másik idejével. Tárgyaláson az idő pénz, a konkrét tényeken, adatok a lényegesek, az egymásra hangolódás, a kontextus, a „körítés" nem lényeges. Tárgyalás közben nem elképzelhető, hogy mások telefonhívására válaszolunk. A hatékonyság fontos, az idő eredményes kihasználása, a zavaró körülmények kiiktatása. A csoport tagjai szakmai és magánéletüket szigorúan elkülönítik.

Hall szerint a monokróm társadalmak jellemző életfelfogása: "Azért élünk, hogy dolgozzunk."

4.3.2 A polikróm kultúrák jellemzői

A polikróm kultúrák jellemzően kapcsolatorientált (és nem feladatorientált) kultúrák, azaz az emberi kapcsolatoknak, és nem pedig a feladatoknak van prioritása. A polikróm kultúrák tagjai gyakran egyszerre, azaz párhuzamosan több tevékenységet is folytatnak, több interakcióban is benne vannak (beszélgetnek, telefonálnak), a határidők pontos betartásának nincs prioritása; amikor az interakciók véget érnek, akkor jöhetnek a feladatok. A polikróm kultúrák általában békésebben élnek a természettel, nem feltétlen akarják kizsákmányolni. Az időfelfogás ezen társadalmakban nem olyan szigorú, a határidők, a pontosság nem olyan fontos követelmény, mint a monokróm társadalmakban. Tiszteletlenség pontosan érkezni, hiszen ezzel zavarba hozzuk a másikat, azt érzékeltetjük, hogy vele, hogy tiszteletlen, visszaél az időnkkel. A lényeg máson van, nem a stresszen, hogy pontosak legyünk. A „vonalasság" nem erény. Tárgyaláson nagyon fontos a közös hullámhossz, hogy a partnerek egymással emberileg kompatibilisek legyenek, hosszútávra tervezünk, a kapcsolat a lényeg. Még ha olykor üzleti / gazdaság szempontból akár jobb ajánlatra is szert tehetnénk, a jól működő kapcsolat érdekében képesek vagyunk lemondani a plusz profiról. A tárgyaláson a találkozás, maga az élmény legalább olyan fontos, mint maga az üzlet. Mivel egyszerre több idősíkot üzemeltetünk, tárgyalás közben minden további nélkül válaszolhatunk egy fontos telefonra;

[40] Edward T. HALL koncepciójának magyar nyelvű összefoglalását lásd in FALKNÉ BÁNÓ Klára: Kultúraközi kommunikáció (2008)

kávézunk, teázunk a partnerrel, elmegyünk vele ebédelni, üzletről még véletlenül sem beszélünk. A szakmai és magánélet nem különül el élesen.

Hall szerint polikróm társadalmak jellemző életfelfogása: "Azért dolgozunk, hogy éljünk."

4.4 Kultúrák összevetése Fons Trompenaars dimenziói alapján

Fons Tompeenars holland kultúraközi problémákkal foglalkozó szakember Kluckhohn és Strodtbeck antropológusok kategóriából kiindulva a Riding of Waves of Culture című művét 1993-ban. Trompenaars[41] eredeti foglalkozása szerint vállalati tanácsadó, ezért kutatásait is a gyakorlatban hasznosíthatóság elve vezérelte. Arra törekedett, hogy a kultúrákat – elsősorban az üzleti világ szempontjából – úgy térképezze fel, vizsgálja meg és írja le, hogy abban a vállalatvezetők kimondottan gyakorlatias útmutatásokat, kapaszkodókat találjanak nemzetközi környezetben végzett munkájukhoz. Kutatásai során saját elemzési rendszert állított fel, amely azonban részben megfeleltethető a Hofstedei dimenzióknak. Minden szempont(pár) közvetlenül az üzleti gyakorlathoz kötődik[42].

Fons Trompenaars elemzését 15.000 főből álló mintára alapozta; ennek 75%-a vezető, 25%-a pedig az adminisztratív munkát végző adatközlő volt. A minta összeállításához több mint 50 ország különböző iparágaiban tevékenykedő, eltérő méretű és profilú vállalatokat keresett fel. [43] Kutatási módszere egyértelműen kvalitatív volt: kérdőíveiben rövid eseteket vázolt fel, majd kérdéseket tett fel az adatközlőnek és azt kérte tőlük, fogalmazzák meg a saját véleményüket. Ilyen például az a történet, amelyben kérdés, hogy eskü alatt hogyan vallanánk, ha barátunk esős időben, éjszaka, nyomokat nm hagyva elütött volna egy embert. Elvárhatja-e tőlem a barátom, hogy hamisan tanúzzak mellette? A válaszokból kimutatható, hogy univerzalista vagy partikularista (a szabályok uralma kontra egyéni mérlegelés lehetősége barátság vagy egyéb körülmények alapján) értékeket vall a válaszadó.

Trompenaars dimenziói, azaz szempontpárjai a következők:

- Univerzalizmus – partikularizmus:
- Individualizmus vagy kollektivizmus
- Neutrális - affektív (van-e helye az érzelmeknek a munkában, az üzletben, a tárgyalások során)
- Specifikus - agy diffúz (egyén és érzelmi élete – társadalmi tevékenysége mennyire fedi át egymást
- A státus alapja (kiérdemelt vagy egyéb)
- Szekvenciális vagy szinkron időorientáció
- Belső irányítású vagy külső irányítású (ember uralja a természetet vagy a természet uralja az embert)

[41] http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Tromp.html
[42] Intercultural Trainer Foundation Course trénerképzésen használt belső jegyzet. Assist International HR. 2011:30-42. München, Németország.
[43] http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Tromp.html

„Univerzalizmus – partikularizmus: az univerzalista felfogás szerint a jogok és kötelességek mindenkire, mindenhol és minden helyzetben egyaránt vonatkoznak; a partikularista szerint a jogok és kötelességek alkalmazása az emberi kapcsolatok, viszonyok függvénye.

Kollektivizmus – individualizmus: Trompenaars üzleti szempontból elsősorban a célkitűzés és döntés folyamatát vizsgálja. Individualista kultúrákban az egyéni érdekek élveznek elsőbbséget és ezek meghatározása után tárgyalással, kompromisszumkereséssel jutnak közös álláspontra; a kollektivizmusban a csoport vagy közösség érdeke, jóléte feljebbvaló az egyénnél, így prioritást élvez az egyéni érdekek rovására is.

Neutrális (semleges) – Affektív (érzelmes, emocionális): ezen szempontpár alapján különíthetőek el azok a kultúrák, amelyekben az érzelmek nyilvános kifejezése elfogadott, így a társadalom tagjai egymással szemben akár rövidtávon is relatíve mély és őszinte kapcsolatokat építenek ki, illetve azok a társadalmak, amelyek szigorúan ügyelnek az egyéni érzelmek „pókerarc" mögé rejtésére, és kapcsolataik hosszabb ideig hidegek, tartózkodóak. Ez a szempontpár Hofstede férfias-nőies dimenziójának része, és megfeleltethető egy konkrét kérdésnek az általa használt kérdőívben.

Konkrét – diffúz: üzleti szemüvegen át vizsgálva a kultúrákat Trompenaars megkülönböztetett olyan kultúrákat, amelyeknél a főnök-beosztotti viszony mindenek felett áll, és így bármely környezetben abszolút meghatározza a két egyén interakcióit, valamint olyanokat, ahol a munkahelyen kívül a főnök és beosztottja, mint magánember, teljesen egyenrangú egymással. A specifikus üzleti kultúra: minden lényeges a szerződésben van. A diffúz üzleti kultúra esetében a kultúrák tagjai teljes személyiségükkel vesznek részt az üzletben, a személyes ismeretség előfeltétele az üzletnek.

Státusz: a megkülönböztetés arra vonatkozik, hogy a társadalomban a hatalom, az elismerés kiérdemlésének alapja az elért eredmények, sikerek, vagy a kor, nem, esetleg társadalmi osztály. .

Idő: szintén más kutatóktól vette át Trompenaars a szekvenciális és a szinkron idő fogalmát, melynek elsősorban a munkavégzés ütemezésére vonatkozik. A szekvenciális időfelfogású kultúrákban az egyének a különböző feladatokat egymás után végzik el, egy általuk meghatározott sorrendben. Jellemzően nagyon ügyelnek a határozott időbeosztásra, és nem szeretik, ha azt váratlan események felborítják. Ezzel szemben a szinkron kultúrákban nincs előre elkészített beosztás, a dolgozók egyidőben több feladattal foglalkoznak és rugalmasan alkalmazkodnak a váratlanul jelentkező eseményekhez.

Természet: a természethez való viszony elnevezés alatt Trompenaars egy kultúra általános világlátását próbálja megfogni. Olyan felvetésekkel, mint "csak rajtam múlik, hogy mi történik velem" azt vizsgálja, hogy miként vélekednek egy kultúra tagjai saját életükről, sorsukról. Külső irányítottságúnak nevezi Trompenaars azokat a kultúrákat, amelyek a természettel való békés együttélésre helyezik a hangsúlyt, magukat is a természet részének tekintik, és feltételezik, hogy létezik valami feljebbvaló, amely a világot mai formájában elrendezte. Ezekben a kultúrákban nagy hangsúlyt kap a belső egyensúly megteremtése, a külső stabilitás biztosítása és az általános harmónia a környezettel. Belső irányítottságúak azok a kultúrák, amelyek magukat feljebbvalónak érzik a környezetnél, és igyekeznek

korlátozni, irányítani a természetet. Az ilyen kultúrájú országokban komoly erőfeszítéseket tesznek a folyók szabályozására, vízierőművek létesítésére és a sivatagok betelepítésére. A társadalom tagjai saját sorsuk kovácsának tartják magukat, és ezt folytonosan bizonyítani akarják olyan lehetetlen vállalkozásokkal, mint például a legmagasabb hegy megmászása, az óceán átszelése és hasonlók."[44]

Az eddig áttekintett kulturális dimenziók alapján, a különbözőségeket a következőképp foglalhatjuk össze egy-egy kontinuum mentén.

Egy-egy kultúra

Feladatorientált - Kapcsolatorientált

Merev időkezelés – Rugalmas időkezelés

Explicit kommunikáció - Implicit kommunikáció

Egyenlőségre törekvő - Hierarchikus

Érvényesülés: teljesítmény - Érvényesülés: egyéb körülmények

Egyén-központú - Csoport-központú

Gyenge bizonytalanságkerülő - Erős bizonytalanságkerülő

Univerzális szabályok – Helyzetfüggő szabályok

Maszkulin – Feminim

LTS Consulting, Bath, Interkulturális Tréneri felkészítő belső oktatási segédlete nyomán, 2013.

[44] http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Dimenzio_Tromp.html

5.Interkulturális kompetenciafejlesztés: különböző kulturális logikák összeegyeztetése

A legegyszerűbb ügyintézés (tárgyalás, megbeszélés) is zátonyra futhat, ha az interakcióban lévő felek

- nem rendelkeznek interkulturális érzékenységgel,
- nem képesek elszakadni a korábban kialakított sztereotípiáiktól,
- nem nyitottak egymás kultúrájára: arra a belső logikára, amely a felszínen megjelenő cselekvéseknek, bizarr vagy nehezen elfogadható szokásoknak a hátterében áll.

A kultúrák közötti kommunikációban szándékunk eredményes megértetése, valamint a pozitív kapcsolatkialakítás- és menedzselés szempontjából nagyon fontos szerepe van az érzelmi intelligenciának, a nyitottságnak, a mentális rugalmasságnak és az együttműködési hajlandóságnak. Az érzelmi intelligencia a korral együtt nő (egyre érettebbek, tapasztaltabbak leszünk, megtanulunk higgadtan kezelni helyzeteket, másokra is odafigyelni), a rugalmas gondolkodás fejleszthető. Edward De Bono[45] azt javasolja, hogy ahelyett, hogy ugyanazokkal a gondolatokkal, észlelésekkel és koncepciókkal dolgozunk még többet, törekedjünk arra, hogy lecseréljük őket; könyvében ehhez számos gyakorlattal segít hozzá. Az interkulturális kommunikációs tréningeken szintén a nyitott, rugalmas gondolkodásnak és hozzáállásnak a fejlesztése történik, hiszen erre van szükség a kultúraközi helyzetek sikeres kezeléséhez.

Az érzelmi intelligencia, nyitottság, együttműködés mellett kiemelt szerepe van az udvariasságnak, az előzékenységnek, a figyelmességnek, a tapintatnak. Ezek mind az ügyfélszolgálati munkakörhöz tartozó szerepelvárás részei.

Dr. Nagy György rámutat arra, hogy a jó modor, az illem szabályai általában nemzetköziek. „Az európai országok illemszabályai közel azonosak, az alapvető cél mindenütt az, hogy az egymás közötti érintkezést minél gördülékenyebbé tegyük. A formalitások betartását tekintsük eszköznek az idegenekkel való megfelelő szintű kapcsolatteremtésre úgy a hivatalos, mint a magánéletben; egyúttal megvéd bennünket attól, hogy olyan hibát, sértést kövessünk el, amely megronthatja a kialakulóban levő, vagy már kialakult kapcsolatokat. Hatása kölcsönös, bennünket is megvéd mások hibáitól.” [46]

Fontos, hogy belássuk és elfogadjuk, különbözők vagyunk; eltérő értékekre és normákra szocializálódtunk. Próbáljuk a következő hét „aranyszabályt” alkalmazni „interkulturális” találkozások alkalmával (LTS Consulting, Train the Trainer belső képzési anyag, 2013)

[45] Edward De BONO (2009) A kreatív elme. HVG Könyvek. Budapest.
[46] Dr. NAGY György (2002)

- Ne feltételezzük, hogy hasonlóak vagyunk!
- Ne feledjük: a normálisnak tűnő viselkedés lehet, hogy egy másik kultúrában nem tűnik annak.
- Ismerősnek tűnő viselkedésnek egészen más jelentése is lehet.
- Ne feltételezzük, hogy a megértették a szándékunkat.
- Ne feltételezzük, hogy automatikusan megértjük a másik szándékát.
- Nem „szeretni" kell azt, hogy a „másik" „más", hanem megérteni, mi az oka.
- Az emberek szeretnek számukra elfogadhatóan, logikusan viselkedni. Próbáljuk megérteni a logikájukat.

Együttműködésünket nyitott testtartással tudjuk kifejezni. Ne kulcsoljuk össze a karunkat a mellkasunkon és a ne keresztezzük a lábunkat (zárt tartás). Tartsuk a szemkontaktust. Ez a mi kultúránkban érdeklődést fejez ki. Gesztikuláljunk természetesen, de ne túl szélesen. Erősítsük meg mondanivalónk tartalmát a mimikánkkal. Próbálkozzunk derűs és nyílt kifejezéssel, amely azonban ne legyen mesterkélt. Figyeljünk a másikra.

A közigazgatásban dolgozó ügyintézőknek a köszönést – tekintet felvételével, mosolygással együtt - elsőként kell kezdeményeznie. A mosolynak kifejezetten varázsereje van, ezért a szimpátia elnyerésének legeredményesebb eszköze. Természetesen, csak akkor, ha nem erőltetett és nem az együttérzés helyett mosolygunk kedvesen az egyre dühösebb ügyfélre.

Nézzünk figyelmesen és érdeklődve beszélgetőpartnerünkre és mosolyogjunk (ne mesterkélten, hanem természetesen). Ha őszinte, feloldja a konfliktusokat, megnyugtat, jókedvre derít, önbizalmat ad. Mindkét eszközt szinte korlátlanul alkalmazhatjuk.

Összefoglalva:

Alakítsunk ki OK-OK kapcsolatot az ügyféllel!

Figyeljünk, gyakoroljuk az aktív hallgatást!

Törekedjünk a helyzet objektív leírására!

Legyünk több értelmezésre nyitottak!

Ne minősítsünk!

Vigyázzunk egymás „arcára"!

Törekedjünk az együttműködő, problémamegoldó („győztes-győztes") megoldásra!

Assit GmbH, belső képzési anyag (2010) átdolgozásával

A problémamegoldó, együttműködő hozzáállás, a „győztes-győztes” (win-win) megoldás a Harvardi Tárgyalástechnikai Program keretén belül fogalmazódott meg több tíz évvel ezelőtt, azóta épültek be ezek a kifejezések a köznyelvbe. Bár az ügyintézés során nem üzleti tárgyalás történik, kövessük bátran az „integratív tárgyalás” (együttműködő, problémamegoldó tárgyalás)[47] szabályait:

- Válasszuk le az ügyet az embertől!
- Az érdekekre és ne a „pozíciók”-ra összpontosítsunk! (Az ügyfél valódi érdekeit próbáljuk feltárni és ne hagyjuk, hogy „bebetonozza” magát egy pozícióba, ne hallja meg az érveinket.)
- A problémákról a lehetőségekre és megoldásokra irányítsuk a figyelmet.

Fontos, hogy kifejlesszük magunkban a pozitív gondolkodást, a pozitív testbeszédet és a pozitív szófordulatokat. Ne feledjük: „Ahogy másokkal szemben viselkedünk, abból jól látható saját értékrendünk. Ne használjuk ki mások kiszolgáltatottságát, ezzel növeljük önbecsülésünket és tiszteletet ébresztünk másokban.” [48]

Nemcsak magunkat képviseljük, hanem a magyar közigazgatást, mi vagyok az elsődleges érintkezési felület, az „interface” az állampolgárok és a közigazgatás intézményrendszere között. Minden egyes „nehéz” ügyfél, minden egyes zavarba ejtő interkulturális konfliktus sikeres kezelése során felkészültségünket, és alkalmasságunkat bizonyítjuk a vállalt munkakör betöltésére.

[47] Lásd összefoglalva Hofmeister-Tóth Ágnes és Mitev Ariel Zoltán, 2007
[48] Dr. NAGY György, 2002

Források

BRETT, Jeanne M. Negotiating Globally. Jossey-Bass. A Wiley Company. San Francisco. 2007.

DE BONO, Edward (2009) A kreatív elme. HVG Könyvek. Budapest.

FELLS, RAX: Effective negotiation. From Research to Results. Cambridge university Press. 2012.

FALKNÉ BÁNÓ Klára (2008) Kultúraközi kommunikáció. Perfekt, Budapest.

FISHER, R., URY, W. AND PATTON, B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* Second Edition. New York: Penguin Books. 1991

GOLEMAN, Daniel (1997) *Érzelmi intelligencia*, Háttér *Kiadó*, Budapest.

INTERCULTURAL TRAINING FOUNDATION COURSE. Assist GmbH, Germany, 2010.

INTERCULTURAL TRAINING. COURSE OF DEVELOPING INTERCULTURAL SKILLS. LTD Consulting., Great Britan, 2013.

HOFSTEDE, G. (1980) Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications

HOFSTEDE, G. (1997) Culture and Organization: Software of the Mind. McGraw-Hill USA

HIDASI Judit (2008) Kultúrák@kontextusok.kommunikáció. Scholar Kiadó. Budapest.

Intercultural Trainer Foundation Course; Assist International HR. 2011. Germany.

HOFMEISTER-TÓTH Ágnes – MITEV Ariel Zoltán (2007) Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémia, Budapest.

GRIFFIN, EM (2003) BEVEZETÉS A KOMMUNIKÁCIÓELMÉLETBE. HARMAT KIADÓ ALAPÍTVÁNY. BUDAPEST

KORPICS Márta (2011) Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar. http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/2_a_kultra_fogalma_modellek_s_elmletek_a_kultrrl.html

Dr. NAGY György László (2002) Illem, etikett, protokoll kisokos sok nézőponttal. Széchenyi Egyetem. Győr.

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

Thomas, David C. Cross-Cultural Management. Essential Concepts. Sage. 2008.

http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/index_aNYITO.html

http://janus.ttk.pte.hu/tamop/tananyagok/interkult_komm/7_mellklet_1.html. Utolsó letöltés: 2012. augusztus 30.

http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_jeghegy.html. Utolsó letöltés: 2012. augusztus 30.

http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Kutatas_Globe.html. Utolsó letöltés: 2012. augusztus 30.

Fogyatékkal élőkkel történő bánásmód a hivatalban

Szerző: Dr. Kriskó Edina Ph.D.

Szakmai lektor: Dr. Dömötör Ildikó

Előszó 94

0. fejezet: Apróságok bevezetőül 95

1. fejezet: A fogyatékosság fogalma, fajtái – speciális igények, szükségletek 96

2. fejezet: A kommunikáció érzékszervi alapjai 111

3. fejezet: A kommunikációs értelemben vett fogyatékosság 115

4. fejezet: Akadálymentesítés 121

5. fejezet: Fogyatékkal élő személyekkel folytatott kommunikáció 128

6. fejezet: A fogyatékos személyek segédeszközei 132

Felhasznált irodalom 138

Függelék 140

Előszó

Jelen képzési anyag a kormányablak ügyintézők képzési programjának részeként készült, az ügyfélszolgálati készségfejlesztés modul 5. tréningnapjának háttérolvasmányául szolgál. Célja, hogy megkönnyítse az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozók mindennapjaiban olykor – nem minden ok nélkül – nehézséget okozó kommunikációs helyzeteket.

A fogyatékosságnak számos formája lehet, köztük olyanok, amelyek nem láthatóak, nem egyértelműek, mások pedig láthatóak és zavarba ejtőek mindazok számára, akik járatlanok a *fogyatékkal élő személyek*kel való bánásmódban. A tananyag éppen ezért definiálja a fogyatékosság fogalmát, ismerteti a leggyakoribb formáit, – ezzel is segítve a felismerést – áttekinti a közhivatalok fogyatékos személyekkel szembeni kötelességeit, az akadálymentesítés feladatait és eszközrendszerét, majd az interperszonális helyzetek kezeléséhez nyújt gyakorlati segítséget.

Fontosnak tartjuk a jogi normák betartását, de még fontosabbnak a fogyatékosság emberi és kommunikációs oldalának megismertetését. Gyakran csak az ismeretlentől vagy hibázástól való félelem, ami gátolja a hatékony kommunikációt. Az új ismeretek segítséget nyújtanak az idegenség (idegenkedés, esetleges előítéletek) lebontásához és a félelmek legyőzéséhez. A tréning és a tananyag ezért az elfogadó-segítő attitűd kialakítására helyezi a hangsúlyt, hiszen ahol a jó szándék jelen van, ott könnyebb a megértés is, illetve a problémamegoldás sokkalta gördülékenyebbé válik, mint ahol a zavar úrrá lesz a résztvevők között.

0. fejezet: Apróságok bevezetőül

Ha méltóságukra és egyenjogúságukra szeretnénk tekintettel lenni, semmiképpen ne hívjuk őket fogyatékosoknak, nyomorékoknak vagy rokkantaknak!

Használjuk inkább a fogyatékkal élő személy kifejezést!

Mondjuk azt, hogy valakinek kognitív/értelmi fogyatékossága van, ne használjunk olyan kifejezéseket, mint mentális retardált vagy más bántó megnevezéseket. Próbáljuk azokat a kifejezéseket előnyben részesíteni a kommunikációnkban, amelyek nem a hiányosságaikra, hanem egész voltukra, emberi teljességükre utalnak. Nézzünk erre néhány példát.[49]

Ajánlott	**Helytelen**
kerekesszéket használ, mozgásszervi fogyatékkal él	kerekesszékhez-kötött, mozgáskorlátozott,
testi fogyatékossága van	rokkant, nyomorék, béna, amputált stb.
érzelmileg zavart	érzelmi fogyatékos
pszichiátriai fogyatékossága van	őrült
nem tud beszélni	néma
siket	süket
hozzáférhető parkoló	fogyatékos/nyomorék parkoló

Persze ez részben stilisztikai finomság, más részről egy alapvetően eltérő fókusz, ami nem a fogyatékra, hanem a segítség és/vagy speciális bánásmód igényére helyezi a hangsúlyt. Előnye, hogy semmiképp nem a kommunikációs partner egyenrangúságát kérdőjelezi meg, hanem a kontextusra rezonál.

Ha egyenrangú felekként tekintünk fogyatékkal élő kommunikációs partnereinkre, **a vezérelv** is világos lesz: **udvariasság és tisztelet,** amely mindenkit megillet.

A kézfogás bemutatkozáskor, akkor is elfogadott, ha partnerünk mozgásában korlátozott, vagy esetleg művégtagja van. Sőt! A kézfogás bal kézzel is megtörténhet!

Felajánlhatod a segítségedet egy fogyatékkal élő személynek, de várd meg, hogy elfogadja-e a felajánlást, és kérj tőle iránymutatást, hogyan tudsz a legjobban a segítségére lenni! Ha esetleg visszautasítja a felajánlásodat, ne bántódj meg, nem neked szól! Neki is lehet rossz napja!

[49] Forrás: Communicating Effectively With People Who Have A Disability, http://www.labor.state.ny.us/workforcenypartners/forms/communication.pdf

Szólítsd ugyanúgy a fogyatékos személyt, ahogyan bárki mást is! Bánj úgy a fogyatékos személyekkel, ahogyan bárki mással is bánnál!

Ne félj attól, hogy mindennapos köznyelvi (elsősorban üdvözlési) formulákkal megsérted a fogyaték személyt! (A vak és látássérült emberek is mondják találkozáskor, hogy „De rég nem láttalak!”, mikor meghallják egymás hangját, s ugyanígy búcsúznak „Viszlát!”-tal.)

Lazulj el, ne idegeskedj, ne szorongj amiatt, hogy esetleg hibát követsz el!

Ha mégis bizonytalan vagy, **kérdezz bátran**, ahogy egy egészséges emberrel szemben tennéd!

Összefoglalóan: Az embert lásd, ne a fogyatékát!

1. fejezet: A fogyatékosság fogalma, fajtái – speciális igények, szükségletek

A fogyatékosság a gyógypedagógia alapfogalma, amelynek jelentéstartalma ma is igen változatos, folyamatosan változásban lévő.

Általában tulajdonságot vagy tulajdonságcsoportot jelöl, amely megalapozza egy személy gyógypedagógiai rászorultságát[50], s egy szolidáris társadalomban a pozitív diszkrimináció intézkedéseit. A fogyatékosság az ember testi, idegrendszeri, lelki, cselekvésbeli vagy szociális tulajdonságai területén mutatkozhat meg. Legszélesebb értelemben „**a biológiai állapot megváltozása, a testi, idegrendszeri tulajdonságterületek körében fennálló visszafordíthatatlan sérülés, károsodás, defektus.”** (Uo. 2)

A fogyatékosságot értékelhetjük pszichológiai, szociális, jogi, pedagógiai és kommunikációs szempontból.[51]

[50] G. dr. Szabó Terézia: Gyógypedagógiai alapismeretek, Nyíregyházi Főiskola Képzési és Továbbképzési Intézet, http://www.massag.hu/main.php?a=konyvajanlo&b=konyvajanlo_korszerusitesi

[51] Az első négy szempontot a gyógypedagógiai szakmunkák különítik el, az utóbbit pedig valószínűsíti a mind nagyobb számban megjelenő tanulmányok köre.

Pszichológiai szempontból azt tekinthetjük fogyatékosnak, aki gondolatvilágát és cselekedetét nem az életkörülményeinek megfelelően irányítja és a célzott tesztvizsgálatok során az életkorának megfelelő feladatokat nem képes megoldani.

Szociális síkon fogyatékos az, aki a mindennapos tevékenységekre, az önellátásra vagy akármilyen munka folyamatára csak részben, vagy egyáltalán nem alkalmas.

Jogi értelemben – de erről a későbbiekben még részletesebben is szólunk – mindazokat fogyatékosoknak tekintjük, akik a képességeikben és társadalmi felelősségtudatukban jelenősen akadályozottak, korlátozottak, jogaik és kötelezettségeik belátására nem képesek. A pedagógia ezzel szemben az egyén tehetsége és teljesítőképessége felől közelít, amikor azt mondja: fogyatékos az, aki valamilyen gyógypedagógiai intézményben (és többségi általános iskolában nem) oktatható.

Kommunikációs szempontból a fogyatékosság (e képzés során) azt jelenti, hogy a személy olyan képességeiben sérült, amelyek közvetlen hatással vannak kommunikációs képességeire, függetlenül attól, hogy azt értelmi, érzelmi, akarati, mozgásszervi, látó- vagy hallószervi, beszéd- (vagy halmozott) fogyatékosság eredményezi-e vagy azok valamelyikéhez társul.

Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a tananyagban tárgyalt fogyatékosságok felosztását a gyógypedagógiából vettük, amely a főszimptómák szerint különíti el a károsodásokat, hiányosságokat, deficiteket. Az egyes témák kibontásakor abból indulunk ki, hogy a közigazgatás egészének milyen kötelezettségei vannak a jogi értelemben vett fogyatékosokkal szemben. A kormányablak ügyintézők a jogszabályban meghatározott fogyatékosságon túlmenően is kerülhetnek olyan helyzetbe, ahol az ügyfél részéről (akár nem jogi értelemben vett) kommunikációs akadályok/fogyatékosságok merülhetnek fel.

Fenti szempontok közül igyekszünk mind a jogi, mind a szociális, mind pedig a kommunikációs szempontokra figyelemmel lenni.

1.1 A fogyatékosság fogalma és a fogyatékosok törvényi védelme

Elsőként tegyünk némi rendet a fogalmi zavarban és szóhasználati kérdésekben. *A fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvényt módosító,* 2013. évi LXII. törvény a következőképpen definiálja a fogyatékosság fogalmát (1.§):

„az a személy, aki tartósan vagy véglegesen olyan érzékszervi, kommunikációs, fizikai, értelmi, pszichoszociális károsodással – illetve ezek bármilyen halmozódásával – él, amely a környezeti, társadalmi és egyéb jelentős akadályokkal kölcsönhatásban a hatékony és másokkal egyenlő társadalmi részvételt korlátozza vagy gátolja;"

Sokat vitatott alaptörvényünk a fogyatékkal élők szempontjából határozott előrelépést jelent korábbi alkotmányunkhoz képest: XIV. cikkében ugyanis azon túl, hogy lefekteti, hogy minden ember egyenlő és jogképes, leszögezi, hogy:

(2) Magyarország az alapvető jogokat mindenkinek bármely megkülönböztetés, nevezetesen faj, szín, nem, ***fogyatékosság****, nyelv, vallás, politikai vagy más vélemény, nemzeti vagy társadalmi származás, vagyoni, születési vagy egyéb helyzet szerinti különbségtétel nélkül biztosítja*.

Mint Markos Ádám szakjogász fogalmaz[52]: *„Ezzel a fogyatékossággal élőket egy különösen védendő csoport szintjére emeli…".* A fogyatékkal élő személyek védendő mivoltának ilyen kiemelése biztosítja a jogalapot a jogalkotó számára, hogy az e társadalmi réteget védő törvényeket alkothasson, másrészről pedig ezáltal adja meg a jogot a fogyatékosoknak, hogy – mint bármely más kisebbségi társadalmi csoport – az általános, rájuk vonatkozó védelmet követelhessék. A fogyatékosokat is teljes mértékben, kivételek nélkül megilleti az esélyegyenlőség és az egyenlő bánásmód.

Az Alaptörvény XV. cikkében tovább megy és megteremti a pozitív diszkrimináció lehetőségét a fogyatékkal élők számára (az idősek és nők mint külön is nevesített csoport mellett), mikor kimondja:

„(5) Magyarország külön intézkedésekkel védi a nőket, az időseket és a fogyatékossággal élőket."

Ez adja a lehetőségét annak, hogy egy korábban számos tekintetben hátrányt elszenvedő csoport ne csak egyenlő esélyt, de „szintre hozása"[53] után kapjon egyenlő esélyeket.

A XVIII. cikk értelmében a fogyatékkal élőket – szociális biztonságuk érdekében – támogatás illeti meg. E támogatás megállapítása egészében alacsonyabb szintű jogszabályokra van

[52] Markos Ádám (2014): A fogyatékossággal élő személyek jogainak megvalósulásának anomáliái Magyarországon, szakértői munkaanyag (kézirat), 4. o.
[53] korábbi diszkrimináció sújtotta helyzetét kiegyensúlyozva, azonos társadalmi elismertségi szintről indulva részesüljön egyenlő mértékben jogokból és kötelezettségekből

bízva, nincs tehát alkotmányos garancia arra, hogy a társadalmi hátrány leküzdésére alkalmas támogatást biztosítanak a fogyatékkal élők számára. (Uo. 5)

1.2 Prevenció és felzárkóztatás

Alapelvek:

2. § (1) Az államnak, a társadalom szervezeteinek és tagjainak oly módon kell tevékenységüket végezni, hogy az ne okozhasson olyan károsodást, amely fogyatékosság kialakulásához vezet, illetve olyan körülményeket kell létrehozni, amelyben a fogyatékos emberek képesek lesznek teljesebb életre és a fogyatékosságukból fakadó terheik csökkenthetőek.

