

# Úton a vezetés felé II. Kommunikáció és vezetés



**Belényesi Emese –  
Csóka Gabriella**

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, BUDAPEST

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg.

## ÚTON A VEZETÉS FELÉ II. – KOMMUNIKÁCIÓ ÉS VEZETÉS



### Szerzők:

Dr. Belényesi Emese PhD  
Dr. Csóka Gabriella

### Szakmai lektor:

Dr. Jenei Ágnes PhD

### A kézirat lezárásának dátuma:

2023. február 23.

### 1. kiadás

### Kiadja:

© Nemzeti Köszolgálati Egyetem,  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2023

### Felelős kiadó:

Dr. Deli Gergely rektor  
Címe: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

*A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.*

# 1. TARTALOM

<b>Bevezetés</b> .....	4
<b>1. Kommunikáció a szervezetben</b> .....	5
1.1. A szervezeti kommunikáció formái.....	9
<b>2. Személyközi kommunikáció a vezetésben</b> .....	10
2.1. Asszertív kommunikáció .....	10
2.2. Kérdezőtechnika.....	14
<b>3. Vezetői kommunikáció a szervezeten belül – értekezlet</b> .....	17
3.1. Az értekezlet típusai .....	17
3.2. A cél kitűzése.....	19
3.3. A felkészülés.....	19
3.4. Az értekezlet felépítésének megtervezése .....	20
3.5. Az értekezlet levezetőjének magatartása.....	21
3.6. Az értekezlet résztvevőinek magatartása .....	21
3.7. Az értekezlet eredményei .....	22
<b>4. Vezetői kommunikáció a szervezeten kívül – tárgyalás</b> .....	23
4.1. A tárgyalás típusai .....	23
4.2. A tárgyalás szakaszai.....	24
4.3. Kommunikáció a tárgyaláson .....	30
<b>Összegzés</b> .....	32
<b>Irodalomjegyzék</b> .....	33

# BEVEZETÉS

A kommunikáció a szervezet „kötszövege”, összetartó, éltető ereje, valamint véráramköre. A hatékony kommunikáció az alapja például a kiválasztási technikáknak, „ez segíti az új alkalmazottak szervezetbe történő beilleszkedését, betanítását, motiválását és teljesítményének értékelését is. A munkavégzéshez, az együttműködéshez, a vezetői döntések elfogadtatásához, a konfliktusok konstruktív kezeléséhez, a változások pozitív alakításához elengedhetetlen az adekvát kommunikációs technikák ismerete”.<sup>1</sup>

A kérdés az, hogy mit tehet egy vezető, ha a kommunikációt a hatékony szervezeti működés szolgálatába kívánja állítani. Egyrészt szerencsés, ha átlátja a szervezeti kommunikáció célját, rendszerét, eszközeit, és ha szükséges, javaslatokat fogalmaz meg annak kommunikációs fejlesztésére vonatkozóan. Másrészt az is szerencsés, ha tisztában van azokkal a szerepekkel – valamint a szerepekhez tartozó hatékony kommunikációs technikákkal – amelyekkel a leggyakrabban vesz részt a szervezeti kommunikációban.<sup>2</sup>

A következő fejezetekben a szervezeti kommunikáción túl a vezetői kommunikáció személyközi, szervezeten belüli és szervezeten kívüli, legfontosabb gyakorlati kérdéseit mutatjuk be átfogó jelleggel, azzal a céllal, hogy ezekre rávilágítva támogassuk a vezetői tehetségek fejlesztésének folyamatát.

Az első fejezet a szervezeti kommunikáció kérdéskörével, annak típusaival és formáival foglalkozik. Cél, hogy a vezetői tehetség megértse a szervezeti kommunikáció lényegét: azt, hogy a szervezet nem egy eleve adott struktúra, amelyben a kommunikáció „bent áramlik”, hanem a vezető(k) és a beosztottak különféle kommunikatív aktusokon keresztül alakítják magát a szervezetet, a szervezeti kultúrát.

A második fejezet a vezetői tehetség számára követendő kommunikációs technikákkal foglalkozik, elsősorban az asszertivitás és kérdezőtechnika témakörét körbejárva. Cél, hogy a vezető képes legyen úgy használni a kommunikációt, hogy az ne gát legyen, hanem hidat képezzen a szervezet tagjai között.

A harmadik fejezet a szervezeten belüli kommunikáció egy speciális formáját, az értekezletek vezetését tárgyalja, hogy azok a hatékony feladatvégzést szolgálják, és ne jelentsenek időpazarlást.

A negyedik fejezet részben a szervezeten belüli, de leginkább az azon kívüli kommunikáció speciális formáját, a tárgyalások technikáját ismerteti, hogy az ilyen helyzetekben a szervezet és ügyeinek képviselője eredményesen valósuljon meg.

Végül a tananyag megvizsgálja, mi jellemzi azt a vezetői kommunikációt, amely képes a munkatársak hatékony motiválására, amely segít megértetni és elismertetni szerepüket a szervezeti folyamat egészében. A „jó” vezető „jól ért az emberek nyelvén”: képes saját és mások indulatainak, érzelmeinek kommunikációs eszközökkel történő kezelésére, a problémák gyökerének feltárására, konfliktuskezelésre.<sup>3</sup> Éppen ezért a vezetői tehetség kommunikációs kompetenciájának fejlesztése kulcskérdés.

---

<sup>1</sup> JENEI Ágnes, 2013, 9. o.

<sup>2</sup> JENEI Ágnes, 2010, 39. o.

<sup>3</sup> JENEI Ágnes, 2010, 56. o.

# 1. KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETBEN

A szervezetben a kommunikáció lényegében olyan egy- vagy kétirányú közlési folyamat, mely akár szóban, akár írásos formában információáramlást jelent a szervezeti stratégiával, a változásokkal vagy a hétköznapi folyamatokkal kapcsolatosan. Ez teszi lehetővé a közös cél érdekében végzett munka tervezését, irányítását, ellenőrzését, értékelését, a működési feltételek biztosítását, az erőforrások összehangolását. Közvetíti az értékeket, a normákat, a szervezeti kultúrát, fontos szerepet játszik a hatalmi struktúrák működésében, a szervezeti szerepek betöltésében, a munkahelyi légkör alakításában, valamint része van a munkahelyi konfliktusok kialakulásában, kezelésében és megoldásában. Célja olyan kölcsönösen előnyös kapcsolat létrehozása és fenntartása a szervezet menedzsmentje és alkalmazottjai között, amelytől a szervezet léte és sikeres működése függ.<sup>4</sup>

A vezetők munkájában a kommunikáció kiemelkedő szerepet játszik, nagy részét ugyanis kommunikációval töltik. Nem kérdéses, hogy megfelelő használatáról nem lehet elég kimerítően beszélni. A vezető kommunikatív aktusokon keresztül irányítja a beosztottak munkáját, határozza meg a célokat, közli velük, pontosan mit is vár el tőlük, és ehhez milyen eszközök állnak rendelkezésre. Fontos tudatában lennie annak is, hogy a vezető az eredményeit a munkatársain keresztül éri el, azaz az irányítása alatt álló csapat garantálja a sikerét. Amennyiben hiteles a vezetői kommunikáció, és azt elfogadják, az egész csapat azonosulni tud az elképzeléssel, hiszen így már nem a vezető, hanem az egész csoport akarataról beszélhetünk. Ha ezt sikerül megvalósítani egy vezetőnek, az már fél siker az eredményes együttműködés felé.

A vezető kommunikációja azonban nem csak a tervek, elképzelések minél pontosabb közléséről szól. A verbális és a nem verbális kommunikáció együttes eszköze meg határozó lehet a beosztottak motivációjában, a kialakult konfliktusok kezelésében, a vezető és a csoport önérvényesítésének folyamatában. A jó vezetői kommunikáció tehát nem csupán a verbalitás egy bizonyos típusú alkalmazását jelenti, hanem egy önálló vezetői magatartást, egyfajta kultúrát, amelynek elsődleges megnyilvánulásai a kommunikáció eszközein keresztül találkoznak a külvilággal.<sup>5</sup>

Fontos a leendő vezetők felelősségének tudatosítása a(z) egészségesen túlmutató, negatív tematikájú, destruktív) pletykák terjedésében. Ha egy vezető elszigetelten dolgozik, ha csak utasításokat ad ki, nem vonja be az alkalmazottakat a problémamegoldó és döntéshozó folyamatokba, ha a dolgozók nem kapnak visszajelzést, nem kérdezhetnek, vagy a kérdéseikre nincs válasz, ott automatikusan létrejön egy információs űr, amit az alkalmazottak a saját információforrásaikra támaszkodva töltenek ki pletykákkal, bizonyos esetekben összeesküvés-elméletekkel. Ez sajnos nem a pozitív munkahelyi légkört táplálja.

A vezetők érdeke és felelőssége az alulról, operatív szintekről érkező információk ösztönzése, elakadásuk kiküszöbölése, illetve a rendkívül értékes, a hatékonyabb működést szolgáló információk előhívása dedikált fórumokon keresztül (ötletdoboz, vezetői teázás az alkalmazottakkal, mindez fizikailag megfogható vagy virtuális formában).

Minden szervezetnek megfelelő kommunikációra van szüksége a céljai eléréséhez. Szervezeti kommunikáció fogalmán a szervezetek közötti kommunikációs, információs, valamint a szervezeten belüli kommunikációs és információs szerkezetet értjük.<sup>6</sup> A szervezetekben elkülönülnek a *formális*

<sup>4</sup> CSÜLLÖG Mihály et al., 2016, 164. o.

<sup>5</sup> HOLLÓS Tamás, 2012, 183. o.

<sup>6</sup> DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna, 2010, 391. o.

és az *informális* információáramlást biztosító kommunikációs platformok és csatornák. A szervezeti hierarchiákban a *formális kommunikáció* egyrészt *vertikálisan*, másrészt *horizontálisan* haladhat.

A *vertikális kommunikáció* a hierarchiában *lefelé*, azaz az alacsonyabb szervezeti szintek felé (pl. beosztottak tájékoztatása, coaching, mentorálás) vagy *felfelé* (tanácsadás, jelentéskészítés, visszajelzés a vezetőknek, döntési információk szétosztása, döntéshozatal) haladhat. A vertikális kommunikáció akkor a leghatékonyabb, ha a felső vezető a középvezetőkkel vagy a középvezetők a csoportjukkal, beosztottaikkal közvetlenül kommunikálnak. (Bár a középvezetők jelentős szerepet töltenek be a szervezeti struktúrákban, az is fontos, hogy a felső vezetők is tartsák a kapcsolatot a szervezet alkalmazottaival.)

A *lefelé irányuló kommunikáció* tulajdonképpen a magasabb lépcsőkön kiadott információk továbbítása az alsóbb szintek felé. A hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, általában eligazításokat, utasításokat közvetít. Daft (1988) a lefelé irányuló kommunikációnak öt alaptípusát különbözteti meg:

- *Célok megvalósítása.* Ide tartozik a stratégia, a szervezeti és egyéni célok, az elvárt viselkedésminták kommunikálása, vagyis amelyekkel a vezető általános iránymutatást szeretne adni.
- *Munkavégzési utasítások és magyarázatok.* Meghatározott, konkrét feladatok szétosztása, az elvégzés módjának közlése, valamint annak világossá tétele, miként kapcsolódik más tevékenységekhez az adott feladat.
- *Elvárások, szabályzatok közlése.* A szervezet működését meghatározó keretek és formák megfogalmazása.
- *Visszajelzés a teljesítményről.* Annak értékelése, hogy a beosztottak milyen színvonalon végezték el munkájukat.
- *Nevelő szándékú üzenetek.* Azzal a szándékkal küldött információk, hogy a vezetők segítségével elnyerjék az alkalmazottak támogatását a szervezeti célok megvalósítása érdekében, valamint elkötelezzék őket a közös értékrendszer mellett.<sup>7</sup>

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a lefelé irányuló kommunikációt az információhiány, a megfelelő technika hiánya, a fogadó partner személyisége, valamint az informális kommunikáció befolyásolja a legnagyobb mértékben.<sup>8</sup> A bizalmatlanság és az elfogultság miatt a vezetők úgy érezhetik, hogy nem adhatnak ki bizonyos információkat a munkatársaknak, amelyek alapvetően torzítanák a társadalom rálátását a közigazgatásra. Az információk megőrzése komoly nehézséget jelenthet. A vezetők félhetnek az információk nyilvánosságra hozatalától, mert az információ átadása lehetőséget ad a munkatársaknak, hogy megkérdőjelezzék a vezetők teljesítményét, vagy megpróbáljanak beleszólni a döntéshozatali folyamatba.

A lefelé irányuló kommunikáció elengedhetetlen, de a hatékony szervezeti kommunikáció nem alapozható kizárólag erre a csatornára. A *felfelé irányuló kommunikáció* is követi az ügynevezett hivatali utat, tárgya általában az alacsonyabb szintű irányítási tevékenységekre utal. A szervezetek több okból is törekednek arra, hogy alacsonyabb szintekről magasabb szintre juttassák az információkat. Ezeket a szempontokat négy csoportra oszthatjuk.

- *Problémák közlése.* A vezetőknek tájékoztatást kell kapniuk arról, ha valami miatt nem lehetséges a feladatok teljesítése. A problémákat általában az információhiány, időhiány, státuszbeli különbségek, a felettes személyisége, a szervezeti struktúra, valamint a kommunikációs utak merevsége okozhatja. A státuszbeli különbségek oda vezethetnek, hogy az alkalmazottak érdekeltségét a szervezet terveiben és teljesítményében helytelenül mérik fel a vezetők.
- *Javaslatok a fejlesztésre.* Általában minden munkahelyen elvárják a beosztottaktól, és lehetőséget is biztosítanak számukra, hogy saját ötleteikkel hozzájáruljanak a hatékonyabb munkavégzéshez.

