

# Az ellenőrzés etikája, kommunikációja és társadalmi felelőssége



**Prof. dr. Németh Erzsébet**



# AZ ELLENŐRZÉS ETIKÁJA, KOMMUNIKÁCIÓJA ÉS TÁRSADALMI FELELŐSSÉGE



## **Szerző:**

© Prof. dr. Németh Erzsébet

## **Szakmai lektor:**

Prof. dr. Lentner Csaba

## **A kézirat lezárásának dátuma:**

2023. 11. 21.

## **Első kiadás**

## **Kiadja:**

© Nemzeti Közzolgálati 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.*

# TARTALOM

<b>1. Előszó</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Az ellenőrzés társadalmi hasznosulása, fenntarthatósága</b> .....	<b>7</b>
2.1. Bevezetés .....	7
2.2. Ellenőrzési hierarchia .....	7
2.2.1. Külső ellenőrzést végző intézmények .....	8
2.2.2. Belső kontroll .....	8
2.2.3. Belső ellenőrzés .....	9
2.3. Az ellenőrzés hasznosulására vonatkozó alapelvek .....	9
2.4. A hasznosulás szintjei .....	10
2.4.1. Az ellenőrzöttek kiválasztása .....	10
2.5. Hasznosulás az ellenőrzöttek szintjén .....	11
2.6. Hasznosulás az ellenőrzéssel közvetlenül érintettek szintjén .....	11
2.7. Hasznosulás a szervezeti irányítás szintjén .....	12
2.8. Hasznosulás társadalmi szinten .....	12
2.9. Hasznosulás a szakmai közélet, politikai döntéshozók szintjén .....	14
2.10. Társadalmi szintű tájékoztatás szintje .....	14
2.11. Hatósági eljárások indítása .....	15
2.12. Társadalmi felelősségvállalás .....	16
2.12.1. Az ellenőrzést végző intézmény mint „mintaszervezet” .....	16
<b>3. Az ellenőrzés etikája</b> .....	<b>18</b>
3.1. Bevezetés .....	18
3.2. Az ellenőrzés etikai alapelvei .....	19
3.3. Az ellenőrzés etikai követelményei, etikai kódex .....	19
3.4. Etikai iránymutatások .....	20
3.4.1. A Számvevőszék tagjainak magatartási kódexe .....	21
3.5. A Számvevőszék etikai keretrendszere .....	21
3.5.1. Etikai Bizottság .....	21
3.5.2. Etikai tanácsadók .....	21
3.5.3. Ajándékok és vendéglátás .....	21
3.5.4. Volt vezető tisztviselők szakmai tevékenységei a szolgálatból történő kilépés után .....	22
3.6. Esettanulmány: Értékkonfliktusok és etikai dilemmák .....	22
3.6.1. Esetek .....	23
<b>4. Ellenőrzés, professzionális kommunikáció</b> .....	<b>26</b>
4.1. Bevezetés .....	26
4.2. Hitelesség és megértés – Amit a hatékony kommunikációról tudni kell .....	27
4.2.1. Nyelv és szóhasználat .....	27
4.2.2. Az információ bevésése és emlékezetben tartása .....	28
4.2.3. Mondatok hossza .....	28
4.2.4. A mondanivaló strukturálása .....	28