(2) A fogyatékos személyekkel kapcsolatos magatartás, tevékenység során úgy kell eljárni, hogy az a fogyatékos állapot rosszabbodását megelőzze, illetőleg annak következményeit enyhítse.

(3) A tervezési, döntési folyamatok során kiemelten kell kezelni a fogyatékos személyek sajátos szükségleteit, és figyelemmel kell lenni arra, hogy a fogyatékos személyek a bárki által igénybe vehető lehetőségekkel csak különleges megoldások alkalmazása esetén élhetnek.

(4) A fogyatékos személyeket érintő döntések során tekintettel kell lenni arra, hogy a fogyatékos személyek a társadalom és a helyi közösség egyenrangú tagjai, ezért meg kell teremteni azokat a feltételeket, amelyek lehetővé teszik számukra a társadalmi életben való részvételt.

(5) Az állam köteles gondoskodni a fogyatékos személyeket megillető jogok érvényesítéséről, a fogyatékos személyek hátrányait kompenzáló intézményrendszer működtetéséről a nemzetgazdaság mindenkori lehetőségeivel összhangban.

3. § A fogyatékos személyek az őket mindenki mással egyenlően megillető jogaikkal, állapotukból fakadóan kevéssé tudnak élni, ezért indokolt, hogy minden lehetséges módon előnyben részesüljenek.

1.3 Közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférés

A *fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló* 1998. évi XXVI. törvény és módosításai már a közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférésről is rendelkeznek, leszögezve, hogy:

„7/A. § (1) A fogyatékos személy számára - figyelembe véve a különböző fogyatékossági csoportok eltérő speciális szükségleteit - biztosítani kell a közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférést.

(2) A közszolgáltatások engedélyezésére vonatkozó külön jogszabályok szerinti hatósági eljárás során az egyenlő esélyű hozzáférés szempontjának érvényesülését biztosítani kell.”

„7/B. § (3) A nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXC. törvény alapján elkészített köznevelés-fejlesztési tervben meg kell határozni, hogy az állam által nyújtott közszolgáltatások esetén milyen módon kerülnek megvalósításra az egyenlő esélyű hozzáférés feltételei.

(5) A 4. § fa)-fc) alpontjában meghatározott közszolgáltatások egyenlő esélyű hozzáférhetővé tételének megteremtését az európai uniós társfinanszírozással megvalósuló fejlesztések támogatják.”

„7/C. § A közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása érdekében a fogyatékos személy az önálló életvitelét segítő kutyáját – külön jogszabályban meghatározottak szerint – beviheti a közszolgáltatást nyújtó szerv, intézmény, szolgáltató mindenki számára nyitva álló területére.”

E ponton érdemes áttekinteni, hogy mit ért a jogszabály **közszolgáltatások** alatt. Az Értelmező rendelkezések (4.§) fa) szerint ide sorolható minden közhatalmi tevékenység, azaz minden hatósági, kormányzati, közigazgatási és igazságszolgáltatási tevékenység. Nem különben az Országgyűlés, az Országgyűlésnek beszámolással tartozó szervek, az Alkotmánybíróság, az alapjogok biztosa, az ügyészség, valamint a honvédelmi és rendvédelmi szervek tevékenységei. Az fb) pont tovább bővíti a kört a közszolgálati médiaszolgáltatás, oktatás, közművelődés, közgyűjteményi, kulturális, tudományos, szociális, gyermekjóléti és gyermekvédelmi, valamint az egészségügyi, sport-, ifjúsági-, foglalkoztatási, közlekedési-, szolgáltatási ellátásokra, illetve tevékenységekre.

A közszolgáltatások természetesen magukban foglalják a helyi és a nemzetiségi önkormányzatok saját hatáskörében végzett – közigazgatási és hatósági – tevékenységeit is, valamint „a helyi önkormányzat, a nemzetiségi önkormányzat, a nem állami, helyi önkormányzati vagy nemzetiségi önkormányzati fenntartó és az egyházi jogi személy által fenntartott, közfinanszírozásban részesülő intézmény által nyújtott *fb)* alpont szerinti szolgáltatást, ellátást, tevékenységet. Az fd) pont rendelkezik **az ügyfélszolgálati rendszerben működtetett szolgáltató tevékenységek**ről, illetve az fe) pont minden olyan hatósági engedély vagy hatósági kötelezettség alapján végzett nyilvános szolgáltató tevékenységről, amely település vagy településrész közellátását szolgálja, használata nem korlátozott, illetve nem korlátozható.

1.4 A mozgásszervi fogyatékosság

A jogszabály[54] értelmében mozgásszervi fogyatékosnak azt a személyt kell tekinteni, aki az állapota miatt bizonyos segédeszköz (végtag protézis, ortézis[55] vagy nem testen viselt segédeszköz pl. könyökmankó) állandó és szükségszerű használatát igényli a helyváltoztatáshoz, vagy mozgásszervi okból állandó jelleggel ágyhoz kötött (ezért segédeszköz használatára állapota vagy állapotrosszabbodása miatt nem képes), vagy mozgásszervi betegségben szenved, és emiatt állapota segédeszközzel eredményesen nem befolyásolható.

Ezen felül mozgásszervi fogyatékosnak kell tekinteni azt a személyt is, akinek mindkét felső végtagja olyan jelentős mértékben bénult, csonkolt, deformált vagy torzult, amely önmagában vagy műtéti korrekcióval alkalmas lehet alapfunkciók elvégzésére, de a felső végtag protézis használata esetén e funkciók ellátására már nem lenne képes. Továbbá annak kell tekinteni azt a személyt is, akinek legalább két végtagra vagy egy végtagra és a törzsre kiterjedő tartós ízületi, illetve izommerevsége, bénulása, vagy csont-, illetve ízületi deformitása van (amennyiben ez az állapot a mozgást vagy az érintett testrészek használatát súlyos mértékben akadályozza); valamint azt, akinek túlmozgással együttjáró súlyos mozgáskoordinációs zavara a járást vagy a motoros képességeket jelentős mértékben akadályozza.[56]

A gyógypedagógia máshonnan közelít a mozgásszervi fogyatékossághoz, s azt mondja, tegyünk különbséget mozgássérültek és testi fogyatékosok között. Bár mindkét esetben valamilyen fokú mozgáskorlátozottsággal állunk szemben, a testi fogyatékosság nem idegrendszeri eredetű, hanem fejlődési rendellenességre vagy balesetre visszavezethető testi deformitás. (Csonka vagy csonkolt végtagok és végtag hiányok eredményezik a mozgás korlátozottságát.)

Az idegrendszeri eredetű mozgásfogyatékosság (mozgászavar) általában plégia (bénulás), amikor mozgásképtelenség lép fel, de lehet paresis (hűdés), amikor a mozgásképesség csökkent vagy épp ellenkezőleg, hypermotilitás (túlmozgás). A sérülés helye szerint került elkülönítésre a perifériális (gerincvelői) és centrális (agyi) eredetű mozgásfogyatékosság.

A perifériás eredetű, petyhüdt bénulást okozó mozgásfogyatékosság közismert példája a járványos gyermekbénulás, más néven gyermekparalízis és az agyi bénulás néven ismertté vált Little-kór (cerebral palsy). A Little-kór az alsó és felső végtagok merevségével járó, szülés körüli sérülésből eredő tünetegyüttes. Spiccelő láb, ollózó járás jellemzi. Az alsó végtagok merevsége általában kifejezettebb, (az érintettek szellemileg gyakran épek.)

---

[54] 141/2000. (VIII. 9.) Korm. rendelet a súlyos fogyatékosság minősítésének és felülvizsgálatának, valamint a fogyatékossági támogatás folyósításának szabályairól, és az 1. sz. Melléklet, Értelmező rendelkezések

[55] az egyes testrészek tehermentesítését végző gyógyászati anyag, eszköz vagy készülék, amely rögzít vagy véd (részben pótolni tud bizonyos kiesett mozgásszervi funkciókat)

[56] Uo.

A központi idegrendszeri károsodás bekövetkezhet a szülés előtt (magzati korban), a szülés során vagy a születést követően. Ilyen sérülést követő állapot a csecsemőkori agyi bénulás (infantilis cerebral paresis, ICP).

Mozgás-rendellenességekhez vezethetnek továbbá különböző (szerzett és veleszületett) megbetegedések, amelyek reumatológiai és ortopédiai elváltozásokat is eredményezhetnek (mint pl. a törpeség). Mivel a mozgásfogyatékosok cselekvéses tapasztalatszerzése eltér egészséges társaikétól, pszichoszomatikus fejlődésükben is jelentkezhetnek zavarok. Ezek eredményeként számolnunk kell vele, hogy ez a mozgásfogyatékosok interperszonális kapcsolataiban is visszaköszön bizonyos deficitek, zavarok, eltérő gyakorlatok formájában. A mozgás akadályozottsága maga után vonhatja a közösségből való kirekesztést, a sérült személy elszigetelődését, ami azután hatással van az értelmi és az érzelmi fejlődésére, az indulati és az érzelmi kontrolljára.[57]

„A mozgáskárosodás mindenképpen nehezíti a szocializációt, a tapasztalatszerzést, a társas kapcsolatokat, önmagában azonban már semmiképp nem lehet felelős ezek kedvezőtlen alakulásáért. Ezek a lelki, cselekvésbeli és szociális tulajdonságok már a szocializáció környezeti feltételeitől is függnek, és ezért a tulajdonságokat már nemcsak a károsodás határozza meg, hanem a szociális környezetből kiinduló más irányú hatások is.”[58]

1.5 A látószervi fogyatékosság

Látószervi fogyatékosságnál a vizuális tapasztalatszerzés részleges vagy teljes akadályozottságával állunk szemben, melynek hátterében a látási analizátor sérülése húzódik meg. A sérülés helye szerint beszélhetünk a szem (mint receptorszerv), a látóideg vagy a cortex (agykéreg) károsodása folytán előálló látási fogyatékosságról.

Mint egyéb fogyatékosságoknál, itt is a személyiség fejlődésének egészére ható érzékelési kiesésről beszélhetünk. A mozgás és/vagy cselekvéskorlátozottság, a környezettől, mások segítségétől való függés szocializációs és önértékelési problémákhoz vezethet, ami a társas kapcsolatokra negatívan hathat.

A látási fogyatékosságnak számtalan változata van, de két alapvető alcsoportját a *gyengénlátás* és a *vakság* jelenti. Vakok azok, akiknek látásélessége a teljes látás egytizedét nem haladja meg. Esetükben is különbséget teszünk *teljesen vakok* és *alig látók* között. A látásmaradvány mértéke szerint az *aliglátók* további három *alcsoportba* oszthatók: vannak a *fényérzékenyek,* az *ujjolvasók* és a *nagytárgylátók*. Az első típusú látásfogyatékosok érzékelik a fény helyét és irányát, a második típusba esők 2 méteren belül meglátják az eléjük tartott kéz ujjait, a harmadik típusba sorolt személyek felismerik a nagyalakú tárgyakat.

---

[57] G. dr. Szabó Terézia: Gyógypedagógiai alapismeretek, Nyíregyházi Főiskola Képzési és Továbbképzési Intézet, http://www.massag.hu/main.php?a=konyvajanlo&b=konyvajanlo_korszerusitesi, 25-28. o.
[58] G. dr. Szabó Terézia: Gyógypedagógiai alapismeretek, Nyíregyházi Főiskola Képzési és Továbbképzési Intézet, http://www.massag.hu/main.php?a=konyvajanlo&b=konyvajanlo_korszerusitesi, 3.o.

Pedagógiai és kommunikációs szempontból megegyezik a két csoport fogyatékossága annyiban, hogy egyik sem képes a síkírás olyan fokú elsajátítására, amely segítséget jelentene az ismeretszerzésben.[59]

Kommunikációs szempontból kiemelt jelentősége van annak, hogy a látás teljes hiánya megváltoztatja a vak gyermek fejlődését. „A tájékozódás akadályozottsága miatt mozgáskultúrájuk elszegényedik, és a vakokra jellemző mozgásformák jelentkeznek. Aliglátóknál a látásmaradvány mértékétől függően a fogyatékosság negatív hatása a mozgásfejlődésre kisebb."[60] A vakoknál a megismerés folyamatában a hallásnak és tapintásnak van kiemelkedő szerepe. (A vakok iskolájában az ismeretszerzés alapja a pontírás elsajátítása.) A tapasztalatszerzés hiányosságai és eltérő módjai miatt azonban előfordulhat, hogy tartalmilag szegényes vagy hibás fogalmak rögződnek gondolkodásukban. Ez is nehezítheti a velük folytatott kommunikációt.

A látássérültek másik főcsoportját a *gyengénlátók* alkotják. Az ő látásélességük szemüveggel a teljes látás egytizede és egyharmada közötti tartományban van. Ez a károsodás a vaksághoz hasonlóan bármely életszakaszban jelentkezhet. A korábban is tárgyalt vizuális megismerési és tájékozódási akadályok itt is jelentkeznek, a látásveszteség nagyságától függő mértékben. Legszembetűnőbb a mozgáskészségek korlátozott volta, egyfajta általános mozgási ügyetlenség vagy inkoordináltság, alapvető bizonytalanság, különösen a finommotoros mozgások esetében. Az ismeretszerzés preferált módja (illetve pedagógiai fejlesztés eszközei) szerint, beszélhetünk látó típusú és tapintó típusú látás fogyatékosokról.

Ez a fogyatékosság a kapcsolataikra is rányomhatja bélyegét, hiszen társulhat szorongással, félelemmel, csökkent önbizalommal, túlzott érzékenységgel vagy éppen agresszióval.

1.6 A hallószervi fogyatékosság

A hallássérülés magában foglal egy széles spektrumot kezdve attól, hogy valaki nem hallja elég hangosan, vagy tisztán a hangokat, bezárólag a teljes süketséggel. A hallókészülék segíthet a hangosítás problémáin, felerősítheti a hallott beszédet, de nem tud rendet tenni a zavarban, nem tudja tisztává tenni a zavaros beszédet.

A magyar siket közösség mintegy 60.000 főre becsülhető, tagjai között azonban nagyothallókat és tökéletesen hallókat[61] is találunk. Orvosi szempontból:

siket: az audiogramja[62] legalább 90 dB halláscsökkenést mutat mindkét fülön; ilyenkor az illető nem hall, vagy csak a szélsőségesen erőteljes hangokat, (pl. robbanás).

[59] Uo. 17-18. o.
[60] Uo. 18. o.
[61] ők siketek szülői, gyermekei vagy tanárai, oktatói, tolmácsok
[62] az audiogram a hallásvizsgálat során készített grafikon, amely megmutatja a személy által hallott leghalkabb hangokat az egyes hangmagasságokon és frekvenciákon

nagyothalló: azok a személyek, akiknél a halláskárosodás mértéke mindkét fülön 30-90 dB között van; ők hallókészülékkel általában megértik a hangzó beszédet és maguk is érthetően beszélnek; általában nem is használják a jelnyelvet kommunikációjuk során.

A siketség 50%-ban öröklött, s ugyanilyen arányban (baleset, betegség, születés, gyógyszeres kezelés stb. következtében) szerzett. Lehet műtéti úton korrigálható rendellenesség vagy funkcióvesztés (középfül) vagy egyáltalán nem gyógyítható (a belső fül, a hallóideg vagy az agy károsodása esetén).[63]

A siketekkel való kommunikáció szempontjából szükséges különbséget **tenni posztlingvalis siketek** és **prelingvalis siketek** között. Előbbi csoport tagjai két éves koruk után, tehát a beszéd megtanulása után veszítették el hallásukat (s e megszerzett tudásukra a későbbiekben is támaszkodhatnak). A prelingválisok pedig hosszú évek munkájával képesek csak megtanulni a beszédet, s beszédminőségük, akkor is gyengébb, mint korábban halló társaiké. Hangképzésében mindkét csoport kontroll problémákkal küzd, hiszen hiányzik a számunkra oly megszokott hangzó modell és visszacsatolás.[64]

A magyar nyelv elsajátítása a siketek számára olyan, mint egy egészséges ember számára idegen nyelvet tanulni. Sokáig tanulják önmagában az artikulációt is, nem beszélve a hosszabb nyelvi egységekről.

Legtöbbjük beszédtevékenysége során mind a hangsúlyozásában, mind a hangerő megválasztásában és kontrolljában, mind pedig a ritmikában felleljük a halláskárosodásra utaló jeleket. Nem ritkán szókincsük hiányos, nyelvtani tudásuk hézagos. A tanulásban pedig az olvasási nehézségek vetik őket vissza, pedig a legtöbben ismerik a betűket.

1.7 A beszédfogyatékosság[65]

A beszédfogyatékosság igen szerteágazó lehet, a szakirodalom (és megint elsősorban a gyógypedagógiai szakirodalom) különféle megnevezéseket használ: beszédhibások, hibás beszédűek, beszédzavarban szenvedők, beszédsérültek stb.

Mivel a beszéd igen összetett idegrendszeri működésen és finom motorikus mozgásokon nyugvó tevékenység, majd minden fogyatékossággal együtt jár valamilyen mértékben. Ebben az anyagban most csak azokról ejtünk néhány szót, akiknél a beszédfogyatékosság az elsődleges tünet. Őket nevezik elsődleges beszédfogyatékosoknak.

Olyan – ép fizikai hallással bíró – gyermekek, fiatalok és felnőttek, akiknél a beszédfejlődés (verbális és grafikus) menete nem indul meg, kórosan késik, vagy valamely területen hibásan

[63] Lancz Edina–Berbeco, Steven (szerk.): A magyar jelnyelv szótára, SINOSZ, 2004. Budapest.
[64] Uo. vi.
[65] kiemelések G. dr. Szabó Terézia: Gyógypedagógiai alapismeretek, Nyíregyházi Főiskola Képzési és Továbbképzési Intézet, http://www.massag.hu/main.php?a=konyvajanlo&b=konyvajanlo_korszerusitesi nyomán

működik. Így beszélhetünk megkésett beszédfejlődésű emberekről, (retardált beszédfejlődésűek és aláliások: a pösze beszéd azon fajtája, amikor a beszélő kihagy bizonyos hangokat), pöszékről, orrhangzósokról, dadogókról, hadarókról, afáziásokról: beszédzavar, -képtelenség a gondolatok kifejezésére szóban vagy írásban, képtelenség mások beszédének megértésére (vagy ennek társtüneteiben szenvedőkről).

A beszédfogyatékosok döntő többsége teljesen rehabilitálható, a beszédképesség fejleszthető, másoknál a tünetek csökkenthetők. Viszonylag kisebb számban vannak azok, akinél fejlesztéssel nem érhető el eredmény. Őket a beszédfogyatékosság elfogadtatásával, társadalmi szemléletformálással tudjuk segíteni.

A beszédképtelenség (afázia) az írásképtelenség (agráfia) és az olvasásképtelenség (alexia) ún. részképesség-kiesések, melyek az agykéreg különböző területeinek sérülése következtében lépnek fel.

Az *afázia* fogalmát elsősorban a felnőttkorban bekövetkezett, valamilyen trauma vagy betegség következtében fellépő beszédképtelenség esetén használjuk. A gyermekkori afáziaszerű kórképek megnevezésére a hallónémaság kifejezés használatos.

A gyermekkori beszédképtelenség másik ismert formája a mutizmus (némaság), tulajdonképpen beszédfélelmen alapuló némaság. Létezik általános félelmen alapuló és személyhez vagy helyzethez kötött, ún. elektív (választott) némaság. Ez utóbbi típus tulajdonképpen már nem is a szűkebb értelemben vett beszédfogyatékosság, mert a „némaság” neurotikus tünetként lép fel.

Az *agráfia* és alexia ritka kórképek, de enyhébb változatukkal, a dysgraphia (írászavar), illetve a dyslexia (olvasászavar) jelenségével igen gyakran találkozunk. Itt neurológiai zavar vagy agyi sérülés egyaránt állhat a háttérben. E fogyaték veszélyessége, hogy az oktatásban sokszor a gyermekeket mint értelmi fogyatékosokat bélyegzik meg. A szóbeli kommunikáció ez esetben nem jelent gondot az ügyfél számára, de a hosszadalmas hivatali iratok, jogszabályok elolvasása, értelmezése a megszokottnál jóval lassabb lehet. Az ügyintéző türelmével, a szöveg tartalmának szóbeli ismertetésével segítheti leginkább az ügyfelet.

Diszkalkulia

Az emberek 5%-át érintő képességzavar (számolási képességek hiánya és/vagy zavara), amely a számokkal való bánásmód nehézségeiben mutatkozik meg. A diszkalkuliás ember nehéz helyzetben van olyan hétköznapi helyzetekben, mint vásárláskor az árak összeadása, visszajáró pénzösszeg kiszámolása, vagy akár a pontos idő megmondása. A bizonytalanság gyakran azt is jelenti, hogy nem, vagy alig tudják megbecsülni a tárgyak súlyát vagy távolságát, vagy akár csak az eltelt időt. Az irányok és az égtájak szerinti tájékozódáskor is nehézségekbe ütköznek, s még nehezebb számukra konkrét matematikai feladatok megoldása (sorozatok, műveletek, képletek).[66]

[66] Ajánlott irodalom:
http://web.archive.org/web/20090216224539/http://www.oki.hu/oldal.php?tipus=cikk&kod=2003-02-be-Hrivnak-Lusta

Az ügyintéző a hivatalban való tájékozódásban, a számolási műveletek végzésében (pl. a kérdéses pénzösszeg kiszámolásában) nyújthat segítséget.

1.8 Az értelmi fogyatékosság

Az értelmet intelligenciavizsgáló tesztekkel mérjük és az IQ-ban (intelligencia quotiens) fejezzük ki. Az értelmi fogyaték az általános értelmi képességek széleskörű és számottevő csökkentségét takarja. Természetesen kihat a személyiségfejlődésre, a társas környezetben való eligazodásra.

„Az értelmi fogyatékosságot elkülönítjük a művelődési esélyegyenlőtlenségből, környezeti ártalomból keletkezett mentális retardációtól, valamint a gyermekkori demenciák és pszichózisok kategóriáitól is."[67] Oka a központi idegrendszer fejlődési károsodása. Létrejöttében genetikai, születés előtti, alatt és utáni külső, az agyi működést károsító hatások, illetve ma még tisztázatlan tényezők játszanak szerepet. A külső társas környezet kedvezőtlen hatásai súlyosbíthatják a sérült állapotát.

Az általános fejlődés dinamikája az első életévtől észlelhetően lelassul, az egészségesekétől eltérő kognitív folyamatok okán a tanulási képesség módosul, a szociális alkalmazkodás képessége hiányosságokat mutat, a személy adekvát társas válaszok adására képtelen. Ezek a jegyek külön-külön vagy különböző kombinációkban is megjelenhetnek. Az értelmi fogyatékosság súlyossága szempontjából három alcsoport elkülönítése indokolt: *enyhe, középsúlyos* és *súlyos fokú értelmi fogyatékosság.* A kategorizálás alapja:

a) az általános értelmi képesség csökkenésének mértéke
b) a képezhetőség eltérő lehetőségei szerint, illetve
c) a társadalomra való ráutaltság mértéke.

Az ún. ténylegesen értelmi fogyatékosságot a nemzetközi szaknyelv még az elmúlt évtizedekben is oligofréniának (oligo=kevés, phrenia=értelem) nevezte. Legfőbb ismertetőjegyei e fogyatékosságnak, hogy maradandó, irreverzibilis (visszafordíthatatlan), egész életen át tart, és bár a fejlődés és a speciális fejlesztés lehetősége fennáll, az állapot nem szüntethető meg. A szakmai álláspont az, hogy az értelmi erők elsődleges károsodása mellett az egész személyiség zavarából eredően, nemcsak az intellektus csökkenéséről, hanem az ép és a fogyatékos értelem közötti minőségi különbségről beszélünk.

Súlyos fokú értelmi fogyatékosok: akiknél nem csak az agyféltekék kérgei, hanem a kéreg alatti (diencefalitikus) terület és/vagy a nyúltagyi rész is sérült.

„A motorikus funkciók alig fejlődnek ki, az ülés és járás megtanulása nehézségekkel jár, a kialakult mozgások is gyakorlati rendellenességeket mutatnak, elsősorban a koordinációban, a sztereotip – ritmusos együttmozgásokban. A kéz ujjainak finom mozgásai nem fejlődnek ki. Gyakori parallel sérülés az alsó és felső

[67] G. dr. Szabó, é.n., 9. o.

végtagok parézise. Az önkiszolgálási, higiénikus szokások nem, vagy alig alakulnak ki. A súlyos fokban sérült értelmi fogyatékosok elsajátítják az artikulált, tagolt beszédet, de ez gyakran echolália, környezetük beszédét legfeljebb csak korlátozottan értik meg. A kognitív funkciók fejlődése alig mérhető.

Szociális magatartásuk fejletlen, erősen befolyásolja a kommunikáció korlátozottsága, valamint szélsőséges affektivitásuk. Emberi kapcsolatok **kialakítására,** kooperációra korlátozottan képesek. Indulataik és mozgási intenzitásuk alapján apatikusan vagy hypermotilisek."[68]

Középfokban értelmi sérültek: akiknek a fejlődése számottevően alacsonyabb szintű az átlagosnál, intelligenciafunkcióik jelentősen sérültek. A főtünethez kommunikációs, motorikus, emocionális és szociális zavarok társulnak, ezáltal többszörösen összetett fogyatékosságot mutatnak.

> Ők szintén egész életükben közvetlen irányításra és vezetésre utaltak, önálló életvezetésre nem képesek. A munkatevékenységben csak egyszerű részfolyamatokat tudnak elvégezni, de a családban és különféle intézményi közösségekben megfelelő szociális magatartást mutatnak.

Enyhe fokban értelmi sérültek (hagyományos elnevezéssel debilisek): akiknél a téri orientáció, a finom motorika, a figyelemkoncentráció, a bonyolultabb gondolkodási folyamatok, a beszéd- és kommunikációs képesség, valamint a szociális alkalmazkodás fejlődésének enyhe zavara áll fenn. Épp ezért a fogyatékosság az iskoláskor előtt ritkán felismerhető. Figyelemfelhívó tünet azonban, hogy az épekre jellemző iskolaérettség nem alakul ki 6-7 éves korra.

1.9 Az érzelmi és akarati fogyatékosság

A megjelenési formája e fogyatékosságnak is igen színes, és a megnevezések is sokfélék: nehezen nevelhetők, problémásak, emocionálisan sérültek, érzelmileg-akaratilag zavartak, társadalmi fogyatékosok stb. A hazai terminológia az irányba halad, hogy az ebbe a fogyatékossági főcsoportba eső embereket *inadaptáltak*nak nevezi. Ennek a megnevezésnek az alapja, hogy e fogyatékosság legfőbb tünete a társadalmi beilleszkedési zavar, az alkalmazkodás képességének különböző fokú hiánya.

A fogyatékosság oka számos dolog lehet: genetikusan determinált alkati tényezők, külső hatások (biológiai hatások, például fertőzések, agyvelőgyulladás stb.) Emellett a pszichoszociális tényezők is nagyban befolyásolják az érzelmi, akarati fogyatékosok rehabilitációjának sikerességét, ami a társas környezet döntő szerepére utal.

A fogyatékosság klinikai kórképei: a neurózis, a pszichopátia és a pszichózis. Ezekről csak nagyon röviden szólunk:

[68] G. dr. Szabó, é.n., 11. o.

Neurózis: tulajdonképpen idegbetegség; a szervezet testi és pszichés működésében megnyilvánuló funkcionális zavar (mögöttes organikus elváltozás nélkül), eredete döntően és általában környezeti. A neurotikus személy felismerhető: általában változó hangulatú, érzékeny, sértődékeny, magába zárkózott, fáradékony, nyugtalan. Fél az idegen személyektől, hirtelen zajoktól, jelentéktelen apróságok is komoly stresszt válthatnak ki belőle. E típusnak nem jellemzője az agresszió, dühkitörés, a disszociális, sőt az antiszociális magatartás.

Pszichopátia: a betegség határát súroló személyiségzavar, amelynek fő tünete az érzelmi és akarati funkciók sérülése, ami viselkedési, beilleszkedési zavarokat eredményez, de akár antiszociális magatartást is eredményezhet (eredete örökletes hajlam).

A gyógypedagógiai szakirodalomban a pszichopátiás személyek három típusa különül el: az *autista,* a *hisztériás* és a *kényszeres pszichopata*.

Az autizmus spektrum zavar

Az autizmus olyan fogyatékosság – tulajdonképpen fejlődési spektrum zavar -, amelyre általában a harmadik életév körül derül fény. A kialakulásának oka egyelőre ismeretlen a tudomány számára. Az autizmus hatással van az agyműködésre, de nem minden embert érint egyformán, megjelenési formája igen sokféle. Ahány autizmussal élő személy van, annyi megjelenési formája lehet ennek az állapotnak. Nem betegségként, hanem állapotként definiálja a szakma. Zavart állapotok, viselkedések széles spektrumát fogja át. Olykor értelmi fogyatékossággal is együtt jár, de ez egyáltalán nem szükségszerű.

Az autizmussal élő személyeknek problémát jelenthet:

- eldönteni, hogy mit akarnak
- megérteni, hogy mások mit mondanak vagy akarnak
- figyelmen kívül hagyni hangokat
- figyelmen kívül hagyni tárgyak vagy emberek mozgását
- figyelmen kívül hagyni fényjelenségeket
- tűrni mások érintését
- megérteni társadalmi szabályokat
- érzelmeket kimutatni
- kontrollálni az érzelmeket
- együttműködni másokkal
- tűrni a változást

Az autizmus „spektrum zavar” jellege azt jelenti, hogy a fentiek közül kinek több, kinek kevesebb dolog okoz nehézséget.[69] Vannak, akik ragaszkodnak tárgyak meghatározott elrendezéséhez, vagy cselekvések meghatározott sorrendjéhez, mások nem szeretik, ha megölelik őket, megint mások önmaguk megnyugtatására ismeretlen

[69] http://www.vcu.edu/partnership/C-SAL/downloadables/PDF/DisabilityAwarenessPacket.pdf

helyzetekben ringatóznak, vagy nyöszörögnek. Sokan kiváló fejszámolók, művészek vagy zsenik.

„- Izolált típus: szociális környezetről nem vesz tudomást, kapcsolatot nem tűr, szemkontaktust nem vesz föl, nem beszél, vagy csak sztereotip módon, funkcionális cél nélkül. Tartását, mozgását, aktivitását is bizzarrériák, szimpla, főleg mechanikus sztereotípiák jellemzik. Számos halmozottan sérült, értelmi fogyatékos gyermek tartozik ebbe a csoportba. Prognózisa a legrosszabb.

- Passzív típus: viszonylag jó értelmű, inkább a feltűnő passzivitás, mint a bizarr viselkedés jellemzi, szociálisan nem kezdeményező, de közeledést eltűr, ezért a fejlesztés esélyei ennél a csoportnál a legjobbak.

- Bizarr típus: viszonylag jó verbalitás és értelem, esetleg a normálisat is meghaladó mennyiségű szociális kezdeményezés jellemzi ezt a csoportot. Kapcsolataik nélkülözik a kölcsönösséget, a partner személyiségének figyelembevételét, felületesek. Közeledéseik gyakran inadequatak, sztereotip jellegűek, pl. tartalmukban (azonos, vagy azonos témakörű kérdések sztereotip özöne, személyi adatokról, közlekedésről stb.).”