<sup>7</sup> DAJNOKI Krisztina, 2003, 248–255. o.

<sup>8</sup> DAJNOKI Krisztina, 2002, 43–46. o.

- *Beszámolók készítése.* Bizonyos rendszerességgel vagy alkalmakhoz kötötten a beosztottaknak számot kell adniuk saját maguk és szűkebb szervezetük tevékenységéről, teljesítményéről, a tervek teljesülésének fokáról.
- *Sérelmek és viták közlése.* A vezetés megfelelő szintjeit informálni kell e tényezőkről, azok hatékony kezelése érdekében.<sup>9</sup>

A vezetőknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a felfelé irányuló kommunikációra, hiszen ez lehetőséget ad jobb döntések meghozatalára, valamint elkötelezettebbé, motiváltabbá teheti az alsóbb szinten dolgozókat, segítve őket abban, hogy jobban megértsék és elfogadják a szervezeti célokat. A vezető nem csupán információkat közöl, hanem hivatalos kommunikációs kapcsolatot képez a hierarchia szintjei között. Számos információ megy rajta keresztül minden irányba. A vezetés magasabb szintjéhez ő juttatja el a beosztottak véleményét, akik számára viszont ő jelenti a vezetést.<sup>10</sup>

Minél kevesebb és „eltorzult” hierarchia van egy szervezetben, annál fontosabb a kommunikáció *horizontálisan*, valamint a csoportok között a szervezeti hierarchia azonos szintjén. Az oldalirányú kommunikációban egyre nagyobb jelentőségre tesz szert azoknak a személyeknek a kommunikációja, akik nem állnak közvetlen kapcsolatban, alá-fölérendeltségi viszonyban, mert pl. földrajzilag elkülönülten végzik munkájukat (laterális kommunikáció). A *horizontális kommunikáció* okai a következők:

- *Problémamegoldás.* Számos olyan probléma adódhat, amelynek megoldásához több, a hierarchia azonos szintjén elhelyezkedő, de eltérő szakmai területen dolgozó munkatárs információira és képességeire is szükség van.
- *Koordináció.* Az ugyanazon a szinten elhelyezkedők egymástól kapják és egymásnak adják át a munkát, éppen ezért szükségessé válhat, hogy közvetlenül is összehangolják munkavégzésüket.
- *Tanácsadás,* szakmai felügyelet. A törzskari szervezetek segíthetik a vonalbeli szervezeti egységek tevékenységét.<sup>11</sup>

Az azonos szintű munkakörben foglalkoztatott alkalmazottak horizontális, formális kommunikációját illetően érdemes azt a közigazgatásra jellemző jelenséget megemlíteni, amely a túlbujánzó bürokratikus írásbeliség következménye: szomszédos szobákban ülő köztisztviselők leveleznek egymással hetekig egy probléma kapcsán, az ügyiratokból vaskos aktákat hoznak létre, ahelyett, hogy leülnének, és megbeszélnék az adott ügyet. Ráadásul, ha egy akta nem a megfelelő íróasztalon landol, egy ügy akár hónapokig is áll. Az informális, együttműködő kommunikáció mindenképp fejlesztésre szorul a közigazgatásban. A horizontális kommunikációnak, a kávézás alatti beszélgetésnek (még a pletykának is, ha nem túlzó) fontos pszichológiai, szociálpszichológiai funkciója van; megerősít, hozzájárul a jó közérzethez, motivál. A horizontális kommunikáció azonban destruktív is lehet, ha abban a negatív tematika a domináns, ha a „pletyka” túl sok időt vesz el a munkától, illetve a szervezet szempontjából káros tevékenységekre irányul.<sup>12</sup>

A belső kommunikációs hálózatok jelentik egy szervezet információs vérkeringését. A formalizált, tudatosan szervezett és működtetett kommunikáció mellett az *informális kommunikáció* minden esetben létező jelenség, még akkor is, ha nem veszünk róla tudomást. Nem korlátozható, de irányítható. Ez az erőforrás – a mítoszok, tévhitek miatt – a legtöbbszor kiaknázatlan marad, sőt, gyakran a formális kommunikáció ellenében hat, mert vakfolt a menedzsment számára.

A formális és a nem formális belső kommunikáció egymás mellett létezik, de nem ugyanarról tájékoztat. Eltéréseik torzítólag hathatnak a szervezet célkitűzéseire, értékrendjére, működésének hatékonyságára. A vezetők és a beosztottak hierarchiájában a kommunikációt illetően a legtöbb eset-

<sup>9</sup> DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna, 2010, 393. o.

<sup>10</sup> DOBÁK Miklós, 1999, 150–154. o.

<sup>11</sup> DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna, 2010, 394. o.

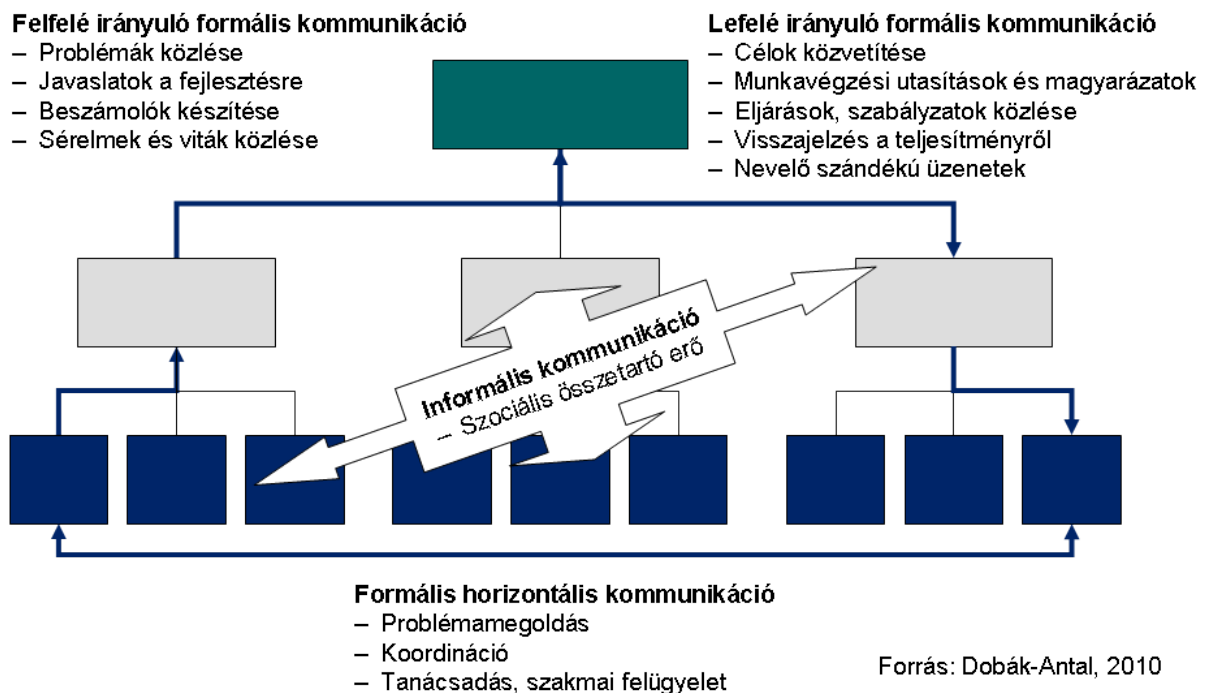
<sup>12</sup> NYÁRÁDY Gáborné – SZELES Péter, 2004, 76. o.

ben észlelhető egy „záróvonal”, mely akadályozza az információ áramlását, valamint módosítja a fogalomhasználatot. Ez a záróvonal azonban oldható, ezáltal a szervezeti fogalomhasználat zavaró eltérései csökkenthetők.

Az informális kommunikáció megismerésével, a formális kommunikációtól való eltéréseinek feltárásával, a belső kommunikációs hálózatok feltérképezésével, valamint az adott helyzetre alkalmazott válaszlépésekkel a menedzsment számára új, hatékony szervezetrányítási eszközök hozhatók létre. Mozgósíthatók a belső tartalékok, erősíthető a lojalitás, fejleszthető a dolgozói márkaépítés, az *employee branding*, valamint a munkáltatói márkaépítés, az *employer branding*. Az informális szervezeti kommunikáció, illetve kontrollja az egészséges szervezeti működés lényeges aspektusa: sokszor többet mond a szervezetről, mint amiről konkrétan szól. Elemei a legtöbb esetben tartalmazzák azokat az egyéni vélekedéseket, hiedelmeket, melyeket az alkalmazottak a szervezetről alakítottak ki. E hiedelmek számos, egyéb módon nem megismerhető információt hordoznak a szervezeti struktúrával és működéssel kapcsolatos percepciókról, a legelterjedtebbek pedig hatással vannak az alkalmazottak munkahelyi attitűdjére, cselekedeteire és munkavégzésére is.<sup>13</sup>

A jó belső kommunikáció titka nem a kommunikációs csatornák száma, még kevésbé a működésük hatékonysága, hanem a formális és informális csatornák szimbiotikus együttélése. Vagyis ne fojtsuk el a folyosó pletykáit, helyette inkább adjunk teret a folyosó információcseréjének, formális (klasszikus) kommunikációs csatornákkal dolgozva szükséges kihasználni azt, mert építő jellegű lehet hosszú távon.

Az 1. ábra összefoglalja a szervezeti kommunikáció típusait.



1. ábra. A szervezeti kommunikáció formái.  
Forrás: Dobák – Antal, 2010.

<sup>13</sup> SZVETELSZKY Zsuzsanna, 2017, 12–13. o.



## 1.1. A szervezeti kommunikáció formái

A formális vagy informális kommunikáció tehát a szakmai és intézményi környezetben használt kommunikációs forma. A formális kommunikáció folyamata lehet *szóbeli* vagy *írásbeli*. Gyakran rövid interakciókra kerül sor a szóbeli beszélgetések során. Azonban a szélesebb vagy összetettebb információkat igénylő kommunikációt gyakran úgy oldják meg, hogy a kiválasztott platformokon (pl. hírlevélben) továbbítják a beszélgetőpartnernek.

A *formális és informális kommunikáció* leggyakoribb formái a szervezeti működésben az alábbiak lehetnek:

- *Hivatalos forma.* A formáját a szervezetnek egyértelműen meg kell határoznia. A kommunikálható tartalom a szervezet minden szervezési lépésén keresztül megy, melynek legfőbb hátránya, hogy a továbbított adatok túlzott mértékűek és növelik a félreértések, torzulások kockázatát. Hatékonyabb a napi feladatok/problémák vagy a kisebb szervezetek számára, mivel kevesebb hierarchikus lépést kell végigjárni, mivel a folyamat előre meghatározott és kidolgozott.
- *Nem hivatalos beszélgetés.* Informális, többnyire a szervezet két vagy több tagja közötti kommunikáció, és rendszeresen jelen van. A kibocsátónak mindig megvan az a kommunikációs szándéka, hogy információt szerezzen vagy továbbítson. Általában a vezető kezdeményezi, és fontos, hogy ezek a beszélgetések kötetlenek legyenek, hogy őszinte véleményt kaphasson.
- *Körlevél.* A bejelentések egyik speciális formája, amit a szervezeti egységeknek küldenek. Pl. az ügyrendről és az eljárásrendről ily módon tájékoztatást ad.
- *Értekezlet.* A szervezeti kommunikáció egyik leggyakoribb formája, amelyet tervezettidőközönként vagy vészhelyzetekben tartanak. A vezetők ezt a formátumot részesítik előnyben, mivel gyors és pontos kommunikációt tesz lehetővé, és a vezető azonnali közvetlen visszajelzést kap. Az értekezlet a bonyolultabb feladatok esetén hatékony módja a kommunikációnak, de fontos, hogy legyen előre megtervezett, különben haszontalan, és megakadályozza a résztvevőket a munkában.
- *Érdekképviselés.* Ez a felfelé irányuló kommunikációs forma ad lehetőséget arra, hogy az alárendelt körökből információkat gyűjtsünk, majd a hivatalos csatornákat megkerülve gyorsan továbbítsuk a vezetőségnek. Ez a kommunikációs forma elsősorban vezetői és szervezeti érdekek érvényesülésének eszközeként létezik. Az érdekképviselések eredményes működésének előfeltétele, hogy az információ valóban eljusson a munkavállalókhoz.
- *Hirdetmény.* Lehetővé teszi, hogy sok embert gyorsan és pontosan értesítsen. Hátránya, hogy visszacsatolás nélkül a kommunikátor nem tudja megérteni, hogyan éri el a célt. Általában nem művelettel kapcsolatos adatok átvitelére használják.
- *Tárgyalás.* A vezetői tevékenységek közül az egyik legfontosabb, amely szóbeli kommunikáció formájában valósul meg.<sup>14</sup>

A szóbeli és írásbeli kommunikáció ma már túlnyomórészt technikai közvetítőkön keresztül történik, ezt a COVID pandémia még intenzívebbé tette. Az online kommunikáció sajátosságaira, formáira, alkalmazásaira (app), innovatív eszközeit (chatbotok), illetemánát, jó gyakorlatait a jelenléti tréningen ismerik meg, illetve osztják meg egymással a résztvevők.

A folyamatos kommunikáció a szervezetben a hatékonyság egyik fontos összetevője. Maga a folyamat egyre komplexebbé válik, ugyanis a szervezetek működési területe jelentősen bővül, ugyanakkor a feladatok ellátására rendelkezésre álló időkeret szűkül. Hatékony és eredményes megszerzése szükségképpen magával hozza fejlődésének megindulását. A szervezeti kommunikáció célja globálisan az, hogy megteremtse az információáramlás megfelelő módját, illetve, hogy kialakítsa az alkalmazott hordozófelületeken a szervezet „hangját”.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> DAJNOKI Krisztina, 2003, 248–255.