4.3. A hitelesség . . . . .	30
4.3.1. A kommunikátor megjelenése . . . . .	30
4.3.2. A kommunikátor viselkedése . . . . .	31
4.3.3. A kommunikátor híre. . . . .	31
4.3.4. A szakértelem . . . . .	31
4.4. Az ügyfél megnyugtatása, megértése . . . . .	31
4.4.1. Az aktív hallgatás zavarai . . . . .	32
4.4.2. Az aktív hallgatás jelei . . . . .	32
4.4.3. Az észleltetek reprodukálása . . . . .	34
4.4.4. Összefoglalás, tisztázás, visszakérdezés . . . . .	34
4.4.5. Az érzelmek visszatükrözése . . . . .	34
4.5. Empátia keltése, „énüzenetek” . . . . .	34
4.5.1. Mondja el saját érzelmeit, de ne engedje, hogy eluralkodjanak Önön! . . . . .	35
4.5.2. Fogalmazza meg igényeit! . . . . .	35
4.5.3. Közölje álláspontját, véleményét! . . . . .	35
4.5.4. Keltsen empátiát, kérjen megértést! . . . . .	35
4.5.5. Delegálja a problémát! . . . . .	35
4.6. Asszertivitás: az elegánsan határozott, hatékony viselkedés . . . . .	35
4.6.1. Mi is az az asszertivitás? . . . . .	35
4.6.2. A különböző viselkedéstípusok előnyei és hátrányai. . . . .	37
4.6.3. Amikor nehéz asszertívnak lenni. . . . .	37
4.7. Megterhelő kommunikációs helyzetek kezelése . . . . .	38
4.7.1. Bevezetés . . . . .	38
4.7.2. Hogyan mondjunk nemet? . . . . .	39
4.7.3. Mit ne tegyünk? . . . . .	39
4.7.4. Hogyan terjesszünk elő kérelmet? . . . . .	40
4.7.5. Mit ne tegyünk? . . . . .	41
4.8. Hogyan kritizáljunk, bíráljunk, utasítsunk rendre másokat? . . . . .	41
4.8.1. Kritika megfogalmazása . . . . .	41
4.8.2. Hogyan fogadjuk a kritikát? . . . . .	42
4.9. Erős indulatok kezelése. . . . .	42
4.9.1. Mutassa, hogy figyel! . . . . .	42
4.9.2. Tegyen fel kérdéseket! . . . . .	43
4.9.3. Mutasson megértést, empátiát! . . . . .	43
4.9.4. Tükrözze vissza partnere érzelmeit! . . . . .	43
4.9.5. Foglalja össze, tisztázza, fogalmazza át a partner mondanivalóját! . . . . .	43
4.9.6. Mondja el saját érzelmeit, de ne engedje, hogy eluralkodjanak Önön! . . . . .	43
4.9.7. Ismerje el a jogos kritikát, ellenvetést! Bontsa részekre a problémát! . . . . .	43
4.10. Összefoglalás . . . . .	44
4.11. Gyakorlatok. . . . .	44
4.11.1. Egyéni konfliktuskezelési stratégia készítése . . . . .	44
4.11.2. Kompromisszumkeresés. . . . .	51
4.11.3. sz. gyakorlat: Információátadás . . . . .	53
4.11.4. GYAKORLATOK: Az ügyfél megnyugtatása, megértése . . . . .	55
4.11.5. GYAKORLATOK: Konfliktus- és kifogáskezelés . . . . .	56
<b>5. Szakirodalomjegyzék. . . . .</b>	<b>59</b>
<b>6. Módszertani ajánlások . . . . .</b>	<b>60</b>
<b>7. Jogszabályi hivatkozások . . . . .</b>	<b>61</b>

# 1. Előszó

Az egyetemi jegyzet a Nemzeti Közszerológati Egyetem Államháztartási gazdálkodás és ellenőrzés szakirányú továbbképzési szak hallgatói számára készült, de bátran és haszonnal forgathatja mindenki, aki munkájának részeként ellenőrzési tevékenységet végez.

Számos állami intézmény jogállása és hatásköre tartalmaz ellenőrzéssel kapcsolatos feladatokat (NAV, NÉHIB, MNB, önkormányzatok, Nemzeti Népegészségügyi és Gyógyszerészeti Központot stb.). Például az Állami Számvevőszék – amely az Országgyűlés legfőbb pénzügyi és gazdasági ellenőrző szerve – jogállását, hatáskörét és feladatait az Alaptörvény és a 2011. évi LXVI. törvény határozza meg,<sup>1</sup> kimondva, hogy a legfőbb ellenőrző intézmény általános hatáskörrel végzi a közpénzekkel és közvagyonnal való gazdálkodás ellenőrzését, ellenőrzési tapasztalatain alapuló megállapításaival, javaslataival és tanácsaival támogatást biztosít a hatékony állami gazdálkodáshoz, ugyanakkor kötelező érvényű határozatot nem hoz, nem ítélik. Emellett számos állami intézmény van, amely egyéb feladatai mellett ellenőrzéseket is végez. A Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal<sup>2</sup> feladata például a hazai mezőgazdasági termelők segítése, a mezőgazdasági támogatások és kárenyhítések minél hatékonyabb eljuttatása a jogosultak számára, de emellett fontos feladata a jogosultsági igények folyamatos felülvizsgálata, a hazai és EU-s források eredményes, ugyanakkor szabályos elosztásának ellenőrzése.