A hisztériás pszichopata

A hisztéria a hystera anyaméh szóból ered. Ennek köszönhető a feltevés, hogy a hisztéria kizárólag a nők betegsége, amire ma már számtalan cáfolat van. A legkülönfélébb átmeneti vagy tartós tünetei vannak a betegségnek, ami a személyek megbélyegzéséhez, olykor büntetéséhez vezet. A neurózishoz képest a viselkedésbeli tünetek jóval erőteljesebbek, „szenzációsabbak”, „pl. a normális gyermek lelki izgalomra elhalványodik, a hisztériás elájul, ha a normális gyermek undorodik, a hisztériás hány, ha az egy pillanatra megdermed, ő tartósan megbénul...”[70]

A hisztériás tünetek sokszor rohamszerűen, általában konfliktusos helyzetben (meghatározott személyekkel szemben) és célorientáltan jelentkeznek.

A kényszeres pszichopata

Fő tünete, hogy a mozdulatokat, cselekvéseket, gondolatokat szigorúan betartott rend szerint ismételgeti. Történik mindez úgy, hogy a személy „kényszerítve érzi magát, ceremóniás ismétléssel, többnyire sztereotip módon, bizonyos dolgokat gondolni, mondani, tenni, azoktól félni, miközben tudatában van annak, hogy az teljesen értelmetlen.”[71]

Pszichózis: súlyos-fokú személyiségzavar, elmebetegség; a felnőttkori pszichózisok két ismert típusa: a skizofrénia (hasadásos elmezavar) és a mániás depresszió (fázisokban, szélsőséges

[70] G. dr. Szabó Terézia: Gyógypedagógiai alapismeretek, Nyíregyházi Főiskola Képzési és Továbbképzési Intézet, http://www.massag.hu/main.php?a=konyvajanlo&b=konyvajanlo_korszerusitesi, 32.o.
[71] Uo.

hangulati változásokkal jelentkező elmezavar: ingerlékenység, nyugtalanság-búskomorság, levert lelki állapot)[72]

[72] G. dr. Szabó Terézia: Gyógypedagógiai alapismeretek, Nyíregyházi Főiskola Képzési és Továbbképzési Intézet, http://www.massag.hu/main.php?a=konyvajanlo&b=konyvajanlo_korszerusitesi, 1.3.6 alfejezet

2. fejezet: A kommunikáció érzékszervi alapjai

„Az ember térérzékelése szorosan összefügg önmaga érzékelésével, amiben tulajdonképpen az ember és környezete bensőséges kölcsönhatása fejeződik ki. Az emberi én-tudat, ha úgy tetszik látási, kinesztétikus, tapintási és hőérzékelési aspektusokból tevődik össze;" A következőkben a kommunikáció fent említett érzékelési aspektusairól, a kommunikáció érzékszervi alapjairól lesz szó (kommunikációs, és nem biológiai értelemben). Mivel az ügyintéző–ügyfél kommunikációnak nem része az ízlelés, ezen érzékeléssel a tananyagban nem foglalkozunk.

2.1 Térérzékelés – tájékozódás

A mindennapokban *távolságérzékelő szerveink* összehangolt működésére támaszkodunk egyrészről (szem, fül, orr), másrészről *közvetlen érzékelőinkre* (bőr és izmok) hagyatkozunk. Előbbiek a távoli tárgyak vizsgálatát teszik lehetővé, utóbbiak a testközelben lévő tárgyak minőségének bőrünk, hártyáink és izmaink általi érzékelésére adnak módot.

Egyedfejlődésünk során legkorábban kialakuló érzékelésünk a tapintás (vagy más néven taktilis érzékelés), amely már a magzati korban is kiemelt jelentőséggel bír, hiszen a hideg-meleg hőérzetet, fájdalomérzetet közvetíti, a hőleadást és hőfelvételt szabályozza, amely evolúciós szempontból a túlélés záloga. A sugárzó és vezetett hő regisztrálása révén távolságérzékelőként is funkcionál.

Legdifferenciáltabb és legkésőbb kialakuló érzékelésünk a látás, amely komoly érési folyamat és vizuális megismerési és viselkedési tapasztalatok együttes eredménye. Akkor vált fontosabbá – különösen a térbeli látás – a szaglásnál, amikor elődeink elhagyták a talajt, hogy fákon éljenek. Az ágról-ágra való ugráláshoz szükség volt a távolságok és irányok helyes feltérképezésére szemünk ehhez igazodott, míg szaglásunk fokozatosan veszített jelentőségéből.

2.2 Az auditív és a vizuális tér

A látás hatványozottan több információt közvetít számunkra, mint a hallás. A látóidegek ugyanis mintegy 18-szor annyi idegsejtből állnak, mint a hallóidegek. A feltevések körülbelül ezerszeresre becsülik a látás által begyűjthető információk mennyiségét a hallással szemben. Az összes érzékszervünk által befogadott információ mintegy 80%-át adja a látásunk.

A fül ráadásul korlátozott távolságban használható nagy hatékonysággal, korlátja körülbelül 6-7 méter. Ennél nagyobb távolságok áthidalása esetén már általában közvetítőre van szükség. A távolság növelésével mindinkább egyirányúvá és lassabbá válik a kommunikációs

folyamat. A látás azonban még 1,5 kilométeres távolságban is biztosít(hat)ja a kapcsolattartást. Alapvető különbség van a fülben és a szemben ingerületet kiváltó impulzusok sebessége és minősége között. (Hall, 1980, 78)

A két érzékelő rendszer eltérései hatással vannak az általuk vizsgálható tér méretében is. A vizuális és auditív tér összefüggéseiről nagyon keveset tudunk. Néhány adat azonban sejteni engedi, hogy van valamiféle kapcsolat: például, hogy az emberek lassabban olvasnak nagyméretű termekben, ahol a rezonancia ideje is hosszabb.[73] (Hall, 1980, 80)

Térérzékelésünk is szelektív, ráadásul kultúránként eltérő módon. Más-más információnak tulajdonítunk jelentőséget attól függően, hogy milyen térhasználatú kultúrákban nevelkedünk.

2.3 A szaglási tér

A szaglás elsősorban vegyi jellegű jelzések feldolgozásán alapszik, ezért kémiai érzékelésnek hívjuk. A szag a kommunikáció egyik legősibb és legfontosabb közege. Sokkal mélyebb emlékeket ébreszt, mint a látás vagy a hallás. A szaglás részben az egyedek megkülönböztetésére szolgál, részben az érzelmi állapotokat teszi felismerhetővé. (A szagoknak az állatvilágban jóval nagyobb jelentősége van: jelzik a területhatárokat, segítik a táplálékszerzést vagy a nyájhoz való visszatalálást, vészjelző és védelmi eszközként vannak jelen, illetve párzási jeladásra szolgálnak.)

Az embernél az illatok váltakozása, keveredése a térbeli tájékozódásban segít. Egy vak ember számára biztos pontot jelent, amikor megérzi a sütemények illatát elhaladva egy cukrászda előtt, vagy a frissen locsolt virágágyások földillata jelzi, elérte a parkot.

2.4 Távolságok

Térérzékelésünk módja határozza meg, hogy az adott teret hogyan használjuk ki, mire tartjuk egyáltalán alkalmasnak, s mennyire érezzük komfortosan magunkat benne. A méretek, távolságok alapvetően más érzeteket keltenek. Gondoljunk csak arra, milyen érzés egész nap egy olyan szobában lenni, ahol kezünkkel elérjük a plafont, vagy egy nagy belmagasságú (akár galériázható) légtérben mozogni.

A távolságról egyaránt közvetít információt a látás, hallás (akusztikai jegyek, rezonancia), a bőrérzékelés (visszavert és sugárzott hő), de még a szaglás is. Nem beszélve a kinesztétikus érzékelésről, mindarról, amit az izomzatunk árul el különféle mozgásaink közben a térbeli viszonyokról (például, hogy a padló lejt és a terem húsz lépés hosszú).

[73] a visszhang tulajdonságok közvetlen hatással vannak az olvasási sebességre

2.5 A termikus tér

Alapvető érzékszervünk a bőrünk, mégis hajlamosak vagyunk megfeledkezni róla. Információközvetítőként nagyban hozzájárul a térérzékeléséhez a hőérzet révén, amely a tárgyak által sugárzott hőt is érzékelni képes. Az ember testének bizonyos pontjain ráadásul a megélt érzelmek tükrében változik testhőmérséklete (és így hősugárzása), amit gyakorta vizuális jelzések is kísérnek (például elpirulás). A zsúfoltságélményhez is nagyban hozzájárul az egymáshoz közel kerülő testekből áradó hő, amely nem tud megfelelően eloszlani. Ekkor az emberek nemcsak a zsúfoltság biokémiája alapján fokozódó stresszhatást élnek át, de bekövetkezhet, hogy egymás érzelmeinek is hatása alá kerülnek. Mindnek komoly kommunikációs jelentősége van. A termikus tér tehát érzelmi hőfokszabályozó is lehet, illetve stresszor.

Hall azt mondja, hogy a testhő és termikus viszonyok érzékelése fontos és részben tudatos, mint arra nyelvünk is utal: „jól összemelegedtünk", „milyen fagyos itt a hangulat" stb. Előbbi szóképek nem pusztán nyelvi alakzatok, hanem bizonyságai is annak, hogy regisztráljuk a termikus változásokat a személyközi viszonyok során.

„A vakoknak a sugárzó hővel szemben tanúsított érzékenysége is sok értékes adattal szolgál. A szó technikai értelmében azonban nincsenek e képességük tudatában; nem is beszélnek róla, míg fel nem hívjuk rá a figyelmüket. Erre egy pszichiáter kollégámmal (dr. Warren Brodey-val) közösen vezetett interjúsorozat derített fényt. Azt vizsgáltuk, hogyan használják a vakok az érzékszerveiket. Az interjúk során a kérdezettek elmondták, milyen nagy hasznát veszik az ablakok körül kialakuló légáramlatoknak, amikor tájékozódni próbálnak egy szobában; sőt az ablakon túli, kinti világgal is így teremtenek kapcsolatot." (Hall, 1980, 98)

2.6 A tapintási tér

A tapintás elsőként kialakuló érzékelésünk, amely a szülés során is új élményekkel gazdagít (nyomásélmény), s amely első kapcsolatteremtő eszközünk is. Az egészséges embernél szorosan összefonódik a vizuális érzékeléssel. (A kisgyermek számára hosszú idő, mire tapintási érzékét a látásinak rendeli alá, s már nem fog meg mindent jártában-keltében, nem vesz mindent a szájába.) Bálint Mihály pedig az érzékelés két világának tartja a látást és tapintást. Mint mondja, a tapintás világa barátságosabb, közvetlenebb, a látási orientációjú tele van veszélyes és kiszámíthatatlan elemekkel (emberekkel). (Idézi Hall, 1980)

James Gibson nyomán különbséget teszünk **aktív és passzív tapintás** között. Előbbi esetben mi magunk érintünk meg, fogunk meg tárgyakat, személyeket, utóbbi esetben „elszenvedői" vagyunk érintéseknek. A kétféle érzékelés különbsége számottevő, ha megnézzük, hogy aktív tapintással az emberek 95%-os pontossággal, míg passzív tapintással csak 49%-os pontossággal ismertek fel tárgyakat. (Hall, 1980, 99) Ráadásul a felületeket csaknem kizárólag tapintással érzékeljük. (Legalábbis beazonosításuk első tapintási élményeikhez kötött.)

2.7 Kinezika, kinesztézia

A kommunikációtudomány minden izommozgáson alapuló megnyilvánulást a kinezikus vagy kinesztétikus kommunikáció körébe sorol.[74] (Így a kinezika felöleli a gesztusokat, mimikát, poszturális (testtartás útján történő) kommunikációt is, de még a tekintet kommunikációt is, illetve a tapintás aktív formáit is. Feltétlen magában foglalja a beszédet, hiszen az a beszélőszervek mozgatásán alapuló tevékenység.) Ebből már kitűnik, hogy az információfelvétel és közlés igen széles spektrumát érinti.

Az izmok és inak feszültségi állapotát érzékelő ún. proprioceptorok felelnek az izommozgásaink érzékeléséért. Ezek az idegek teszik lehetővé, hogy mozdulataink gördülékenyek legyenek. Általuk tudjuk, mi történik, amikor izommozgást végzünk.

Minden ember közös (egyetemes) képessége, hogy értelmezze a mozgásokat, illetve kommunikációs célokra felhasználja azokat, mások pszichofiziológiai állapotára vonatkozóan a személy izommozgásait információforrásként használja, azokból következetéseket vonjon le. (Buda, 1986) Ha sérül ez a képesség (akár látáskiesés által), a személy kommunikációs képességei szenvednek csorbát, különösen a relációs (meta szintű) kommunikáció tekintetében. Mozgás által tudjuk megtapasztalni a sebességet (aktív módon), és szabályozni a térközöket (pl. a zsúfoltságot, elrendezést).

A kinezika ugyancsak szorosan összefonódik a látással, hiszen vizuális érzékeléshez a szemmozgás nélkülözhetetlen. Az idegrendszeri károsodások (ha a proprioceptorok működésében zavar keletkezik), a kinesztétikus térérzékelést károsítják, gátjaivá válnak az izommunkának.

[74] Gibson ezt inkább testtudatnak nevezte (Hall, 1986)

3. fejezet: A kommunikációs értelemben vett fogyatékosság

A hazai gyógypedagógiai szakirodalom beszédfogyatékosságról és nem kommunikációs fogyatékosságról beszél (mint ahogyan azt mi is tettük az előző fejezetben). Magától értetődő, hogy ez utóbbi egy tágabb fogalom és jelenségkör. Mivel az ügyfélszolgálati munka a kapcsolattartásról, a kommunikációról szól, indokoltnak tűnik a beszéd képességén túl tekintenünk (ahogyan teszik azt a különféle érzékenyítéssel, s kommunikációs kihívásokkal foglalkozó tanulmányok szerte a világon).

3.1 A kommunikációs fogyatékosság mint határterület

A beszéd és megértés, az írás, az olvasás készségek, amelyeket legtöbbünk a mindennapokban gond nélkül használ. Kommunikálunk, amikor kifejezzük érzelmeinket, gondolatainkat, véleményünket, amikor kérdést teszünk fel, és amikor információt akarunk szerezni. Mindezt sok emberrel együtt tesszük és számtalan okból. Életünk számtalan területét alapozzuk a kommunikációra, amely alapvető emberi jogunk, társas létünk alapja.

A jó kommunikáció magában foglalja a tiszteletteljes attitűdöt és a jó (figyelmes, aktív, akár empatikus) hallgatást is. E készségek ma fontosabbak, mint valaha az emberek számára és hiányuk is feltűnőbb, mint valaha is volt.[75] Mégis a kommunikációs fogyatékosság közel sem olyan egyértelmű, mint más fogyatékosságok és defektusok. Legtöbbször a nyilvánosság számára a kommunikációs fogyatékossággal élők láthatatlanok, fogyatékosságuk jellege sem ismert, vagy megértett.

Ha valakinek valamilyen kommunikációs fogyatékossága van, az általában négy terület valamelyikét érinti:

- beszédképesség
- mások beszédének megértése
- olvasás
- írás

Nyilvánvalóan felmerül az első két pontban (de közvetetten a harmadikban és negyedikben is), hogy, aki hallássérült, az kommunikációs fogyatékos is egyben. A mozgásszervi fogyatékosság abban az esetben érinti a kommunikációs kompetenciákat, ha a beszélő szervek mozgása korlátozott, vagy ha az olvasás (akár egy könyv lapozása), az írás (kezek mozgatása) ütközik akadályokba. Az idegrendszer károsodásával járó olyan betegségek, mint a sclerosis multiplex is vezethetnek olyan állapotokhoz, amelyekre a beszédzavar, látászavar vagy a gondolkodás nehézsége (ezek valamelyike vagy akár mindegyike) jellemző. Komoly kihívást

[75] Communication access for people who have communications disabilities, http://www.mcss.gov.on.ca/en/mcss/publications/accessibility/commAccessCommunicationDisabilities/tableOfContents.aspx

jelentenek a születési vagy később szerzett, időskori értelmi fogyatékosságok (pl. szélütés következtében fellépő funkcióvesztés vagy Alzheimer-kór stb.), amelyek a megértés, tanulás, problémakezelés és emlékezés képességeiben eredményeznek deficiteket. A beszédért felelős agyi területek sérüléseiből eredő betegségek, pl. afázia (baleset vagy stroke miatt) is megértési nehézségekhez vezet(het)nek, hiszen a beszéd, az olvasás és írás képességére vannak hatással.[76] Többszörösen nehéz helyzetben vannak a siketvakok, akik sem látás, sem hallás útján nem tudnak információt felvenni. Az agyi bénulás (cerebral palsy)[77] ugyancsak beszéd és mozgásképtelenséget, a tárgyak mozgatásának képtelenségét jelenti, ahol kiesik a kommunikációból minden kinesztétikus eszköz. Az autizmussal élők pedig mind a tanulásban, mind a nyelvhasználatban, mind a másokkal fenntartott kapcsolatokban ütközhetnek nehézségekbe.

A mozgás, a megismerés és a nyelv hármasa a kommunikációs fogyatékosságok kulcsa.

A nehézséget az okozza, hogy minden kommunikációs fogyatékkal élő ember, a saját módján kommunikál, kapcsolatépítő és fenntartó módszere egyéni, ami igényli a partner oldaláról a támogató hozzáállást. Nincs két egyforma fogyaték, annyi féle módon találkozunk vele, ahány személyiség, preferencia, igény, készség és körülmény… A legtöbb ember számos kommunikációs módot használ, számos csatornát működtet, s teszi mindezt szituációtól és kommunikációs partnertől függően. Például van, akivel szemben a közvetlen találkozást, személyes beszélgetést helyezzük előtérbe, s közben felszabadultan gesztikulálunk, míg másokkal inkább csak telefonon tartjuk a kapcsolatot, vagy csak hivatalos stílusban kommunikálunk. Ez a szabadság a fogyatékkal élőket is megilleti, vannak kommunikációs szokásaik, preferenciáik.

Nézzünk néhány módot, immár az előző fejezet tükrében is, ahogyan kommunikálhatunk:

- beszéd
- testbeszéd
- arckifejezések (mimikai kommunikáció)
- gesztusok
- mutatás vagy ránézés emberekre és tárgyakra
- jelbeszéd (nemzeti jelnyelv és jelelt nemzeti nyelv)
- írás, gépelés vagy rajz
- egyéni betűző vagy írótábla
- képek, szimbólumok mutatása, írott szavak valamilyen kommunikációs eszközön/kijelzőn keresztül
- egyéb speciális **(augmentatív)[78] kommunikációs eszköz** használata

[76] Az afáziát gyakran hasonlítják ahhoz a helyzethez, amikor valaki idegen nyelvet tanul, tisztában van vele, mit akar, de azt nem tudja kifejezni, illetve nem tud másokat megérteni.

[77] Little-kórnak vagy újszülöttkori agysérülésnek is nevezik

[78] (lat. 'bővített'): **az érthető beszéd hiánya következtében súlyosan károsodott kommunikációs funkció átmeneti vagy tartós pótlására szolgáló kommunikációs rendszerek csoportja.** Lényege, hogy hiányzó beszéde helyett a sérült személy nonverbális úton fejezi ki magát, felhasználva mindazt a lehetőséget, amelyet a

3.2 Kommunikációs akadályok

Mik a legfőbb kommunikációs akadályok? Hát lássuk, mit mondanak az érintettek![79]

- *„Az emberek simogatják a fejemet és úgy beszélnek velem, mint egy gyerekkel."*
- *Azért, mert nem tudok beszélni, azt hiszik, nem is értem őket vagy képtelen vagyok gondolkodni."*
- *„Az emberek nem tudják, hogy fejezzék ki magukat. Nem tudják, mire számítsanak. Félnek, mert nem akarnak butának bizonyulni. Inkább mellőznek, nem vesznek tudomást rólam."*
- *„A legtöbbször az emberek nem hagyják elmondani, amit szeretnék. Csak kérdeznek, hogy igen vagy nem."*
- *„Sokkal tovább tart nekem kigondolni, hogy mit is mondjak, mit aztán azt elmondani valakinek. De az emberek nem tolerálják az én lassabb kommunikációmat."*
- *„Az emberek nehezen fogadják el, hogy tudok önálló döntéseket hozni, és hozzájárulásomat adni például az orvosi kezelésekhez."*
- *„Az emberek csak úgy leteszik a telefont, amikor beszélek. Mivel a beszédem elmosódott, azt hiszik, részeg vagyok."*
- *„Amikor megpróbáltam elmondani, mit szeretnék rendelni, a gyorsétterem tulajdonosa hívta a rendőrséget, hogy távolítsanak el engem a helyszínről."*

---

hangjelzések, gesztusok, manuális rendszerek, jelnyelv stb., és/vagy a betűket, rajzokat, jelképeket, fotókat, tárgyakat stb. tartalmazó kommunikációs táblák, valamint a hangadó gépek (kommunikátorok) biztosítanak. Az augmentatív kommunikációs rendszereknek a meglévő kifejezési eszköztáron kell alapulniuk, felhasználva minden beszédmaradványt és vokalizációs kísérletet, a hagyományos és az attól eltérő gesztusokat, jeleket, jelzéseket is. Minden augmentatív kommunikációs rendszer több, egyénre szabott, térben és időben eltérő használhatóságú kommunikációs eszközből áll, amelyek tartalmazzák a kommunikációs hatékonyságot növelő valamennyi üzenethordozót, segédeszközt, stratégiát és technikát. Az augmentatív kommunikáció hatékony használata megteremti a társ.-i integráció, az önkifejezés, az intellektuális, érzelmi és szociális fejlődés lehetőségeit. (Kálmán Zsófia), http://www.kislexikon.hu/augmentativ_kommunikacio.

[79] Communication access for people who have communications disabilities, http://www.mcss.gov.on.ca/en/mcss/publications/accessibility/commAccessCommunicationDisabilities/tableOfContents.aspx, 10-11.o.

Általános jótanácsok a kommunikációhoz:

Légy nyitott és állj készen arra, hogy az emberek különféleképpen kommunikálnak!

Ne gondold, hogy partnered nem érti, amit mondasz, de tartsd szem előtt, hogy a továbbiakban (a megértésen túl) nehézségei lesznek!

Szánj több időt a kommunikációra!

Hagyj több időt a megbeszélésre!

Teremts nyugodt környezetet a kommunikációhoz, hogy koncentrálhass, figyelmesen hallgathass!

Kérdezd meg az érintettet, van-e valami, amit tudnod kell és van-e olyan személy, akinek a segítségét kéne kérned a kommunikációtokhoz?

A beszélgetés során nem kell tudnod a fogyatékossága okát, koncentrálj a problémamegoldásra!

Azt nézd, mit akar a partnered, és hogyan tudnád őt segíteni abban!

Kövesd a partnered utasításait, és ha szükséges, kérj több időt, kérj egy kommunikációs asszisztenst vagy jelnyelvi tolmácsot vagy alternatív (szöveges) közlést![80]

3.3 Ha az ügyfél kommunikációs kártyákat vagy könyvet használ…

Az egyértelműség jegyében kérjük meg, hogy:

- Mutassa meg, hogy mond igent.
- Mutassa meg, hogy mond nemet.
- Mutassa meg, hogyan kommunikál.

A kártyákon általában szerepelnek a legfőbb kommunikációs utasítások. Ha a személy rámutat a tárgyakra a kártyán vagy a könyvben, mondjuk ki azokat (legyenek betűk, szavak vagy képek) hangosan. Előfordulhat, hogy csak a tekintetével tud rámutatni a dolgokra, ilyenkor (is) kérhetünk segítséget a kommunikációhoz. Általában segít, ha lejegyezzük a kiválasztott elemeket, így a partnerünk nyomon követheti a formálódó üzenetet/közlést.[81]

Ha a kiválasztott elemek (képek, ábrák) jelentése nem világos, próbáljuk azokat mondatba rakni a megelőző és következő elemekkel. (Sokat segíthet a kontextus.)

[80] www.AccessON.ca, 13. o.
[81] Uo. 16.

Például, ha az ügyfél kiválasztja a **busz – idő – otthon** kártyákat:

Megkérdezed: Azt szeretné tudni, mikor jön a busz, amivel haza tud menni?

A válasz: Nem.

Újra próbálkozol: Itt az ideje, hogy haza induljon busszal?

A válasz: Igen!

3.4 Ha az ügyfél beszéd-előállító gépet használ…

Ne akard tudni, hogy működik a szerkezet, a sikeres kommunikációhoz nincs szükséged erre az információra.

Várd meg, amíg a teljes üzenet elhangzik.

Ha még soha nem hallottál ilyesfajta gépi szintetizált beszédet, nehézséget okozhat az elején. Nyugodtan kérd meg a partneredet, megismételné-e, vagy nézd meg a kijelzőt, hátha segít.

Ha érthetetlennek találod az ügyfél beszédét:

1. Próbáld megnézni, hogyan képzi a szavakat.
2. Próbáld megszokni a beszédstílusát, kérd meg, hogy ismételje meg a közlést. (Ahogy a füled barátkozik a hangzással, egyre könnyebb lesz a megértés.)
3. Mond meg a partnerednek, hogy nem érted, amit mond.
4. Keressetek más megoldást, ha továbbra sem érted a beszédét. (írás, rajz stb.)

3.5 Ha az ügyfélnek beszédértési nehézségei vannak…

Próbálj egyszerűen fogalmazni. Használj írott segédleteket.

A világos beszéd alapja az egyszerűség, a töltelék, a zsargon és a felesleges szakszavak elhagyása.

Próbálj lassítani a beszédtempón.

Tagold a közlést, s a tartalmi egységek között hagyj időt a visszajelzésre, hogy a másik megértette-e, amit mondtál.

A visszajelzés adásához használhatjátok a kommunikációs kártyákat is.

Ha van kommunikációs asszisztens, megkérheted, hogy fogalmazza újra partnered számára az általad elmondottakat, az ő számára jobban érthető szavakkal.

Demonstráld, mire gondolsz: tárgyakkal, kártyákkal, rajzzal, gesztusokkal vagy írással.

3.6 Ha az ügyfél siketvak…

Ebben az esetben mindenképpen közvetítőre lesz szükség.

A közvetítő a hallható és látható információkat át tudja adni az ügyfél által preferált jelnyelven. A siketvakok jellemző kommunikációs módja a tenyérbe jelelés, ma már ehhez is nyújtanak támpontokat az olyan alkalmazások, mint a magyar Jel-lelő. (www.jel-lelo.hu)

3.7 Ha a személynek kommunikációs asszisztens segít…

Először is informáld le a kísérő személyt. Kérd el az igazolványát, amely tanúsítja, hogy segítő tevékenységet végezhet.

Miután megerősítetted az asszisztens szerepét, fogadd az ügyfél üzenetét segítőjén keresztül.

Mindig az ügyfélhez beszélj, ne a segítőjéhez (ő ebben a minőségében technikai személy, közvetítő).

4. fejezet: Akadálymentesítés

4.1 Antropometria és az épített akadályok

Az **antropometria** az emberi testrészek méretével és mérésével foglalkozó tudományág, amely statikus és dinamikus emberi testhelyzeteket vizsgál.[82] E szakág eredményeit használja fel az építészet az épített fizikai környezet ergonomikus, akadálymentes terek kialakításához.

Az ergonómusok és rehabilitációs szakmérnökök legfőbb tervezési szempontjai a következők:

- akadálymentesen megközelíthető
- akadálymentesen használható
- tapintható (taktilis) információ
- látható (vizuális) információ
- jól látható
- jól megvilágított
- csúszásmentes
- szabad szélesség és magasság
- indukciós hangerősítő rendszer
- térdszabad kialakítás
- vezetővonalak

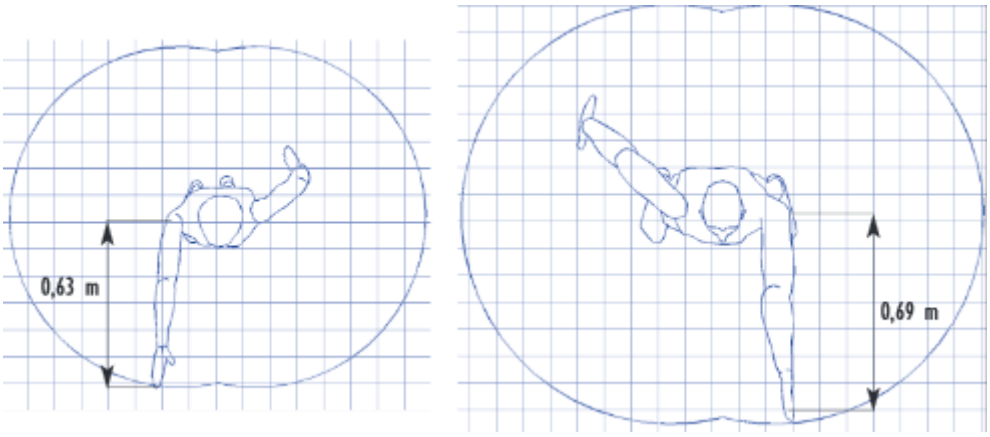
Akadálymentesen megközelíthető az az objektum, amely „a használó fizikai, érzékszervi, és szellemi fogyatékosságának mértékétől függetlenül is lehetőség szerint legönállóbban – külső segítség nélkül – kényelmesen, különösebb erőkifejtés nélkül elérhető."[83] (Közben segédeszközök használata nem korlátozott.)

Akadálymentesen használható (épület), amiben „minden szerkezet, berendezési tárgy a használó fizikai, érzékszervi, és szellemi fogyatékosságának mértékétől függetlenül is lehetőség szerint legönállóbban – súlyos fogyatékossággal bíró használó esetén az állandó kísérőjének segítségével – használható."[84]

Az antorpometriai ismeretek tükrében a cél olyan szabad terek kialakítása, amelyek megfelelnek az egyénenként eltérő képességeknek, azaz mindenki számára biztosítják a kényelmes és biztonságos önálló élet fizikai feltételeit.[85]

---

[82] Tervezési Segédlet az akadálymentes épített környezet megvalósításához, BM Építésügyi Hivatal, 2002. http://www.vati.hu/files/articleUploads/8271/tervezesi_segedlet.pdf
[83] Fischl-Pandula, 2005, 5. o.
[84] Uo.
[85] Uo. 6. o.



Példa az antropometriából
(Nők és férfiak maximális elérési távolsága)
Forrás: http://www.vati.hu/files/articleUploads/8271/tervezesi_segedlet.pdf, 6. o.

A belső tereken túl ide tartozik a parkolók kialakítása és onnan az épületek akadálymentes megközelítése is, nem beszélve a gépjárműből való ki-, illetve abba beszállás biztonságának biztosításáról. (A parkolókon kívül az automaták akadálymentessége is szempont.)

A legfőbb orientáló jogszabályok a fizikai akadálymentesítés tekintetében:

- az épített környezet alakításáról és védelméről szóló 1997. évi LXXVIII. tv., továbbá
- a településrendezési és építési követelményekről szóló 253/1997. (XII.20.) Kormányrendelet.[86]

4.2 Taktilis jelzések

„A taktilis jelzések ötlete az 1960-as években, Japánban született meg. Alkalmazásuk célja, hogy a gyalog közlekedőket talppal vagy segédeszközzel érzékelhető információval lássák el a környezetükben található akadályokról, veszélyhelyzetekről, illetve a biztonságosan használható közlekedési folyosókról. Éppen ezért különösen fontos, hogy a jelzések alkalmazása minden esetben következetes és informatív legyen.”[87]

A tapintás kapcsán a sima és érdes felületek váltakozásának kommunikatív értéke mindenki számára ismert. Sokkal kevésbé közismert azonban, hogy a taktilis jelzések a puhaság-keménység sűrűségbeli, illetve a lágyság-kopogás hangtani dimenziójában is fontos információk forrásai. Ráadásul a tapintási hőmérséklet is segítheti a tájékozódást.