<sup>15</sup> [https://www.sarbogard.hu/\\_user/browser/File/szervezetfejlesztes/sarbogard\\_tamogato\\_infrastruktura.pdf](https://www.sarbogard.hu/_user/browser/File/szervezetfejlesztes/sarbogard_tamogato_infrastruktura.pdf)

## 2. SZEMÉLYKÖZI KOMMUNIKÁCIÓ A VEZETÉSBEN

„A vezető kiemelt feladata a szervezeti kommunikáció működtetése, ugyanakkor a kommunikáció egyben legfőbb (munka)eszköze is. Eszköze az irányításnak, feladatkiadásnak, célok és elvárások megfogalmazásának, a keretek kijelölésének. A vezetői kommunikáció alapvető orientációs eszköz (a szervezetnek és környezetének, illetve a szervezet belső saját világának értelmezési eszköze) és közvetítő, a büntetés és jutalmazás eszköze. Elválaszthatatlanul összekapcsolódik emellett a döntés és ellenőrzés vezetői funkcióival. A vezető feladatellátásának kritikus eleme ugyanakkor a meghallgatás, a beosztottaktól, munkatársaktól érkező közlések fogadása. A közlő szerep mellett tehát a befogadói pozíciója is jelentős, a sikeres vezetés kulcstényezője, amelyhez érzék, a kommunikáció iránti fogékonyság, nyitottság, ismeret, önismeret és érzelmi, illetve társas intelligencia is szükséges. A vezető sikerességét nagyban befolyásolja kommunikációs kompetenciája.”<sup>16</sup>

Amikor tehát egy vezető sikeres kommunikációjáról beszélünk, két alapvető kommunikációs készséget kell elsajátítania: az egyik az *aktív hallgatás*, a másik pedig az *empátia* generálása.<sup>17</sup> A sikeres kommunikáció egyik további feltétele, hogy legyen *asszertív*, vagyis egyenlő partnerként, udvarias és elegáns, de egyértelmű magabiztossággal viselkedjen. Az asszertivitás azt jelenti, hogy magunk döntjük el, reagálunk-e valamire vagy sem, elmondjuk-e a véleményünket vagy sem. Azt jelenti, hogy szorongás nélkül kiállunk saját jogainkért anélkül, hogy közben mások jogait megsértenénk, vagy másokban szorongást keltenénk.<sup>18</sup>

### 2.1. Asszertív kommunikáció

Az *eredményes, sikeres és hatékony* vezetői kommunikáció három jelző különböző jelentéstartalommal bír:

- eredményes, ha a közlés pontos, és azt a címzett felfogja;
- sikerességről akkor beszélünk, ha emellett a közlő kommunikációs szándéka is megvalósul;
- a hatékonyság mércéje ezzel szemben az, hogy a ráfordítás nem haladja meg a kommunikációból származó előnyök értékét.<sup>19</sup>

Ahhoz, hogy a fenti szempontok megvalósuljanak, alkalmas eszközt nyújt az asszertív kommunikáció alkalmazása. Az *asszertivitás* alapja egy bizonyos attitűd, amelynek lényege, hogy mind önmagunkat, mind másokat képesek vagyunk elfogadni. Ebbe beletartozik az is, hogy saját érdekeinket, érzéseinket és gondolatainkat másokéval egyenrangúnak, és semmiképpen sem előrébb valóknak tartjuk. Ha önmagunkról is és a másik félről is felnőttként gondolkodunk, akkor beláthatjuk, hogy mindkettőnk érzései, véleménye elfogadható lehet, még akkor is, ha azok egy adott pillanatban éppen ellentétesek egymással.<sup>20</sup>

Más szavakkal: az asszertív viselkedés lényege az a gondolat, hogy ÉN alapvetően „oké vagyok” és alapvetően TE is „oké vagy”. Attól függően, hogy valójában mennyire tartjuk magunkat vagy a

<sup>16</sup> KORPICS Márta – KRISKÓ Edina, 2019, 148. o.

<sup>17</sup> HOLLÓS Tamás, 2012, 184. o.

<sup>18</sup> NÉMETH Erzsébet, 2002, 73. o.

<sup>19</sup> BORGULYA Ágnes – SOMOGYVÁRI Márta, 2016, 110. o.

<sup>20</sup> SZAKÁCS Édua (2020): Asszertivitás. Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program. Kézirat. 1–10. o.

másik felet „okénak” négy fő társas viszonyulást, és négy ezeknek megfelelő viselkedést tudunk elkülöníteni:

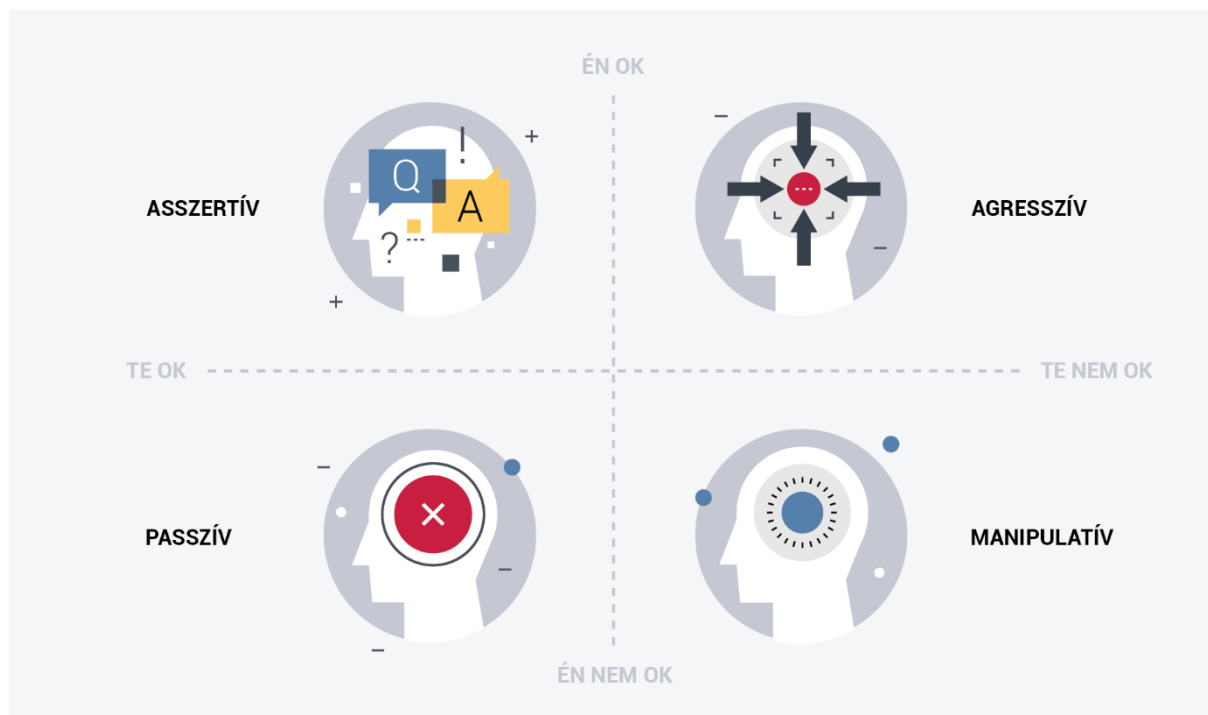
**AGRESSZÍV** – az agresszív attitűd lényege, hogy az egyén úgy érzi, ő rendben van, az ő érdekei, szükségletei és érzései relevánsak, míg a másikéi nem azok. Az agresszivitás a legtöbb esetben nem kiabálós, veszekedős erőszakosságot jelent, hanem azt, hogy az agresszíven viselkedő ember nem tartja tiszteletben mások énjének határát, vagyis saját gondolatait, érzéseit ráerőlteti környezetére. Ez megvalósulhat szigorú, számon kérő hangú, katonás parancsolgatással, vagy – ahogy Eszter esetében láttuk – túlbuzgó, nem kért gondoskodással.

**PASSZÍV** – a passzív társas viszonyulás alapja az az érzés, hogy az én nem vagyok oké, de mások igen. A passzívan viselkedő ember tehát alárendeli érdekeit, elképzeléseit és érzéseit másokénak. Nem is próbálja meg kifejezni önmagát, mert eleve azt hiszi, hogy mások jobbak nála, tehát az ő véleménye, szükségletei nem lehetnek relevánsak.

**MANIPULATÍV** – a manipulatív attitűddel rendelkező ember hátulról, ügyeskedve próbálja elérni céljait, mert nem bíz sem önmagában, sem másokban. Nem tudja elképzelni, hogy kiállhat egyenesen érdekeiért, mert nem tudja elképzelni, hogy elfogadják. Alacsony az önértékelése, és másokat se tart sokra. Ezért folyton gyanakszik, hogy mások manipulálják.

**ASSZERTÍV** – az asszertív attitűddel rendelkező ember, a megfelelő önbecsülés birtokában, egyenesen és nyíltan kifejezi igényeit, érdekeit, érzelmeit. Mindezt mások, a másik fél érdekeinek, érzéseinek megsértése nélkül teszi. Az asszertív ember saját magát és a többieket egyaránt tiszteletben tartja.

A viselkedési stílusokat a társas viszonyulás függvényében a 2. ábra szemlélteti.



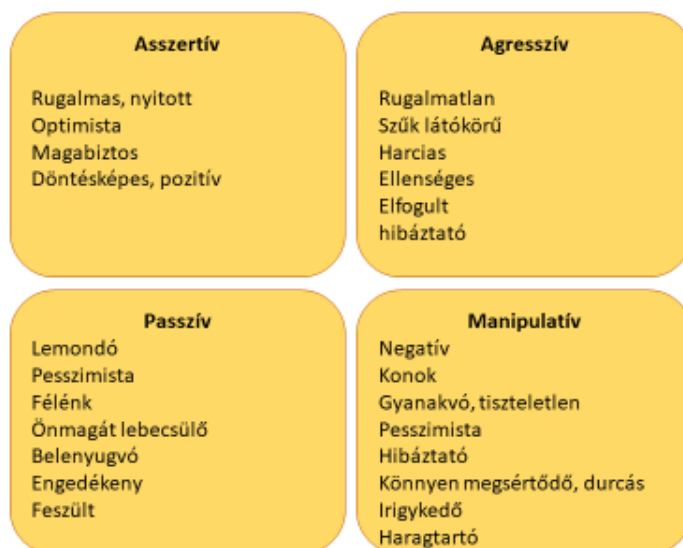
2. ábra. Viselkedési stílusok a társas viszonyulások függvényében.

Forrás: Szakács, 2020.

Az asszertív, az agresszív, a passzív és a manipulatív társas viszonyulások a viselkedésben egyértelműen megmutatkoznak, ám mielőtt megismernék az egyes társas viszonyulásokhoz tartozó viselkedési jegyeket, két fontos tényezőre szeretnénk felhívni a figyelmet:

1. Asszertív, agresszív, passzív vagy manipulatív ember nincs, csak asszertív, agresszív, passzív vagy manipulatív viselkedés van. Ezt azt jelenti, hogy mindnyájan képesek vagyunk mind a négy módon viselkedni, és alapvetően személyes tudatosságunk, önbizalmunk, illetve az aktuális helyzetről kialakított képünk határozza meg, hogy éppen melyik társas viszonyulás irányítja viselkedésünket.
2. Az agresszív és a passzív társas viszonyulások és a nekik megfelelő viselkedési módok velünk születettek (harcolj vagy menekülj!), míg az asszertív és a manipulatív viselkedések tanulhatóak. Ezért nagyfokú tudatosság és önreflexiós képesség kell ahhoz, hogy asszertíven tudjunk viselkedni.

Az asszertíven, agresszíven, passzívan és manipulatíván viselkedő embert jellemző tulajdonságokat a 3. ábra mutatja be:



3. ábra. A viselkedési stílusra jellemző tulajdonságok.

Forrás: Szakács, 2020.

A következőkben azokat a kommunikációs technikákat foglaljuk össze, amelyek segítségével a vezető kifejezheti munkatársa felé asszertív társas viszonyulását.

**Egyértelműség, konkrétság.** Fejezze ki magát világosan, tömören és lényegre törően! Legyen határozott, ugyanakkor udvarias! A felesleges körülményeskedés zavart, vagy más kényelmetlen érzést tükröz, és akadályozza a nyílt kommunikációt.

**Aktív hallgatás.** Az asszertív kommunikáció egyik fontos alappillére a másokra való odafigyelés, amellyel jelezzük: fontos a számunkra, önmagunkkal egyenrangú partnernek tartjuk. A tényleges figyelem kifejezésének eszköze az aktív meghallgatás.

*Teljes közlés.* Egy másik fontos asszertív kommunikációs elem természetesen az, amit mondunk. Ez a közlés optimális esetben teljes, azaz magában foglalja

- a megfigyeléseink közlését (pl. „Látom, hogy a dokumentum összeállításánál felhasználtad azt a sablont, amit adtam.”),
- a gondolataink közlését (pl. „Ez a dokumentum példaértékű lett.”),
- az érzelmeink közlését (pl. „Nagyon örülök, hogy megfogadtad a tanácsomat, és használtad a sablont.”), és
- az igényeink, szükségleteink közlését (pl. „Kérlek, legközelebb is jelezd, ha szükséged van segítségre.”).

*Asszertív kérdés.* Pontosan és egyértelműen kérdezzon (pl. „Mit értesz pontosan hozzáállás alatt?”, „Mit javasolsz, hogyan lépünk tovább?”), hogy konkrét és hasznosítható információt kapjon a probléma megoldásához.

*Negatív rákérdés.* Ez a kérdésfajta kritikára bátorít (pl. „Mérgesnek látszol. Valami rosszat mondtam?”), amelyből megtudhatjuk, hogy munkatársunk miért dühös vagy elégedetlen valamely megnyilvánulásunkkal kapcsolatban. A neve azért negatív rákérdés, mert a válaszban negatív dolgot is hallhatunk magunkról. Ennek eredményeként alkalmunk nyílhat egy probléma megoldására, viselkedésünk megváltoztatására, vagy egy jobb személyes kapcsolat megalapozására.