Az ellenőrzés kiemelkedően fontos társadalmi feladat. A közpénzügyi ellenőrzések elsődleges célja, hogy átláthatóbbá és eredményesebbé tegye a közpénzek felhasználását, és hozzájáruljon a közszolgáltatásokat biztosító intézmények és rendszerek hatékonyabb, gazdaságosabb és szabályosabb működéséhez. Emellett kiemelt cél, hogy az ellenőrzések olyan pozitív változásokat indítsanak el, amelyek jobbá teszik az állampolgárok életét. Annak a megítélésén túl ugyanis, hogy egy szervezet a közpénzeket szabályosan használta-e fel, lényeges, hogy e közpénzek révén milyen tevékenységeket milyen eredményességgel folytatott. Az ellenőrző intézmények elsődleges ellenőrzési tevékenysége mellett ezért előtérbe kerül a tanácsadó, véleményalkotó funkció, melynek célja, hogy támogassa a jól irányított szervezet kialakítását, illetve tapasztalataival támogassa a „jó kormányzást”, valamint az Országgyűlés törvényalkotó munkáját. Ez tehát az ellenőrzés társadalmi felelősségvállalása és hasznosulása, amelyről külön fejezet szól a kötetben.

Az ellenőrzés, ugyanúgy, mint például az engedélyek kiadása, a büntetés vagy a beszerzés, az integritás szempontjából kimondottan kockázatos tevékenység, hiszen az ellenőrzött gyakran szeretné elkerülni az ellenőrzést, illetve azt, hogy a munkája, szervezete szempontjából kedvezőtlen megállapítások kerüljenek az ellenőri jelentésbe.<sup>3</sup> Az ellenőrzés ezért tehát egy olyan tevékenység, amelynek nem csupán részletesen kidolgozott jogszabályi előírásoknak kell megfelelnie, de ellenőri munkáját szigorú etikai iránymutatások szerint végzi. Elengedhetetlen, hogy ez ellenőr az ellenőrzött szervezettől minden szempontból független legyen, munkáját nemcsak szakszerűen és szabályosan, de objektíven, hitelesen és pártatlanul kell végeznie, és még az elfogultság látszatát is el kell kerülnie. Az erről szóló fejezet az etikai elvek és iránymutatások bemutatásán túl olyan, a valóságban gyakran előforduló eseteket mutat be, amelyekben etikai dilemmák merülnek fel, kérve az olvasót, hogy elemezze az eseteket, és döntse el ő, mit tenne az adott szituációban.

---

1 2011. évi LXVI. törvény, I. fejezet, Általános rendelkezések, az Állami Számvevőszék Jogállása és Hatásköre, 1. §, (1), (2), (3) és (4) cikkely.

2 A Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal Szervezeti és működési szabályzata. III. fejezet. 13/2015. (VI. 30.) FM utasítás.

3 Pulay G. (2017): Miért (lehet) eredményes eszköz a szervezeti integritás a korrupció megelőzésére? *Köz-gazdaság – Review of Economic Theory and Policy*, 12(4), 13–28.