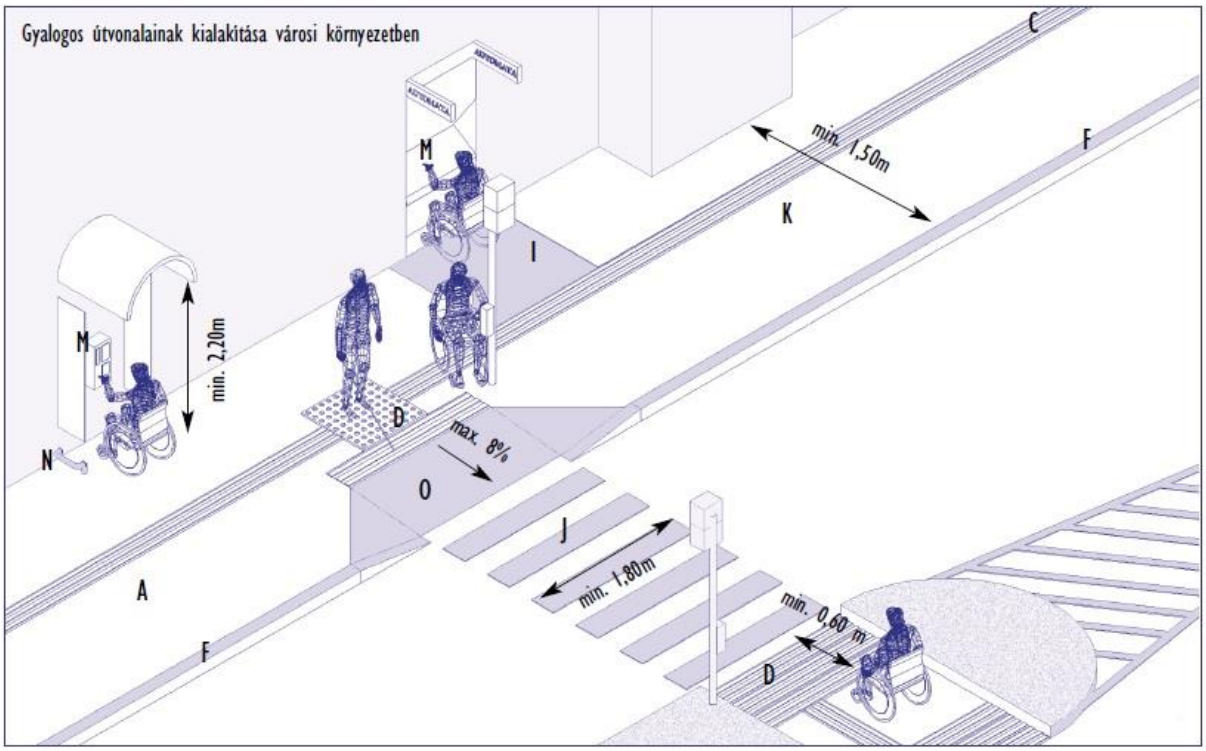
„A taktilis jelzések – geometriájukat tekintve – hosszú évek kutatómunkája nyomán nyerték el a mai szabványokban (pl. ISO/FDIS 23599:2012) is rögzített formájukat. A talppal és segédeszközzel egyaránt érzékelhető, gyalogos közlekedést segítő burkolatokon a nemzetközi

[86] ennek is 54.§-a (Biztonságos használat és akadálymentesség)
[87] Állásfoglalás A Magyar Vakok és Gyengénlátók Országos Szövetsége az alábbi állásfoglalást adja ki, a Magyarországon közforgalmú területen használható, közlekedést segítő taktilis jelzések alkalmazhatóságáról.

gyakorlatban többféle jelzéskép honosodott meg, melyek közül a leggyakrabban a hazánkban is alkalmazott „vezető” és „veszélyt jelző” sávokat használják.

A vezetősáv feladata, hogy a közlekedők számára kijelölje a biztonságos közlekedést biztosító gyalogos folyosó tengelyét, illetve az ehhez kapcsolódó, innen leágazó útvonalakat.” [88]

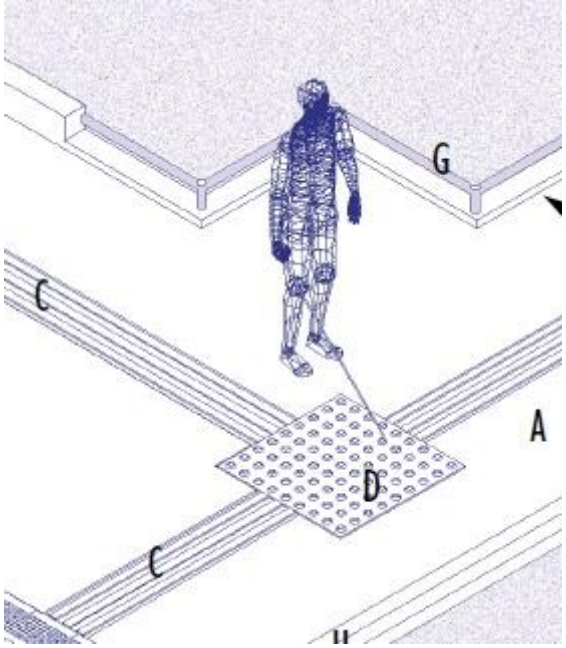
A veszélyt jelző sáv – más néven figyelmeztető jelzés – feladata – nevéből következően – a közlekedőre veszélyt jelentő szituációk előre történő, egyértelmű és következetes jelzése. Éppen ezért TILOS ezeket a jelzéseket más jelentéstartalommal elhelyezni.



Forrás: Fischl–Pandula, 2002, 13

A veszélyt jelző sávot a jelölendő akadály vagy veszélyforrás előtt, biztonságos távolságban kell elhelyezni, olyan lépés irányú szélességben, hogy a jelzést véletlenül se lehessen átlépni (min. 60 cm). A veszélyt jelző burkolat a környezetből kiemelkedő, raszterben elhelyezett, gömbsüveg vagy csonkakúp alakú, pontszerű elemekből áll. (Uo.)

[88] Uo.



Forrás: Fisch–Pandula, 2002, 13.

A fentieken kívül, hazánkban jelenleg bevezetés alatt áll egy harmadik – a CEN TS 15209 szabványban szereplő és a nemzetközi gyakorlatban ismert – jelzés, a LOZENGE vagy zónahatár jelzés. Ennek egyik feladata a kiemelt szegélyek eltűnésével, azokat pótolva kijelölni a biztonságos közlekedésre alkalmas sávok hosszanti határát - alkalmazhatók pl. a szintbeli gyalogos és gépjárműforgalom elválasztására -, másik feladata - a vasúti közlekedés kivételével - a kötöttpályás közlekedés elsodrási sávjának jelölése (Uo.)

A Magyar Vakok és Gyengénlátók Országos Szövetsége a Magyarországon közforgalmú területen létesülő új építésű beruházások, és az akadálymentesítést célul kitűző felújítások esetében csak a fentiekben ismertetett, és az ISO/FDIS 23599:2012 valamint a CEN TS 15209 szabványokban rögzített geometriájú taktilis jelzések létesítését támogatja. Az ezektől eltérő kialakítások taktilis jelzésként nem értelmezhetők, azokat akadálymentesítésre nem lehet alkalmazni. (uo.)

Ezen felül az akadálymentesség szempontjából kiemelten fontosak a gyalogátkelők, az útvonalak, az utcabútorok, a szegélyek, a rámpák, a lépcsők és korlátok, illetve az épületek bejáratai. Az épület legalább egy bejárata –lehetőleg a főbejárata – legyen akadálymentes és álljon összeköttetésben a környező akadálymentes épített terekkel.[89]

A belső terek kialakításakor ugyancsak fontosak a lépcsők, korlátok, falak (kapaszkodók), a jelölések, a megvilágítás, a burkolati jelzések, a szélfogók és pultok. A pultok akadálymentessége elsősorban a térdszabad kialakítást jelenti. Az épületrészek és szintek közti akadálymentesség a következő, ahol a liftek, emelők (korlátliftek) és kezelőeszközeik hozzáférhetőségét kell biztosítani.

[89] Fischl-Pandula, 2002.

Ugyancsak az általános követelmények között fogalmazódik meg, hogy minden egyes szinten legalább egy hozzáférhető illemhely legyen, amelyet elektromos kerekesszékkel segítség nélkül, illetve segítséggel is meg lehessen közelíteni és használni. Minden eshetőségre – akár vészhelyzetre is felkészülve – ajánlott minden egyes szinten akadálymentes telefonfülkét (vagy készüléket) üzembe helyezni, ügyelni a kapcsolók és automaták elhelyezésére és a vészkijárat megközelíthetőségére.[90]

4.3 Info-kommunikációs akadálymentesítés

E témakörben ma még átfogó, és nemzetközis standardokat tükröző szakmai anyag, segédlet, amely alapján a komplex akadálymentesítés végrehajtható, nem áll rendelkezésre. (Még a külföldi szakirodalomban sem.) Sokan e fogalom körébe sorolják az előző két fejezetben tárgyalt akadálymentesítést is, míg mások kimondottan az elektronikus (elektronikai eszközökön alapuló) és audio-vizuális, illetve médiatartalmakat hozzáférhetővé tevő törekvéseket állítják középpontba, elkülönítve fizikai és info-kommunikációs akadálymentesítést. (Tény, hogy a két terület számos ponton egymásba fonódik, átfedésekkel telített.)

„Valamely honlap akkor minősíthető akadálymentesnek, ha annak tartalma a számítógépet használó fogyatékos személy számára közvetlenül érzékelhető, érthető és értelmezhető, illetve, ha ugyanez megfelelő kiegészítő eszközök, berendezések, perifériák, valamint számítógépes programok, segédprogramok (szoftverek) segítségével elérhető. Az akadálymentes honlap nem tartalmazhat un. kereteket (frame-eket), mozgó ábrát, felugró ablakot, (pop-up) vagy más olyan elemet, amelyet a képernyőolvasó, fordító, vagy képernyő nagyító programok nem tudnak kezelni.”[91]

Az internetes honlapok komplex akadálymentességének nemzetközileg legelfogadottabb alapja a W3C szervezet ide vonatkozó útmutatója, a Web Content Accessibility Guidelines (WCAG).

Az akadálymentesítésnek ki kell terjednie minden olyan elektronikus szolgáltatásra, amelyhez az egészséges ügyfelek hozzáférnek. Például ügyféltérben az ügyfelek számára elhelyezett számítógép esetén, annak (akadálymentes) használhatóságát is biztosítani kell a fogyatékkal élők számára. Pl. térdszabad elhelyezés, képernyő-felolvasó program, jelnyelvi tájékoztató stb.

[90] Uo.
[91] Ajánlás az info-kommunikációs akadálymentesítésre, FSZK, 8. o.
http://www.fszk.hu/api/szakmai_anyagok/Ajanlas_az_info-kommunikacios_akadalymentesitesre.pdf

A szempontok között olyan nevesített kritériumok jelennek meg, mint:

- lehetőleg 19"-os LCD monitort kell alkalmazni,
- aktív hangfal szükséges, fejhallgató kimenettel,
- zsinóros, kényelmes fejhallgató,
- hagyományos, esetleg nagygombos billentyűzet, kontrasztos billentyű
- feliratozással, pl. fekete alapon fehér vagy sárga, esetleg zöld színű jelekkel,
- egér, esetleg érintő képernyő
- az esetleges űrlapkitöltő programot egér nélkül is lehessen kezelni,
- Windows operációs rendszer esetén bekapcsolható állapotú „Kisegítő lehetőségek" (=„Accessibility") program készlet.[92]

4.4 Közösségi oldalak akadálymentesítése

Ma már megkerülhetetlen kérdés, hiszen a government 2.0 olyan széleskörű kommunikációs nyitást hozott a közigazgatási szervezetek életében is, amely megalapozta a közösségi médiaeszközök használatát a közszektor egészében. Ráadásul a közösségi média kapcsolat-fókuszú, vagyis általa a fogyatékkal élő emberek a társadalmi részvétel lehetőségét kapják. Ez persze csak akkor van így, ha ezek az oldalak is akadálymenetesek, fogyatékkal élők számára is hozzáférhetőek, speciális felhasználói igényeikre tekintettel vannak.[93] Ellenkező esetben pedig épp fordítva, negatívan befolyásolhatja képzési, munkakeresési esélyeiket, kulturálódási, szórakozási lehetőségeiket. A cél tehát, hogy ne újabb kirekesztési, hanem befogadási lehetőséget jelentsenek az új média eszközei a fogyatékkal élők számára.[94]

- Egy vak vagy gyengénlátó ember a Twitteren keresztül is beszélgethet ismerőseivel ahelyett, hogy olyan zsúfolt rendezvényeken venne részt, amelyeken nehéz személyes kapcsolatot kialakítani.

- Ha valaki gyakran beteg, akkor a Facebookon vagy egy blogon keresztül is tájékoztathatja ismerőseit az állapotáról, illetve pl. a LinkedIn segítségével kereshet munkát.

- A közösségi oldalakat a lelki betegséggel élők is használhatják a kapcsolattartás egy nyugodt formájaként.[95]

„Mindegy, hogy a közösségi oldalakat különböző tevékenységek végrehajtásához, szórakozáshoz vagy a pizzéria kínálta árengedmény érvényesítéséhez használják-e a

---

[92] Uo. 10. o.
[93] A témával részletesen foglalkozik a Európai Vakok Szövetsége (European Blind Union), 2012. május-júniusi hírlevelében, www.euroblind.org
[94] Forrás: Scott Hollier: A közösségi oldalak akadálymentesítéséről fogyatékkal élő emberek számára, Budapest, 2012. december 3., Fogyatékkal Élő Emberek Világnapja, http://www.infoalap.eu/letoltes/A_kozossegi_oldalak_akadalymentessegerol.pdf
[95] A közösségi oldalak létrejötte hatalmas fejlődéshez vezetett a kommunikáció területén, ezt példázza az az Ausztrál Kommunikációcsere-projekt (ACE), amelynek résztvevői a Skype videószolgáltatását használják a siketek ausztrál jelnyelvén történő kommunikáció során. (Uo. 13-14.o.)

fogyasztók, a közös vonás mindegyik esetben a részvétel, vagyis az a tény, hogy a fogyatékkal élő emberek élni tudnak a közösségi oldalak által kínált előnyökkel." (Uo. 14)

A WCAG 2.0 ajánlás az akadálymentesítés nemzetközileg elismert szabványa, amely négy alap- és tizenkét irányelvben foglalja össze az akadálymentesség ismérveit:

- **Észlelhetőség**
  - Nyújtsunk szöveges alternatívát a nem szöveges tartalmak helyett!
  - A multimédia-tartalmakat lássuk el feliratokkal!
  - Alkossunk olyan tartalmat, amely többféleképpen, például támogató technikák révén is elérhető anélkül, hogy veszítene a jelentéséből!
  - Tegyük könnyebbé a felhasználók számára a tartalmak látását és meghallgatását!
- **Működőképesség**
  - Tegyünk minden funkciót elérhetővé a billentyűzeten keresztül is!
  - Hagyjunk elég időt a tartalmak elolvasásához és használatához!
  - Kerüljük a zavart okozó tartalmakat!
  - Segítsük a felhasználókat a tájékozódásban és a tartalmak megtalálásában!
- **Érthetőség**
  - Tegyük a szöveget olvashatóvá és érthetővé!
  - Tegyük a tartalom megjelenését és működését kiszámíthatóvá!
  - Segítsük a felhasználókat a hibák elkerülésében és kijavításában!
- **Robosztusság**
  - Tegyük az oldalt maximálisan kompatibilissé a jelenlegi és a jövőbeli felhasználói eszközökkel! (16-17.o.)

Az előnyök ellenére is bizonyos mértékben minden közösségi oldalnál jelentkeznek akadálymentesítési problémák. A Facebook, a LinkedIn, a Twitter, a YouTube, a blogolási oldalak és a nemrég indított Google+ hiányosságai miatt sok fogyatékkal élő ember számára nem lehetséges ezek használata.

Szerencsére viszont a felhasználók sok alternatív megoldást találtak a problémák áthidalására, például alternatív webportálokat és mobil alkalmazásokat fejlesztettek ki, billentyű-parancsokat adtak hozzá a funkciókhoz az adott weboldalon történő tájékozódáshoz, illetve támogatói csoportokat hoztak létre. Az előbb felsoroltak az akadálymentesítési információk valóságos tárházát alkotják, a fogyatékkal élő felhasználók pedig továbbra is folytatják az akadálymentesítés kreatív módjainak felkutatását. Ez a projekt részesévé válhatott az online közösségekben már jelen levő felhasználók által kikísérletezett tippek és ötletek megosztásának. A következő fejezetek azokat az eszközöket és technikákat helyezik előtérbe, amelyekre a fogyatékkal élő embereknek szükségük van a közösségi oldalak és az azokon található útmutatók használatához. (20. o.)

5. fejezet: Fogyatékkal élő személyekkel folytatott kommunikáció

5.1 Tanácsok látássérültekkel folytatott kommunikációhoz

- Ha látássérült személyhez közelítesz, szólítsd meg!
- Mondd meg neki, ki vagy anélkül, hogy felemelnéd a hangod! (A hangerő nem képes ellensúlyozni a látás hiányát.)
- Amikor csoportban beszélgettek azonosítsd magad és nevezd meg azt, akit megszólítottál! (A kommunikációs folyamat szabályozásához, szó átadás és –átvétel nem elegendők a megszokott nem verbális meta szintű jelzések.)
- Ne játssz a fogyatékkal élő személy segítő állatával, anélkül, hogy az engedélyét kérnéd.
- Ne hagyatkozz arra, hogy partnered észreveszi, amikor távozol, inkább jelezd számára!
- Ne próbáld őt vezetni a megkérdezése nélkül! Ha elfogadja a segítséged, nyújtsd a karod és hagyd, hogy ő koordinálja a saját mozgását!
- Információk és instrukciók adásakor adj részletes leírásokat, hogy a látók számára nyilvánvaló információkat is közvetítsd, amelyeket partnered nem érzékelhet. Pl. Ne csak azt mondd, menjen előre, vagy jöjjön közelebb, azt is mondd meg, hány lépést.

5.2 Tanácsok hallássérültekkel folytatott kommunikációhoz

- Győződj meg róla, hogy partnered rád figyel, mielőtt beszélni kezdenél!
- Ha nem néz rád, érintsd meg a vállát, hogy magadra vond a figyelmét!
- Mindig nézz közvetlenül a hallássérült személyre és igyekezz az arcod a fény felé, az árnyékoktól távol tartani, hogy jobban lássa a mimikádat és az artikulációdat!
- Ha jelnyelvi tolmács segíti a kommunikációtokat, ne a tolmácshoz, hanem a partneredhez beszélj!
- Ha nagyothalló személlyel kell telefonon beszélned, hagyd hosszan kicsengeni a hívást és készülj fel rá, hogy érthetően beszélj, akár többször lassan elismételve a mondanivalót!

5.3 Tanácsok mozgásukban korlátozott személyekkel folytatott kommunikációhoz

- Próbálj meg partnered szemmagasságában elhelyezkedni (akár letérdelni, vagy ülni vele egy magasságban)!
- Ne dőlj a kerekesszéke fölé vagy más segédeszköze útjába (és ne sértsd meg a személyi terét)!

- Ne tégy leereszkedő gesztusokat, mint vállveregetés vagy fejsimogatás! Ne kezeld gyerekként!
- Kérdezd meg, hogy kéri-e a segítségedet, akarja-e, hogy te told a kerekesszékét!
- Ha úgy látod, problémája van bizonyos feladatok elvégzésével, mint egy ajtó kinyitása vagy egy mappa átadása, ajánld fel a segítségedet!
- Ha mozgásában korlátozott személyt keresel telefonon, hagyd hosszan kicsöngeni a telefont, gondolj rá, hogy több időre lehet szüksége, hogy elérje a készüléket!

5.4 Tanácsok beszédükben korlátozott személyekkel folytatott kommunikációhoz

- Ha nem értesz valamit, amit a másik személy mondott, ne tégy úgy, mintha értenéd! Nyugodtan kérdezz vissza, jelezd a zavart! Kérd meg, hogy ismételje meg, amit mondott!
- Szánj annyi időt a kommunikációra, amennyi szükséges, ne sürgesd a partnered, légy vele türelmes!
- Próbálj rövid válaszokat igénylő kérdéseket feltenni (zárt kérdések), amelyekre egyértelmű választ adhat akár egy szóval vagy bólintással is.
- Koncentrálj és fordíts kiemelt figyelmet arra, hogy mit akar mondani a másik!
- Ne próbáld befejezni a mondatokat a beszélő helyett, hagyd, hogy a végére jusson közlendőjének!
- Ha többszöri próbálkozásra sem érted meg, mit szeretne mondani partnered, kérdezd meg, szóba jöhet-e az írásbeli kommunikáció mint alternatíva!

5.5 Tanácsok kognitív fogyatékossággal rendelkező személyekkel folytatott kommunikációhoz

- Ha a beszélgetés helyszíne, az ügyféltér túl zajos, sok a zavaró, figyelemelterelő körülmény, keress inkább egy csendesebb helyet, ahol beszélhetsz partnereddel!
- Légy felkészülve arra, hogy amit mondasz, akár szóban, akár írásban, ismételned kell!
- Anélkül, hogy leereszkedő vagy tolakodó (túlzottan segítőkész) lennél, kérdezd meg partneredet, segíthetsz-e a nyomtatványok kitöltésében, kér-e magyarázatokat a kitöltési útmutatóhoz, kér-e írásbeli segítséget!
- Hagyj több időt a döntéshozatalra!
- Légy türelmes, rugalmas és támogató!
- Szánj elég időt a kölcsönös megértésre!

5.6 A hatékony kommunikáció akadályai – attitűdbeli akadályok

A fogyatékkal élő személyek mindennapjait számos akadály nehezíti meg, de mind közül, a legnehezebb felvenni a harcot az attitűdbeli akadályokkal: a félelemmel, a kirekesztéssel, az

előítéletekkel, szélsőséges esetben a gyűlölettel. A következőkben ezért a leggyakoribb attitűdbeli korlátokat tekintjük át.

Alsóbbrendűség – sok egészséges ember úgy tekint a fogyatékkal élő társaira, mintha azok másodrendű állampolgárok lennének, kevésbé hasznos tagjai a társadalomnak, mint ők maguk.

Sajnálat – a legtöbb ember leereszkedő, sajnálkozó gesztusokkal fordul a fogyatékkal élők felé, miközben ők igyekeznek elérni az esélyegyenlőséget, kereső tevékenységet akarnak folytatni, hogy bizonyítsák függetlenségüket, hasznosságukat a társadalomban, s hogy megállják a helyüket a munkaerő-piaci versenyben.

Hősként tisztelés – a sajnálat ellentettjeként némelyek úgy tekintenek a fogyatékkal élőkre, mint hősökre, rendkívüli dolgok véghezvivőire. Ők azonban nem gondolják, hogy mindennapi tevékenységeik – életük – elismerésre méltó volna, csak teszik a dolgukat, élnek, ahogy tudnak. Megtanultak alkalmazkodni a kihívásokhoz, fejlesztik készségeiket, ismereteiket, ahogyan mások is. Próbálnak önállóan boldogulni, ahogyan bárki más.

Tudatlanság – sokan iskolázatlannak, műveletlennek tartják a fogyatékkal élőket. Ebben szerepe lehet annak is, hogy gyakran nem is kapnak lehetőséget képességeik bizonyítására. Ha fény derül fogyatékosságukra, gyakran – pl. állásinterjú helyzetben is – az kerül a figyelem fókuszába és nem ők maguk, nem a képességeik, hanem képességhiányaik. (A pohár félig üres.)

Kiterjesztés – ha valaki valamilyen fogyatékkal él, hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy teljesen csökkent értékű, s ekként is kezeljük, nem bizonyos készségeit írjuk le, hanem őt magát. Egészében csökkent értékűnek tartjuk.

Sztereotípiák – ezek olyan negatív és pozitív általánosítások, amelyek elfedik a fogyatékkal élők valódi képességeit. Pl. a látássérültek hallása jobb, mint látó társaiké, az értelmi fogyatékosok mind ártatlan, kedves természetű emberek vagy minden fogyatékkal élő ember keserű és szomorú.

„Visszahatás" – a fogyatékkal élők esélyegyenlőségéért megtett intézkedéseket sokan kedvezmények nyújtásaként értékelik, s azt mondják, előnyhöz juttatják őket a munkaerőpiacon az egészségesekhez képest.

Tagadás – ha egy fogyatékosság nem magától értetődő, hajlamosak vagyunk elutasítani a tényt, mondván ez nem „igazi" fogyaték. Az igazi fogyatékosság egyértelmű.

Félelem – sokan a hibázás lehetőségét akarják elkerülni, félnek az emberi kudarctól, ezért elkerülik a fogyatékkal élőket, tartanak a találkozástól. Őket rabul ejtette a fogyatékra koncentrálás, ami elvonta a figyelmet az emberről.[96]

[96] http://www.labor.state.ny.us/workforcenypartners/forms/communication.pdf nyomán

6. fejezet: A fogyatékos személyek segédeszközei

A fogyatékos személyek iránti elfogadás a megismerésben, megértésben, empátiában rejlik. Az első két lépcsőfok híján minden beleélő és beleérző kísérlet tévútra vihet. Ezért a társadalmi léptékű szemléletformálás alapja is néhány kötelező feladat lehet:

Ismerjük meg őket!

Ismerjük meg az életmódjukat!

Ismerjük meg a segédeszközeiket, hiszen (szinte) állandó kísérőik!

Tanuljuk meg a segítségnyújtás megfelelő módjait, technikáit!

E fejezetben részben a fogyatékos személyek oktatása során, részben az egészséges társaik által gond nélkül végzett műveletek megtanulásához használt, részben pedig állandó és ügyintézés során is igénybe vehető segédeszközeik kerülnek tárgyalásra.

6.1 Az abakusz és a szorobán

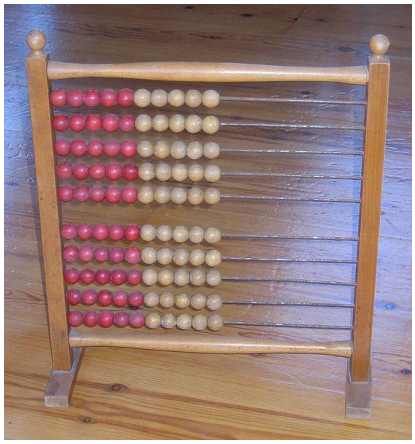
Az abakusz tágabb fogalmi megjelölése különféle – igen hasonló elven működő – számoló eszközöknek, melyek gyökereit már az időszámításunk előtti harmadik évezredben megtaláljuk Mezopotámiában. A kutatások, s a szóeredeztetés (sík felület – görög; és por, kavics – sémi; valamint mag – berber) arra enged következtetni, hogy a világ számos táján újból és újból feltalálták, illetve kisebb-nagyobb változtatásokkal átvették más kultúráktól. A felépítése ennek következtében igen nagy változatosságot mutat, de vezérelve, hogy rögzített tengelyeken mozgatott tárgyak segítségével támogatja a számolást, egyetemes.[97]

Szorobán: az abakuszok családjába tartozó, számolást segítő (vizualizáló) eszköz. Legtöbbször tengelyekre (vályú vagy huzal) fűzött és keretbe foglalt tárgyak (golyók vagy kövek), amelyek mozgatásával történik a számolási műveletek végzése. (www.szoroban.hu)

A szorobán elődje, a suanpan az 1400-as évek Kínájában már a mindennapok része volt, de csak mintegy kétszáz évvel később vált elterjedtté Japánban. Magyarországon 1990-ben jelent meg a matematika oktatás egyik fejlesztő eszközeként, s 1996 óta rendeznek szorobán versenyeket. A neuropszichológia álláspontja szerint a szorobán használata, mindkét

[97] http://hu.wikipedia.org/wiki/Abakusz

agyféltekét igénybe veszi a számolási műveletek végzésekor. A fejben való szorobánozás pedig fejleszti mind a képi emlékezetet, mind a szám- és szövegemlékezetet, valamit javítja a fejszámolás képességét. Az eszköz előnye, hogy könnyen szemléltethetők általa a helyi értékek, az átváltások, a maradékos és a közönséges osztás, így segítségével még az enyhén értelmi fogyatékos vagy diszkalkuliás gyermekek is boldogulnak a számolási feladatokkal.[98] „A szorobán a vakoknak készített abakuszok mintájául is szolgált. Az egyiken a felhasználók korongokat forgatnak gyöngyök helyett. A másik a Cranmer-abakusz, gömbölyű gyöngyökkel, hosszabb rudakkal és bőr háttérrel, hogy a gyöngyök ne mozduljanak el használat közben." (Uo.)



Iskolai eszközként Dániában
Forrás: http://hu.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1jl:Kugleramme.jpg

6.2 A Braille-írás

A vakon született vagy kisgyermek-, kisiskoláskorban (tágabban: általános iskoláskorban) látásukat vesztett személyek alapvető és elsődleges írásbelisége a Braille (pontírás), amely a vak, illetve súlyosan látássérült emberek tapintási érzékelésére alapoz. A Braille nem nyelv, hanem írásrendszer. A különböző idegen nyelvek Braille ábécéje, karakterkészlete eltér egymástól az adott nyelv sajátosságainak megfelelően.[99] A taktilis információszerzés egyik kulcs eszköze, még akkor is, ha ma már alkalmazása érzékelhetően háttérbe szorul a képernyőolvasóval ellátott számítógép használata mögött. (Ez a tendencia már a Vakok Általános Iskolája tanulói körében is érzékelhető.) Ez egyfajta érzékszervi eltolódást is jelent, hiszen a korábban domináns tapintási érzékről a hallásra, az akusztikus információszerzésre tevődik a hangsúly. Fontos azonban szem előtt tartani, hogy a Braille-írás olvasásának megtanulása kibővíti a látássérültek tanulási lehetőségeit, a választás lehetőségét nyújtja az információszerzésben. Vannak ráadásul olyan munkakörök, amelyek ma még nem nélkülözhetik a pontírás olvasásának képességét, így egzisztenciális kérdés is a taktilis

[98] http://hu.wikipedia.org/wiki/Szorob%C3%A1n
[99] Állásfoglalás a Magyar Braille írással készülő feliratok és kiadványok kialakításához (MVGYOSZ)

tanulási mód elsajátítása. (Bieber Mária, 2012, Beszámoló a „Kérdőív a Braille-írás-olvasás és a képernyő-olvasóval ellátott számítógép használatának felmérésére látássérült, szegregáltan tanuló, felső tagozatos diákok körében” című kutatásról)

6.3 Az ujj-ABC

Ma Magyarországon két fajtája használatos, az ún. daktil ABC és a fonomimikai ABC. Előbbi a nemzetközi gyakorlatból átvett és kibővített „betűkészlet”, amely az írott betűkkel való hasonlóságra, formai egyezésre alapoz, utóbbi a gyógypedagógiában a beszédhangok tanítására használt (hangjelölő) kézjelek készlete. Eltérő, hogy a siketek, melyik ABC-t használják, a középkorúak inkább a fonomimikai ABC-t részesíti előnyben. Zömében csak betűzésre, nevek egyértelműsítésére szolgál a hazai gyakorlatban. Viszonylag egyszerű, mégis kevéssé elterjedt vizuális kommunikációs mód Magyarországon.

6.4 A jelnyelv

A vizuális kódrendszerek legfejlettebb formájaként tartja számon a szakirodalom a jelnyelvet. Az 1960-as évek óta önálló nyelveknek tekintik a nemzeti jelnyelveket, de hazánkban csak 2009-ben nyert polgárjogot a siketek jelbeszéde. (Korábban a használatát és tanítását tiltották, büntették.)

Mára bebizonyosodott, hogy a jelnyelvnek is van hangtana, alaktana, mondattana, s a beszélt nyelvekhez hasonló kategóriák jellemzik. Még nyelvváltozatai is hasonlóan alakulnak, mint a beszélt nyelveké. Még a nyelv fejlődése is rokon a beszélt nemzeti nyelvekkel, mutat keveredéseket, találkozunk szóátvétellel. A magyar jelnyelvbe például igen sok osztrák jel került át, s magyar jelek tucatjait vette át az izraeli jelnyelv. Nemzetközi találkozások alkalmával mégis a siketek egy leegyszerűsített pantomimszerű jelrendszert használnak.[100]

Tévhitekkel ellentétben a jelelés és a beszéd közel azonos tempójú, néha a jelelés együttes jelzései révén még gyorsabb is. A szótárakban már rögzült jelek mellett a jelelőnek módja van a beszédhelyzetben spontán módon is új szóalakokat képezni az egyéni igényeknek és szituációnak megfelelően. A mondattan szintjén nagy jelentősége van annak, hogy a két kéz, az arc, a fej, a felsőtest összehangolt munkája valósítja meg a jelnyelvi beszédet (amelyhez társulhat artikuláció és hangadás is).