*Tárgyalótermi stílus (tükrözés).* Tárgyalási szituációban, vagy akár a hétköznapi életben is gyakran értik félre azt, amit mondani szeretnénk. Arra sem szentelünk elegendő időt, hogy megértsük a másik felet. A „tárgyalótermi” stílusú kommunikáció során mindig visszajelezzük a másiknak azt, amit megértettünk abból, amit mondani szeretett volna (pl. „Ezzel azt akarod mondani, hogy...”). Csak akkor küldhetjük el saját üzenetünket partnerünknek, ha meggyőződünk arról, hogy megértettük mondanivalója lényegét.

*Tompítás.* Jogtalan vagy kényelmetlen kérés visszautasításának egyik eszköze (pl. „Ha jól értem, azt szeretnéd, hogy én oldjam meg ezt a feladatot. De ez a te dolgod, én csak segíteni tudok neked.”). Lényege, hogy elismételjük, amit a másik fél mondott, majd hozzátesszük elutasító válaszunkat. Célja, hogy a másik félnek empatikus visszajelzést adjunk az érzéseiről, és ezáltal tompítsuk a nemet mondás tényét, szelídítsük az elutasítást.

*Pozitív hozzáállás.* Pozitív hozzáállást úgy alakíthat ki, ha tudatosítja és megerősíti asszertív jogait és személyes tulajdonságait, valamint pozitív nyelvezetet használ. A tagadó és feltételes mondatok helyett lehetőleg megfelelően fogalmazott állító mondatokkal operáljon, és kerülje a határozatlanságot tükröző szavakat.

*Én-közlések.* Az én-közlések használata és saját érzéseink kifejezése a határozott, asszertív viselkedés kulcsa. Ilyenkor felelősséget vállalunk érzéseinkért, véleményünkért, tettinkért, és nem hibáztatunk másokat. Ne feledje, az önérvényesítés fogalma és gyakorlata nem létezik az „én” nélkül (pl. „Dühös vagyok”, nem pedig „Úgy feldühítettél!”).

*Viselkedés megváltoztatásának kérése.* Ha nincs megelégedve munkatársa viselkedésével vagy teljesítményével, kérje meg, hogy változtasson (pl. „Szeretném, ha a jövőben nem próbálnád meggyegetni, hanem inkább leírnád az üzeneteket.”). Jól használható kommunikációs technika olyankor, amikor konstruktív bírálatot mondunk vagy megbélyegző kritika ellen kell védekeznünk.

*Önérvényesítő beismerés.* E készség segítségével valamilyen negatív tulajdonságáról, gyenge pontjáról tud információt közölni anélkül, hogy közben szorongana vagy áldozatnak érezné magát (pl. „Igen, tudom, hogy nem adtam neked egyértelmű információkat. Legközelebb jobban figyelek majd erre.”). Ha valaki jogosan bírálja Önt, egyetérthet vele és tanulhat a kritikából, a bíráló személy pedig látja, hogy komolyan megfontolta, amit mondott.

*Empátia, mások tisztelete.* Mutasson megértést a másik nehézségei, érzései és véleménye iránt! Ebből látni fogja, hogy odafigyel rá, figyelembe veszi az ő szempontjait is. Ezzel segíti a kölcsönös megértés légkörének kialakulását.

## 2.2. Kérdezéstechnika

A kérdésről általában azt szokták mondani, hogy „*jól kérdezni annyi, mint jól tanítani.*”

*A kérdés funkciói:*

- magasabb szintű gondolkodás serkentése
- megértés, ismeretek és készségek ellenőrzése
- figyelem feladatra irányítása
- a korábban átadott tudás áttekintése, pontosítása, felidézése, megerősítése

*A kérdések típusai:*

- nyitott kérdés,
- zárt (eldöntendő) kérdés,
- pontosító kérdés,
- alternatív kérdés.
- szuggesztív kérdést,
- hipotetikus, azaz feltételező kérdést,
- tükröző kérdést.

*Nyitott kérdés.* A mindennapi életben egyik leggyakrabban alkalmazott kérdéstípus. Olyan kérdés, melyre bőven, kifejtően kell/lehet válaszolni. A válaszadásban nem szab meg semmilyen irányvonalat. Pl. „Mi a véleménye...?” „Mit tud mondani a ...-ról?”

*Előnyei:*

- beindít egy beszélgetést,
- beszélteti „megnyitja” a megkérdezettet,
- sok információt hoz a felszínre.

*Zárt kérdés.* Olyan kérdéstípus, melyre röviden, egy szóval, általában igennel vagy nemmel felelhetünk. Ezt akkor alkalmazzuk, ha olyan kérdésünk van, melyre rövid, egyértelmű választ akarunk kapni. Célrányos kérdés.

*Előnyei:*

- konkrét információkra kérdez rá,
- alkalmas tényszerű információk ellenőrzésére.

*Pontosító kérdés.* A pontosító kérdés a szóban forgó dolog részleteire kérdez rá és ezzel az ismeret egy következő szintjére kívánja eljuttatni a megkérdezettet. Gyakran alkalmazott fordulata pl. „konkrétan mire gondol”, mondjon egy-két kézzelfogható részletet”, „egészen pontosan mire gondol”.

Előnyei:

- a kérdezőnek és a megkérdezettnek egyaránt segít összpontosítani,
- konkrét és részletes információt ad,
- felszínre hozza az első kérdésre adott válasz mögötti tényeket, információkat.

*Alternatív kérdés.* Az alternatív kérdés a választás lehetőségét kínálja fel, különösen alkalmas igényfelmérésénél, képzések zárásánál, vizsgáztatásnál, időpont egyeztetésnél.

Előnyei:

- a kérdező kézben tartja a beszélgetés menetét,
- a kérdező kínál fel lehetőségeket.

*Szuggesztív kérdés.* Ahogy a nevében is benne van, a kérdéssel együtt szinte a választ is „beleszuggesztjük” a másikba. Erre szokták mondani, hogy a „szájába adja a választ”. Általában akkor alkalmazzuk, ha egyetlen feleletet akarunk csak hallani a kérdésünkre. Ezeknek a kérdéseknek pszichológiai hatása van, hiszen feltesszük őket, tehát a másik úgy érezheti, hogy nem hagyjuk figyelmen kívül az ő döntését/véleményét sem, pedig valójában mi „adjuk a szájába” a választ is. Például:

- Ugye neked is tetszett film?
- Ugye szerinted is jó ez a könyv?
- Igaz, neked is tetszik az új ruhám?
- Hát nem nagyszerű, hogy megyünk síelni?
- Hát nem csodálatos ez a darab?

Ezekre a kérdésekre ritkán kapunk olyan feleletet, amelyet nem várunk. Olyan, mintha egyszerűen nem lenne lehetőség rájuk mást válaszolni.

*Hipotetikus kérdés.* Gyakran alkalmazzuk a munkánk során. Feltételezzük, hogy a beszélgetőpartnereink már eldöntött valamit, és megkérdezzük, hogy ebben az esetben mit tenne. Ezekkel a feltételezett kérdésekkel a döntések meghozatalát segíthetjük elő, gyorsíthatjuk meg. Munkatársunk továbbá egy idő után úgy fogja érezni, hogy már nem is feltételes a kérdéses dolog, mert úgy fog tűnni, mintha már tényleg döntött volna róla. Nézzünk meg néhány ilyen kérdéstípust:

- Amennyiben úgy döntenés, hogy menjünk moziba, melyik nap lenne jó neked?
- Akkor, ha Ön biztosabbnak látná a munkahelyét, megkötné ezt a szerződést?
- Feltételezve, hogy az infláció nem lesz magasabb, mint öt százalék, tudná vállalni az értékcsökkenést?

*Alternatív kérdés.* Ezt a kérdést akkor alkalmazzuk, ha két, esetleg több lehetőség közül szeretnénk kiválasztani valamit, vagy ha célirányosan akarunk kérdezni. A kérdésben benne foglaltatnak a rá adható válaszok is, a felelőnek csak ki kell választatnia, hogy melyikkel válaszol. Például:

- Neked a bordó vagy a kék ruhám tetszik jobban?
- Moziba vagy színházba menjünk ma este?
- A kutyákat vagy a macskákat kedveled jobban?
- Egy vagy több kedvezményezettet kíván megjelölni?

Tulajdonképpen két vagy több állításunk közül szeretnénk kiválasztatni a másiknak is megfelelőt, de szubjektív válaszadási lehetőséget nem kínálunk fel.

*Tükröző kérdés.* Ez az a kérdéstípus, melynek segítségével elkerülhetnénk egy csomó konfliktust, amely abból adódik, hogy úgymond „elbeszélünk egymás mellett”, mert nem akarunk kérdezni, nehogy ostobának tűnjünk. Pedig az igazán okos ember kérdez a legtöbbet. A tükröző kérdés lényege,

hogy az addig hallottakat összefoglalva kérdésbe tömörítjük, hogy jól értettük-e, amit a másik mondott. Mintegy megerősítést keresünk.

A tükröző kérdést is lebonthatjuk két részre. Az első az igazi tükrözés, ahol az „eszerint” fordulatot követően szó szerint elismételjük a másik által mondottakat. A második az összefoglalás, ahol az „amennyiben jól értem, Ön...” típusú felvezetés után átfogalmazva adjuk vissza a lényegét. A tükröző kérdések mellett, hogy megerősíthetnek bennünket abban, hogy jól értjük, amit a másik mond, vagy ellenkezőleg, rávilágíthatnak arra, hogy nem jól értettük, amit mondott, azt a célt is szolgálják, hogy a másik érezheti belőle: odafigyelünk a mondanivalójára, hiszen a kérdésünkben legtöbbször az addig elhangzottakat is össze kell, hogy foglaljuk.

*A jó kérdés jellemzői:*

- A kérdés legyen pontos, világos, rövid és egyértelmű!
- Feleljen meg a munkatársa előzetes ismereteinek, élettapasztalatainak!
- A kérdések legyenek gondolkodtató jellegűek és csak ritkán, alapos okkal tegyünk fel emlékeztető, fogalmak, szabályok felidézésére vonatkozó kérdéseket.
- Adjon elég időt a gondolkodásra, a válaszmegadással várja meg, amíg a munkatársnak már megvan a válasza.
- A válaszok elhangzásakor legyen tapintatos, bátorító, emelje ki a pozitív elemeket, a továbbfejlesztő válaszmegoldásokat, a nem megfelelő válaszok esetén rávezető kérdésekkel segítsen. A negatív értékelés minden formája kerülendő (elmarasztalás, cinikus megjegyzések, inszINUÁCIÓ stb.).

*Kerüljük az alábbi kérdéses eljárásokat:*

- Ne tegyünk fel szuggesztív és eldöntendő kérdéseket!
- Ne ismételjük, és ne fogalmazzuk újra kérdéseinket!
- Ne válaszoljunk meg saját kérdéseinket!
- Ne ismételjük meg a munkatárs válaszait!
- Nem helyes, ha a munkatárs számára kiszámíthatatlan, hogy mikor várható egy kérdés, hogy mennyi ideig tart a kérdés-felelet játék.

*Problémák a kérdésben:*

- A „hallgatás”: a feltett kérdésre a munkatárs némasággal válaszol.
- Az „elkalandozás” problémája: A résztvevők hozzászólásai elterelik a témát az előkészített előadás vázától, vagy pedig olyan kérdéseket érintenek, amelyeket csak egy későbbi szakaszra tervezett az előadó.

A kérdés proaktivitást tükröz, a beszélgetéseket, a tárgyalásokat is az vezeti, aki kérdez. Ennek ellenére, számos olyan vezető van, aki zavarbaejtőnek érzi kérdezni, mert úgy érzi, ezzel saját tudatlanságát árulja el, vagy egyszerűen nem tudja, hogyan vonhatja be a kollégákat a döntéshozzáhozó folyamatokba. Tisztázó kérdések helyett inkább az előfeltevéseire/hiedelmeire támaszkodik, ezek alapján dönt. A kérdéses kultúrája terjedőben van, de érdemes célirányosan és kitartóan tenni annak érdekében, hogy egy egész intézményrendszerben meghonosodjon.

Befejezésül pedig annyit, mindig tartsuk észben, hogy kérdéssel nemcsak kérdezni, hanem közölni, felszólítani, töprengeni, meggyőzni, magyarázni is lehet. Az eredményes vezetésnek meghatározó komponense a megfelelő vezetői kérdés.



### 3. VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETEN BELÜL – ÉRTEKEZLET

A szervezeten belüli kommunikáció során a vezető kommunikációs eszköztárának egyik fontos eszköze az értekezlet. Az *értekezlet* hivatalos találkozó, megbeszélés, amelyen vezetők, szakértők fontos témákat beszélnek meg, egyeztetnek és ezekről döntéseket hoznak. Megvan az az előnye, hogy a vezető egyidőben minden munkatársát informálni tudja, illetve tisztázhatják a felmerülő kérdéseket.

A szervezetek életében sok, többé-kevésbé rendszeresen megrendezett találkozó, összejövetel van minden hierarchiai szinten. A tapasztalatok szerint a legtöbb vezető számára nehézséget jelent az értekezlet hatékony hatékonysága. Pl. sok időt vesznek el eredménytelenül a szükségtelen témák; sok résztvevő az ülés után nem érzi motiváltnak magát; sokan panaszkodnak arról, hogy úgy ment el az idejük az értekezleten, hogy semmilyen konkrét eredményt nem tudtak elérni. Előfordul, hogy a résztvevők nem tudják pontosan, mi volt az értekezlet célja, mit beszéltek meg és miben állapodtak meg, ki milyen feladatot milyen határidővel kell, hogy elvégezzen stb.