Az ellenőrző intézmények és az ellenőrzést végző személyek számára rendkívül fontos, hogy a magyar társadalom tudja és értse: az ellenőr munkája az ő érdeküket szolgálja, még akkor is, ha természetes módon bizonyos félelemmel és szorongással tekintenek a hivatal ellenőrző tevékenységére. Éppen ezért elengedhetetlen, hogy az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló ellenőrök kommunikációja a különböző előképzettségű ellenőrzöttek (könyvvizsgálók vagy gazdálkodók, patikavezetők vagy pénzügyintézetek) számára érthető, hiteles, magabiztos, mégis partneri legyen. Csak ilyen módon teljesítheti be az ellenőrzés és az ellenőrző intézmény fontos társadalmi feladatát, hiszen ha az ellenőrzött nem érti az ellenőrzés megállapításait, úgy nem tud megfelelő intézkedéseket sem tenni a hibák javítása érdekében. Emellett a közpénzügyi ellenőrző intézmények számára fontos társadalmi feladat az adófizető polgárok tájékoztatása arról, miképpen használták fel a közintézmények az ő adóforintjukat. Az ellenőr magatartása, kommunikációja határozza meg azt is, hogy mennyire tekintjük őt szakmailag és emberileg hitelesnek és etikusnak, így a jegyzet leghosszabb és legfajsúlyosabb része az ellenőri kommunikációval, magatartással foglalkozik, számos gyakorlati példával, feladattal erősítve a tartalom megértését, gyakorlati elsajátítását.

## 2. Az ellenőrzés társadalmi hasznosulása, fenntarthatósága

### 2.1. Bevezetés

Az általuk végzett ellenőrzések akkor nyerik el igazi értelmüket, akkor hasznosulnak, ha olyan pozitív változásokat indítanak el, illetve támogatják azok fenntartását, amelyek hatással vannak az állampolgárok mindennapi életére. Az ellenőrző szervezet kiemelt küldetése, hogy szilárd szakmai alapon álló, értékteremtő ellenőrzéseivel előmozdítsa a közpénzügyek átláthatóságát, rendezettségét, és hozzájáruljon a „jó kormányzáshoz”. Ellenőrzéseivel, az azok alapján megfogalmazott javaslataival, illetve a javaslatokra az ellenőrzött szervezetek által összeállított intézkedési tervek értékelésével elsődlegesen a közpénzek és a köztulajdon szabályos, átlátható felhasználását segíti elő. Törekszik emellett arra, hogy ellenőrzéseivel a közpénzek eredményes, hatékony és gazdaságos felhasználását is előmozdítsa, ellenőrzéseket kiegészítő tanácsadói, elemzési tevékenységével járul hozzá a „jó kormányzás”, a jól irányított állam támogatásához.<sup>4</sup>

Ez a fejezet arra keresi a választ, hogy mitől válik hasznossá egy ellenőrzést végző intézmény tevékenysége, hogyan hasznosulnak az ellenőrzések az emberek mindennapi életében, miként válik a közintézmények működése szabályosabbá, célirányosabbá, eredményesebbé és gazdaságosabbá, az ellenőrzés miképpen tud ehhez hozzájárulni, illetve miként mérhető ez a teljesítmény? A teljesítménymérés és a hasznosulás kiemelt téma a legfőbb ellenőrző intézmények nemzetközi világában is. Az INTOSAI (a legfőbb ellenőrző intézmények nemzetközi közössége) pekingi kongresszusán ehhez kapcsolódva fogadták el *A számvevőszékek tevékenységének értéke és haszna – minőségi javulás az állampolgárok életében* nemzetközi standardot.

### 2.2. Ellenőrzési hierarchia

Az ellenőrzést egy egymásra épülő hierarchikus rendszer garantálja, ahol minden szereplőnek megvan a saját hatásköre és feladata. Magyarországon a közpénzügyek ellenőrzésének rendszerét három pillér biztosítja: a külső ellenőrzések, a kormányzati ellenőrzések, illetve az egyes intézmények belső kontrollrendszerei.

Amennyiben az ellenőrzési rendszer általánossá és elfogadottá válik, a szűkösen rendelkezésre álló források felhasználásával is jelentős hatást lehet gyakorolni a nemzetgazdasági fejlődési folyamatokra. A szervezet tevékenységét átszövő belső kontrollrendszer biztosítja a kitűzött célok elérését. Az ellenőrzések a hatékonysági, gazdaságossági és eredményességi követelmények vizsgálatán keresztül hatást gyakorolhatnak az adott intézmény tevékenységére.

---

4 Domokos L. – Parragh B. (2020): Ellenőrzés-a fenntartható jó kormányzás eszköze. *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 65(1), 132–139.