Egy különbségtétel: a jelet magyar nyelv és a magyar jelnyelv minőségében más. Mindkettő ismerete kétnyelvűséget jelent a siket közösségben. A jelelt magyar a jelekkel kísért magyar nyelvet jelenti, amely inkább az írásra emlékeztet. Magyar mondatokat alakítunk át, fejezünk

[100] Lancz Edina–Berbeco, Steven (szerk.): A magyar jelnyelv szótára, SINOSZ, 2004. Budapest. ix.

ki másik kódban. Ez követi a magyar mondatok szórendjét és igazodik annak nyelvtanához. Ezzel szemben a magyar jelnyelv önálló nyelv, saját logikával.

Példa:

A szék az asztal mellett van.
Jelelt magyarban: szék + asztal + mellett mutatása
Magyar jelnyelvben: szék + asztal megfelelő formája (és helye) egymás mellett jelelve

6.5 A fehér bot

„A fehér bot az egyik legalapvetőbb segédeszköz, manapság már nagyon ritka, hogy valaki nincs tisztában a jelentésével, bár magam is találkoztam többször is olyannal, hogy egyesek permetező csőnek, esetleg kutyaűző fegyvernek vélik.”[101]

A fehér bot a tereptárgyak és a felszín érzékelésére szolgáló alapvető, tájékozódást segítő eszköz a látássérültek számára. Ezzel pásztázzák környezetüket, hogy az esetleges akadályokat ki tudják kerülni. A látók számára a széles ívű mozgatás, kopogás olykor zavaró lehet, de gondoljunk csak bele, magasságot, mélységet, távolságot, útirányt és még számos más dolgot kell általa helyesen kezelnie látássérült embertársainknak.

6.6 A vakvezető kutya

„A vakvezető kutyák gyakori kísérői a vak embereknek és rendszerint konfliktusforrást jelentenek a nem látó emberek és környezetük között. A kutyákkal kapcsolatos aggály, hogy nincsenek megfelelően betanítva, esetleg nem szobatiszták, szétrághatnak tárgyakat, papírokat az épületben. Tudnunk kell, hogy a vakvezető kutyák rendkívül okosak, mert gondos kiképzésben részesülnek, szigorú fegyelemhez szoktatják őket, minden ésszerű eshetőségre felkészítik ezeket az állatokat. Így igen csekély a valószínűsége annak, hogy galibát okoznak a hivatalban. Ráadásul a látássérültek többnyire érzelmileg is kötődnek a kutyákhoz, tehát különösen ellenséges lépésnek tekintik, ha kutyájuk hátrahagyására szólítják fel őket. **Ha nem muszáj, ne válasszuk el a kutyát gazdájától**, ezzel megelőzhetjük a fagyos légkör kialakulását, számottevő kockázatot viszont nem vállalunk. Ha mégis úgy értékeljük, hogy a vakvezető kutyák súlyosan megbontanák a hivatal rendjét, egyrészt gondoskodjunk az eb megfelelő és ésszerű felügyeletéről (pl. a portán), másrészt a látássérült számára segítő személyről, hiszen egyik legfontosabb támaszától fosztjuk meg e döntéssel a nem látó embert. Ha e kettő közül valamelyik hiányzik, nehezen kezelhető helyzetbe hozzuk az ügyfelet.” (Szentgáli-Tóth Boldizsár: A fogyatékosokkal való bánásmód a hivatalban, szakmai anyag – kézirat a Nemzeti Közszolgálati Egyetem érzékenyítő képzéséhez, 2014, 8-9)

[101] Szentgáli-Tóth Boldizsár: A fogyatékosokkal való bánásmód a hivatalban, szakmai anyag – kézirat a Nemzeti Közszolgálati Egyetem érzékenyítő képzéséhez, 2014, 8.o.

6.7 A képernyőolvasó programok

„Egyre fontosabb, hogy tisztában legyünk a képernyőolvasó programok miben létével, mivel jelenleg ez a leghatékonyabb szoftver, ami a vak emberek életét könnyíti. Ezek közül a Jaws nevű alkalmazás különböző változatai a legelterjedtebbek, de másféle programok is használatban vannak.[102]

Ingyenes alkalmazásként elérhető a NonVisual Desktop Access (NVDA) nyílt forráskódú képernyőolvasó program a Microsoft Windows operációs rendszerhez. „A szoftver lehetőséget nyújt Windowst futtató számítógépek használatához vakok és gyengénlátók számára. Segítségével a felhasználó követni tudja a képernyőn történő eseményeket, melyeket az NVDA az operációs rendszer lekérdezésével egy beszédszintetizátor által juttat el a felhasználóhoz.”[103]

A képernyőolvasó minden a képernyőn megjelenő szöveget szó szerint tolmácsol a látássérültnek (kivéve a képfájlokat), így a vak ember számára a modern technika vívmányainak többsége kiaknázható. A beszélő programok útján megnyílt az internet, de a mobiltelefonozás is a vakoknak. Ezek a programok persze géphangon beszélnek, így hangsúlyozásuk, hangszínük, beszédtempójuk az élőbeszédtől idegen, így első hallásra sokaknak idegenszerű, ezért elriasztó élmény lehet. E generált beszéd azonban rövid idő alatt megszokható, így ne ijedjünk meg, ha elsőre ellenszenvesnek tűnik. Ha van Jaws program telepítve a hivatal valamelyik számítógépén, szükség esetén bátran használjuk.”[104]

6.8 Az ún. aláírási sablon, vagy aláírási keret

Egyelőre vannak pozitív és negatív példák is rá, hogy az ügyintézés során elfogadott-e a sablon használata, vagy az aláíró keret, amely segít a nem látó ember számára aláírását a nyomtatványokon a kijelölt rovatba tenni. (Különösen olyan nyomtatványoknál fontos, ahol a megadott kereten nem lóghat túl az aláírás). Arra is van példa, hogy az ügyintézés során aláírás bélyegzőt használjon, aki vak vagy gyengénlátó.

Előbbiekkel kapcsolatban a legfőbb aggály, hogy a sablont bárki más is használhatja, igen hasonló írásképet kapva, mint az aláírás eredeti tulajdonosáé. (Ilyenkor persze írásszakértő a vonalvezetésből, vonalmélységből és egyebekből meg tudja állapítani az aláírás eredetiségét, de a legtöbb szervezet nem szeret kockáztatni.)

---

[102] „A JAWS for Windows képernyőolvasó program a billentyűleütések és a képernyőn látható üzenetek felolvasásával lehetővé teszi a számítógép használatát a látássérült emberek számára. A program kiemelten támogatja a Windows operációs rendszer, a Microsoft Office irodai programcsomag, az Internet Explorer böngésző, és sok más népszerű program használatát.” Forrás: http://www.infoalap.hu/jaws/

[103] http://www.nvda.hu/

[104] [104] Szentgáli-Tóth Boldizsár: A fogyatékosokkal való bánásmód a hivatalban, szakmai anyag – kézirat a Nemzeti Közszolgálati Egyetem érzékenyítő képzéséhez, 2014, 8. o.

Ha nincs mód bélyegző és keret használatára, segítsük az ügyfelet oly módon, hogy ujjunkkal jelöljük számára az aláírás rovat kezdő pontját. A biztonság kedvéért a legtöbb látássérült személy megpróbál kidolgozni önmaga számára valamilyen egyedi „személyes jelet”, amelyet aláírásként alkalmaz.[105]

[105] Érdekes beszélgetés folyik erről a http://www.vakinfo.hu/forums/alairas fórumon.

Felhasznált irodalom

Bieber Mária (2012): Beszámoló a „Kérdőív a Braille-írás-olvasás és a képernyő-olvasóval ellátott számítógép használatának felmérésére látássérült, szegregáltan tanuló, felső tagozatos diákok körében” című kutatásról

Buda Béla (1986): A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei, Animula Kiadó, Budapest.

Fischl Géza–Pandula András (2002): Tervezési Segédlet az akadálymentes épített környezet megvalósításához, BM Építésügyi Hivatal, http://www.vati.hu/files/articleUploads/8271/tervezesi_segedlet.pdf

G. dr. Szabó Terézia (é.n.): Gyógypedagógiai alapismeretek, Nyíregyházi Főiskola Képzési és Továbbképzési Intézet, http://www.massag.hu/main.php?a=konyvajanlo&b=konyvajanlo_korszerusitesi

Hall, Edward T. (1980): Rejtett dimenziók, Gondolat, Budapest.

Hollier, Scott: A közösségi oldalak akadálymentesítéséről fogyatékkal élő emberek számára, Budapest, 2012. december 3., Fogyatékkal Élő Emberek Világnapja, http://www.infoalap.eu/letoltes/A_kozossegi_oldalak_akadalymentessegerol.pdf

Markos Ádám (2014): A fogyatékossággal élő személyek jogainak megvalósulásának anomáliái Magyarországon, szakértői munkaanyag (kézirat)

Lancz Edina–Berbeco, Steven (szerk.) (2004): A magyar jelnyelv szótára, SINOSZ, Budapest.

Szentgáli-Tóth Boldizsár (2014): A fogyatékosokkal való bánásmód a hivatalban, szakmai anyag – kézirat a Nemzeti Közszolgálati Egyetem érzékenyítő képzéséhez,

Ajánlás az info-kommunikációs akadálymentesítésre, Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, 2008, http://www.fszk.hu/api/szakmai_anyagok/Ajanlas_az_info-kommunikacios_akadalymentesitesre.pdf

Állásfoglalás a Magyar Braille írással készülő feliratok és kiadványok kialakításához (MVGYOSZ)

http://www.mcss.gov.on.ca/documents/en/mcss/accessibility/DevelopingStandards/Communication_Access_ENG_no_ack.pdf

Communicating Effectively With People Who Have A Disability, http://www.labor.state.ny.us/workforcenypartners/forms/communication.pdf

http://www.mvgyosz.hu/akadalymentesites

http://www.infoalap.hu/publikaciok/

http://www.vcu.edu/partnership/C-SAL/downloadables/PDF/DisabilityAwarenessPacket.pdf

1998. évi XXVI. Törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról

2013. évi LXII. törvény a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény módosításáról

Magyarország Alaptörvénye

Függelék

1. IQ-értékek szerinti értelmességi skála

<table>
<tr><td>0-0,25 IQ
idiócia (súlyos)

0-25-0,50 IQ
imbecillitás (középsúlyos)

0,50-0,70I Q
debilitás (enyhe)</td><td>Tényleges értelmi fogyatékosság (oligofrénia)</td><td>Organikus tünetekben gazdag</td><td rowspan="2">Mentális

szubnormalitás</td></tr>
<tr><td>0,70-0,80 IQ esetleg debilitás

0,80-0,90 IQ lelassult fejlődés</td><td>Határeset mentális retardáció</td><td>Organikus tünetekben szegény</td></tr>
<tr><td>0,90-1,10 IQ</td><td>Normálövezet</td><td></td><td>Normalitás</td></tr>
<tr><td>1,10-1,20 IQ</td><td>Magas intelligencia</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>1,20 IQ</td><td>Igen magas intelligencia</td><td></td><td>Szupernormalitás</td></tr>
</table>

Forrás: G. dr. Szabó, 8. o.
http://www.massag.hu/main.php?a=konyvajanlo&b=konyvajanlo_korszerusitesi

2. Számítógépes és irodalmi Braille jelölések

Kisbetűk

Karakter; Számítógépes Braille-jelölés; Irodalmi Braille-jelölés
a; 1; 1
á; 4, 8; 4
b; 1, 2; 1, 2
c; 1, 4; 1, 4
cs; -; 1, 4, 6
d; 1, 4, 5; 1, 4, 5
e; 1, 5; 1, 5
é; 1, 6, 8; 1, 6
f; 1, 2, 4; 1, 2, 4
g; 1, 2, 4, 5; 1, 2, 4, 5
gy; -; 1, 4, 5, 6
h; 1, 2, 5; 1, 2, 5
i; 2, 4; 2, 4
í; 3, 4, 8; 3, 4
j; 2, 4, 5; 2, 4, 5
k; 1, 3; 1, 3
l; 1, 2, 3; 1, 2, 3
ly; -; 4, 5, 6
m; 1, 3, 4; 1, 3, 4
n; 1, 3, 4, 5; 1, 3, 4, 5
ny; -; 1, 2, 4, 6
o; 1, 3, 5; 1, 3, 5
ó; 2, 4, 6, 8; 2, 4, 6
ö; 1, 2, 3, 4, 5, 8; 1, 2, 3, 4, 5
ő; 1, 2, 4, 5, 6, 8; 1, 2, 4, 5, 6
p; 1, 2, 3, 4; 1, 2, 3, 4
q; 1, 2, 3, 4, 5; 1, 2, 3, 4, 6
r; 1, 2, 3, 5; 1, 2, 3, 5
s; 2, 3, 4; 2, 3, 4
sz; -; 1, 5, 6
t; 2, 3, 4, 5; 2, 3, 4, 5
ty; -; 1, 2, 5, 6
u; 1, 3, 6; 1, 3, 6
ú; 3, 4, 6, 8; 3, 4, 6
ü; 1, 2, 3, 5, 6, 8; 1, 2, 3, 5, 6
ű; 2, 3, 4, 5, 6, 8; 2, 3, 4, 5, 6
v; 1, 2, 3, 6; 1, 2, 3, 6
w; 2, 4, 5, 6; 2, 4, 5, 6
x; 1, 3, 4, 6; 1, 3, 4, 6
y; 1, 3, 4, 5, 6; 1, 3, 4, 5, 6
z; 1, 3, 5, 6; 1, 2, 6
zs; -; 3, 4, 5

Nagybetűk

Karakter; Számítógépes Braille-jelölés; Irodalmi Braille-jelölés
A; 1, 7; 4, 6 1
Á; 4, 7, 8; 4, 6 4
B; 1, 2, 7; 4, 6 1, 2
C; 1, 4, 7; 4, 6 1, 4
Cs; -; 4, 6 1, 4, 6
D; 1, 4, 5, 7; 4, 6 1, 4, 5

E; 1, 5, 7; 4, 6 1, 5
É; 1, 6, 7, 8; 4, 6 1, 6
F; 1, 2, 4, 7; 4, 6 1, 2, 4
G; 1, 2, 4, 5, 7; 4, 6 1, 2, 4, 5
Gy; -; 4, 6 1, 4, 5, 6
H; 1, 2, 5, 7; 4, 6 1, 2, 5
I; 2, 4, 7; 4, 6 2, 4
Í; 3, 4, 7, 8; 4, 6 3, 4
J; 2, 4, 5, 7; 4, 6 2, 4, 5
K; 1, 3, 7; 4, 6 1, 3
L; 1, 2, 3, 7; 4, 6 1, 2, 3
Ly; -; 4, 6 4, 5, 6
M; 1, 3, 4, 7; 4, 6 1, 3, 4
N; 1, 3, 4, 5, 7; 4, 6 1, 3, 4, 5
Ny; -; 4, 6 1, 2, 4, 6
O; 1, 3, 5, 7; 4, 6 1, 3, 5
Ó; 2, 4, 6, 7, 8; 4, 6 2, 4, 6
Ö; 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8; 4, 6 1, 2, 3, 4, 5
Ő; 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8; 4, 6 1, 2, 4, 5, 6
P; 1, 2, 3, 4, 7; 4, 6 1, 2, 3, 4
Q; 1, 2, 3, 4, 5, 7; 4, 6 1, 2, 3, 4, 6
R; 1, 2, 3, 5, 7; 4, 6 1, 2, 3, 5
S; 2, 3, 4, 7; 4, 6 2, 3, 4
Sz; -; 4, 6 1, 5, 6
T; 2, 3, 4, 5, 7; 4, 6 2, 3, 4, 5
Ty; -; 4, 6 1, 2, 5, 6
U; 1, 3, 6, 7; 4, 6 1, 3, 6
Ú; 3, 4, 6, 7, 8; 4, 6 3, 4, 6
Ü; 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8; 4, 6 1, 2, 3, 5, 6
Ű; 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; 4, 6 2, 3, 4, 5, 6
V; 1, 2, 3, 6, 7; 4, 6 1, 2, 3, 6
W; 2, 4, 5, 6, 7; 4, 6 2, 4, 5, 6
X; 1, 3, 4, 6, 7; 4, 6 1, 3, 4, 6
Y; 1, 3, 4, 5, 6, 7; 4, 6 1, 3, 4, 5, 6
Z; 1, 3, 5, 6, 7; 4, 6 1, 2, 6
Zs; -; 4, 6 3, 4, 5

Számok

Karakter; Számítógépes Braille-jelölés; Irodalmi Braille-jelölés
0; 3, 4, 6; 3, 4, 5, 6 2, 4, 5
1; 1, 6; 3, 4, 5, 6 1
2; 1, 2, 6; 3, 4, 5, 6 1, 2
3; 1, 4, 6; 3, 4, 5, 6 1, 4
4; 1, 4, 5, 6; 3, 4, 5, 6 1, 4, 5
5; 1, 5, 6; 3, 4, 5, 6 1, 5
6; 1, 2, 4, 6; 3, 4, 5, 6 1, 2, 4
7; 1, 2, 4, 5, 6; 3, 4, 5, 6 1, 2, 4, 5
8; 1, 2, 5, 6; 3, 4, 5, 6 1, 2, 5
9; 2, 4, 6; 3, 4, 5, 6 2, 4

Írásjelek

Karakter; Számítógépes Braille-jelölés; Irodalmi Braille-jelölés
felkiáltójel (!); 5; 2, 3, 5
"idézőjel ("")"; 4; nyitó: 2, 3, 6, záró: 3, 5, 6
aposztróf ('); 6; 6 3
nyitó kerek zárójel (()); 2, 3, 6; 2, 3, 4, 6
záró kerek zárójel ())); 3, 5, 6; 1, 3, 5, 6

vessző (,); 2; 2
kötőjel (-); 3, 6; 3, 6
pont (.); 3; 3
kettőspont (:); 2, 5; 2, 5
"pontosvessző (;)"; 2, 3; 2, 3
kérdőjel (?); 2, 6; 2, 6
Gondolatjel (□); 3, 6, 8; 3, 6

Matematikai és számítástechnikai jelek

Karakter; Számítógépes Braille-jelölés; Irodalmi Braille-jelölés
kettőskereszt (#); 3, 4, 5, 6; 1, 2, 3, 4, 5, 6
dollárjel ($); 4, 6; 5 1, 4, 5
százalékjel (%); 1, 2, 3, 4, 5, 6; 3, 4, 5, 6 2, 4, 5 3, 5, 6
ésjel (&); 1, 2, 3, 4, 6; 5 1, 2, 3, 4, 6
összeadásjel (+); 2, 3, 5; 2, 3, 5
szorzásjel (*); 3, 5; 3, 5
osztásjel (/); 2, 5, 6; 5 2
kisebb, mint (<); 5, 6; 5 1, 3
nagyobb, mint (>); 4, 5; 4, 6 2
egyenlőségjel (=); 2, 3, 5, 6; 2, 3, 5, 6
kukac (@); 3, 4, 5, 7; 4, 5
nyitó szögletes zárójel ([); 1, 2, 3, 5, 6, 7; 1, 2, 3, 5, 6
záró szögletes zárójel (]); 2, 3, 4, 5, 6, 7; 2, 3, 4, 5, 6
backslash (\); 3, 4, 7; 1, 6
háromszögletű ékezetjel (^); 2, 3, 4, 6, 7; 2, 3, 4, 6
aláhúzás (_); 4, 5, 6, 7; 6 3, 6
balra dőlő ékezetjel (`); 3, 4, 5; 4
nyitó kapcsos zárójel ({); 1, 2, 3, 5, 6; 1, 2, 3, 4, 5
záró kapcsos zárójel (}); 2, 3, 4, 5, 6; 1, 2, 4, 5, 6
hullámvonal (~); 2, 3, 4, 6; 5 2, 3, 4, 5
Paragrafusjel (§); 3, 5, 7; 3, 4, 5, 6 1, 2, 3,6
Euro (□); 4, 5, 7; 5, 6 1, 5 (e betű)
"Listajel (□)
"; 6, 7; 6 3, 5[106]

[106] Forrás:
http://www.mvgyosz.hu/sites/default/files/sz%C3%A1m%C3%ADt%C3%B3g%C3%A9pes%20%C3%A9s%20irodalmi%20Braille%20jel%C3%B6l%C3%A9sek%20-%20text.txt

Etnikai konfliktusok kezelése, panaszkezelés, stresszkezelés

Tananyagszerző: Dr. Berta Judit

Lektor: Dr. Jenei Ágnes

Bevezetés 145
1. Etnikai konfliktusok kezelése: 146
2. Panaszkezelés 158
3. Stresszkezelés 175
Segédanyag az elméleti háttérhez – diasorok 196

Bevezetés

A tréning első három napja alatt áttekintett tudásanyagra (etikus ügyfélszolgálat, empátia, feltétel nélküli pozitív odafordulás, asszertív kommunikáció, interkulturális konfliktusok) épülve a jegyzet három specifikus témakört mutat be: az etnikai konfliktusok kezelését, a panaszkezelés folyamatát, illetve a munkahelyen fellépő stressz és a stresszkezelés kérdését.

Az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatárs számára elengedhetetlen, hogy tisztában legyen azokkal a személyészlelési torzításokkal, amelyek befolyásolhatják az ügyfél viselkedésének, érzelmeinek, szándékainak értelmezését. A vonatkozó fejezet áttekinti azokat a tényezőket, amelyek téves benyomások kialakulásához vezethetnek, és bemutatja azok tudatosításának lehetőségeit. Kiemelten foglalkozik az etnikai konfliktusok kérdésével, azon belül az előítéletek által irányított viselkedésmódok megváltoztatásának esélyével.

A professzionális ügyfélszolgálat szerves részét képezi a panaszok, reklamációk, kifogások megfelelő kezelése. A jegyzet vonatkozó része bemutatja a panaszkezelés folyamatát, a jogos és nem jogos kifogásokkal kapcsolatos ügyintézés mikéntjét, és rávilágít arra, hogy a hivatal és az ügyintéző számára milyen haszon származik abból, ha ügyfeleinek kifogásait a legmagasabb színvonalon kezeli.

A munkahelyi stressz szinte minden munkakör esetében jelen van, az ügyfélszolgálat viszont több szempontból is kiemelkedőnek számít a stressz-tényezők tekintetében: a munkahelyi légkör, a nagy munkateher, a problémás kliensek kezelése megannyi stressz-forrásként van jelen a munkavégzésben. A jegyzet harmadik fejezete a leggyakoribb stresszorokkal, a stresszállapot lehetséges hatásaival, és az azokkal való megküzdés lehetőségeivel foglalkozik.

1. Etnikai konfliktusok kezelése

1.1. Személyészlelés

Az ügyfélszolgálaton dolgozók emberekkel foglalkoznak, mindennapi munkájuk alapját képezi a másokkal való személyes kommunikáció. Ennek hatékonysága erőteljesen függ attól, hogy képesek-e a másik ember viselkedését, reakcióit megfelelően értelmezni.

A másik személy észlelése (az ún. személypercepció) a mindennapi életben automatikusan végbemenő folyamat. Eredményeképpen kialakítunk valamilyen benyomást másokról, és azokat értelmezve következtetéseket vonunk le az adott személyre és az ő viselkedésére vonatkozóan (Forgács, 1989).

Mindez szükséges a társas környezetben való hatékony eligazodáshoz, hiszen csak akkor tudunk megfelelően kommunikálni a másik személlyel, ha helyesen értelmezzük viselkedését és reakcióit.

A nehézséget az okozza, hogy szinte minden, amit a másik személy mond vagy tesz, többféleképpen is értelmezhető. Míg a fizikai környezet esetében a tárgyaknak a felszíni tulajdonságai alapján többnyire helyesen tudunk következtetni funkciójukra, felhasználhatóságukra, illetve a fizikai világ törvényei állandóak, ezzel szemben a másik ember külsőleg megfigyelhető jellemzői alapján olyan belső tulajdonságokra próbálunk következtetni, amelyek közvetlenül nem megfigyelhetőek, és a folyamatosan változó társas világnak megfelelően maguk is változnak (Kósa, 2005).

Következtetéseinket a másik személyre vonatkozóan ennek értelmében számos külső és belső tényező torzít(hat)ja, amely annak veszélyét rejti magában, hogy félreértelmezve a másik fél viselkedését a közöttünk lévő kommunikációs folyamat nem megfelelő irányt vesz.

1.1.1. A személyészlelés pontosságának kérdése

Ahogy fentebb említettük, a másik személyről alkotott ítéleteink gyakran hibásak és pontatlanok. Saját elvárásaink és feltételezéseink a másikkal kapcsolatban sokszor hangsúlyosabbak, mint az észlelt személy valódi jellemzői.

A racionális benyomás-kialakítást szubjektív és objektív tényezők egyaránt befolyásolják (Forgács, 1989):

- szubjektív tényezők: pl. az észlelő hangulata (a rendelkezésre álló információnak csak egy részére tudunk koncentrálni, és az, hogy mit emelünk ki, függ attól, hogy adott időben milyen gondolatok állnak rendelkezésünkre; negatív hangulatban olyan emlékek irányítanak minket, amelyek korábban hasonló hangulattal kapcsolódtak össze)
- objektív tényezők: pl. a környezet (másképp viszonyulunk egy személyhez akkor, ha egyenruhában intézkedik, illetve ha hétköznapi szituációban -pl. bevásárlás közben- találkozunk vele).

1.2. Torzítások a személyészlelésben

1.2.1. A személyészlelést meghatározó tényezők

A másik személy észlelését több olyan jellemző befolyásolja, amelyek mentén mi magunk is eltérünk, azaz ugyanannak az ügyfélnek a reakcióit más és más módon fogjuk értelmezni annak megfelelően, hogy az alábbi tényezők saját magunk esetében milyen jellegzetességekkel bírnak (Fiske és Taylor, 1984):

- **a szűkebb és tágabb társas-kulturális környezet:** az ott jelen lévő szerep- és normarendszer, a nyelvi kifejezési módok (például bizonyos emberek számára rendkívül fontos az udvariasság, és ha a másik személy nem felel meg az ezzel kapcsolatos normáknak, inkább negatív benyomást alakítanak ki róla; más emberek viszont nem fordítanak különösebb figyelmet arra, hogy mások betartják-e az illemszabályokat)
- **a háttér és a környezet:** viselkedésünket befolyásolja, hogy milyen helyzetben történik, más lesz a kommunikációnk tartalma és stílusa a kontextustól függően (például baráti társasában, vagy a munkahelyen „mi vagyunk otthon”, azaz magabiztosabban viselkedünk, ezáltal másfajta reakciót váltunk ki a másik félből, mint amikor számunkra ismeretlen közegben kell szándékainkat érvényesíteni)
- **az észlelő személy intellektuális és érzelmi jellemzői:** jelentősen eltérünk egymástól abban a tekintetben, hogy amikor másokról jellemzést adunk, az merev vagy rugalmas kategóriák mentén történik, illetve hogy milyen szavakkal, kifejezésekkel írjuk le a személyt (például ha egy kollégánk elmesél egy történetet, amelyben jellemez egy

ügyfelet, nem biztos, hogy ugyanolyan módon írja le azt az adott személyt, ahogy mi tettük volna)

- **az észlelő személy önmagáról való gondolkodása:** a saját társas pozíciónk, értékeink és elvárásaink befolyásolják a másik személy megítélését is (például ha úgy érezzük, a másik személynél alacsonyabb státuszúak vagyunk, viselkedését ennek megfelelően értelmezzük, saját reakcióink pedig ennek mentén alakulnak)
- **a másik személlyel való viszony jellemzői:** a másikkal közös vagy hasonló gondolatok és viselkedésmódok elfogadásra, az ellentétesek elutasításra hajlamosítanak (alapjában véve szeretjük azt, ha a másik ember gondolatai, viselkedése hasonlít a miénkhez; a tőlünk több szempontból eltérő személlyel kevésbé vagyunk szívélyesek és együttműködőek)

Látható, hogy önmagukban a ránk jellemző tulajdonságok elindítják a másik személy észlelését egy bizonyos úton. Emellett a másik fél jellemzői automatikusan irányíthatják az észlelési folyamatot, azaz meghatározzák, hogy a továbbiakban milyen benyomást alakítunk ki róla.

1.2.2. Főbb személyészlelési torzítások

Az alábbiakban azok a főbb személyészlelést torzító tényezők kerülnek bemutatásra, amelyek szinte mindannyiunkat jellemeznek a másik emberről való benyomás kialakítása során (Forgács, 1989):

- **elfogultság**: számos tényező válthat ki belőlünk pozitív vagy negatív elfogultságot, ilyen például a saját magunk és a másik ember között észlelt hasonlóság vagy különbség. Ha kiderül, hogy valaki ugyanonnan származik, mint mi, vagy ugyanabba a középiskolába járt, a személy megítélése inkább pozitív irányba fog hajlani.
- **az első benyomás torzító hatása**: a másikról alkotott legelső benyomás „rányomja bélyegét” a további viszonyunkra, és hatása nagyon nehezen módosítható. Mind pozitív, mind pedig negatív első benyomás esetében a személy összes későbbi viselkedését hajlamosak vagyunk annak fényében értelmezni (pl. „már elsőre láttam, hogy nem megbízható…”)

- **holdudvar-hatás**: hajlamosak vagyunk az észlelt személy egy bizonyos külső vagy belső tulajdonságát kiemelni, felnagyítani, és kiterjeszteni a személy egyéb jellemzőire is. Ha valaki valamilyen jó vagy rossz tulajdonsággal rendelkezik, feltételezzük, hogy az illető egyéb tulajdonságai is összhangban lesznek azzal (pl. ha valaki művelt, akkor feltételezzük, hogy udvarias is, illetve ha valaki vonzó külsővel rendelkezik, inkább gondoljuk azt, hogy a belső tulajdonságai is pozitívak).
- **alapvető attribúciós hiba**: mások esetében cselekedeteik okát leginkább a személyiségükben keressük, saját magunk esetében pedig inkább a környezeti tényezők befolyását emeljük ki. Ha például valakiről kiderül, hogy nagyon gyakran váltogatja a munkahelyeit, akkor hajlamosak vagyunk azt feltételezni, hogy a személyiségében van valami, ami ezt a helyzetet létrehozta. Ha viszont ez saját magunk esetében fordul elő, akkor a kontextuális tényezőket emeljük ki (pl. az egyik helyen a munkatársak fúrtak bennünket, a másik helyen a munkakörülmények nem voltak megfelelőek, stb.)
- **sztereotípiák, attitűdök és előítéletek**: torzított vélekedést és/vagy viselkedést jelentenek egyes csoportokkal szemben (pl. nők, idősek, romák, speciális bánásmódot igénylők). Feltételezéseket alakítunk ki arról, hogy mi jellemzi a csoport tagjait általában, és ezek a meggyőződések önbeteljesítő jóslatként is működhetnek (erről lásd később).

A fent bemutatott személyészlelési torzítások kisebb vagy nagyobb mértékben mindannyiunk esetében jelen vannak, automatikusan működnek az emberek közötti interakciókban. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lennének tudatos szintre hozhatóak, azaz amennyiben erőfeszítéseket teszünk annak érdekében, hogy a lehető legobjektívebb módon tekintsünk a másik személyre, a fent leírt torzítások hatása csökkenthető.

Ennek lehetősége különösen fontos azokban a munkakörökben, ahol egész nap emberekkel kell kommunikálni, és a kommunikációs folyamat minősége befolyásolja a munkavégzés minőségét is. Éppen ezért az ügyfélszolgálaton dolgozók számára elengedhetetlen a fent leírt tényezők ismerete, és a tudatos törekvés azok hatásainak mérséklésére.

A továbbiakban azon személyészlelési torzításokat fejtjük ki bővebben, amelyek a különböző csoportokba tartozó személyek közötti konfliktusok kialakulásához vagy mélyüléséhez vezethetnek.

1.2.3. Sztereotípiák

A sztereotipizálás az emberek külső jegyei alapján történő túlzott általánosítást jelenti, amikor valakit a csoport-hovatartozása alapján ítélünk meg. Ezek az elgondolások általában felszínes ismereteken, jellegzetességeken alapulnak, vagy pedig a csoport tagjainak többségénél megfigyelt tulajdonságokat általánosítjuk az egész csoportra (Hewstone et al, 1997).