A bizottsági ülések, az egyeztetések, munkamegbeszélések és egyéb értekezletek hétköznapi részét képezik a közigazgatási munkának. A fenti problémák elkerülése érdekében érdemes körültekintő időgazdálkodást alkalmazni. Fontos, hogy indokolatlanul ne hívjunk össze értekezleteket, feleslegesen ne nyújtsuk el annak idejét és ne veszítsük szem elől azokat a célokat, amelyek miatt az értekezletet összehívtuk, mert ezek a hibák mind idővesztést okoznak. Ezért az értekezletek gondos előkészítése és tudatos megtervezése kiemelt jelentőségű.<sup>21</sup>

#### 3.1. Az értekezletek típusai

Az értekezleteknek két alapvető típusát szokás elkülöníteni: az *információs értekezletet* és a *döntési értekezletet*. Míg az előbbi beszámoló jellegű vagy eszmecsere típusú megbeszélés, addig az utóbbi általában döntés-előkészítő, problémamegoldó vagy döntési (adott kérdésben állásfoglalást célul tűző és intézkedéseket előírányzó) csoporthelyzet.<sup>22</sup>

Emellett szokás még különbséget tenni *szervezeti értekezlet* (organizational meeting) és *operatív vagy működési értekezlet* (operational meeting) között. A szervezeti értekezletek általában rendszeres – gyakran szervezeti formától függően a törvény által előírt gyakorisággal megrendezett – összejövetelek a szervezet vezetése és érintettjei (tulajdonosok és/vagy érdekgyazdák) között (igazgatósági vagy elnökségi ülés, éves közgyűlés stb.). Az operatív vagy működési értekezlet ezzel szemben rendszeresen vagy ad hoc módon megtartott találkozó a vezetők (menedzsment) és a munkatársak részvételével (például: bizottsági ülés, értékesítési megbeszélés stb.) A megbeszélések lehetnek emellett *formálisak* vagy *informálisak* (spontán, kötetlen információcserék).<sup>23</sup>

Ezen kívül, az értekezleteknek további típusait ismerjük. Néhány példa:

- *Rendszeres, szabályos időközönként megtartott tájékoztató értekezlet*, amelyen egy szervezet felelős vezetői cserélik ki információikat.

<sup>21</sup> MÁTHÉ Judit 2010, 32. o.

<sup>22</sup> PÁLINKÁS Jenő, 2004, 130. o.

<sup>23</sup> KRISKÓ Edina, 2019, 123. o.

- *Rendszeres, szabályos időközönként megtartott egyeztetési értekezlet*, amelyen a munkatársak, a szakmai területek képviselői vesznek részt. Ezen az feladatokat beszéljük meg, tapasztalatokat és információkat cserélünk, és a felmerülő gondokkal foglalkozunk.
- *Rendkívüli, „ad hoc” értekezlet*, amelyen több különböző területen dolgozó munkatársak oldanak meg egy problémát annak érdekében, hogy gyorsan és együttes munkával dolgozzanak ki megoldási javaslatokat.
- *Azonos projekteken dolgozók csoportértekezlete*, amelyen egy bizonyos közös feladaton dolgozó munkatársak, akik a szervezet különböző egységeiben működnek, kicserélik információikat, egyeztetik a következő lépéseket.
- *Koordinációs ülés*, amelyen többnyire különböző szervezetek képviselői ülnek össze, hogy egyeztessék a közös célokat, feladatokat.<sup>24</sup>

Mi a közös ezekben az értekezletekben és ülésekben? Például az, hogy halálosan unalmasra sikerülhetnek és valamennyi résztvevőben oly mértékű ellenállást válthatnak ki, hogy bármilyen ürüggyel élni fognak annak érdekében, hogy legközelebb távol maradhassanak az ilyen jellegű összejövetel-eről. Vajon milyen okokra vezethető ez vissza? Több ilyen ok is létezik. Valamennyi, a szervezetek életében gyakorta „presztízszrendezvényé” fajuló, periodikusan ismétlődő értekezlet esetében fel kell tenni a következő kritikai kérdést: „Valóban szükség van erre az értekezletre?”

Az értekezletek különböző okokból sikerülhetnek félre, pl.:

- Nincs közismert, kitűzött cél.
- Az értekezlet levezetőjének a magatartása tekintélyelvű, fárasztó, aminek ő maga többnyire nincs is tudatában.
- Az értekezlet résztvevői sem benső indíttatást nem érznek, sem külső ösztönzést nem kapnak. Csak elviselik az egészet, és passzivitást árasztanak.
- Elterjedt az a szokás, hogy egy értekezleten két-három ember viszi a szót, akik a többiekre ráerőltetik a véleményüket, és bárminemű, más résztvevők részéről megnyilvánuló aktivitást csírájában elfojtanak. Ők azok, akik a legszívesebben a saját hangjukat hallgatják (ügyeletes hozzászólók).
- Szellemi tűzijáték zajlik, mindenki brillírozni akar a másik előtt.
- Merev hierarchia uralkodik.
- Az értekezletnek nincs felépítése, megtervezett menete.
- Sok résztvevő nem tudja, mit is keres ő tulajdonképpen ezen az értekezleten.
- Gyakran úgy tűnik, hogy a vezetőség elveszítette az időérzékét, és az értekezlet elviselhetetlenül hosszúvá nyúlik.
- Nem veszik igénybe a résztvevők szellemi potenciálját.
- Az értekezlet nem a megadott időpontban kezdődik, illetve fejeződik be.
- Nem születnek eredmények, határozatok.

Már egyetlen negatív pont a felsoroltak közül elég ahhoz, hogy az értekezlet ne lehessen igazán sikeres. A gyakorlatban azonban általában több is előfordul ezek közül a pontok közül, amelyek aztán ahhoz vezetnek, hogy a résztvevők demotiváltak, vagy adott esetben frusztráltak.

Milyen felismerésekre van szükségünk annak érdekében, hogy jobb és eredményesebb értekezleteket tartsunk? A következő útmutató abban szeretne segíteni, hogy az értekezletek sikeresebbek, azaz hatékonyabbak és eredményesebbek legyenek. Tekintsük át először azokat a különböző tényezőket, amelyek befolyásolják a sikert, amelyektől a siker függ. Ezek:

- A cél kitűzése.
- A felkészülés.

<sup>24</sup> ARATÓ Árpád (1998): Értekezletek. Kézirat. 1–5. o.

- Az értekezlet megtervezése.
- Az értekezlet levezetőjének a magatartása.
- A résztvevők magatartása.
- A kreatív munka.
- Az értekezlet eredményeinek megvalósítása.

A továbbiakban a fentieket tekintjük át részletesebben.

### 3.2. A cél kitűzése

Valamennyi rendszeresen tartott, illetve rendkívüli értekezletre érvényes, hogy a legeslegelső lépés, hogy tisztázzuk az értekezlet célját, méghozzá a következő rész kérdések megválaszolásával:

- *Mit kell elérni ezzel az értekezlettel?*
- *Mi haszna van a szervezetnek ebből az értekezletből?*
- *Mi haszna van a résztvevőknek belőle?*

A céloknak mérhetőnek kell lenniük. Tehát nem elég, ha például csak „a jobb információáramlást” adjuk meg célként, hanem pontosan, mérhetően kell meghatároznunk, milyen időszakról, milyen ügygel kapcsolatban, mely információkat ki kinek adjon tovább. Amennyiben az értekezletnek több célja is van, az értekezlet menetét az egyes célkitűzések szem előtt tartásával építsük fel és tervezzük meg.

### 3.3. A felkészülés

Tanácsstermek ajtaja fölött találó felirat lehetne: „*Mi itt nem vitatkozunk, hanem a megoldást keressük!*” Azonban a problémák többnyire már jóval korábban keletkeznek, mielőtt még az értekezlet levezetője és a résztvevők belépnének a terembe. Ennek elkerülésére egy értekezlet előkészítése a következőket jelenti: *valamennyi résztvevő a feladat ismeretében előkészíti a döntéshez szükséges információkat és adatokat* azért, hogy az értekezlet már ne mellékes dolgokról szóljon, hanem az alapvető és lényeges ügyekről adjanak és kapjanak tájékoztatást, illetve ezekről tudjanak dönteni. A felkészülés egyaránt vonatkozik az értekezlet levezetőjére és a résztvevőkre.

A vezető által kiküldött meghívó minden olyan lényeges információt tartalmaznia kell, amelyet a résztvevőknek ismerniük kell, pl.:

- Hely.
- Idő
  - *Dátum.*
  - *A kezdés időpontja.*
  - *A befejezés időpontja.*
- *Postázás: megküldendő.*
  - *tájékoztatásul...*
  - *a következő résztvevőknek...*
- *Az értekezlet összehívásának oka.*
- *Az értekezlet célkitűzése.*
- *Az egyes résztvevők feladatának konkrét megjelölése.*
- *Az értekezlet felépítése: a napirend.*
- *A jegyzőkönyvvezető kijelölése.*

Az értekezlet levezetője lefoglaltatja a megfelelő termet, gondoskodik arról, hogy a szükséges segédeszközök rendelkezésre álljanak, továbbá, hogy legyen üdítőital az asztalon, és meghatározza az ülésrendet is. Egy fiatal vezető nagy energiát fog arra fordítani, hogy a külsőségekkel kapcsolatban is minden rendben legyen. És még egyet nem szabad elfelejteni: telefonokkal ne zavarjanak az értekezlet alatt.

### 3.4. Az értekezlet felépítésének megtervezése

Minden értekezletnél szükség van a napirendre, amely meghatározza az ülés felépítését, belső rendjét. Ahogy a közlekedésben szükség van a különböző járművek összjátékát lehetővé tevő menetrendre, az értekezleteknél is szükségesek bizonyos játékszabályok, mert különben túl sok egyéni érdek próbál érvényre jutni, ami csak akadályozza az értekezlet gördülékeny lefolyását.

Az értekezlet, menete céljától függően, a különbözőképpen alakulhat. Ennek ellenére határozzuk meg előre a felkészüléskor az egyes napirendi pontokra szánt időt. Kifizetődik ez azzal, hogy maga az értekezlet rövidebb lesz.

Nos, hogyan néz ki egy ilyen napirend? Legyen a példánk egy rendszeres, szabályos időközönként megrendezett értekezlet, amelyen a személyi kérdésekkel foglalkoznak.

1. *A levezető elnök üdvözli a megjelenteket.* (Ne felejtjük el megmondani az okot, miért örülünk annak, hogy sor került erre az értekezletre! Időtartam: 2-3 perc.)

2. *Az elért helyzet elemzése.*

2.1. *Mit értünk el (személyekre lebontva) az elmúlt időszakban?* (Minden résztvevőnek alkalmat adunk arra, hogy beszámoljon saját pozitív élményeiről és eredményeiről.)

2.2. *Milyen (személyekre lebontott) különös célokat tűztünk ki magunknak az elkövetkezendő időszakra vonatkozólag?* (Minden résztvevőnek alkalmat adunk arra, hogy vállalja új célját. Időtartam: maximum 2-3 perc résztvevőnként.)

3. *A vezetőség tájékoztatója.* Olyan információk megosztása, amelyek általános érdeklődésre tarthatnak számot, illetve a jelenlevők számára fontosak, mert segítik őket feladatuk ellátásában. (Ügyeljünk rá: az információk közlése könnyen monológgá válhat.)

SZÜNET (Időtartam: 15 perc.)

4. *Az értekezlet résztvevőinek javaslatai.* A napirendnek ez a pontja bizonyos szelepfunkciót is betölthet. (Vigyázzunk: nincs „ötletgyilkolás”, nincs elnyomás!) Az értekezlet levezető elnöke fogadjon el minden ötletet és kezdeményezést. Hogy a javaslatokat aztán hogyan kezelik a későbbiekben az értekezlet folyamán, annak különböző formái vannak. Pl.:

- A. „Köszönöm a javaslatát. Feljegyeztem, majd még visszatérek rá.” (Igen alkalmas módszer a „szalmaláng javaslatok kezelésére.”)
- B. „Szavazzunk rövid úton! Ki tartja fontosnak a jelenlevők közül, hogy most vizsgáljuk meg közelebbről is ezt a témát?” Miután kézfelemeléses szavazással tisztáztuk az érdekeltséget, döntsünk, hogy a témát itt és most vitatjuk meg, vagy hogy kijelöljük a résztvevők közül azokat, akik majd a legközelebbi értekezleten való megtárgyalásra és döntésre előkészítik az adott kérdést, vagy hogy általános érdeklődés hiányában nem az értekezleten, hanem majd csak a javaslattevővel külön beszéljük meg a dolgot.
- C. „Jó, hogy felvetődött ez a javaslat. Azt hiszem, megéri, hogy szánjunk most 2-szer 15 percet arra, hogy további jó ötleteket találjunk. Csináljunk egy brainstormingot!” Ennél a napirendi pontnál különösen fennáll annak a veszélye, hogy olyan ellenőrizhetetlen vita bontakozik ki, amely egyrészt időpazarlást jelenthet, másrészt unalmassá válhat. Ezért – valamilyen formában – az erre a pontra szánt időt is limitálni kell. (Időtartam: maximum 30 perc.)

5. *Ismertetők, referátumok.* (Időtartam: maximum 25 perc.) Pl. a kollégák ismertetik előkészített döntésvajaslataikat.

6. *Elköszönés a résztvevőktől.* Adott esetben a résztvevők számára kijelölt konkrét feladatok megisméltése. (Időtartam: 2 perc.)

Ez az értekezlet 10-12 résztvevővel számolva maximum két óráig tart. Ennél hosszabb ideig tartó „értekezést” nem is lehet elvárni senkitől sem.

A napirendet a résztvevőknek ismerniük kell, vagy a meghívóban közöljük, vagy rendszeres értekezletek esetén az ülés színhelyén jól látható helyen kifüggesztjük. Már a napirend meglétére való utalás is bizonyos védelmet jelent: a résztvevőket helyes magatartásra készíteti, illetve meggátolja, hogy céltalan és parttalan viták bontakozhassanak ki.