*Ellenőrzési hierarchia*

### 2.2.1. Külső ellenőrzést végző intézmények

A külső, illetve kormányzati ellenőrzést végző intézmények (Állami Számvevőszék, NÉBIH, NAV, MNB Pénzügyi Fogyasztóvédelem, Versenyhivatal, KEHI, EUTAF vagy a Nemzeti Népegészségügyi és Gyógyszerészeti Központ, és még sorolhatnánk) működését évek óta áthatja a hasznosulási szemlélet, amit jól mutat, hogy a stratégiájuk is célként rögzíti, hogy az intézmény azt szeretné elérni, hogy az ellenőrzési munka eredménye a lehető legjobban hasznosuljon, a lehető legnagyobb hatást érje el. A hasznosulásra koncentrááló működésük és a hozzáadott érték mérését, értékelését lehetővé tevő módszertanuk szorosan illeszkedik a nemzetközi trendekhez. Saját működésükben is folyamatosan nyomon követik az egyes célértékek teljesülését, mérik és értékelik az eredményeket. Ennek érdekében ki kell alakítani azokat a folyamatokat, amelyeknek fontos része a belső kontroll kialakítása és a belső ellenőrzés.<sup>5</sup>

### 2.2.2. Belső kontroll

Az Államháztartási Szabályozás szerint a belső kontrollrendszer lényege, „hogy a szervezetirányítás elválaszthatatlan eszközeként, magában foglalja mindazon szabályokat, eljárásokat, gyakorlati módszereket és szervezeti struktúrákat, amelyeket arra a célra terveztek, hogy segítséget nyújtsanak a vezetésnek a céljai eléréséhez”.

A belső kontrollrendszer kiépítése számtalan előnyhöz juttatja az intézményt. Meglétét az ÁSZ, a Magyar Államkincstár, a belső ellenőr, a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal is ellenőrizheti. Előnyei közé tartozik, hogy a szervezet nyereségesen működjön, ne folyjon el a pénz, hatékonyvá váljon a kommunikáció, megvalósuljon

<sup>5</sup> Lentner, C. (2017): Some Legal and Economic Aspects of Mitigating State Finance Risks. *Jura: A Pécsi Tudományegyetem Állam-es Jogtudományi Karának Tudományos Lapja*, 109.



a célkitűzés, időben észrevegyék a hibákat, illetve csökkentsék a számukat. Segítségével az is feltárható, mi akadályozza a szervezetet abban, hogy elérje a célját.<sup>6</sup>

A belső ellenőr a belső kontrollfolyamatok nyomon követésével és ellenőrzésével támogatja azok eredményességét. Az első számú vezető bátran fordulhat hozzá segítségért, ha a belső kontrollrendszer kiépítéséről van szó, hiszen tanácsadó tevékenységet is végez.

### 2.2.3. Belső ellenőrzés

Az egyes intézményeken belül működő belső ellenőrzés független, tárgyilagos bizonyosságot adó és tanácsadó tevékenység, amelynek célja, hogy az ellenőrzött szervezet működését fejlessze és eredményességét növelje. A belső ellenőrzés az ellenőrzött szervezet céljai elérése érdekében értékeli, illetve fejleszti az ellenőrzött szervezet kockázatkezelési, ellenőrzési és irányítási eljárásainak hatékonyságát. A jogszabályoknak és belső szabályzatoknak való megfelelést, valamint a gazdaságosságot, hatékonyságot és eredményességet vizsgálva a belső ellenőrzés megállapításokat és ajánlásokat fogalmaz meg a szervezet vezetője részére.