A sztereotípiák főbb típusai:

- **nemzeti sztereotípiák**: pl. precíz németek, udvarias angolok
- **gazdasági különbségekből eredő sztereotípiák**: pl. hajléktalanok, munkanélküliek, gazdagok
- **foglalkozáshoz kötődő sztereotípiák**: pl. orvosok, pedagógusok, politikusok
- **etnikai sztereotípiák**: pl. cigányok, szlovákok, erdélyi magyarok
- **vallási sztereotípiák**: pl. katolikusok, protestánsok, muzulmánok
- **életkori sztereotípiák**: pl. a „mai fiatalok”, körülményeskedő idősek
- **külső jegyeken alapuló sztereotípiák**: pl. kövér vagy sovány emberek
- **nemi sztereotípiák**: pl. fiúknak és lányoknak való gyerekjátékok, női autóvezetők

A sztereotípia általában a csoportba nem tartozó egyének nagyfokú egyetértésén alapul, értékítéletekkel, torzított elvárásokkal jellemezhető. Lehet pozitív vagy negatív, megváltozása pedig csak nagy gazdasági vagy politikai átalakulások esetén fordul elő (ld. pl. a nőkkel szembeni sztereotípiák változása a múlt század folyamán- az otthon melegét őrző nő versus a dolgozó nő ideálja).

Ahogy korábban már említettük, a saját magunkról kialakított képet befolyásolja az is, hogy mely csoport tagjainak tartjuk, illetve mely csoportok tagjaitól különítjük el magunkat. A saját

csoport (in-group) tagjait pozitívabban ítéljük meg, és nagyobb fokú együttműködési hajlandóságot mutatunk velük. A másik csoport (out-group) tagjait hajlamosabbak vagyunk negatívan megítélni, és ellenségesebbek vagyunk velük szemben. A sztereotipizálás folyamatában a másik csoport tagjait hozzánk hasonlóként vagy különbözőként értékeljük, ami a fentiek értelmében viselkedésünket is befolyásolja. Egy külső csoport tagjának elsősorban negatív jellemzőit emeljük ki, és a vele szemben mutatott viselkedésünk kevésbé elfogadó (Turner, 1982).

1.2.4. Attitűdök

Az attitűd értékelő viszonyulást, beállítódást jelent tárgyakhoz, személyekhez, helyzetekhez, jelenségekhez vagy elvont eszmékhez (Allport, 1977). A körülöttünk lévő világ szinte minden összetevőjéhez van valamilyen viszonyulásunk, ami lehet pozitív vagy negatív, esetleg semleges.

A személyészlelés esetében ez azt jelenti, hogy az emberekhez valamilyen meghatározó jegyük alapján már kialakult értékelő viszonyulással rendelkezünk, vagy új ismeretség esetében a megfigyelhető jellemzői alapján kialakítjuk azt.

Az attitűdnek három összetevője van (Rosenberg és Hovland, 1960):

- **kognitív** (gondolkodásbeli): tudás, hiedelem, vélemény (a másik személlyel vagy adott tárggyal kapcsolatos gondolataink, nézeteink, amelyek nem biztos, hogy a viselkedésünkben is megjelennek, de irányítják véleményformálásunkat)
- **affektív** (érzelmi): kedvelés vagy elutasítás (a másik félhez való érzelmi viszonyulásunk, ami lehet pozitív vagy negatív)
- **viselkedéses**: cselekvést meghatározó tényezők (az értékelő viszonyulás megnyilvánulása a cselekedeteinkben, a másik féllel való interakciónk viselkedéses jegyei)

Ahogy említettük, szinte minden csoporttal, tárggyal, eszmével kapcsolatosan rendelkezünk attitűdökkel. A kérdés az, hogy ezek miért alakulnak ki, azaz milyen szerepet töltenek be az életünkben (Katz, 1967)?

- **instrumentális funkció**: előnyök szerzése (pl. mások megbecsülése, tisztelete), büntetések elkerülése (pl. ha pozitívan viszonyulok egy csoporthoz, mások elítélhetnek miatta)
- **alkalmazkodó funkció**: segít fenntartani valamilyen csoporthoz, közösséghez tartozásunkat (pl. valaki negatív attitűddel rendelkezik a cigányokkal szemben, mert a barátai is hasonló viszonyulással bírnak)
- **ismeretszerzési funkció**: az attitűdök segítségével könnyebben eligazodunk a világban, előmozdítja a körülöttünk lévő események és személyek rendszerezését (pl. valaki negatívan viszonyul egy csoporthoz, és így kevesebbet kell azon gondolkodnia, hogy kinek segítsen, kivel barátkozzon, illetve könnyebben meg tudja magának magyarázni, hogy mi okozza a csoport hátrányos helyzetét)
- **értékkifejező funkció**: az attitűdök tükrözik értékeinket, segítik az önkifejezésünket (pl. az egyén előítéletes a cigányokkal szemben, mert nem hisz a „minden ember egyenlő" elvben, szerinte vannak „kiválasztottak", és a többi ember csak másodrendű lehet).
- **énvédő funkció**: az ént fenyegető szorongás elkerülése, az önértékelés megőrzése (pl. valaki negatív attitűddel bír a cigányokkal szemben, mert veszélyesnek tartja őket, elítéli életmódjukat, és úgy gondolja, hogy ennek a csoportnak a léte fenyegető számára)

1.2.5. Előítéletek

Az attitűdök és az előítéletek kapcsolatát aképpen írhatjuk le, mely szerint az előítélet egy adott csoporttal, illetve annak tagjaival szembeni - általában negatív – attitűdünket, értékelő viszonyulásunkat jelenti. Ez az idegenkedő attitűd megnyilvánulhat az adott csoport elkerülésében, szóbeli elítélésében, hátrányos megkülönböztetésében, vagy szélsőséges esetben fizikai bántalmazásában is (Allport, 1977).

A csoportközi előítéletek fokozott esélyt jelentenek a másik csoport egyenlőtlen megkülönböztetésére, ami a csoportok együttélését akár súlyosan megzavaró tényezők kialakulásához vezethet. Az előítéletek általában a csoportok közötti bonyolult történelmi-társadalmi eseményeken alapulnak, ezért megváltoztatásuk nagyon nehéz, az egyes csoportok

tagjait mélyen belénk ágyazódó viszonyulások mentén ítéljük meg, így számukra a csoporttagságuk alapján kialakult helyzetből való kitörés rendkívül nehéz.

1.2.5.1. Önbeteljesítő jóslat

A másik személlyel vagy csoporttal szembeni előítélet önbeteljesítő jóslatként működhet: amennyiben valamilyen viselkedésmódot feltételezünk egy másik emberről, általában ennek megfelelően fog viselkedni (Rosenthal és Jacobson, 1968). Ennek oka, hogy az észlelő saját viselkedésével olyan hatást vált ki, melynek következtében a másik személy valóban az elvárásoknak megfelelően fog viselkedni. Ha például a másik egyénről ellenséges magatartást feltételezünk, akkor saját viselkedésünk -túlnyomórészt nem tudatosan- „elébe fog menni" az ellenséges viselkedésnek, és így a saját előre védekező vagy éppen támadó viselkedésünk valóban ki fogja azt váltani.

1.2.6. Az előítéletek csökkentésének lehetőségei

Az előítéletek sokszor nem saját tapasztalaton alapulnak, hanem a társadalomban jelen lévő viszonyulások átvételét jelentik az egyén felnevelkedése során. Ez azt jelenti, hogy legtöbbször úgy vélekedünk negatívan egy adott csoport tagjairól, hogy nem is volt velük kapcsolatban személyes tapasztalatunk (Turner, 1982).

Ennek folyományaként az előítéletek csökkentésének egyik módja, ha minél többször és minél többféle helyzetben kapcsolatba lépünk a másik csoport tagjaival. Ezt az elgondolást tette magáévá a legtöbb deszegregációs intézkedés, amely a lakóhely, foglalkoztatás vagy oktatás területén a csoportok együttélését szorgalmazza.

Lényeges, hogy a másik csoport tagjával való találkozás közvetlen, személyes és pozitív legyen, emellett az is, hogy az előítéletünknek ellentmondó viselkedés rendszeresen és következetesen jelenjen meg (Pettigrew, 1986).

1.2.7. Az etnikai csoportok viszonya a többségi társadalomhoz

Négyféle viszonyulást határozhatunk meg, amely az etnikai csoportok és a többségi társadalom viszonyát jellemezheti (Berry, 1997):

- **integráció**: sikeres alkalmazkodás a többségi társadalomhoz, melynek során az etnikai csoport megőrzi saját értékeit és hagyományait is
- **szeparáció:** elkülönülés a többségi társadalomtól az etnikai csoport saját döntése alapján
- **marginalizáció:** a többségi csoport akarata alapján történő kirekesztés
- **asszimiláció**: beolvadás a többségi csoportba a saját kulturális tradíciók felhagyásával

Azt, hogy a fentiek közül melyik valósul meg, befolyásolja a csoporthoz tartozás mértéke, az odatartozás érzésének fontossága, illetve a saját csoport hagyományainak követése, gyakorlása. (Ward, 2001). Általában azok a társadalmak bizonyulnak szilárdnak, amelyek képesek integrálni a kisebbségi csoportokat úgy, hogy azok megőrizhessék kulturális identitásukat.

A többségi társadalom tagjai birtokolják általában az adott társadalom javainak többségét, számukra nyitott az út a közösségen belüli lehetőségek eléréséhez. A kisebbségi csoportok tagjai hátrányos helyzetbe kerülhetnek, számukra az erőforrások elérhetetlenek, ezért lehetőségeik bővítése a többségi társadalom felelőssége. Ezért mondhatjuk, hogy „a kisebbségekhez való viszony az egyik legfontosabb fokmérője egy társadalom lelkiállapotának” (Erős, 1998, 238. o.).

1.3. A cigányokkal szembeni előítéletek

A vonatkozó kutatások (ld. pl. Fábián és Sík, 2006) és a hétköznapi tapasztalatok egyaránt azt mutatják, hogy Magyarországon a többségi társadalom tagjainak jelentős részét a cigánysággal szembeni negatív attitűd jellemzi. Ennek folyományaként a cigányok társadalmi helyzetét és lehetőségeit nagy mértékben meghatározza az a tény, hogy külső jegyeik automatikusan hívnak elő negatív viszonyulást.

A cigányokkal szembeni előítéletek -ahogy fentebb említettük a negatív attitűdök kialakulásánál- sokszor nem saját tapasztalaton alapulnak, az egyén nem a saját negatív élményei alapján alakít ki negatív viszonyulást a csoporttal szemben, annak inkább mélyen gyökerező társadalmi előzményei vannak. A cigányság és a többségi társadalom között évszázadok óta fennálló túlnyomórészt negatív reláció olyan tudásanyagot képez, amelyet sokan a felnevelkedésük során egy az egyben, saját tapasztalatok átélése nélkül vesznek át szüleiktől és más felnőttektől.

A cigány kisebbség tagjaival szembeni negatív előítéletet általában a következő szempontok vezérlik:

- szegénységük (Enyedi, Fábián és Sík, 2004)
- munkanélküliségük (Fábián és Erős, 1996)
- alacsony státuszuk (Székelyi, Örkény és Csepeli, 2001)
- tanulatlanságuk (Ligeti, 2006)
- agresszivitásuk (Balassa, 2001)

A fenti jelzők azok, amelyek fényében hajlamosak vagyunk a cigány származású emberek megítélésére, viselkedésünket ezen szempontok alapján megjelenő előítéletek irányítják. Amennyiben például azt feltételezzük, hogy a cigányok tanulatlanok, a velük kialakított kommunikációs folyamat erre az előítéletre fog épülni. Ha pedig azt gondoljuk, hogy a cigányok általában agresszívak, akkor -a fent tárgyalt önbeteljesítő jóslat működésének értelmében- akár saját viselkedésünkkel kiválthatjuk az ilyen típusú reakciót.

Az előző alfejezetben tárgyalt viszonyulások közül, amely az etnikai csoportok és a többségi társadalom között alakulhat ki, a nem cigány lakosság az asszimilációt preferálná, tehát azt, hogy a cigányság saját hagyományaik feladásával olvadjon be a társadalomba (Fábián és Sík, 2006). A cigány származású egyének egy része -érzékelve azt, hogy társadalmi rangja emelkedhet, ha gyengíti a saját csoportjához tartozó kapcsolatát- hajlamos is lenne erre, de ahogy fent megjegyeztük, külső jegyeik alapján továbbra is elutasítást érzékel mások részéről.

1.4. A romák etnográfiája

Természetesen nem vállalkozhatunk arra, hogy részletes és mindenre kiterjedő leírást adjunk a cigányság etnográfiájáról, helyette azokra a főbb jellegzetességekre térünk ki, amelyek a külső megfigyelő számára szembetűnőek, de azok értelmezése nem lehet teljes a cigányság belső értékrendjének ismerete nélkül.

A magyarországi cigányság nem egységes etnikai csoport, szemben a közvélemény által vallott elképzelésekkel, amelyek hajlamosak ugyanazokat a viselkedésmódokat tulajdonítani minden cigány embernek. A romák legalább három etnikai csoportra osztják magukat (oláh, beás és magyar cigányok), emellett a csoportokon belül is jelentősek a foglalkozási különbségekből eredő vagyoni és társadalmi eltérések (Ladányi és Szelényi, 2000).

A cigányság viselkedési normái, erkölcsi szabályai, belső törvényei sajátos jellemzőkkel bírnak, amelyek történelmi hagyományokra épülnek. Évszázadokon keresztül ősközösségi viszonyok határozták meg életvitelüket, törvényeik főként a túlélést célozták.

A kívülről is megfigyelhető viselkedésmódok (például a csoportban járás, a hangos beszéd, a temperamentumos viselkedés) mindegyike összekapcsolható valamilyen hagyománnyal. Azonban a cigányság számára természetes viselkedésformák sokszor eltérő értelmezést váltanak ki a többségi társadalom tagjaiból.

A cigány családok többségében erős hierarchia uralkodik, a férfiaké a döntés joga, az asszonyok kifejthetik a véleményüket, de felelősségre nem vonhatják házastársaikat. A családok emellett nagyon összetartóak, támogatják egymást a mindennapi tevékenységekben- ide tartozik például az is, hogy ügyes-bajos dolgaik elintézését nem egyedül, hanem mások aktív jelenlétében végzik.

Érzelmi életükre a szélsőségesség jellemző, általában hirtelen haragra lobbannak, de indulatuk hamar le is csillapodik. Mivel társas érintkezéseikre főként a kötetlenség jellemző, a formális viszonyokat nehezebben kezelik (Kemény, Janky és Lengyel, 2004).

A cigányság identitásába az esetek jó részében az is beletartozik, hogy tisztában vannak a csoportjukkal szembeni előítéletekkel, és szeretnének az etnikumukkal kapcsolatos negatív megítélés alól kiszabadulni (Fábián és Sík, 2006). Azok a roma emberek, akik vágynak a beilleszkedésre, magyarként kívánják magukat meghatározni, azonosulni próbálnak a

többségi társadalom szabályaival, folyamatosan azzal kell, hogy szembesüljenek, hogy a többségi csoport tagjai az etnikumuk alapján alkot róluk ítéletet. Ennek folyományaként vagy „lebegnek” a két csoport között, vagy visszafordulnak saját csoportjuk normáihoz és szokásaihoz.

1.5. Az etnikai csoportokkal szembeni bánásmód az ügyfélszolgálaton

Az ügyfelek segítése, az etikus ügyfélszolgálat alapelvei szerint minden ügyféllel szemben ugyanolyan bánásmód várható el. Az ügyintéző részéről ez nagyfokú szociális kompetenciát, tudatosságot igényel. Az ügyfélszolgálati munka veleje a másokkal való érintkezés, ezért az ügyintéző szakmai kompetenciájának részét kell, hogy képezze a különböző (etnikai és egyéb) csoportokkal kapcsolatos ismeretek birtoklása, illetve a saját viselkedését torzító lehetséges tényezők tudatosítása és kezelése.

Az etnikai csoportok tagjaival szembeni bánásmódot az ún. kulturális érzékenység kell, hogy jellemezze. Az ügyintéző felelőssége, hogy megértse az ügyfél viselkedését, és mérlegelje az adott eljárás másik kultúrába való illeszthetőségét. Ennek hátterében a nyitottság, az érzelmi érzékenység magas szintje kell, hogy álljon, illetve az arra való képesség, hogy viselkedési készletünket bővítsük (Héderné, 2011).

A cigányság és a többségi társadalom tagjai közötti bármilyen találkozás alapját az a mélyen beágyazódó társadalmi konfliktus képezi, amely évszázadok óta fennáll az adott csoportok tagjai között. A kommunikációs folyamatban ennek következményeként nehéz semlegesnek maradni.

Az ügyintézőnek viszont a professzionális ügyfélszolgálat követelményeinek való megfelelés értelmében rendelkeznie kell azzal az ismereti bázissal, ami a cigány-magyar együttélés alapvető jellemzőire vonatkozik, és törekednie kell az elfogulatlan bánásmód alkalmazására minden ügyfelével szemben.

Ez elsősorban azt jelenti, hogy tudatosítania kell saját magában, hogy rendelkezik-e negatív attitűddel a cigány származású emberekkel szemben, és ha igen, az milyen tartalommal bír. Ha ismerjük saját előítéleteinket, azok működési elveit, akkor nagyobb az esélye annak, hogy

csökken automatikus befolyásuk a viselkedésünkre, és hogy képesek leszünk erőfeszítéseket tenni az előítéletek által irányított reakcióink módosítására.

2. Panaszkezelés

Az ügyfelek kifogásainak és panaszainak kezelése magas fokú szakmai felkészültséget és kommunikációs jártasságot igényel az ügyintéző részéről. A reklamációk kezelése lehetővé teszi a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kialakítását és az ügyfelekkel való magas színvonalú kommunikációt.

Azok az ügyfelek, akik megkeresnek kifogásaikkal és reklamációjukkal, általában továbbra is kapcsolatban akarnak velünk maradni, és a problémájuk megfelelő rendezése után valószínűsíthetően lojálisabbak 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, de ők nem veszik a fáradtságot arra, hogy elégedetlenségüket közöljék velünk. Ehelyett – toleranciájuk mértékétől függően – hosszabb-rövidebb idő után megszakítják velünk a kapcsolatot, esetleg a szervezet, hivatal rossz hírét keltik (Arany és Csonka, 2013).

2.1. A panaszkezelés alapfogalmai

„A reklamáció, az ügyfélpanasz (…) nem más, mint hibák, hiányosságok, tévedések feltárására szolgáló természetes emberi megnyilvánulás, mely megjelenhet szóban, írásban vagy testbeszéd formájában” (Arany, 2011, 69. o.).

Az ügyfelek részéről érkező panasz a fenti definíció értelmében a hivatal és az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatárs számára hasznos, hiszen segít rávilágítani azokra a területekre, amelyekkel kapcsolatban az ügyfelek hiányosságokat érzékelnek.

A szakszerű panaszkezeléshez olyan készségekkel és képességekkel kell rendelkezni, amely segíti az ügyfél reklamációjának adekvát értelmezését és az arra való megfelelő reagálást. Hátterében olyan, korábban már tárgyalt kompetenciák (empátia, megfelelő helyzetfelismerő, problémamegoldó és kommunikációs készség, türelem, rugalmasság, udvariasság,

szakértelem, határozottság, segítőkészség, nyitottság) állnak, amelyek minden helyzetben elvárhatóak az ügyfélszolgálaton dolgozó részéről, de panaszkezelés esetén fokozottabb mértékben jelen kell, hogy legyenek.

2.2. Mit vár az ügyfél?

A panasszal élő ügyfélről azt feltételezzük, hogy elsősorban azt várja tőlünk, hogy oldjuk meg a problémáját. Ezzel szemben bizonyos részük a panasz elintézése mellett főképp azt várja el, hogy hallgassuk végig.

Mire van tehát szüksége egy panasszal élő ügyfélnek (Csordás, 2008)?

- megértésre, empátiára

Az ügyfél elvárja, hogy tekintsük természetesnek, hogy van, aki elégedetlen az általunk nyújtott szolgáltatással, és ilyenkor panasszal élhet. Nem szabad azt éreznie, hogy ellenségként tekintünk rá, amennyiben bármit kritizál az ügyintézéssel kapcsolatban.

- bocsánatkérésre, vagy legalább együttérzésünk kifejezésére

A panaszok esetében mérlegelni kell, hogy szükség van-e bocsánatkérésre, vagy pedig nem kell elnézést kérnünk. Ennek eldöntése nem minden helyzetben egyértelmű, alapszabályként az fogalmazható meg, hogy amennyiben biztosak lehetünk abban, hogy a hivatal részéről hibát követett el valaki, mindenképpen bocsánatot kell kérnünk, hiszen az ügyfél panasza jogos. Amennyiben azonban úgy gondoljuk, a hivatal nem követett el hibát, együttérzésünket akkor is kifejezhetjük, hiszen a hibázás tényétől függetlenül az ügyfélben negatív érzelmek jelentek meg.

Bocsánatot kérni sokszor nehéz, mivel személy szerint szinte soha nem az követte el a hibát, akitől az ügyfél a bocsánatkérést elvárja, ráadásul tarthatunk attól, hogy a bocsánatkéréssel elismerjük a hibát, még mielőtt meggyőződtünk volna az azt megalapozó tényekről. Az ilyen nehezen eldönthető esetekben érdemes használni a „Sajnálom, hogy kellemetlenség érte...”, „Bizonyára nagy bosszúságot okozott, hogy…” mondatkezdeteket, amelyek még nem jelentik a hiba elismerését, de enyhíthetik az ügyfél negatív érzéseit. A beszélgetés indulati tartalmának csökkentésével pedig nagyobb esély van arra, hogy az ügyfélmegtartó panaszkezelés felé irányítjuk a folyamatot.

- megnyugtatásra, hogy ez az eset nem fordulhat elő (vele) még egyszer

Ismétlődő hiba esetén az ügyféllel nehéz elhitetni, hogy többet nem fog ilyesmi megtörténni, de a bizalom megtartása elengedhetetlenül fontos, és az ügyfél alapvetően hinni akar nekünk. Ha nagy az esélye, hogy az ígéretet nem lehetséges betartani, a „Törekszünk rá, hogy…" fordulatot érdemes használni.

- kompenzációra

Amennyiben az ügyfélnek kellemetlenséget okoztunk, elképzelhető, hogy nem éri be azzal, amit már eredetileg is meg kellett volna kapnia, hanem további plusz intézkedéseket, kárenyhítést, kompenzációt vár tőlünk. Ezt lehetőségeinkhez mérten, illetve a panasz jogosságának függvényében érdemes teljesítenünk, szintén az ügyfél bizalmának erősítése érdekében.

- levezetésre

A panaszos ügyfél gyakran csak annyit szeretne, hogy a felgyülemlett feszültséget levezesse. Ha ezt szélsőséges formában teszi, annak kezelése nagy kihívást állít elénk. Az ügyfél ekkor csak arra vágyik, hogy valakin levezesse a dühét, ezekben az esetekben érdemes alkalmazni azokat a technikákat, amelyeket a jogtalan kifogások kezelése részben fogunk kifejteni.

2.3. Tárgyilagosság a kifogások és reklamációk értékelésében (Kovács, 2009)

A bírálatok kezelésében az egyik legfontosabb alapelv, hogy előítélet-mentesen fogadjuk azokat. Az ügyfélszolgálati munkában a kifogások és reklamációk kezelése során van a legnagyobb szükségünk a tárgyilagos hozzáállásra, hiszen a panaszok kezelésének eredménye attól is függ, hogy az ügyfél által elmondottak milyen reakciót váltanak ki belőlünk.

A kritikát úgy kell fogadnunk, hogy a minősítések közül képesek legyünk kiszűrni a lényeget, ez pedig segíteni fog bennünket tevékenységünk és magatartásunk megfelelő kialakításában. Ha erre nem vagyunk képesek, a hasonló helyzetek inkább félelmet fognak kiváltani belőlünk, és hajlamosak leszünk meneküléssel vagy támadással reagálni.

A kifogások és reklamációk tárgyilagos kezelésének módja:

- vissza kell szorítanunk magunkban az első reakciót, ami általában indulatokkal terhelt, és törekednünk kell tárgyilagosan végighallgatni a reklamáció tartalmát és érzelmi töltetét
- meg kell találnunk a reklamáció valódi okát, és egyeztetnünk kell az ügyfelünkkel, hogy valóban megértettük-e szavait
- amennyiben személyünket érintő sértő minősítésekkel illetnek minket, azokat határozottan, de indulatok nélkül hárítanunk kell

2.3.1. Az első reakció visszaszorítása

Általában minden kifogás és reklamáció kellemetlenül érint bennünket, akár jó, akár rossz szándékkal történik. Ennek oka, hogy ügyfeleink bírálatait sokszor saját magunk elleni támadásként fogjuk fel, melynek veszélye abban rejlik, hogy gátolja az ügyfelek panaszainak tárgyilagos fogadását.

A kölcsönös megértés kialakításához arra is figyelnünk kell, hogy a másik fél hogy van, és hogyan lát minket. Aki panasszal él, nagy valószínűséggel negatív érzelmeket él át, rossz véleménnyel van a hivatalunkról, és ezt az érzést ránk is kivetíti (Csordás, 2008).

Először is meg kell tanulnunk visszaszorítani azokat az első reakcióinkat, amelyek főként érzelmi alapon állnak. Távolságtartóan kell végighallgatnunk az ügyfelünket, ezáltal nagy valószínűséggel kizárjuk annak lehetőségét, hogy mondandója és viselkedése érzelmileg felkavarjon minket, és olyat tegyünk vagy mondjunk, amit később magunk is helytelennek ítélünk meg. Az első, indulatos reakcióinktól legkönnyebben úgy tudjuk megóvni magunkat, hogy türelmesen végighallgatjuk a véleményt, kifogást, panaszt (Kovács, 2009).

Nehézséget jelenthet közbeszólás nélkül végighallgatni az ügyfelet, amennyiben úgy érezzük, hogy állításai tévesek, pontatlanok, de csak akkor alakítható ki kölcsönösségen alapuló kommunikáció és megértés, ha elfogadjuk a másik fél szempontjait is. Megoldás is csak akkor jön létre, ha magunkévá tesszük az ügyfél problémájának lényegét, ha képesek vagyunk belehelyezkedni az ő nézőpontjába is. Ezek a lépések segítenek nyitottak maradni a panasz megoldásának lehetőségeire, és közös alapot teremtenek a további együttműködéshez (Csordás, 2008).

A panasz végighallgatása közben ne a saját válaszunkon gondolkodjunk, hanem fordítsuk figyelmünket 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 fognak hatni ránk. Ha pusztán arra koncentrálunk, hogy mit mond az ügyfél, akkor lehetőségünk nyílik arra, hogy energiánkat a helyzet megoldására fordítsuk. Ha saját érzelmeinkre figyelünk, a megoldandó problémát elfelejtjük, és ügyintézésünk könnyen konfliktussá fajulhat (Kovács, 2009).

2.3.2. A kifogások és reklamációk tárgyilagos értékelése

A kritikák kezelésénél két szélsőséges reakciótípus jelenhet meg: vagy minden kritikát hárítunk (blokkolunk), vagy minden negatív visszajelzést „magunkra veszünk”, személyes sértésként fogunk fel. A kritikákkal szembeni produktív hozzáállás ezzel szemben azt jelenti, hogy a visszajelzés építő jellegű összetevőit felhasználjuk, a sértő megnyilvánulásokat pedig visszautasítjuk (Bolton, 1987).

A korábban tárgyalt Johari-ablak elképzeléshez köthető „vakfolt” terület (ami számomra nem ismert, de mások számára igen) az, ami ezekben az esetekben információkkal gazdagodhat. Lehetséges, hogy viselkedésemnek van olyan összetevője, ami a másik számára idegesítő, sértő, stb., én magam viszont nem veszem azt észre. Ha visszajelzést kapok másoktól, megtapasztalhatok valamit abból a másokra tett hatásomból, ami eltérhet a szándékosan kommunikálni kívánt tartalomtól. Amennyiben érzékeny vagyok ezekre az üzenetekre, és hajlandó vagyok építő jellegű kritikaként beépíteni azokat, a vakfolt mérete csökkenni fog.

A nyílt kritika azt fejezheti ki, hogy a másik fél reménykedik abban, hogy valami meg fog változni, a kapcsolatunk együttműködőbb lesz, azaz közvetetten azt fejezi ki, hogy érdekelt a kapcsolat megfelelő fenntartásában.

Azonban hiába tudatosítjuk magunkban, hogy a visszajelzés pozitív is lehet számunkra, általában támadva érezzük magunkat, így az első reakciónk a védekezés lesz. Sokszor félbeszakítjuk a másikat, mivel szeretnénk előadni a helyzetet a mi nézőpontunkból, „helyreállítani" a helyzetet, igazolni saját magunkat.

Amennyiben azonban nem vagyunk minimális szinten sem nyitottak a kritikára, a konfliktus továbbra is fenn fog állni, és a másik érzései továbbra is visszautasításra találnak. Ennek feloldására a korábban szintén említett aktív figyelem alkalmazására van szükség, ami azt jelenti, hogy a kritika tartalmi összefoglalásán túl kihallom az üzenetből azokat az érzéseket is, amelyekkel a másik bír.

Természetesen vannak olyan helyzetek, amikor a kritika szándékosan bántó, és nincs benne semmi olyan tartalom, ami építő jellegű volna. Ebben az esetben élesen el kell határolnunk magunkat a visszajelzéstől, védve önértékelésünket, pozíciónkat, és megtartva a kapcsolatot jellemző kereteket (Schmidt, 2009).

2.3.3. A panasz hátterében álló 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.

Amikor az ügyfélszolgálat munkatársa végighallgatja a panasszal élő ügyfelet, elsősorban arra kell törekednie, hogy a problémát pontosan értelmezze, és azt is fel kell tárnia, hogy milyen megoldással lenne elégedett az ügyfél (Kovács, 2009).

Mindehhez a panaszkezelőnek minden, az ügyfélről megszerezhető adathoz és előzményhez hozzá kell jutnia. Az ügyintézőnek jól kell tudnia kérdeznie ahhoz, hogy minden lényeges információ a birtokába jusson, emellett a felesleges tények és vélemények tömegéből ki kell válogatnia azokat, amelyek valóban fontosak. Törekedjünk a nyílt végű kérdések használatára, mert az igen-nem válaszlehetőségeket biztosító eldöntendő kérdések csekély információtartalommal bírnak. A jó kérdezéstechnika és a megfelelő értelmezés képessége

azért is lényeges, mert az ügyfelet még inkább felbőszítheti a folytonos visszakérdezés, vagy a(z általa) szükségtelen(nek ítélt) adatok bekérése.

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. Próbáljuk meg tehát összefoglalni azt, amit hallottunk, és ehhez lehetőleg a panaszos szavait használjuk. Tisztázzuk, hogy mi az, amit a bírálatból el tudunk fogadni, amely a további megbeszélés tárgyilagos alapjául szolgál. Ne arról beszéljünk tehát, hogy mit tartunk igaznak, illetve valótlannak állításaiból, hanem világítsunk rá azokra a részletekre, ami tovább visz minket probléma megoldásához (Csordás, 2008).