### 3.5. Az értekezlet levezetőjének magatartása

Egy értekezlet sikeressége legalább 50%-ban a levezető elnök magatartásától függ. Az értekezlet kemény kihívás minden vezető számára, mert egyszerre kell *megkövetelnie, segítenie, motiválnia*, és nemcsak négyszemközt, hanem nyolc vagy még több szempár keresztüzében, amelyek kritikusan, várakozóan és ítéltetően figyelik.

Ezért tartsuk szem előtt a következőket:

- Ügyeljünk az értekezlet pontos kezdésére és befejezésére!
- Ragaszkodjunk a napirendhez!
- Rövid és konkrét kérdéseket tegyünk fel! (Csak akkor várhatunk rövid és konkrét válaszokat.)
- Kerüljük a monológot! (Hallgassunk el, ha azt halljuk, hogy már megint mi beszélünk.)
- Kerüljük a partikuláris magánvitákat! (Az értekezlet nyilvánossága előtt ne feddjünk meg senkit!)
- Ami csak két embert érdekel, illetve érint, annak nincs helye az értekezleten.
- Készüljünk fel alaposan! (Csak ha mi jó példával járunk elöl, az fogja munkatársainkat is követésre buzdítani.)
- Ne fukarkodjunk a dicsérettel és az elismeréssel! (A kívülállók előtt elhangzott dicséretnek mindig nagyobb a határfoka.) Az értekezlet minden résztvevője érezze, hogy ő is jeleskedhet.
- Az értekezlet után tegyük fel magunknak a kérdést: „Jobban érzik most magukat a munkatársaim?”
- Ne felejtsük el: nem a szavak, hanem a tettek számítanak!

### 3.6. Az értekezlet résztvevőinek magatartása

Az értekezlet sikerességének további 50%-ban a résztvevők magatartásától függ. Ezért érdemes figyelemmel lenni a következőkre:

- Készüljünk fel! (Hozzászólásaink legyenek érdekesek, lebilincselőek, mutassák meg, hogy kik is vagyunk mi valójában.)
- Tűzzünk ki mi is magunknak egy célt: Mit vár az értekezlet többi résztvevője tőlem? Milyen információk érdeklik a többieket?
- Hozzászólásunkat fogalmazzuk meg röviden, konkrétan és érthetően!
- Ne szakítsuk félbe mások fejtegetéseit!
- Pontosan, szabatosan megfogalmazott kérdéseket tegyünk fel!
- Kerüljük a párbeszédet és a partikuláris magánvitákat!

- Ha okunk van a bírálatra, kritikánk legyen konstruktív és konkrét! (Pl. 2 pozitívum, 1 negatívum.)
- Reagálásunknál ne érzelmeink vezéreljenek! A felnőtt én döntsön!

### 3.7. Az értekezlet eredményei

Az értekezletekhez kötődő néhány fontosabb írásbeli kommunikációs dokumentum:

- *Hivatalos levél vagy e-mail.* Célja a szervezeten belüli vagy kívüli írásos közlés, információátadás és/vagy információkérés. A levél struktúrája és stíluselemei kötöttek. A fejléc tartalmazza a feladó nevét és elérhetőségét, amelyet a címzett neve és címe követ. Kötelező formai elem a levél tárgya, az ügyirat- vagy iktatószám és az ügyintéző neve, a megszólítás, a tartalmi rész és a záró formula. Ha a levélnek mellékletei vannak, erre a záradékban utalni kell. A levél végét a dátum és aláírás jelöli.
- *Előterjesztés.* Tulajdonképpen döntés-előkészítő vitaanyag valamely meghatározott témában. Célja, hogy birtokában az érintettek megalapozott döntést hozhassanak. A döntési szituáción túl bemutatja a döntés szükségességét, a történeti előzményeket, az esetleges kapcsolódó korábbi döntéseket és azok hatásait, az érintetteket, akikre a meghozott döntés hatással lesz. Szövegezésekor figyelembe kell venni mindazon tényezőket, amelyek a döntésre, valamint az érintettek jelenlegi s jövőbeni magatartására befolyással lehetnek, és utalni kell a döntés elmaradásának lehetséges (várható) következményeire is. Célszerű a dokumentumban a döntési alternatívákat nevesíteni, a döntést szorgalmazni.
- *Beszámoló.* Egy személy, csoport vagy szervezet információs szolgáltatása (jelentése) az adott időszakban folytatott tevékenységéről. Elkészítése komplex feladat. Különbőféle típusai ismeretek, melyek tartalmukban és felépítésükben is különböz(het)nek. A terjedelmesebb beszámoló címlappal indul, amely megadja a beszámoló készítőjének és címzettjének nevét és a beszámolási időszak adatait. Általában kötelező eleme a tartalomjegyzék és az összefoglaló (vagy vezetői összefoglaló), amelyet a részletes jelentés követ. Beszélhetünk rendszeres (éves, negyedéves, havi stb.) vagy alkalmi jelentésekről.
- *Jegyzőkönyv.* Hivatalos (ok)irat, amely készülhet eseményekről, tényállásokról (megbeszélésekről, közlekedési balesetről) vagy valamilyen megállapodásról. A jegyzőkönyvvezetésnek kötött szabályai vannak. Kötelező tartalmi eleme az esemény színhelye, időpontja, a jelenlévők és a jegyzőkönyv vezetőjének neve. A jegyzőkönyvet oly módon kell vezetni, hogy abból utólag rekonstruálni lehessen, mi és hogyan történt az adott eseményen (időrendben ki mit mondott, ki hogyan szavazott, mi lett a szavazás eredménye, volt-e tartózkodó, tett-e valaki megjegyzést, élt-e valaki kifogással, milyen állásfoglalások születtek). Lehet szó szerinti jegyzőkönyv vagy kivonatos (lényegkiemelő). A jegyzőkönyvet végül hitelesítik.<sup>25</sup>

A szervezeti kommunikáció itt nem tárgyalt informális kérdéseiben legfőképp a szervezeti kultúra ad eligazítást. A szervezeti kultúra meghatározza a stílust, direkt vagy indirekt módon az érintkezések általános szabályait. A másik fontos összefüggés pedig a vezetői stílus és a kommunikáció között áll fenn. Minél demokratikusabb a vezetés, minél inkább széleskörű a munkatársak bevonása, annál intenzívebb és közvetlenebb a kommunikáció. A szervezeten belüli kommunikációt emellett nagyban befolyásolja az alkalmazotti kör iskolázottsága, műveltsége, értékrendje, habitusa és természetesen a technológia, amely a szervezetet jellemzi.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> KRISKÓ Edina, 2019, 129–130. o.

<sup>26</sup> KRISKÓ Edina, 2019, 130. o.

## 4. VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETEN KÍVÜL – TÁRGYALÁS

A szervezeten kívüli kommunikáció során a vezető kommunikációs terepeinek egyik fontos színtere a tárgyalás. A *tárgyalás* időben strukturált folyamat, kölcsönös tevékenység – interakció -, amelynek célja egy vitatott ügy szabad beleegyezésen alapuló elintézése. A felmerülő problémák megoldásának egy speciális eszközéről van szó, amely sikeresen egységesíti az egyéni érdekeket a kölcsönös függőségekkel, olyan kölcsönös tevékenység – interakció, amelynek célja egy vitatott ügy szabad beleegyezésen alapuló elintézése.<sup>27</sup>

A vezetőt a tárgyalások során a tárgyalási és konfliktuskezelési kompetenciája határozza meg, és ennek legalább két fontos üzenete van a vezetői működésmód vonatkozásában. Az egyik az *eredményesség*, a másik pedig az *emberi kapcsolatok*. Egy vezetőt jellemez az, hogy tárgyalásai során a szervezet szempontjából milyen eredményeket ér el, de az is, hogy a tárgyalás során a tárgyalóasztal túloldalán lévőkre ellenfélként vagy partnerként tud tekinteni.<sup>28</sup>

A tárgyalási folyamat két síkon mozog: intellektuális és lélektani.

- *Intellektuális*: logikus (rendezett gondolkodáson alapul), stratégiai (előre meghatározott cél alá rendeli a folyamatot), taktikai: a célnak megfelelő módszerek, eljárás megválasztása.
- *Lélektani*: érzelmek jelenléte, tudatalatti; személyiség és csoportlélektani törvényszerűségek. A tárgyalók egymás számára viszonyítási pontot képeznek és törekednek a szimmetrikus kommunikációra (függetlenül a társadalmi különbségektől): státuslibikóka. A tét: emberi méltóság, tisztelet. Ez jár mindenkinek, pszichológiai szükséglet. Ha a felek pszichológiailag egyenrangúnak érzik magukat, együttműködnek.<sup>29</sup>

Tárgyalással oldhatunk meg ugyanakkor különféle problémákat, egyeztethetünk bizonyos kérdésekben. A tárgyalás ugyanakkor gyakran konfliktusok megoldásának egyik lehetséges módja is. A konfliktusok szintjei: intrapszichikus (dilemma), interperszonális, csoportközi, szervezeti, társadalmi.

### 4.1. A tárgyalás típusai

A tárgyalás *célja* szerint lehet *kapcsolatépítő*, ahol például új partner bemutatása, megismerése történik. *Előkészítő* tárgyalás esetén cél a piaci viszonyok felderítése, későbbi tárgyalás előkészítése. *Üzletkötő* tárgyalás áru, tárgy, szolgáltatás értékesítésére, megállapodások megkötésére irányul. *Zavarelhárító* tárgyalás esetében cél a vitás kérdések megoldása.

Egy másik csoportosítás szerint a tárgyalások *témájuk* szerint lehetnek *adás-vételre* vagy *együttműködésre* irányulók. Előbbinél értelemszerűen áru vagy szolgáltatás adásvétele zajlik, például a közigazgatási szerv funkcionális működéséhez szükséges árubeszerzések. Utóbbinál kooperációra, közös megegyezésre készülnek a felek, például kormányközi megállapodások megkötése céljából.

<sup>27</sup> JENEI Ágnes, 2012, 3. o.

<sup>28</sup> KORPICS Márta, 2019, 113. o.

<sup>29</sup> JENEI Ágnes, 2013, 49. o.

A *csoportos* tárgyalás (delegáció) is nagyon gyakori a közigazgatási szervek munkafolyamatai során (pl. munkacsoportok, projektmegbeszélések, szervezetek közti vagy megbízottakkal folytatott tárgyalások). A felkészülés során meg kell határozni az ideális tárgyalói létszámot, a delegáció összetételét.<sup>30</sup>

Általánosságban azonban a tárgyalások két fő típusáról beszélhetünk:

1. *Disztributív / nyerő / pozícionális tárgyalás.* Ilyenkor a cél fix vagy osztatlan összegű érték elosztása: az egyik nyer, a másik veszít. Pl. ház, lakás, autó stb. eladása (vevő és eladó nem ismerik egymást), bértárgyalások.
2. *Integratív / győztes-győztes kimenetelre törekvő / érdekalapú tárgyalás.* Ilyenkor a „torta bővíthető”, azaz tágítható a tárgyalási tartomány. A közös pontokra fókuszál, nem a különbségekre, az igényeknek és érdekeknek megfelelően, kicserélik az információkat és ötleteket; alternatívákat dolgoznak ki a kölcsönös eredményesség jegyében, és a teljesítmény méréséhez objektív kritériumrendszert állít fel.<sup>31</sup>

Gyakran lehetőség van a disztributív tárgyalás integratívvá alakítására, de idő kell hozzá és kölcsönös szándék. Ehhez a pozícióktól el kell jutni az érdekekig. A cél közösen kielégítő megoldást találni. Ennek érdekében:

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

## 4.2. A tárgyalás szakaszai

A tárgyalás folyamatát a különböző szakirodalmak szakaszokra bontják. A tárgyalás a *négyszakaszos modell* alapján: (1) induló álláspontok meghatározása; (2) a másik fél rezisztenciapontjának megismerése (Mi a másik fél számára elfogadható ajánlat?); (3) megegyezési zónák rögzítése (a két fél számára elfogadható ajánlatok metszete); (4) a zónán belüli legkedvezőbb opció elérése.

A tárgyalás modelljét jól érzékelteti a 4. ábra. Az induló álláspontunk és a rezisztenciapontunk közötti tartományt tárgyalási zónának nevezzük. Eredményes tárgyalás és megegyezés akkor jöhet létre, ha a két fél tárgyalási zónájának van átfedő része, ez a megegyezési zóna ezen belül valamennyi pont mindkét fél számára elfogadható. A tárgyalási folyamatban a fentiek szerint tehát mindkét fél arra törekszik, hogy a megegyezési zónában a számára legkedvezőbb pozíciót elérje.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> PAKSI-PETRÓ Csilla, 2019, 116. o.

<sup>31</sup> HOFMEISTER TÓTH Ágnes – MITEV Ariel Zoltán, 2007, 206. o.

<sup>32</sup> FÜRJES Balázs, 2013, 9. o.





4. ábra. A tárgyalás alapmodellje.  
 Forrás: Fürjes, 2013

A tárgyalás folyamatát egy másik modell alapján *hat fő szakaszra* lehet bontani, ezek a következők: (1) előkészítés, (2) légkörteremtés, (3) nyitás, (4) álláspontok tisztázása, (5) alku vagy vitafolyamat, (6) megegyezés vagy ratifikáció. Az 1. táblázat a tárgyalások szakaszait szemlélteti a fő típusok szerint.<sup>33</sup>

1. táblázat. A tárgyalás szakaszai.  
 Forrás: Jenei Ágnes Hofmeister-Tóth Ágnes és Mitev Ariel Zoltán (2007) alapján

A tárgyalás szakaszai	
1. Előkészítés	
2. Légkörteremtés	
3. Nyitás	
Disztributív (versengő) tárgyalás	Integratív (együttműködő) tárgyalás
4. a) Álláspontok tisztázása, ajánlattétel	4. b) Probléma és érdekek beazonosítása
5. a) Alku (vitafolyamat)	5. b) Alternatívák keresése, kidolgozása
6. Megállapodás, ratifikáció	

1. *Előkészítés.* A fő cél a lehetőségek és az alternatív utak megtervezése. A felkészülés előnyei: növeli a rugalmasságot, erősebb tárgyalás pozíciót eredményez, csökkenti a bizonytalanságot.