## 2.3. Az ellenőrzés hasznosulására vonatkozó alapelvek

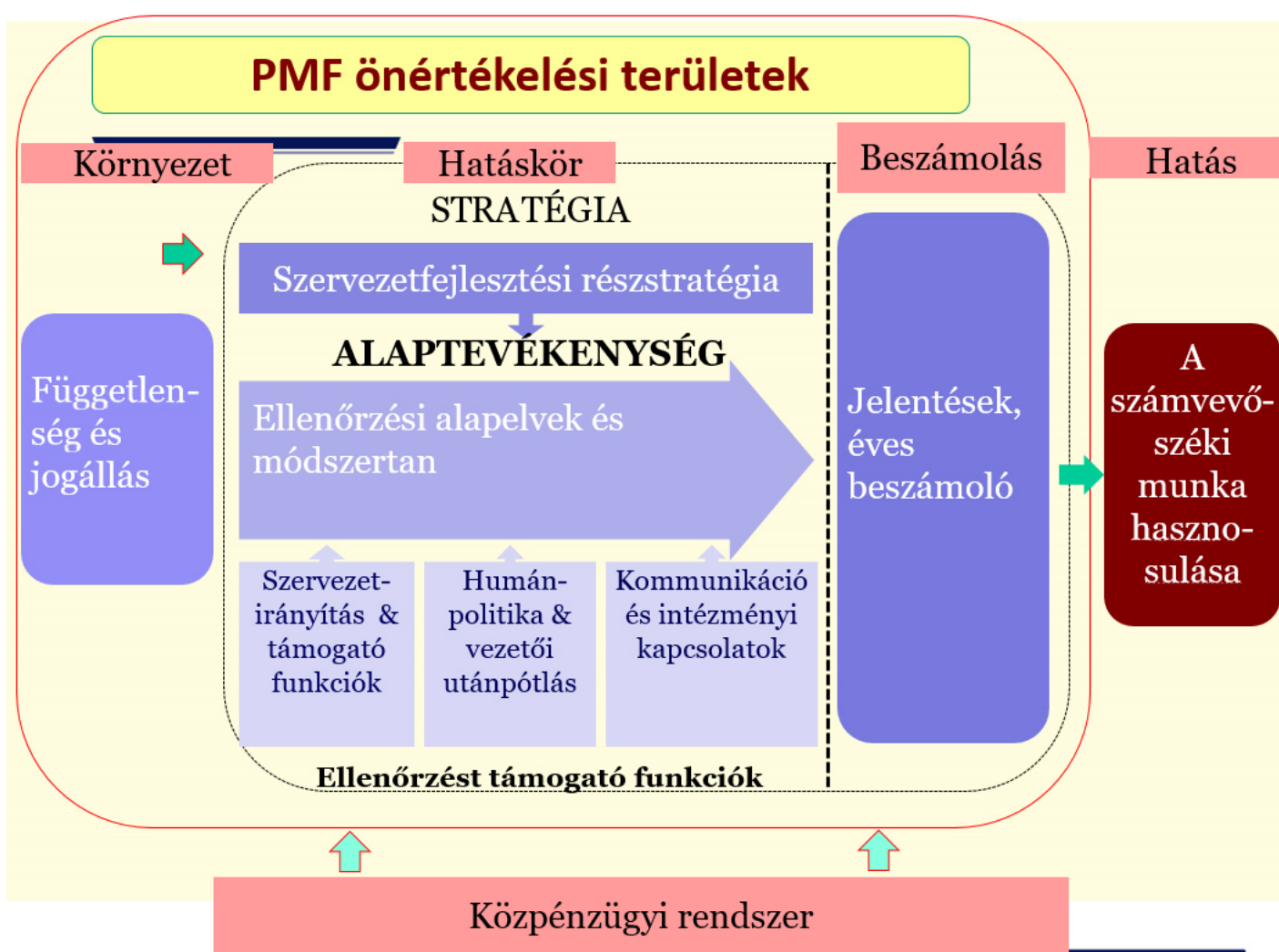
A különböző hazai és nemzetközi intézmények megalkották a saját értékteremtő ellenőrzésre vonatkozó irányelveit, amelyek alapvetően a következőket tartalmazzák.