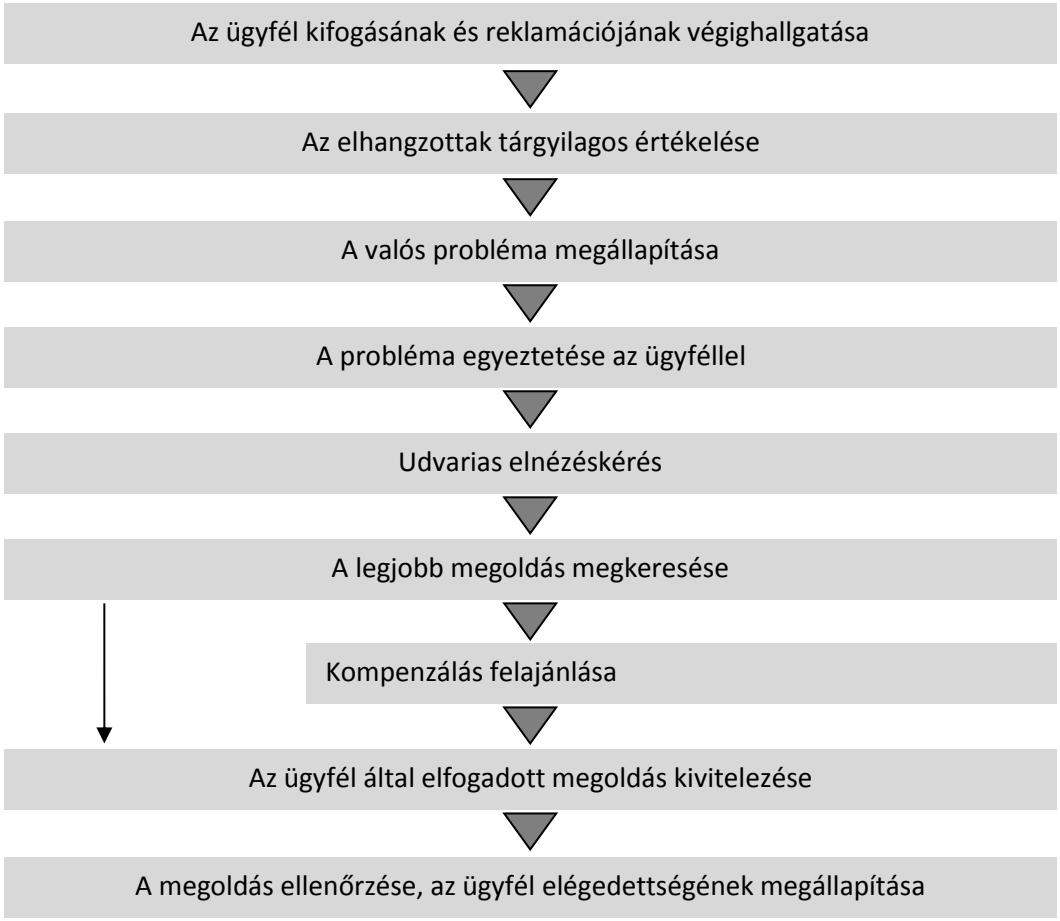
2.4. Jogos kifogás és reklamáció kezelése

Jogosnak tekintünk egy reklamációt akkor, ha az ügyféllel kötött –akár íratlan- szerződésben foglaltaknak nem megfelelően jártunk el (pl. nem tájékoztattuk őt az ügymenet egy fontos lépéséről), vagy ha nem az általában elvárható magatartásnak megfelelően viselkedik a szolgáltató egy adott helyzetben (pl. az ügyfélszolgálaton egymással beszélgetnek az ügyintézők, ahelyett, hogy kiszolgálnák a sorban állót).

Ezeknél az eseteknél gyakran előfordul, hogy ügyfelünknek igazából nincs "bizonyítéka", amivel igazolhatná az őt ért sérelmet. Ne vitatkozzunk vele, higgyünk neki, kérjünk elnézést, korrigáljuk a hibát. Induljunk ki abból az egyszerű kérdésből: miért mondaná, ha nem igaz? Miért kerülne konfliktushelyzetbe, ha nem muszáj? Az esetek nagy többségében az emberek nem reklamálnak, ha megkapják azt, ami elvárható (Csordás, 2008).

Amint megértettük és jogosnak ítéltük a panaszt, az legyen az első feladatunk, hogy belátjuk az általunk vagy a hivatal által elkövetett hibákat. Tévedésünk, mulasztásunk, esetleg károkozásunk őszinte beismerése megkönnyíti a tárgyalás további menetét. Az ügyfelek többsége támadó magatartást fog tanúsítani mindaddig, amíg belátásunkat nem érzékeli. Ha elfogadjuk a reklamáció jogosságát, megteremtjük együttműködésünk feltételeit. Ez a pont a későbbiekben meghatározó lesz: amiben egyetértünk, azt közös problémaként tudjuk kezelni. Itt válik a konfliktus lehetősége problémává. Amit megoldandó feladatként kezelünk, azt problémamegoldó módszerrel megoldjuk (Kovács, 2009).

A kifogások kezelésének folyamata a következő ábra segítségével tárható fel:



Forrás: Kovács, 2009, 150. o.

Ha a felmerült reklamáció és kifogás nem rendezhető azonnal az ügyfél jelenlétében, akkor az a feladat, hogy az a lehető legrövidebb időn belül megtörténjen. Ha az ügy rendezésében más munkatársaink is részt vesznek, törekedjünk arra, hogy figyelemmel kísérjük az ügyintézés módját, és szorgalmazzuk időbeli rövidségét Ha bármilyen akadályba ütközünk, ami időveszteséget okoz, azt azonnal jelezzük ügyfelünknek, és tájékoztassuk őt arról, milyen további lépéseket tettünk.

Előfordulhat, hogy a reklamáció jogossága az ügyfél jelenlétében nem állapítható meg. Ilyen esetekben tájékoztatassuk a panaszkezelés folyamatának menetéről és időszükségletéről. Ha a rendezés hosszú időt vesz igénybe, időről időre adjunk visszajelzéseket, hogy éppen hol tart most az ügy, eddig 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 (Kovács, 2009).

2.4.1. A kifogások és reklamációk kezelésének irányelvei

A panaszkezelés lehetőségeinkhez és legjobb tudásunkhoz mérten legyen egyedi, szakszerű és megalapozott. Írásban benyújtott reklamáció esetén, ha az ügyfél válaszként csak egy formalevelet kap, nem fogja elhinni, hogy az ügyét valóban körüljártuk. A szakszerűség és a megalapozottság rendkívüli fontossággal bír: nem fordulhat elő, hogy ha az ügyfél nem elégedett a panaszkezeléssel, és a felettesünkhöz, szakmai felügyelethez vagy más hatósághoz fordul, mást választ kap.

Ellenőrizzük azt is, hogy az ügyfél elégedett-e azzal a megoldással, amit közösen kialakítottunk. A panasszal egy időben megjelenő negatív érzelmek csökkenthetőek, ha az ügyfél úgy érzi, kíváncsiak vagyunk a megoldással való elégedettségére is. Mivel erre a kérdésre a hivatalokban dolgozók ritkán térnek ki, meglepő erejénél fogva erős pozitív hatással lesz az ügyfélre, aki valószínűleg másoknak is be fog számolni a vele történtekről (Csordás, 2008).

2.4.2. Jogos kifogások és reklamációk kezelése során előforduló hibák

Sok esetben észre sem vesszük, hogy hol követjük el a hibát a panaszkezelés folyamatában. Csak azt tapasztaljuk, hogy ügyfelünk ahelyett, hogy megnyugodna, egyre ingerültebb lesz. Az ügyfelek panaszainak rendezése kapcsán a leggyakrabban elkövetett hibák három fő csoportba oszthatók (Kovács, 2009):

- 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, vagy nem megfelelően számol be a történtekről: ilyen kiindulási alappal már nem arra figyelünk, amit mond, hanem kérdésekbe burkoltan tudomására hozzuk feltételezésünket. Az ügyfél mindezek hallatán legtöbb esetben felháborodik, hiszen úgy érzi, azzal gyanúsítják, 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. A felelősség elhárításának két módja is lehetséges:

- az ügyintéző a saját szervezetét vétlennek tünteti fel, és egy másik hivatalt hibáztat

- külső körülményekre hivatkozva keres kibúvót

Lehet, hogy a felelősség elhárítása pillanatnyi haladékot jelent az ügyfélszolgálatos számára, és az ügyfelet is elbizonytalaníthatja egy rövid időre, de a megoldást nem segíti. Az ügyfél velünk van partneri viszonyban, ő rajtunk tudja számon kérni megállapodásunkat. Ilyen felelősségáthárítás esetén a bizalma is meginog hivatalunkban, hiszen olyan képet alakítunk ki benne, hogy hasonló esetek a jövőben is előfordulhatnak.

A felelősség áttolása

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

Ebben az esetben az ügyintéző 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 a hivatalban csupa megbízhatatlan ember dolgozik, amit még az ügyfélszolgálatos viselkedése is megerősít.

2.5. Jogtalan kifogások és reklamációk kezelése (Kovács, 2009)

Abban az esetben, ha az ügyfél reklamációjából az derül ki, hogy az a jogtalan kifogások körébe tartozik, azt a lehető legrövidebb időn belül a tudomására kell hoznunk. Ekkor a bírálatot nem kezeljük érdemben, 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 válasszuk, amikor egyértelműen az ügyfél a hiba okozója. A „visszhang-technika” lényege, hogy nem utasítjuk el a bírálatot, de nem válaszolunk rá 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. 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 a felvázolt reklamáció esetében kizárja a kifogás jogosságát. Más feltételek mellett el tudnánk fogadni panaszát, ezért a jövőre vonatkozóan nem zárjuk ki ennek lehetőségét, csupán szerződésünk módosítását javasoljuk ügyfelünknek. A jogosulatlan igények elől így olyan módon térünk ki, hogy azt csak ebben az esetben nem tudjuk teljesíteni, de a jövőre vonatkozóan erre is lehet 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, hogy hogyan javíthatjuk ki a hibát, és hogy mik lehetnek a következmények. Az ügyfél célja ebben az esetben a manipuláció, az ügyintézőé pedig az, hogy elkerülje a beavatkozást.

A „redőnylehúzás” technikája

A redőnylehúzásos technika lényege, hogy elzárjuk az utat az ügyfél bírálata előtt, nem foglalkozunk vele, egyszerűen túllépünk rajta. Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy udvariatlanok vagyunk. Ebben segíthet minket, hogy az eredeti célra figyelünk és a visszautasítás módját ebből kiindulva határozzuk meg.

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 ismételgetése megakadályozza az ügyfelet, hogy abban, amit mondunk, újabb fogódzókat találjon érveléséhez.

2.6. A konfliktusok megelőzése, a kialakult konfliktus kezelése

2.6.1. A konfliktus tudomásul vétele

Ha meg akarjuk oldani a konfliktust, akkor azt kell szem előtt tartanunk, hogy mindkét fél érdekelt abban, hogy a felmerülő problémát feloldjuk. Ekkor a következő szabályokat kell figyelembe venni:

- vegyük tudomásul a konfliktust: természetes, hogy nem mindenki elégedett a szolgáltatással vagy a bánásmóddal, és hogy lesznek olyan ügyfelek, akik ezt szóvá is teszik
- a probléma megoldását elsősorban a két félnek kell megtalálnia; ha már „magasabb szintre" helyezik a konfliktust, azaz pl. az ügyintéző bevonja a felettesét is, akkor teljesen más síkra tereljük át a panaszkezelést
- a másik félre úgy kell tekinteni, mint a közös probléma részesére, nem legyőzendő ellenfélre; ehhez azt kell tudatosítani, hogy a másik is elsősorban a konfliktus megoldását szeretné elérni, nem pedig harcolni szeretne velünk (Rudas, 2011)

2.6.2. Az ingerültséget kiváltó kifejezések kerülése

Számos nem szándékosan használt megfogalmazás, szófordulat zavart hozhat létre a kommunikációban, fokozhatja az ügyfél feszültségét, ami reklamáció esetén egyébként is erős lehet. Ezek a kifejezések az ügyintéző-ügyfél kapcsolatban negatív üzenetekként jelennek meg, megváltoztatásukkal sokat tehetünk a kommunikáció gördülékennyé tételéért.

Az alábbi táblázat bemutatja, hogy az ügyintéző által -sokszor automatikusan használt- kifejezések milyen negatív üzenetet hordozhatnak az ügyfél számára, illetve hogy milyen átfogalmazásra van szükség ahhoz, hogy elkerüljük az ügyfél ingerültségét:

ingerültséget kiváltó kifejezés	negatív kapcsolati üzenet	pozitív megfogalmazás
Meg fogom vizsgálni	itt enyém a szó, az ügy kimenetele az én kezemben van.	Szívesen utánanézek ennek.
Értem önt, de…	Nem igazán értem önt/ Nincs igaza.	Megértem önt, és…
Először is utána kell néznem	Utánanézek, de nem szívesen. A kérése terhes a számomra.	Szívesen utánanézek…
Félreértett engem!	Ön hibázott, nem én.	Lehet, hogy félreérthetően fejeztem ki magam…
Először is kérem, nyugodjon meg.	Nem helyénvaló a viselkedése.	Megértem a bosszankodását, …
Ezt én sem tudom.	Ez nem érdekel engem. Az ügye számomra érdektelen.	Szívesen utánanézek ennek.
Önnek mindenképpen így kellett volna…	Ön rosszul csinálta.	Javaslom/ szeretném, hogy a következő alkalommal…
Téved!	Ön téved, nekem van igazam.	Ezt másképp látom.
Ebben az ügyben nem én vagyok az illetékes.	Az Ön ügye nem érdekel engem.	Ebben a kérdésben…tud Önnek tájékoztatást nyújtani.
Mi is az Ön neve?	Nem közvetlenül negatív üzenet, de valakiben azt a benyomást keltheti, hogy ő maga és az ügye annyira érdektelen, hogy már el is felejtettük a nevét.	Kérem, hogy mondja el (még egyszer) a nevét.
Ez nem fog menni.	Az Ön ügye nem érdekel engem.	Azt tudom önnek javasolni…

Forrás: Schmidt, 2009, 458-460. o.

2.6.3. Hogyan mondjunk nemet?

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 (Kovács, 2009).

Amikor nem teljesíthető az ügyfél kérése, a „nem” kommunikálása három összetevő jelenlétét kell, hogy jelentse:

- magyarázzuk el, mi az oka annak, hogy nem tudjuk teljesíteni a kérését
- fejezzük ki együttérzésünket
- tudassuk az ügyféllel, hogy mi az, amit viszont módunkban áll megtenni az érdekében, azaz –ha van ilyen- javasoljunk alternatív megoldást (Carlaw és Deming, 2005)

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 hagyja nyitva annak lehetőségét, 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 arra kényszeríteni, hogy döntésünket megváltoztassuk, így ezzel azt érjük el, 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 (Oakwood, 2007).

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! (Kovács, 2009)

2.7. Panaszkezelés a hosszú távú kapcsolatok érdekében

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

Az ügyfélszolgálat egyes folyamatai vagy jellemzői bosszantóak lehetnek az ügyfél számára. Ennek kompenzálására mindig keressük meg az ügyfélszolgálati helyzet pozitívumait, és lehetőség szerint hívjuk fel rá az ügyfél figyelmét.

Például sokkal negatívabb benyomást teszünk az ügyfélre, ha csak annyit mondunk, hogy „Ennek az ügynek az elintézése nem történhet telefonon, be kell fáradnia személyesen az ügyfélszolgálatra", mint ha úgy fogalmazunk, hogy „Ügyfeleink adatainak védelme érdekében ezt az ügyet nem intézhetjük telefonon keresztül".

A második kijelentéssel az ügyintéző nemcsak azt közölte, hogy lehetetlen a telefonos ügyintézés, hanem a miért-re is választ adott, emellett kiemelte azt a hozzáadott értéket, amit ebben az esetben csak a személyes ügyintézés tud biztosítani. Az érték nem mindig nyilvánvaló az ügyfél számára, ezért –főképp a feszült helyzetek megoldása során- érdemes rávilágítani azokra (Carlaw és Deming, 2005).

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 (Arany és Csonka, 2013).

Ügyfélkapcsolatainknak akkor van hosszú távon jövője, ha az kölcsönös előnyökön és empátián nyugszik. A kifogások és reklamációk kezelésénél ez a segítségadás szándékán múlik. Az ügyfélszolgálat nem párviadal, ahol az egyik fél győzelme egyenlő a másik fél vereségével. 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 kialakítani. A kölcsönösség a hosszú távú ügyfélkapcsolat alapja, ezért ennek a megerősítésére kell törekednünk. Mindkét fél vállal bizonyos kötelezettségeket, cserében ugyanezt várja a másiktól (Kovács, 2009).

További alapelvek a hosszú távú pozitív kapcsolat kialakítása érdekében (Csordás, 2008):

- minden észrevételt köszönjünk meg!

Ezzel tulajdonképpen azt is megköszöntük, hogy panaszát nekünk mondta el, nem a nyilvánosságnak, vagy a főhatóságoknak, illetve azt is, hogy esélyt ad hibánk kijavítására. Köszönjük meg, hogy észrevételével javíthatja munkánk színvonalát, és ezzel megelőzhetjük, hogy másoknak is kellemetlenséget okozzunk.

- kérjünk elnézést a hibáért, az ügyfelünknek okozott kellemetlenségért!

Az ügyfél szemében az a személy testesíti meg a céget, akivel éppen beszél, nem fogadja el, ha másra akarjuk hárítani a felelősséget. Ha sajátunknak ismerjük el munkatársaink hibáit, a reklamáló ügyfél ezt megértőbben fogadja. Mindegy, ki követte el a hibát, ha elnézést kérünk a panaszost ért kellemetlenségért, nyugodtan gondoljunk arra, hogy ezzel hosszabb távon munkahelyünk biztosítása érdekében tettünk erőfeszítést.

- tájékoztassuk az ügyfelet arról, hogy észrevétele miben segített bennünket!

Ezzel a kommunikációval nagyon könnyen elérhetjük panaszos ügyfelünk együttműködését. Köszönjük meg, hogy segítségével sikerült rávilágítani egy olyan hibára, amit addig mi nem vettünk észre.

- köszönjük meg a partner megértését, közreműködését!

Mutassunk rá a beszélgetésünkben azokra a pontokra, amikor az ő javaslatai lendítettek túl bennünket a holtponton. Ez megadja a folytatáshoz szükséges pozitív visszajelzéseket.

3. Stresszkezelés

Hétköznapjaink során gyakran szembesülünk olyan problémákkal, amelyekkel kapcsolatban az a benyomásunk, hogy jelentős megterhelést fognak számunkra jelenteni. Ez lehet egy bonyolultnak tűnő feladat, vagy éppen több, de azonos időben felmerülő probléma. Ha az ilyen típusú helyzetek gyakran vagy hosszú időn keresztül jelen vannak, akár jelentős mértékű szorongást okozhatnak számunkra, és úgy érezhetjük, mindennapi életünk stresszessé vált (Arany és Csonka, 2013).

3.1 A stressz fogalma

A stressz szó eredetileg az angol és latin nyelvben egy ige volt, melynek jelentése megsérteni, bántani, szorítani. Az orvostudományba a XX. században került át a szó, amely ekkor már a szervezetre ható külső körülményeket, illetve ezen körülmények hatására a szervezetben lezajló belső változásokat jelentette.

Selye (1983) stressznek azt a nem specifikus választ tekinti, amit a szervezet ad a megterhelésre. A szervezetre ható külső erőket, körülményeket stresszoroknak nevezi. A megterhelések hatására bekövetkező igénybevétel egyénenként és esetenként különböző mértékű, jellegű és irányú funkcióváltozásokat hozhat létre.

Pszichológiai stressz-állapot akkor jön létre, ha a személy olyan helyzettel találkozik, amely saját megítélése szerint meghaladja a rendelkezésére álló erőforrásokat, illetve ha úgy véli, jelentős nehézségekbe ütközhet a probléma megoldása során. Ennek megfelelően nem tekintünk stressznek olyan feladatokat, problémákat, amelyeket az egyén saját véleménye szerint könnyedén meg tud oldani.

Látható, hogy mennyire egyénfüggő az, hogy mi számít stresszornak. A magas fokú munkateher, a változó munkakörülmények bizonyos emberek számára nehézséget okoz, szorongást kelt, ezért esetünkben stresszornak számít. Mások viszont pont ilyen körülmények között érzik jól magukat, őket inkább inspirálja, ha ilyen jellegű a munkájuk, ebben az esetben természetesen nem beszélhetünk stressz-tényezőkről.

3.1.1. A stresszorok közös jellemzői

A stresszkeltő események hasonlítanak egymásra abban, hogy

- **befolyásolhatatlannak** tűnnek: ha úgy érezzük, hogy nincs hatásunk arra, ami velünk történik, vagy amely tényező a munkavégzésünkre hatással van, jelentős szorongást élhetünk át. Ezzel szemben az a hit, hogy befolyásolhatjuk az eseményeket, csökkenti a stressz mértékét.

- **bejósolhatatlanok:** a legstresszesebb munkakörök azok, ahol állandó készültségben kell lenni, mert nem lehet megmondani, hogy mikor történik olyan esemény, amire reagálnunk kell (ilyen például a mentősök vagy a tűzoltók munkája). Ez a jellemző bármely munkahelyen megjelenhet, például ha tudjuk, hogy időről időre beszámolót kérnek tőlünk nagyon rövid határidővel, de nem lehet meghatározni, hogy ez mikor fog történni, magas fokú feszültséget hozhat létre.

- **képességeink határait érintik, és negatívan befolyásolhatják énképünket: h**a az a benyomásunk, hogy a feladat vagy probléma meghaladja a rendelkezésünkre álló erőforrásainkat, akkor azt is érezhetjük, hogy nagy a kudarc esélye, ami pedig negatívan befolyásolja a magunkról kialakított képet (Atkinson et al, 1994).

3.1.2. A stresszorok lehetséges csoportosításai

Selye (1983) leírása alapján a stresszorokat az általuk kifejtett hatás pozitív vagy negatív természete szerint két csoportba lehet osztani:

- **Eustressz:** az önbeteljesítés stressze. Az ezt kiváltó stresszorok arra késztetik az egyént, hogy az általa fontosnak tartott képességeit alkalmazza, illetve hogy új képességeket szerezzen. Az ilyen stresszorok hosszabb távon építően hathatnak a személyiségre.
- **Distressz**: hatásában negatív. Amennyiben a stresszorral való megküzdés során nincs lehetőség a meglévő képességek felhasználására, vagy újak megszerzésére, az hosszabb távon testi- és lelki károsodáshoz vezethet.

3.2. Munkahelyi stresszorok

Ahogy korábban említettük, stressz-tényezők a mindennapi élet bármely területén jelen lehetnek. A továbbiakban csak azokkal a stresszorokkal foglalkozunk, amelyek kimondottan a munkahelyhez köthetőek.

3.2.1. A munkahelyi stressz elméletei

3.2.1.1. Követelmény-kontroll modell (Karasek és Theorell, 1990)

A munkahelyi terhelés önmagában nem okoz feszültséget, ha maguk a körülmények megfelelőek a követelmények teljesítéséhez. A munkahelyi stressz a munka két jellemzőjének viszonyától függ, ezek pedig a követelmény és a kontroll:

- követelmény: azok a pszichológiai stresszorok, amelyek jelen vannak a munkakörnyezetben (idői nyomás, ellentmondó elvárások, feszített munkatempó)
- kontroll: két összetevőből áll; az egyik a képességek feletti kontroll, ami azzal kapcsolatos, hogy a dolgozónak van-e lehetősége arra, hogy a munkavégzés során alkalmazza saját készségeit és képességeit, illetve hogy új kompetenciákat sajátítson el. A másik a dolgozó döntési lehetőségeit foglalja magában, például azt, hogy a

munkavállalónak van-e beleszólása abba, hogy milyen eszközökkel és milyen munkatempóban végzi el feladatait.

A két jellemző alacsony és magas értékeit kombinálva négyféle munkatípus határozható meg:

1. magas stresszel járó munka: magas a megterhelés, de alacsony a kontroll, azaz a munkavállalóra nagy teher hárul, viszont nincs döntési lehetősége a munkavégzéssel kapcsolatban. A tartósan magas követelmények krónikus stresszt okozhatnak.
2. aktív munka: nagy a megterhelés, de emellett a dolgozó által gyakorolható kontroll mértéke is magas. Az ilyen típusú munkakörök általában lehetőséget adnak új készségek elsajátítására, főként mivel a dolgozó a követelményeket pozitív stresszként, kihívásként éli meg.
3. nyugodt munka: a megterhelés alacsony szintű, emellett a munka magas fokú kontrollt biztosít. A dolgozó maga választhatja meg azokat a módszereket, amelyekkel a viszonylag kevés követelménynek meg tud felelni.
4. passzív munka: mind a megterhelés, mind a kontroll alacsony, ami túl kevés ingert jelent a dolgozónak, és emiatt válik stresszkeltővé. A készségek leépülhetnek, a munkavállaló elveszíti motivációját.

A fentiek mindegyikét befolyásolja a munkatársak vagy a felettesek részéről érkező támogatás; legrosszabb esetben magasak az elvárások, alacsony a kontroll, és emellett a többi ember részéről érkező támogatás is alacsony szintű.

3.2.1.2. Erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modellje (Siegrist, 1996)

Az elképzelés szerint abból származhat feszültség és stressz, ha a dolgozó úgy érzi, hogy a munkájáért kapott jutalom (fizetés, egyéb juttatások, dicséret, előléptetés) nem arányos az általa kifejtett erőfeszítéssel.

Az erőfeszítést meghatározó tényezőként a modell a munkajellemzők közül a fizikai megterhelést, a munkával járó felelősséget, az idői nyomást, a munkafolyamat megszakítását, túlórákat és a követelmények gyakori átalakulását vagy túlzott mértékű növekedését emeli ki.

A jutalmaknak három fő forrása van: anyagi juttatások, pozitív visszajelzések és a karrierút előmozdítása.

A modell e fentieket kiegészíti egy harmadik dimenzióval, ami az ún. túlvállalás: ez a munkahelyen tapasztalható követelményekkel való megküzdés egyfajta formájaként fogható fel, amikor a dolgozóra a magas teljesítmény-igény, a megbecsülés iránti szükséglet és a munkából való kivonódás képtelensége jellemző. Az ilyen személy nagy erőfeszítéseket tesz a munkájával összefüggésben, a siker és a mások tiszteletének kivívása motiválja, de mivel ezt túlzásba is viszi, munkastílusa sokszor kimerüléshez vezet. Nem hagy magának időt a regenerálódásra, amivel a hosszú távú megfelelő színvonalú munkavégzést veszélyezteti.

Az erőfeszítésekért kapott jutalom aránytalansága esetén fellépő stressz, illetve a magas túlvállalás önmagában is romboló lehet, de együttes fennállásuk esetén a negatív hatás még inkább felerősödik.

3.2.1.3. Igazságtalanság a munkahelyen (Moorman, 1991)

A modell a munkahellyel szorosan összefüggő igazságtalan bánásmód szerepét helyezi a középpontba; két fő típust emel ki:

- az elosztás igazságtalansága: mennyire érzi igazságosnak a dolgozó a munkájáért kapott javakat
- a működési mód igazságtalansága: a felettes hogyan bánik a beosztottaival, mennyire korrekt, etikus, bevonja-e őket a munkával kapcsolatos döntésekbe, mutat-e valakivel szemben elfogultságot, stb.

A fenti két tényező meghatározza a dolgozók motivációját, elégedettségét, emellett amennyiben a dolgozó legalább az egyik esetében igazságtalanságot észlel, az tartósan jelen lévő stressz-tényezőként azonosítható.

3.2.2. A leggyakoribb munkahelyi stressz-tényezők (Juhász, 2002 összefoglalása alapján)

3.2.2.1. A feladattal kapcsolatos stresszorok

A munkakörünk által megkövetelt tevékenységek bizonyos jellemzői stresszorokként hathatnak ránk (Cooper és Davidson, 1987):

- **Mennyiségi vagy minőségi túl- vagy alulterhelés**: akkor beszélünk erről, ha egy dolgozónak adott időre túl sok vagy túl kevés munkát adnak. Mennyiségi túlterheléskor a dolgozó jogosan érezheti úgy, hogy nem képes határidőre végezni a túlzott mennyiségű feladattal. A mennyiségi alulterhelés, amikor túl sok az „üresjárat" a munkavégzés során, szintén negatív hatású lehet. Minőségi túlterhelés esetén a feladat túl bonyolult, túlságosan magas színvonalú munkát várnak el a dolgozótól, ami az önértékelés csökkenéséhez vezethet. A minőségi alulterhelés a monotóniával azonos, amely például a dolgozó reakcióképességének romlásához, motivációjának csökkenéséhez vezethet.
- **Munkafeltételek**: jelentős stresszor lehet, ha a munkafeltételek nem biztosítják a megfelelő munkavégzés hátterét, ha például nem állnak rendelkezésre azok a munkaeszközök, amelyekkel a munkát ellátják. Másik fontos stressz-tényező, ha a dolgozónak nincs beleszólása abba, hogy hogyan végezze a munkáját, milyen eszközöket használjon, milyen ütemezéssel dolgozzon.
- **Változások a munkában**: a feladatok, munkafeltételek, minőségi kritériumok, eszközök gyakori változásai elbizonytalanítják a dolgozót saját szakértelmében, kompetenciájában.
- **Munkafeladattal kapcsolatos stresszorok**: a túl rövid határidők, a fizikai igénybevételből eredő fáradtság, a gyakori túlórázás megterheli a szervezetet.
- **Gyors technológiai változások**: ha a munkavégzés a dolgozótól állandó tanulást, naprakész felkészültséget kíván meg, az főként az idősebb munkavállalók esetén válhat stressz-forrássá.

3.2.2.2. A munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok

Stresszorrá válhatnak a fizikai környezet olyan jellemzői, mint a zaj, hő, a nem elégséges megvilágítás, kellemetlen szagok, túlzsúfoltság, az elvonulási lehetőség hiánya (egy légterű irodában). Azonban jelentős egyéni különbségek vannak abban, hogy ki mennyire tudja tolerálni ezeket a zavaró környezeti ingereket. Vannak, akiket például a legkisebb hőmérséklettel kapcsolatos változás is igénybe vesz, mások viszont nem reagálnak rá érzékenyen.

3.2.2.3. A szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok

A munkahelyi szerep három szintjén jelenhetnek meg stresszkeltő tényezők:

- az egyén szintjén

- **szerep-kétértelműség**: stresszkeltő lehet, ha az egyén számára nem világos, hogy mik a szerepével kapcsolatos munkacélok, melyek a vele szemben támasztott elvárások a felettese vagy a munkatársai részéről, illetve hogy mire terjed ki a felelőssége.
- **szerepkonfliktus**: ha a dolgozóval szemben támasztott követelmények, egyes feladatok egymásnak ellentmondóak (például egyszerre kell nagy mennyiségű adminisztrációs munkát végeznie, illetve kiszolgálnia az ügyfeleket), vagy ha az egyénnek olyan feladatot is el kell látnia, ami megítélése szerint nem tartozik a munkaköréhez (például a vezérigazgató személyi asszisztense nem érzi úgy, hogy a kávéfőzés az ő feladata lenne)
- **túl sok vagy túl kevés felelősség**: stresszkeltő lehet, ha valaki túl nagy felelősséggel tartozik a munkája ellátásában, de az is stresszkeltő, ha minden apró döntésért a feletteséhez kell fordulnia.

- a csoport szintjén

- **összetartás hiánya**: ha az azonos munkacsoportban dolgozók egymás ellen, és nem egymásért dolgoznak, az jelentősen megnehezíti a munkavégzést, a célok elérését, és rossz munkahelyi légkört eredményez
- **jó munkatársi kapcsolatok hiánya**: a nem megfelelő munkahelyi kapcsolatok, az alacsony szintű bizalom, a támogatás és érdeklődés hiánya csökkenti a lojalitást.
- **csoporton belüli konfliktusok**: mind a dolgozótól, mind a vezetőtől plusz figyelmet és energiát követelnek, és elvonják a kapacitást magáról a munkavégzéstől.

- a szervezet szintjén

- **szervezeti légkör:** stresszkeltő lehet, amennyiben a dolgozónak semmilyen lehetősége sincs részt venni a döntésekben, illetve ha hiányzik a hovatartozás érzése.
- **vezetői stílusok**: ha felettes stílusa nem felel meg az adott szervezet céljainak, a dolgozók személyiségének, elvárásainak, illetve az elvégzendő feladatnak

- **ellenőrzési rendszerek**: ha a teljesítmény értékelése, a munka ellenőrzése csak negatív visszacsatolásokat tartalmaz, vagy olyan a kialakítása, hogy megnehezíti a mindennapi munkavégzést
- **alacsony fizetés és az állás bizonytalansága**: jelentős stresszor a munkát végző számára.