A tárgyalás sikere attól függ, mit tekintünk sikernek. A tét is viszonylagos, szubjektív. Tudni kell, mit akarunk. Kell egy érték- és célrendszer, amihez képest azt mondhatjuk, elértük a sikert. Céljainkhoz stratégiát, ahhoz megfelelően taktikákat választunk. Át kell gondolni a helyzetünket és a szerepünket a saját és a másik szempontjából is. Végig kell tehát gondolni a következőket:

- Mi a maximális, minimális, reális cél (mit tekintek tárgyalási sikernek)
- Mi a „Tárgyalásos megállapodás legjobb alternatívája” Mi a legjobb cselekvési alternatíva a sikertelen tárgyalás esetére, azaz a TÁMLA?
- Melyek az érdekellentétek?
- Melyek a várható egyetértés területei?

<sup>33</sup> JENEI Ágnes, 2012, 15. o.

- Melyek azok a kérdések, amelyekben különbözünk?
- Mennyire erősek ezek a különbségek?
- Beáldozható engedmények.

Alapszabály: mindig a partnerre nézve legelőnyösebb helyzetből induljunk ki!

Tárgyalás előkészítésének folyamata:

- Napirend tisztázása
- Helyszín, optimális időpont kitűzése
- Összetétel: minél nagyobb a létszám, annál kevésbé hatékony
- Mi legyen a stratégia? Szempontok stratégia megválasztásához:
  - a feladat (probléma) egyszerű vagy komplex?
  - mennyire sürgős a probléma megoldása?
  - mennyire fontos számomra a probléma (témák)
  - mennyire fontos a többiek számára?
  - milyen erősségeim vannak, és milyen mértékben vagyok ezek birtokában?
  - milyen erősségei vannak a másik félnek, milyen mértékben van ezek birtokában?

A lehetséges tárgyalási stratégiákat a 2. táblázat foglalja össze:<sup>34</sup>

2. táblázat. Tárgyalási stratégiák.

Forrás: Fischer – Ury alapján, saját szerkesztés.

“PUHA” TÁRGYALÁSI STRATÉGIA	“KEMÉNY” TÁRGYALÁSI STRATÉGIA	HATÉKONY TÁRGYALÁSI STRATÉGIA
A résztvevők barátok.	A résztvevők ellenfelek.	A résztvevők partnerek.
A cél a megegyezés.	A cél a győzelem.	A cél kölcsönösen kielégítő – győztes-győztes – megoldást találni.
Tégy engedményeket a kapcsolat fenntartása érdekében!	Követelj engedményeket a kapcsolat fenntartásáért!	Válaszd el az embereket a problémától!
Légy engedékeny az emberekkel és a problémával kapcsolatban!	Légy hajlíthatatlan az emberekkel és a problémával kapcsolatban!	Légy “puha” az emberekkel és “kemény” a problémával kapcsolatban!
Bízzunk egymásban!	Ne bízz senkiben!	Alakíts ki olyan eljárást, amely a bizalomtól függetlenül is jól működik!
Add fel könnyen a pozíciódat a megegyezés érdekében!	Betonozd be magad a számodra előnyös pozícióba, és ne mozdulj egy tapodtat sem!	Koncentrálj az érdekedre és ne a pozíciódra!
Tégy ajánlatokat!	Fenyegess és zsarolj!	Tárd fel az érdekek gyökerét!
Fedd fel a kártyáidat a megegyezés érdekében!	Vezesd félre a partneredet, ha ez látszik hasznosnak!	Kerüld el, hogy kiszolgáltatott legyél!

<sup>34</sup> Fisher, ROGER – Ury, WILLIAM. 1998, 19. o.

“PUHA” TÁRGYALÁSI STRATÉGIA	“KEMÉNY” TÁRGYALÁSI STRATÉGIA	HATÉKONY TÁRGYALÁSI STRATÉGIA
Fogadd el, ha egyoldalúan kell engedményeket tenned a megegyezés érdekében!	Követelj egyoldalú engedményeket a megegyezés érdekében!	Tárd fel és aknázd ki a kölcsönös előnyöket!
Keress a problémákra egy olyan választ, amelyet ők el fognak fogadni!	Keress a problémákra egy olyan választ, amely számodra elfogadható!	Dolgozzatok ki minél több megoldási lehetőséget és közösen mérlegeljétek, melyik a leginkább megfelelő mindkettőtöknek!
Ragaszkodj a megegyezéshez!	Ragaszkodj a pozíciódhoz!	Ragaszkodj ahhoz, hogy az elért eredmények értékelése objektív kritériumok alapján történjen! Ezeket a kritériumokat ti dolgozzátok ki közösen!
Próbáld elkerülni a presztízsharcot!	Próbáld megnyerni a presztízsharcot!	Próbáld olyan eredményeket elérni, amely a személyektől függetlenül is eredménynek minősülnek!
Engedj a nyomásnak!	Élj a nyomásgyakorlás lehetőségével!	Érvelj és légy nyitott az érvelésre, engedj, ha beláttál, de soha ne a nyomásnak!

2. *Léggörteremtés (jégtörés)*. Látszólag jelentéktelen, semmitmondó kérdések – de csak látszólag!

Értéktételeinket az ún. első benyomások alapján tesszük, ezért fontosak: a megjelenés hitelessége, kongruenciája (megjelenés, verbális és nonverbális), mosoly, megerősítés (bólogatás), érdeklődés kimutatása, magunkról mondani valamit röviden (amibe a másik bele tud kapaszkodni), tudatos kérdés (nyitott kérdések alkalmazása: hogyan, miért, miként, meséljen arról, hogy...)

3. *Bevezetés vagy nyitás*. Fontos, hogy mi a tárgyalás célja? Ha disztributív tárgyalásként értelmezzük a helyzetet: törekedjünk arra, hogy a partner is elégedett maradjon (pszichológiai szint). Lépések: felhatalmazás megmutatása, napirend egyeztetése, ki kezdje?

4. a) *Az álláspontok tisztázása. (Disztributív tárgyalás)*. Ebben a szakaszban történik meg az ajánlattétel

Fontos, hogy a felek még a vita előtt tegyék meg ajánlatukat, a rendezés érdekében. Ne csak egy számot dobjunk be, hanem egy egész csomag témáról beszéljünk. Vezérelv: indítsunk a lehető legmagasabb, védhető ajánlattal (elsőnek) határozottan, ne magyarázkodjunk, írjuk le papírra is, dőljünk hátra. Meghallgatjuk a másikat is.

5. a) *Alku, vagy vitafolyamat (Disztributív tárgyalás)*. Ekkor zajlik az engedmények és kedvezmények cseréje; érvek és ellenérvek, bizonyítások és cáfolatok.

Javaslatok:

- Tárgyaljuk a témákat csomagokban!
- Kezdjük lényegtelen témával!
- A második se legyen fontos.
- Jöhet a legfontosabb, aztán további fontosak.

- Tartogassunk a végére valami jelentéktelent, engedménnyel!
- A jó engedmény kis engedmény!!!!
- Ha.., akkor én is...
- Ösztönözzük a másikat is engedménytételre. (Az engedmény egyben nyomásgyakorlás is lehet.)
- A másik álláspontjának megkérdőjelezése. (Pl. Nekem úgy tűnik, bizonyos ellentmondás van... Világossá tenné ezt a számomra? Ön azt mondja, a mi méréseink... Mi okozhatja ezt az ellentmondást? Ön úgy fejezte ki magát... Elmondaná, mire alapozza ezt a feltételezését? Szerintem... Ön ezt figyelmen kívül hagyta. Mi ennek az oka? A következtetés pontos volt, de végiggondolta-e, mi a következménye?)
- Holtpontról kimozdítás, továbblépés. (Pl. Úgy gondolom, egy sor kitűnő ötlet merült föl a tárgyalás során. Használjuk ki... Ha Ön módosítja..., én... Nem gondolja, hogy célszerű lenne A és B témát összekötni...? A legutóbbi alkalommal én segítetttem, ... Leragadtunk feleslegesen ennél a témánál, haladjunk tovább. Oldjuk meg... Mi az, amit valójában el szeretne érni?)
- Minden állítást és helyzetmeghatározást kérdéssel fejezzünk be!
- Kerüljük el, hogy vakvágányra fussunk, koncentráljunk a lényegre!
- Foglalkozzunk rendszeresen össze, amiben megállapodtunk!
- Csak akkor beszéljünk, amikor feltétlenül szükséges!
- Szünetek és csendes értelmezési szakaszok beiktatása

6. a) *Ratifikáció (Disztributív tárgyalás)*. Ekkor rögzítik, hogy végül is *ki, mennyit, mikor* kap, mik a megegyezés feltételei, a felek kötelezettségei, jogai?

Írásba kell foglalni, ha nincs lehetőség a helyszínen, otthon azonnal leírni, elküldeni, aláíratni. Fontos a pontos zárás!

*Tárgyalási taktikák disztributív tárgyaláson:*

- *Általános taktikák:* hazugság, jóhiszeműség, bizalom, ígéret, fenyegetés, megtévesztés, kivárás
- *Időhúzási taktikák:* több dokumentáció kérése, nincs jelen a döntéshozó, elmaradt hatósági engedély, új alternatíva bemutatása, szünet belső megbeszélésre, információ kiszedése
- *Harci taktikák:* tárgyalófelek cserélgetése, időprés, szalámi taktika, jó fiú-rossz-fiú taktika

A verseny szükségszerűen felborítja az egyensúlyt. Egyensúly felborítása (és kivédése):

- *Kiakadás* (megrökönyödés, túlreagálás). Azt az érzetet keltem, hogy túl messze ment a másik. Ha ez nincs így, kellemetlenül fogja magát érezni, mintha kirántottam volna alóla a talajt. Ha így van, azt bizonyítom, hogy átlátok rajta. Hasznos lehet, mert „ha már a hatvanon kiakadok, nehéz lesz még onnan felfelé licitálnia”.
- *Csend*. A kiakadás kivédésére, vagy ajánlattétel után a leghatékonyabb ellenszer: csönd – hátradőlve, keresztbefont karral. A másik státuszszint csökkentésére is kiváló. A másik magyarázkodni fog. Kölcsönös csönd, lélektani feszültség esetén: úgy érdemes megtörni a csöndet, hogy megismétlem az utolsó ajánlatot. Magyarázkodás, sürgetés nélkül.
- *Igen-taktika*. Igen: elismerem - nem: lenyomom a státusát. Cél: kirobbantani a kemény és ellenséges partnert egy olyan státuszszintről, ahová bebetonozta magát. Negatív, tele van megsemmisítő, nem-ekkel teli, minősítő megjegyzésekkel. Ellenszer: kicsikarni egy igen-t. Kétféle kimenetele lehet: kialakul egy dialógus vagy a másik elveszti a fejét. -Nem! -Jól értettem? -Igen.
- *Kérdés*. Zárt (állásfoglalás kicsikarása) és nyitott kérdések (részletekre rákérdezés). Zárt: van, szokott, ki, hol, mikor, melyik? Nyitott: hogyan, miért, miképpen, mondj el... Mindkettő: Mi...?

Javasolt magatartás:

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

4. b) *Probléma azonosítása, meghatározása (Integratív tárgyalás)*. Ebben a szakaszban lényeges a probléma teljes megértése: érdekek és igények beazonosítása

5. b) *Alternatívák keresése (integratív tárgyalás)*. Alternatív megoldások előállítás: hogyan kaphatja meg mindkét fél, amit szeretne? Hogyan vonhatók be pótlólagos erőforrások? Alkalmazható a brainstorming technika.

*Tárgyalási taktikák integratív tárgyaláson:*

- a problémák újrafogalmazása;
- a problémák új dimenziók feltárása viszonyosság alapon (próba-szerencse);
- prioritáslista a vitatott pontokkal (könnyű engedni ott, ahol az egyiknek jóval alacsonyabb a pontja);
- nem specifikus kompenzáció: valamit elérek, a másiknak adok valamit cserébe (fontos, hogy illeszkedjen a másik preferenciarendszerébe);
- az alkalmazkodás költségeinek csökkentése;
- áthidaló megoldások keresése: csak akkor lehetséges, ha a pozícióvédelmet elfelejtik a felek, és a kölcsönös érdekekre fókuszálnak;
- alternatívák keresése.

6. a) *Lezárás, ratifikáció (Integratív tárgyalás)*. Ekkor rögzítik, hogy végül is: ki, mennyit, mikor kap, mik a megegyezés feltételei, a felek kötelezettségei, jogai?

Írásba kell foglalni, ha nincs lehetőség a helyszínen, otthon azonnal leírni, elküldeni, aláírni. Fontos a pontos zárás!

*A disztributív tárgyalás integratívvá alakítása* lehetséges, ha:

- nem kötelezzük el magunkat egy pozíció mellett;
- ha belátjuk, hogy a „torta” növelhető;
- ha veszteséget érzékelünk, hajlamosan vagyunk negatívan reagálni; helyette találjuk pozitívan;
- nem szabad a veszteségeinket hangsúlyozni;
- az információk hozzáférhetővé tesszük (legyen maximális, áttekinthető, világos, hogy fel tudjuk tárni egymás érdekeit);

- alapvető attribúciós hiba elkerülésével (...);
- ha nem becsüljük túl a birtokunkban lévő dolgokat; torzítás hibája;
- ha a másik gondolkodását nem hagyjuk figyelmen kívül;
- ha nem végzünk reaktív leértékelést (meg se hallom, vagy csak mert ő mondta, leértékelem),

A sikeres integratív tárgyalás feltételei:

- Közös (közös, megosztott, egyesített) célok megléte.
- A problémamegoldó képességbe vetett hit.
- Motiváltság és elkötelezettség az együttműködésre.
- Bizalom.
- Gyakori és hiteles kommunikáció.
- Világos és pontos kommunikáció.