- Az ellenőrzés társadalmi hasznosulása, a társadalmi szintű hozzáadott érték teremtése, melyek megerősítik a társadalmi bizalmat, elősegítik az adófizetői érdekek védelmét és érvényesülését.
- Az ellenőrzés képes az állampolgárok mindennapi életét jobbra tevő változások elindítására.
- Az ellenőrzést végző munkájával hozzájárul a közigazgatás hatékonyságának, elszámoltathatóságának, eredményességének és átláthatóságának megerősítéséhez.
- Az ellenőrzést végző függetlensége elengedhetetlen feltétele a közpénzek és a nemzeti vagyon kezelése, védelme, hasznosítása hatékony, eredményes és értékteremtő ellenőrzésének
- A közpénzügyi ellenőrzést végző intézmény munkájának hasznosulása érdekében kiemelt feladatának tekinti az ellenőrzöttek, az Országgyűlés, a média, a teljes nyilvánosság, a tudományos és szakmai közélet folyamatos, célzott és hatékony tájékoztatását.
- Az ellenőrzés erősíti a közpénzekkel és a nemzeti vagyonnal kapcsolatos elszámoltathatóságot, az integritást és az átláthatóságot.
- Az ellenőrzést végző intézmény felhatalmazásához és tevékenységéhez illeszkedő szervezetiirányítási struktúrával rendelkezik.

### 1.1.1 Az ellenőrzés hasznosulásának mérése, nyomon követése

Az ellenőrzések hozzáadott értékét nyomon követő értékelés abból indul ki, hogy az ellenőrzés hasznosulásának több szintje van, amelyek sajátos mérési módszert és technikát igényelnek. Az ellenőrző intézmények éppen ezért a hasznosulás mérésére kvalitatív és kvantitatív mérőszámokat dolgoznak ki, melyeket folyamatosan gyűjtenek és elemeznek.

6 Tóth Dezső: Minden-amit-a-belső-kontrollrendszerrel-tudnia-kell <https://belsokontrollrendszer.hu/minden-amit-a-belső-kontrollrendszerrel-tudnia-kell/> Letöltés: 2023. október 3.



*PMF, azaz teljesítményértékelési keretrendszer önértékelési területei<sup>7</sup>*

## 2.4. A hasznosulás szintjei

### 2.4.1. Az ellenőrzöttek kiválasztása

A hasznosulásnak alapvetően több szintje van, ezek eredményességét pedig az ellenőrzési témaválasztás alapozza meg. A tervezés során fel kell ismerni a veszélyeket és kockázatokat. Ott kell ellenőriznünk, ahol valódi problémák vannak. Cél, hogy a közszolgáltatásokat biztosító intézmények és rendszerek hatékonyabban működjenek.

- Az ellenőrzöttek kiválasztása érdekében az ellenőrzést végző intézmény kockázatelemzést végez, amelynek keretében:
- a jelzések, a panaszos levelek, illetve az Országgyűlés és a nyilvánosság témáit kockázatelemzési rendszerében értékeli, munkája megszervezése során felhasználja;
- értékeli a közpénzek felhasználásával és a nemzeti vagyon használatával kapcsolatos kockázatokat;
- munkáját előre meghirdetett és nyilvános ellenőrzési terv alapján végzi, megállapításainak hasznosulását nyomon követi, értékeli, elemzi és beszámol ezek eredményéről;
- munkája hasznosulásának érdekében visszacsatolási mechanizmusokat működtet, ellenőrzési és hasznosulási tapasztalatait kockázatelemzési rendszerében alkalmazza.

<sup>7</sup> <https://www.idi.no/work-streams/well-governed-sais/sai-pmf> Fordítás és saját szerkesztés.

Példa: 2010 májusában és júniusában hatalmas árvíz pusztított Magyarországon. A természeti katasztrófa rendkívül nagy károkat okozott, több ezer ember otthonát sodorta el a víz, a védekezésben pedig komoly problémák voltak. Az árvízi védekezésben tapasztalt problémákból kiindulva 2010 júliusában az Állami Számvevőszék elnöke elrendelte a katasztrófavédelmi rendszer soron kívüli ellenőrzését. Megvolt tehát az ellenőrzési téma.