3.3. A stresszállapot jelei és következményei (Juhász, 2002 összefoglalása alapján)

A stresszorok elsősorban az egyén esetében hoznak létre biológiai és pszichés változásokat, de hatásuk a szervezet szintjén is megjelenik:

Biológiai változások az egyén szintjén

- **rövid távú hatások**: a stresszorok megjelenésével az ún. szimpatikus idegrendszeri aktivitások túlsúlya jelenik meg: a szervezet több energiát használ fel, a vér az izmokba és az agyba áramlik, magasabb lesz a pulzus és a vérnyomás, felgyorsul a légzés, fokozódik az izzadás, adrenalin szabadul fel. Ezek a változások azért jelennek meg, hogy felkészítsék a szervezetet a veszélyek elöli menekülésre vagy a velük való megküzdésre.
- **hosszú távú hatások**: amennyiben a stressz huzamosabb ideig fennáll, a rövid távú hatások először minden egyes alkalommal megjelennek, majd a szervezet alkalmazkodik, azaz ellenállást alakít ki a veszélyjelzésekre való reagálás ellen. Ha azonban továbbra sem szűnik meg a stressz, a kimerülés szakasza következik, amikor a szervezet „felismeri", hogy a stresszorokkal szembeni cselekvés lehetetlen. Újra megjelennek az első szakasz jelei, de mivel ez tartósan megnyilvánul, hatására megnagyobbodnak, túlműködnek a mellékvesék, pajzsmirigy problémák, bélrendszeri- és gyomorpanaszok (fekélyek) alakulnak ki.

Pszichés reakciók az egyén szintjén

- **depresszió**: szomorúság, levertség, csökkent motiváció, az élet iránti érdektelenség, negatív gondolatok, fásultság
- **szorongás**: aggódás, félelem, amely ha tartósan fennáll, szorongásos zavarhoz vezet

- **munkahelyi elégedetlenség:** a munkahelyen tartósan fennálló stressz azt eredményezi, hogy a munkavállalók elégedetlenek lesznek a munkahelyükkel, ami jelentős mértékben meghatározza a termelékenységet és a munkavégző-képességet.
- **teljesítménykárosodás**: komoly stresszorokkal szembesülve nehézségek lehetnek az összpontosításban, ennek következtében a bonyolult feladataikban nyújtott teljesítmény romlik (rutin-feladatoknál viszont a stressz akár javíthatja is a teljesítményt)
- **viselkedésváltozás**: tartós stressz hatására az emberek viselkedésében is jelentős változások figyelhetők meg:

- dohányzás, túlzott kávéfogyasztás
- teljesítménycsökkenés, balesetezés, hibázás
- harag, agresszió
- hiányzás, kilépés
- egyéb életszerepek károsodása (házastársi, baráti stb.)

Hatások a szervezet szintjén

- **alacsony termelékenység**: a tartós stressz hatására a dolgozók teljesítménye csökken, az egyének teljesítményromlása a csoport, közösség teljesítménycsökkenéséhez vezet.
- **hiányzás**: a dolgozók testi-lelki megbetegedése közvetlenül hat a hiányzásra, ami a stresszkeltő munkahely előli menekülés is lehet. A nagymértékű hiányzás pedig megnehezíti a szervezet működését.
- **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, megnehezíti a szervezet működését és a kitűzött célok elérését.

3.4. Kiégés (burnout)

A munka sikere jelentős részben a lelki egészségtől függ. Fontos, hogy az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatárs életszeretete, munkakedve, motivációja erős maradjon. Ha azonban állandóan jelen lévő erős stresszorok hatnak rá, veszélybe kerülhet pszichés jól-léte is.

A kiégés a munkahelyen fellépő stressz egyik legsúlyosabb következménye. Maslach (1982) megközelítésében három tényező kapcsolható össze a burnout jelenségével:

- **érzelmi kimerülés**: kiüresedés, energiahiány, fáradtság; arra utal, hogy a személy érzelmi erőforrásai kiapadnak, úgy érzi, hogy nincs semmi, amit másoknak pszichés szempontból adhatna
- **érzelmi eltávolodás, személytelenség:** negatív és személytelen attitűd kialakítása a klienssel, valamint azokkal szemben, akikkel együtt dolgozik a személy
- **az egyéni teljesítmény csökkenése**: inkompetencia-élmény; az egyén teljesítménye eltér attól, amit önmagától elvár, és ehhez még nagyfokú negatív önértékelés is társul

A kiégés tehát olyan összetett következményeket von maga után, mint az érzelmi, fizikai és mentális elfáradás, a reménytelenség érzése, a munkával és az élettel kapcsolatos lelkesedés hiánya, illetve az alacsony önértékelés.

A kiégés így természetesen meghatározza a munkahelyen nyújtott teljesítményt, kapcsolatban áll a munkahelyről való hiányzások számának növekedésével, a munkahely elhagyásának szándékával és a hatékonyság csökkenésével.

A kiégés jelenségének vizsgálatára Maslach (1982) az alábbi mérőeszközt dolgozta ki:

MBI (Maslach Burnout Inventory)- Maslach-féle Kiégés Kérdőív

Kérem, jelölje az alábbi táblázat segítségével, hogy ön milyen gyakran érzi úgy magát, ahogyan az az egyes állításokban szerepel!

0- soha

1- néhányszor egy évben vagy kevesebbszer

2- egyszer egy hónapban

3- néhányszor egy hónapban

4- egyszer egy héten

5- néhányszor egy héten

6- minden nap

		Válasz
1.	Úgy érzem, hogy a munkámból érzelmileg kikapcsoltam magam.	
2.	Úgy érzem, a munkanap végére elhasználódom.	
3.	Fáradtnak érzem magam reggel, amikor felkelek, és szembe kell néznem egy újabb nappal a munkában.	
4.	Könnyen meg tudom érteni, hogy az ügyfelek hogyan éreznek a dolgokkal kapcsolatban.	
5.	Úgy érzem, néhány ügyféllel úgy viselkedem, mintha személytelen tárgyak lennének.	
6.	Emberekkel dolgozni minden nap valódi igénybevételt jelent számomra.	
7.	Az ügyfelek problémáit nagyon hatékonyan oldom meg.	
8.	Kiégettnek érzem magam a munkám miatt.	
9.	Úgy érzem, hogy az ügyfelek életét pozitívan befolyásolom a munkámon keresztül.	
10.	Sokkal érzéketlenebbé váltam az emberek iránt, amióta ezt a munkát végzem.	
11.	Aggódom, hogy ez a munka érzelmileg megkeményített.	
12.	Nagyon energikusnak érzem magam.	
13.	A munkámtól frusztráltnak érzem magam.	
14.	Úgy érzem, túlságosan keményen dolgozom a munkámban.	
15.	Nem törődöm igazán azzal, hogy mi történik néhány ügyfelemmel.	
16.	Túl sok stresszt okoz számomra az, hogy emberekkel dolgozom.	

17.	Képes vagyok igazán könnyed atmoszférát teremteni az ügyfelekkel.	
18.	Jókedvűnek és vidámnak érzem magam az ügyfelekkel végzett munka után.	
19.	Nagyon érdekes dolgot végzek ebben a munkában.	
20.	Úgy érzem, hogy erőim végén tartok.	
21.	A munkámban az érzelmi problémákat nagyon nyugodtan oldom meg.	
22.	Úgy érzem, az ügyfelek engem hibáztatnak néhány problémájuk miatt.	

A fentebb részletezett, kiégéssel kapcsolatos tényezőket a kérdőív következő állításai vizsgálják:

- érzelmi kimerülés: 1, 2, 3, 6, 8, 12, 13, 14, 16, 18, 20
- érzelmi eltávolodás, személytelenség: 5, 10, 11, 15, 22
- az egyéni teljesítmény csökkenése: 4, 7, 9, 17, 19, 21

A kérdőív kiértékelése:

Számolja össze az egyes állításokhoz beírt értékeket! Az aláhúzott állításoknál (amelyek fordított tételeknek számítanak) a következőképpen járjon el: 0=6, 1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1, 6=0.

Az **érzelmi kimerülés** alskálán kapott érték minimum 0, maximum 66. Alacsony a kiégés ezen a területen 0 és 11 pont között, közepes mértékű 12 és 22 között, és magasnak tekinthető 23 fölött.

A **személytelenség** alskála értéke 0 és 30 pont között változhat. Alacsony a kiégés ezen a területen 0 és 10 pont között, közepes mértékű 11 és 20 között, és magasnak tekinthető 21 fölött.

Az **egyéni teljesítmény csökkenése** alskálán kapott érték 0 és 36 közötti lehet. Alacsony a kiégés ezen a területen 0 és 12 pont között, közepes mértékű 13 és 24 között, és magasnak tekinthető 25 fölött.

A kérdőív a kiégést folytonos változóként vizsgálja, azaz olyan jellegzetességként, ami az alacsonytól a közepesen át a magas fokúig terjed. Valószínűsíthető a magas kiégettség, ha a személy magas pontszámot ér el mindhárom alskálán. Átlagos mértékű kiégést jelez, ha valaki mindhárom alskálán átlagos pontszámot ér el. Ha valaki csak az egyik alskálán ér el magas pontszámot, az nem jelenti azt, hogy esetében egyértelműen a kiégés jelei mutatkoznának meg.

A burnout kialakulása nem egyirányú, hanem ciklikus folyamat, melyen belül a szakaszok jól elkülöníthetőek egymástól (Bergner, 2012 összefoglalása alapján):

1. A remények fázisa

A dolgozó nagy lelkesedéssel végezi munkáját, önként vállalkozik a többletfeladatokra, akár saját szükségletei háttérbe szorításával. Eenergikus, sokat fáradozik az ügyfelekkel való kapcsolattartás minőségének magas színvonaláért, miközben összemosódhat a magánélet és a munka. A személy ebben a szakaszban a saját személyiségét tekinti a legjelentősebb eszköznek a munkájában, így ha sikertelen, azt a saját kudarcaként éli meg. A saját magával szemben támasztott elvárások irreálisak, ami főként a pályakezdő alkalmazottaknál figyelhető meg.

Ebből a szakaszból két út vezet tovább: ideális esetben a munka szeretetének fázisa következik, de a dolgozó elindulhat a frusztráció szakasza felé is.

2. A munka szeretetének fázisa

A személy felismeri, hogy túlzottak az elvárásai a munkával, a kliensekkel és saját magával szemben, és képes lesz reális célok kitűzésére. Megtanulja súlyozni a munkahely és munkafolyamat által megkívánt erőfeszítéseket és a magánéletre fordított energia szintjét. Képes elköteleződni a munkája mellett, de már el tudja különíteni a teljesíthető és a teljesíthetetlen feladatokat, és utóbbiakkal kapcsolatban nincs hiányérzete. Kiegyensúlyozott, megfelelő mélységű kapcsolatot ápol kollégáival és az ügyfelekkel.

3. A frusztráció fázisa

Amennyiben a személy a „remények fázisában” nem képes egy reális, harmonikus munkavégzési rutint kialakítani, akkor az abban az időszakban jellemző túlzott elvárások egy idő után romboló hatással bírnak. A dolgozó nem tudja különválasztani, mi a fontos és mi nem az, mi teljesíthető, és mi nem, és úgy fogja érezni, hogy az irányítás kicsúszik a kezéből. Nő a hibázások száma, a magánéleti kérdésekkel nincs energiája foglalkozni, kimerültség jelentkezik. A személy „beszűkül”, a környezetből érkező benyomások kevésbé hatnak rá, munkáját a bevált rutinok alkalmazásával próbálja elvégezni.

A teljesítménnyel kapcsolatos elvárások egyre nyomasztóbbá válnak, a másokkal való együttműködés egyre nehezebb és terhesebb lesz a személy számára. Csökken az önértékelése, tehetetlennek érzi magát, bűntudata van, hogy nem képes magas szinten megfelelni.

4. Az apátia fázisa

Erre a szakaszra már inkább az ellenséges hozzáállás jellemző. A munkatársak és az ügyfelek kritizálása, mások negatív viszonyulásának elővételezése, a hatalmi lehetőségek kihasználása (amikor csak lehetséges, rosszat tesz másoknak). A személy visszahúzódó lesz, munkáját értelmetlennek tartja, saját kompetenciájába vetett hite meggyengül. Inkább bele sem megy olyan helyzetekbe, ahol kudarc fenyegeti, feladatait elhanyagolja, vagy nem precízen végzi el, az ügyfelekkel való kapcsolatát a minimumra szorítja vissza. Gyengül a koncentráló-képesség és a memória, összetett feladatokat nem képes megoldani, döntéshelyzetekben bizonytalan. Minimálisra csökken a kezdeményezés, a kreativitás, a rugalmasság.

Mindezen viselkedéses és lelki tüneteket pszichoszomatikus reakciók is kísérik. Gyengül az immunrendszer, egyre többször lesz beteg a személy, gyakoriak az alvászavarok, az orvosilag megmagyarázhatatlan fájdalmak, az emésztési zavarok. Általában nő az élvezeti szerek fogyasztásának mértéke, a kávé, a cigaretta, az alkohol, vagy a droghasználat.

A kiégés felismerése történhet a munkatársak, barátok, családtagok részéről, de a személy saját maga is beazonosíthat olyan jeleket, amelye valószínűsítik a kiégés meglétét (Petróczi, 2007):

- testi tünetek: fáradtság, testsúlyváltozás, alvászavarok, feszültség, fejfájás, gyomorpanaszok, magas vérnyomás, fekély

- pszichés tünetek: szorongás, önértékelési problémák, depresszió, rögeszmék, érzelmi labilitás, cinizmus, másokkal való kapcsolat megromlása, a lojalitás csökkenése, alacsony teljesítőképesség, negatív viszonyulás a munkahelyhez, kollégákhoz, ügyfelekhez.

A kiégés megelőzhető, illetve ha már kialakult, kezelhető.

a., **megelőzés**: a kiégés hátterében külső és belső okok egyaránt állhatnak. A külső okok elsősorban a munka jellemzőiből fakadnak, például a túlzott elvárások, a túl nagy mennyiségű munka, a folyton változó munkakörülmények, stb. A belső okok pedig leginkább a dolgozó személyiségjellemzőivel állnak összefüggésben. Ha valaki az élet minden területén túlságosan magas elvárásokkal bír saját magával szemben, ha alacsony az önbizalma, ha nehezen tolerálja a kudarcot, ha az empátia szélsőségesen magas fokával rendelkezik, ha érzékeny, ha erős idealizmus jellemzi, vagy ha szorongó alkat, az önmagában is hajlamosíthat a kiégésre. Ilyenkor a reális önismeret segíthet tompítani a külső körülmények feldolgozásának negatív hatását. Mindemellett a párkapcsolatban élők és a nők kevésbé veszélyeztetettek a kiégés szempontjából, mint az egyedülállók és a férfiak, illetve az életkor növekedésével egyre kevésbé jelenik meg a burnout jelensége (Layman és Guyden, 1997).

A megelőzésben nagy szerephez jutnak a támogató jellegű személyes és munkahelyi kapcsolatok, illetve a munkahely által biztosított képzések, továbbképzések. Fontos, hogy a személy képes legyen az önreflexióra, hogy személyes motivációival és attitűdjeivel tisztában legyen. A foglalkozásválasztás tudatos döntés kell, hogy legyen, hiszen ha az általunk végzett tevékenység nem elégíti ki a munkával kapcsolatos szükségleteinket, az folyamatos feszültséget okozhat.

A munkafolyamat elemzése révén rávilágíthatunk saját magunk számára, hogy pontosan melyek azok a területek, amelyek problémát okoznak nekünk, és célzottan azokkal kell foglalkozunk, az azokban rejlő feszültséget lehetőségeinkhez mérten fel kell oldanunk. Át kell vizsgálnunk a napi rutinjainkat, és felfedezni azokat a területeket, amelyeken módosítani tudunk.

Emellett mindig kell időt szakítani a regenerálódásra, a munkától való elszakadásra. A szabadidőt és a hosszabb szabadságot úgy kell alakítani, hogy valódi kikapcsolódást jelentsen, csak így adhat feltöltődést a következő időszakra (Petróczi, 2007).

b., **kezelés:** a kiégés krízishelyzetnek tekinthető, így egyedül megoldani szinte lehetetlen. A már kialakult kiégési szindróma kezelést igényel, elsősorban képzések formájában, amelyek adekvát módszereket adnak a személyek kezébe a problémák leküzdése érdekében. A kezeléshez hozzátartozna a munkafeltételek javítása, ám ez sokszor nem kivitelezhető.

A kiégés különböző szakaszaiban (amelyeket korábban részleteztünk) más és más összetevőre helyeződik a hangsúly, amennyiben a tüneteket kezelni szeretnénk. A remények fázisában a munkáról alkotott kép realizálása fontos, a frusztráció szakaszában a munka pozitív összetevőinek tudatosítása, az apátia fázisában pedig az új célok kitűzése válik elsődlegessé (Bergner, 2012).

A továbbiakban a stresszorokal való szembeszállás további lehetséges módozatait mutatjuk be.

3.5. A stresszel való megküzdés

3.5.1. A megküzdés fogalma és egyéni stratégiái

A stresszel való szembeszállás egyik alapvető tényezője az a megküzdési mód, amelynek segítségével megpróbáljuk legyőzni a ránk ható stresszorok káros hatásait. Lazarus szerint a megküzdés a személy azon kognitív és viselkedési erőfeszítései, amelyek arra irányulnak, hogy legyőzzék az egyénre ható külső vagy belső fenyegetéseket (Lazarus és Folkman 1984). A megküzdési folyamat révén az egyének új készségeket, képességeket sajátíthatnak el. A megküzdési stratégián olyan folyamatok, viselkedések, készségek gyűjteményét értjük, amelyeket az egyén arra alkalmaz, hogy segítségükkel reagáljon a stresszes helyzetekre.

Lazarus két alapvető megküzdési módot különít el:

- problémaközpontú megküzdés: az egyén a stresszállapotot okozó problémára vagy helyzetre összpontosít, és arra törekszik, 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 önmagában változtat meg valamit.
- érzelemközpontú megküzdés: a stratégia lényege, hogy az egyén enyhítse a stresszkeltő helyzethez kapcsolódó érzelmi reakciót, megváltoztassa a helyzet értelmezését, ha magát a helyzetet nem is tudja megváltoztatni. Az egyén ilyenkor arra törekszik, hogy a fájdalmas, kellemetlen érzelmeit csökkentse, vagyis jobban érezze magát. Az érzelemközpontú megküzdésnek léteznek pozitív formái (pl. társas támogatás keresése), de negatív módozatai is (pl. egészségkárosító tevékenységek- alkoholfogyasztás, dohányzás, droghasználat)

A fent felsorolt megküzdési stratégiák közül nincsenek abszolút értelemben vett jó vagy rossz technikák. Mindegyiknek megvan a maga helye a stresszel teli élethelyzetekkel való szembenézésben. A leghatékonyabb alkalmazkodás viszont akkor várható az adott személytől, ha minél többféle megküzdési móddal rendelkezik, és ki tudja választani, hogy mikor melyiket érdemes alkalmazni. Akik nem rendelkeznek kellően sokszínű és rugalmasan alkalmazható megküzdési stratégiákkal, meg lehet tanítani azokat, itt juthatnak szerephez a szervezetek egy részében működő munkahelyi egészségfejlesztés programoknak.

3.5.2. Egyéni stresszkezelő módszerek

Mindannyiunknak vannak olyan stresszkezelő technikái, amelyeket általában automatikusan, azaz tudatosítás nélkül alkalmazunk. Ezek közül vannak olyanok, amelyek hasznosak (pl. a probléma átgondolása és a megoldás keresése) és vannak, amelyek kevésbé célravezetőek (pl. a probléma hárítása, „ha nem gondolok rá, hátha megoldódik magától”).

Egy magas stressz-szinttel jellemezhető munkahelyen viszont elengedhetetlen, hogy tudatosak legyünk a megfelelő stressz-csökkentő módszer kiválasztásában, és hogy képesek legyünk azokat a helyzethez igazítani. Például lehetséges, hogy valaki számára a testedzés hatékony stressz-levezető módszer, viszont az aktuális helyzet nem teszi lehetővé, hogy azt alkalmazza.

Emellett léteznek olyan technikák, amelyek első gondolatunk alapján nem tűnnek hatékonynak (például a konfliktus elkerülése), de előfordulhat olyan helyzet, amikor azt kell alkalmaznunk (például tudjuk, hogy sok munka vár még ránk, és nem akarjuk elpazarolni az energiánkat a konfliktusok rendezésére).

Mind az automatikusan, mind a tudatosan alkalmazott technikák tanulással kerültek elsajátításra, azaz a korábbi tapasztalataink hatására alakultak ki. Mivel tanultak, ezért lehetőség van módosításukra, illetve hatékonyságuk növelésére.

Mindemellett a mások megfigyeléséből szerzett tapasztalat is segíthet a stressz-csökkentő módszerek formálásában. Érdekes például, hogy az iskolában töltött évek száma összefügg a stressz-kezelés minőségével, noha az iskolában közvetlenül nem tanítanak nekünk ilyesmit. Viszont hosszú időn keresztül megfigyelhetjük mások viselkedését, és számunkra ismert (így biztonságot jelentő) közegben ki is próbálhatjuk az általunk hasznosnak ítélt eljárásokat (például kevésbé súlyos következményekkel kipróbálhatjuk az iskolában, hogy milyen hatással jár, ha ellentmondunk a hatalommal rendelkező személynek, a tanárnak, viszont ezt kisebb valószínűséggel vetjük próba alá a munkahelyünkön, a felettesünkkel szemben).

A hétköznapi, ismétlődő helyzetek sokszor nem teszik lehetővé az összetettebb megküzdési stratégiák alkalmazását, hiszen például a munkával kapcsolatos stressz-tényezők mellett magánéleti nehézségek is jelen lehetnek, mely esetben nehéz az egész helyzet átgondolását igénylő technika folyamatos alkalmazása.

Éppen ezért fontos tudatosítani azokat a „hétköznapi" stresszkezelő módszereket, amelyek csökkenthetik a stresszel járó fizikai és lelki negatív hatásokat, így javítva közérzetünket.

Növelheti stressz-tűrő képességünket, amennyiben (Kovács, 2009):

- **Pozitív a hozzáállásunk** – koncentráljunk arra, hogy mi az, amit el tudunk érni, és állítsunk fel ezzel kapcsolatos célokat
- **Irányításunk alá vesszük a dolgokat** – tervezzük meg, szervezzük meg és osszuk be saját időnket, ezzel is növelve autonómiánkat

- **Merünk másoktól segítséget kérni!-** sajnos legtöbben nem alkalmazzák ezt a módszert, melynek főképpen kulturális okai vannak. A saját kultúránk által előírt normák alapján a teljesítmény és a kitartás érték, és emiatt úgy érezzük, hogy a gyengeség jele, ha segítségért fordulunk valakihez.

További lehetőségek a stressz csökkentésére:

- **tanuljunk meg kikapcsolni:** meg kell találni azokat ez egyéni eljárásokat, amelyek segítségével képesek leszünk eltávolodni a munkától
- **tanuljunk meg relaxálni:** legjobb, ha erre munkavégzés közben (pl. a szünetekben) is képesek vagyunk (pl. zenehallgatással, tornával, álmodozással)
- **tanuljuk meg irányítani lélegzésünket** – vegyünk mély lélegzet szájunkon keresztül és lassan fújjuk ki a levegőt az orrunkon, kilélegzés közben a lélegzetünkre összpontosítva. Ez főként a konfliktusos helyzetekben lehet segítségünkre

Életstílusunk megváltoztatásának tekintetében:

- **víz** (vigyünk be minél több folyadékot, mivel a vízfelvétel jó hatással van az agyi működésre, így például a koncentráló-képességünkre is)
- **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 éjfél közötti)
- **mozgás** (minden nap rendszeresen mozogjunk – ha csak napi 15 percre felgyorsítjuk a szívverésünket, agyunk már azáltal sokkal hatékonyabban működik).
- **általánosságban az aktív pihenés** (séta a városban, kirándulás, túrázás): a fentebb említett kulturális értékek itt is negatív irányban befolyásolhatnak minket; a teljesítmény van előtérben, ezért hajlamosak vagyunk szabadidőnkben is munkának minősülő tevékenységet végezni

Ha a stressz és a feszültség eléri azt a szintet, amikor már gátolja feladataink teljesítését, így például a mindennapi munkavégzést, próbáljuk ki az alább felsorolt stratégiákat a stressz és a feszültség kieresztésére:

- **Átmenetileg szökjön meg a feladat elől** – menjen el egy rövid sétára vagy végezzen valami egyéb gyakorlatot! Ha nem képes megfeledkezni arról, amitől stresszesnek érzi magát, 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 foglalkozzon** – 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!

A fentiek mellett a stressz-hatások kezeléséhez az is hozzátartozik, hogy rendszeresen szűrővizsgálatokra kell járni (vérnyomás, vércukor, testsúly), hiszen aki hajlamos valamilyen megbetegedésre, a stresszhelyzetben fellépő biológiai folyamatok akár fel is gyorsíthatják annak megjelenését.

3.5.3. Stressz-kezelő tréningek

A stressz-kezelő tréning célja a már kialakult pszichológiai igénybevétel kezelése, csökkentése. A stresszkezelés kifejezs hátterében a személyek általában valamiféle relaxációs folyamatot feltételeznek, ám a képzések legtöbbje olyan komplex készségfejlesztés, ami egyrészt segíti a társas készségek tudatosíítását, fejleszti a kommunikációs készségeket, és

segít a hatékonyabb problémamegoldási technikák alkalmazásában. Cél a résztvevők szorongásának csökkentése, egészségükre káros szokásaik felszínre hozása. A stressz-kezelő programban résztvevők tapasztalata azt mutatja, hogy javultak a megküzdési stratégiáik, illetve a program megváltoztatta az egészégre káros tevékenységekhez való hozzáállásukat (Arany és Csonka, 2013).

3.5.4. Stresszkezelés- szervezeti megközelítés

Ez a megközelítés nem a dolgozót kívánja ellenállóbbá tenni vagy fejleszteni, hanem a munkahelyen fellépő stresszorokat próbálja meg csökkenteni annak érdekében, hogy az ügyfélszolgálati munkakörben dolgozó egészségi állapota javuljon. Ezek az átalakítások például: a munkafolyamat igazítása az ügyfélszolgálati dolgozó igényeihez, a szerepek, hatáskörök, a munkavállalók közötti társas kapcsolatok támogatása, a szervezeti kommunikáció javítása, a vezetők továbbképzése a stressz és annak a dolgozóra gyakorolt negatív hatásaival összefüggésben (Kovács, 2009).

Bibliográfia

- Allport, G.W. (1977). Az előítélet. Gondolat, Budapest.
- Arany, F.(2000). Panaszügyek hatékony megoldása. Gold Invest Tanácsadó Kft., Budapest.
- Arany, M., Csonka, E. (2013). Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tananyag – II. rész, Ügyféltípusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat. A „Kormányablak ügyintézők képzése" ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. Budapest: NKE.
- Atkinson, R.L., Atkinson, R.C., Smith, E.E., Bem, D.J. (1994). Pszichológia. Osiris-Századvég, Budapest.
- Balassa, Sz.(2001). Antiszemitizmus és multikulturalizmus. In. Ivony, É. (szerk.). Elmélet és empíria I. Tanulmányok az antiszemitizmusról. ELTE Szociológiai Intézet, ELTE–UNESCO Kisebbségszociológia Tanszék, Budapest. 9–42.
- Bergner, T.M.H. (2012). Burnout - A kiégés megelőzése 12 lépésben. Z-Press Kiadó, Budapest.
- Berry, J.W. (1997). Immigration, acculturation and adaptation. Applied Psychology, Vol. 46. 5-34
- Bolton, R. (1987). A kommunikáció művészete. Hogyan érvényesítsük magunkat, hogyan figyeljünk másokra, és hogyan oldjunk meg konfliktusokat. Cascade Könyvkiadó, Budapest.
- Carlaw, P., Deming, V.K. (2005). Ügyfélszolgálati tréninggyakorlatok nagykönyve. Z-Press, Budapest.
- Csordás, Zs. (2008). A reklamációkezelés folyamata lépésről lépésre. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest.
- Enyedi, Zs., Fábián, Z., Sík, E. (2004). Nőttek-e az előítéletek Magyarországon? In: Kolosi, T., Tóth I. Gy., Vukovich Gy. (szerk.). Társadalmi riport 2004, Budapest: TÁRKI, 375–399.
- Fábián, Z., Erős, F. (1996). Autoritarizmus és társadalmi tényezők a cigányellenesség magyarázatában. In. Erős, F. (szerk.) Azonosság és különböző ség. Tanulmányok az identitásról és az előítéletrõl. Budapest: Scientia Humana, 182-200.
- Fiske, S. T., Taylor, S.E. (1984). Social Cognition. New York: Random House.

- Erős, F. (1998). Előítélet és identitás. A cigányellenesség dimenziói a mai magyar társadalomban. In. Erős, F. (szerk.). Megismerés, előítélet, identitás. Új Mandátum Kiadó, Budapest. 237-246. o.
- Fábián, Z., Sík, E. (2006). Előítéletesség és tekintélyelvűség. http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a895.pdf
- Forgács, J. (1989). A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Héderné Berta, E. (2011). A cigány-magyar segítőkapcsolat speciális vonatkozásai. Doktori disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest.
- Hewstone, M. et al. (1997). Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Juhász, Á. (2002). Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag. Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés. Budapest.
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. Basic books, Harper Collins Publishers.
- Katz, D. (1967). The functional approach to the study of attitude. In. Fishbein, M. (ed.) Readings in attitude theory and measurement. New York: Wiley.
- Kemény, I., Janky, B., Lengyel, G. (2004). A magyarországi cigányság – 1971 – 2003. Gondolat Kiadó – MTA Etnikai-Nemzeti Kisebbségkutató Intézet, Budapest.
- Kósa, É. (2005). A szocializáció elméleti kérdései. In: Vajda Zs. - Kósa É. (2005). Neveléslélektan. Osiris Kiadó, Budapest. 46-113.
- Kovács, T. (2009). Az ügyfélszolgálat művészete, Gasztrotop Kft., Budapest.
- Ladányi J., Szelényi, I. (2000). Ki a cigány? In: Forray, R. K. (szerk). Romológia - Ciganológia. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Layman, E., Guyden, J.A. (1997). Reducing your risk of burnout. Health Care Superv. Vol. 15 (3), 57-69.
- Lazarus, R.S., Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
- Ligeti, Gy. (2006). Sztereotípiák és előítéletek. In. Kolosi, T., Tóth I. Gy., Vukovich Gy. (szerk.). Társadalmi riport 2006, Budapest: TÁRKI, 373-389.
- Maslach, C. (1982). Burnout: The cost of caring. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. Do fairness perceptions influence employee citizenship? Journal of Applied Psychology, 76, 845-855.

- Oakwood, A. (2007). Mikor mondjunk nemet és hogyan? Bagolyvár, Budapest.
- Petróczi, E. (2007). Kiégés - elkerülhetetlen? Eötvös József Könyvkiadó, Budapest.
- Pettigrew, T.F. (1986). The intergroup contact hypothesis reconsideres. In. Hewstone, M., Brown, R. (eds.) Contact and conflict in intergroup encounters. Oxford: Basil Blackwell.
- Rosenberg, M.J., Hovland, C.I. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. In. Hovland, C.I., Rosenberg, M.J. (eds.). Attitude organization and change. New Haven: Yale University Press.
- Rosenthal, R., Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Rudas, J. (2011). Javne örökösei. Oriold és Társai Kiadó, Budapest.
- Schmidt, T. (2009). Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok - Komplett forgatókönyvek tréningvezetőknek. Z-Press Kiadó, Budapest.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort/low regard conditions. Journal of Occupational Health Psychology, Vol. 1. (1), 27-41
- Székelyi, M., Örkény, A., Csepeli, Gy. (2011). Romakép a mai magyar társadalomban. Szociológiai Szemle, 2001/3. 19-46.
- Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In. Tajfel, H. (ed.). Social identity and intergroup relations. Cambridge University Press.
- Ward, C. (2001). The A, B, Cs of acculturation. In. Matsumoto, D.R. (ed.). The handbook of culture and psychology. New York: Oxford University Press.

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

MAGYARORSZÁG MEGÚJUL

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