Az integratív tárgyalás előnyei:

- eredmények kielégítőbbek mindkét fél számára;
- valódi értékeket tár fel;
- felek segítenek egymásnak;
- konstruktív, pozitív kapcsolat a felek között;
- kreatív technikák használata;
- kreatív megoldások keresése;
- jutalmazó jellegű – mindenki nyer.

### 4.3. Kommunikáció a tárgyaláson

Kommunikáció nélkül nincs tárgyalás, hiszen a tárgyalás nem más, mint információcsere, azzal a szándékkal, hogy közös döntésre, egyezsége jussunk. Az eredményes kommunikáció nem egyszerű műfaj. Bármit mondunk, számolnunk kell azzal, hogy a másik szinte mindenből mást fog kihallani, mint amit mondunk.

Az eredményes kommunikációt három probléma akadályozhatja.

- Az *első* az, hogy a felek egyáltalán nem beszélnek egymással vagy nem olyan módon, hogy megértsék egymást.
- Beszélhetünk egyenesen és világosan, akkor sem biztos, hogy hallanak minket. Ez a kommunikáció *második* problémája.
- A *harmadik* kommunikációs probléma a félreértés. Az egyik mond valamit, a másik félreemagyarazza. Ilyenkor lehetnek ugyanabban a teremben, de a kétirányú kommunikáció olyan, mint füstjelek a nagy szélben.

Mit tehetünk a kommunikációt akadályozó problémák ellen? Alkalmazhatjuk a következőket:

- *Hallgassunk figyelmesen, és igazoljuk vissza, ami elhangzott!* A figyelem fontossága nyilvánvaló, ám ha az ember felkészült, nehéz a másikra összpontosítani. A tárgyalások során pedig sokszor van így. A figyelem segít, hogy megértsük a másik látásmódját, érzelmeit, és meghalljuk az üzenetét. Az aktív figyelés eredménye nemcsak az, hogy meghalljuk a másikat, de ő is igyekszik pontosan kifejezni magát.
- *Beszéljünk úgy, hogy megértsenek!* A másikhoz szóljunk! Az ember hajlamos megfélekedezni arról, hogy a tárgyalás – eszmecsere, és nem vitatkozás!
- *Magunkról beszéljünk, ne pedig a másiktól!* Sok tárgyalás abban merül ki, hogy a felek hosszasan magyarázzák és bírálják a másik indítékait és szándékait. Meggyőzőbb azonban, ha arról beszélünk, mit jelent számunkra egy probléma, és nem arról, mit tett a másik és miért.

- *Legyen célja annak, amit mondunk!* Néha nem az a baj, hogy a felek keveset közölnek egymással, hanem az, hogy sokat. Amikor a düh és a félreértelmezés légköre uralkodik, jobb, ha bizonyos dolgokat nem mondunk ki. Más esetben nehezítheti a megértést, ha korlátozás nélkül kimutatjuk rugalmasságunkat.<sup>35</sup>

Racionális és emocionális, azaz általában vegyes érvelést használunk.

A meggyőzés akkor lesz sikeres, ha a meggyőző információkat képesek vagyunk *perszonalizálni*, testre szabni. Minden üzenet többféleképp értelmezhető, ezért minél többet tudunk a partnerünknél (célcsoportnál), annál valószínűbb, hogy testre szabott üzenetünket úgy értelmezi, ahogy mi szeretnénk. Szerencsés, ha tudjuk, ki ő, milyen vágyai, szükségletei, ösztön alapú motivációi lehetnek az adott témával kapcsolatban. Pl.:

- kor, nem, társadalmi réteghez való tartozás, életstílus, kulturális kompetencia, nemi szerep (gender);
- fizikai állapot: ha az alapvető szükségletek kielégítettek könnyebb a meggyőzés

Alacsony önértékelésű befogadók könnyebben meggyőzhetőek; magas intelligencia, tájékozottság esetén nehezebb dolgunk lesz. A partner iskolázottságától, felkészültségétől függően *egyoldalú* vagy *teljes érvelést (szendvics-technika) folytassunk, a konklúziót explicit vonjuk le, vagy hagyjuk implicit*. Azonban a meggyőzés és a manipuláció között a határ elmosódik. A manipuláció sajátossága, hogy „betör” a gondolatokba, anélkül, hogy ez tudatosulna; erőszakos, mert titkolja manipulatív jellegét.<sup>36</sup>

A tárgyalások a szervezetek életében kiemelten fontosak, legyen szó problémamegoldásról, konfliktuskezelésről, vitás kérdések elrendezéséről, bármilyen jelentőséggel bíró egyeztetésről. Egy vezető számára a partnerekkel való kommunikáció nemcsak a megegyezésről és az ügyek sikeres megoldásáról szól, hanem arról az útról is, ahogy a partnerek a tárgyalás során a megegyezésig, megoldásig eljutnak. Ez az út ugyanis befolyásolhatja a későbbi kapcsolatokat és egyben minősíti is a vezetőt.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> FISHER, Roger – URY, William. 1998, 33–34. o.

<sup>36</sup> JENEI Ágnes, 2010. 46. o.

<sup>37</sup> KORPICS Márta, 2019, 113. o.

## ÖSSZEGZÉS

Az, hogy a közszolgálati szervezet, annak személyzete milyen módon kommunikál befelé, illetve kifelé (például az ügyfelek, partnereik felé), rendkívül sokat elárul a szervezetről. Ezen belül a vezető kommunikációja kiemelkedően fontos, hiszen mintát ad, és ez a minta nagyban befolyásolja a munkahelyi légkört, a munkamorált, végső soron pedig a teljesítményt, a köznek nyújtott szolgáltatás minőségét. Megfelelő belső kommunikáció nélkül nincs hatékony munkavégzés, ez a feltétele annak, hogy a munkatársak azonosulni tudjanak a szervezet céljaival és küldetésével, és tudják, nekik mit kell tenniük ezek megvalósítása érdekében. A belső kommunikáció hatása ugyanakkor túlmutat önmagán, megalapozza a jó külső kommunikációt, hozzájárul a szervezet kedvező megítéléséhez, jó hírnevéhez is.

A hatékony belső és külső vezetői kommunikáció *személyes feltételei* a következők:

- *Szocioemocionális kompetenciák.* Kiegyensúlyozott alkalmazkodás, tárgyilagosság, bizalom-építés, erő és stabilitás, megbízhatóság, magabiztosság, megfelelő távolságtartás, kritikus viselkedés, energikus, rugalmas, barátságos, tisztességes hozzáállás, humorérzék, jó cselekvés, fejlődési képesség, stressztűrés, előrelátás.
- *Társasviselkedés kompetenciái.* Hű a szervezethez és az alkalmazottakhoz, őszinte, diplomatikus, magabiztos kommunikáció, társadalmi tudatosság, határozottság és bizalom a kapcsolatokban, kreativitás, kezdeményezőkézség, tisztelet és elismerés.
- *Szervezeti viselkedés kompetenciái.* Következetes és határozott célkövetés; hatékonyságra való törekvés; jó szervezőkézség; stratégiai gondolkodás; (elemző, de kontextust is lát); jó helyzetfelismerés; érzékenység a környezeti változásokra; rugalmasság a pozíciókezelésben; teljesítmény motiváció, feladat- és kapcsolatorientáció; kezelhetőség hatalom, demokratikus stílusú kormányzás, kompromittált konfliktuskezelés, hatékony munkakapcsolatok kialakítására irányuló erőfeszítések, igazságos munkaelosztás, motiváció, jó döntéshozatali készség (gyors és hatékony), jártas a csoportdinamikában.
- *Kognitív kompetenciák.* Képzettség, hatékonyság, a helyzetek átláthatósága, ésszerű gondolkodás, feladatok építése, kreativitás, előrelátás, kontextusban való gondolkodás.<sup>38</sup>

Molnár Katalin szerint: „Az a szakmai vezető, akinek megfelelő képzettsége és részben a képzés során, részben a gyakorlatban szerzett és megerősített tudása van, magabiztosabban közlekedik a munkája során előálló helyzetekben. S ha mindehhez még magas szellemi és érzelmi intelligencia, valamint vezetői képesség is társul, szinte nincs olyan ismeretlen, váratlan szituáció, amiben ne állná meg a helyét, amelyre ne találná meg a megoldást. A határozottságnak és magabiztosságnak szükséges alapja ugyanakkor a magasan fejlett önismeret és az ehhez nélkülözhetetlen önkritika is.”<sup>39</sup>

<sup>38</sup> ALBERT-LŐRINCZ Enikő, ALBERT-LŐRINCZ Csanád, 2019, 23–24. o.

<sup>39</sup> MOLNÁR Katalin, 2007, 41. o.



**IRODALOMJEGYZÉK**

- [1] ALBERT-LŐRINCZ Enikő – ALBERT-LŐRINCZ Csanád (2019): *Kommunikáció vezető szerepben*. In PEDACTA. 9. kötet, 1. szám, 2019.
- [2] ARATÓ Árpád (1998): *Értekezletek*. Kézirat.
- [3] BORGULYA Ágnes – SOMOGYVÁRI Márta (2016): *Kommunikáció az üzleti világban*. Akadémiai Kiadó.
- [4] CSÜLLÖG Mihály – MATKÓ Andrea – VÁRÓ Kata Anna (2016): A szervezeti belső kommunikációt gátló tényezők. In *Menedzsmenttudományok*, 1. évf., 2. szám, 2016.
- [5] DAJNOKI Krisztina (2002): A szakmai és szervezeti kommunikáció tartalma. In *Agrártudományi közlemények*. Különszám 2002. 43–46. o.
- [6] DAJNOKI Krisztina (2003) A vezetés és a kommunikáció összefüggései. In *Agrártudományi közlemények*. 10/2003.
- [7] DOBÁK Miklós (1999): *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- [8] DOBÁK Miklós – ANTAL Zsuzsanna (2010): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Aula Kiadó Kft.
- [9] FISHER, Roger – URY, William (1998): *A sikeres tárgyalás alapjai*. Bagolyvár Kiadó.
- [10] FÜRJES Balázs (2013): *Tárgyalástervezés és tárgyalástechnika*. Közigazgatási Vezetői Akadémia.
- [11] HOFMEISTER TÓTH Ágnes – MITEV Ariel Zoltán (2007): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó.
- [12] HOLLÓS Tamás (2012): Az ideális vezető kommunikációja (vagy a vezető ideális kommunikációja?). *Hadmérnök*. VII. évfolyam 4. szám, 2012.
- [13] JENEI Ágnes (2010): *Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció*. TÖÖSZ.
- [14] JENEI Ágnes (2012): *Tárgyalástechnika*. Nemzeti Közszerződési Egyetem.
- [15] JENEI Ágnes (2013): *Vezetés és kommunikáció*. Nemzeti Közszerződési Egyetem.
- [16] KORPICS Márta – KRISKÓ Edina (2019): Közszerződési kommunikációs képességfejlesztési gyakorlat. In KORPICS Márta (szerk): *Egyéni kompetenciafejlesztés*. Nemzeti Közszerződési Egyetem.
- [17] KORPICS Márta (2019): Tárgyalástechnika: adekvát tárgyalási technikák és komplex tárgyalási helyzetek. In KAJTÁR et al.: *Vezető és vezetés a közszerződésben*. Nemzeti Közszerződési Egyetem.
- [18] KRISKÓ Edina (2019): Hatékony szervezés I.: értekezletek, megbeszélések, a munkaszervezés formális és informális típusai. In KAJTÁR et al.: *Vezető és vezetés a közszerződésben*. Nemzeti Közszerződési Egyetem.

- [19] MÁTHÉ Judit (2010): Időgazdálkodás formális társas helyzetekben: értekezlet menedzselése. In JENEI Ágnes: *Hatékony időgazdálkodás és önkormányzati kommunikáció*. Települési Önkormányzatok Országos Szövetsége
- [20] MOLNÁR Katalin (2007): *Rendészeti kommunikáció vezetőknek*. Rendőrtiszti Főiskola.
- [21] NÉMETH Erzsébet (2002): *Az önismeret és a kommunikációs készség fejlesztése*. Századvég Kiadó.
- [22] NYÁRÁDY Gáborné – SZELES Péter (2004) *Public Relations I-II*. Perfect Kiadó.
- [23] PAKSI-PETRÓ Csilla (2019): A tárgyalás és a szakmai érdekérvényesítés gyakorlata. In Korpics Márta (szerk): *Egyéni kompetenciafejlesztés*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem.
- [24] PÁLINKÁS Jenő (2004): *Üzleti kommunikáció*. Budapest, LSI Oktatóközpont
- [25] SZAKÁCS Édua (2020): *Asszertivitás és kérdezéstechnika*. Magyar Közigazgatási Ösztöndíj Program. Kézirat.
- [26] SZVETELSZKY Zsuzsanna (2017): *Rejtett szervezetek – az informális kommunikáció hatalma*. Typotex Kiadó.

**A Nemzeti Közsolgálati Egyetem kiadványa.**



Nemzeti Közsolgálati Egyetem  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős kiadó:**

Dr. Deli Gergely rektor  
Címe: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

**Olvasószerkesztő:**

Vöröss Ferenc

**Tördelőszerkesztő:**

Vöröss Ferenc

A borítóterv

**Gerd Altmann**

Pixabay-en található

szabadon felhasználható képének segítségével készült.

<https://pixabay.com/hu/users/geralt-9301/>

ISBN 978-963-498-564-8 (PDF)

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt keretében készült el és jelent meg.

**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**