## 2.5. Hasznosulás az ellenőrzöttek szintjén

A legkézenfekvőbb hasznosulási szint az ellenőrzöttek szintje, itt történhet úgy, hogy az ellenőrzöttek intézkedéseket hoznak, és gazdálkodásuk és működésük megváltozik az ellenőrzés megállapításai alapján. Az ellenőrzés akkor hasznosul az ellenőrzöttek szintjén, ha az ellenőrzött működése az ellenőrzés hatására szabályozottabb, szabályosabb lesz, belső kontrollrendszere, gazdálkodása javul, stratégiájában, illetve terveiben kitűzött céljainak megvalósítása eredményesebbá válik. Ez egyrészt már az ellenőrzés időszakában való szoros együttműködést jelent, amelynek hatásra már az ellenőrzés időszakában megkezdődik a hibák kijavítása. Magyarországon jelentős előrelépést jelentett a 2011-ben hatályba lépett új számvevőszéki törvény,<sup>8</sup> amely kötelezővé tette az ellenőrzöttek számára az együttműködést és az intézkedési terv készítését. Az ellenőrző intézmény folyamatosan nyomon követi, hogy az ellenőrzés során milyen megállapításokat, javaslatokat tett, és ezekre milyen intézkedési terv készült, az ellenőrzöttek milyen intézkedéseket tettek (utóellenőrzés). Az intézkedési terv megvalósulását a belső ellenőrzés is értékeli.



Például a Covid-járvány kitörésekor súlyos kockázatként merült fel egyes alapvető eszközök (gumikesztyű, maszk) hiánya a kórházakban. Az ellenőrzés, felismerve a kockázatot, sürgősséggel megvizsgálta a kórházak készletgazdálkodási szabályozását és gyakorlatát. Az ellenőrzés feltárta, hogy számos intézményben nem működik megfelelően

a központi készletgazdálkodás, az egyes szervezeti egységek készleteinek nyomon követése. Emellett az egyszer használatos eszközök felvételét nem regisztrálták a leltárkönyvekben. A helyszíni ellenőrzés azt is feltárta, hogy egyes szervezeti egységek leltárkészletében nagy mennyiségű, esetenként lejárt szavatosságú gumikesztyű található, míg másutt a készletek kikapadása a beszerzési nehézségek miatt a betegellátást fenyegeti. Az ellenőrzött intézmények az ellenőrzés megállítása nyomán intézkedtek a készletgazdálkodás szabályozottságának, átláthatóságának, eredményességének érdekében, ami mind a betegellátás, mind a takarékos gazdálkodás szempontjából támogatta az intézmény működését.

## 2.6. Hasznosulás az ellenőrzéssel közvetlenül érintettek szintjén

Az ellenőrzés támogatja az ellenőrzött intézmény társadalmi szerepének, feladatainak, céljainak elérését, így járul hozzá ahhoz, hogy az ellenőrzött intézményekkel közvetlen kapcsolatban állók, ügyfelek jobb szolgáltatásokhoz jussanak, például időben és megfelelő módon kapjanak tájékoztatást, panaszukat kivizsgálják, a vásárolt termékek minősége megfelelő legyen, ne jelenjenek meg megtévesztő hirdetések, megfelelő legyen a levegő minősége, a beszerzések esetén vállalkozóként ne szenvedjenek hátrányt stb.

8 2011. évi LXVI. törvény az Állami Számvevőszékről.

Példa:

A vészhelyzeti/sürgősségi betegellátás ellenőrzése<sup>9</sup> kapcsán az ellenőrzés főbb megállapításai a következők voltak.

A vészhelyzeti betegellátó-rendszerre vonatkozó átfogó fejlesztési célok kialakításáról az ágazati irányításért felelős miniszter gondoskodott. Nem alakított ki azonban a nyomon követéshez és értékeléshez szükséges eszközöket és feltételeket, illetve nem értékelte a megvalósítás folyamatát.

A vészhelyzeti betegellátás fejlesztése érdekében történtek intézkedések, azonban azok nem biztosították az ellátást igénybe vevők jogát, hogy sürgős szükség esetén az egészségi állapot által indokolt időn belül ellátást kapjanak.

Az ellenőrzés megállapította, hogy: „A rendszerszintű, egységes szabályozás hiánya a betegosztályozási rendszerre és a vészhelyzeti ellátás folyamatára vonatkozóan gátolta, hogy a betegek az állapotuk által indokolt időn belül ellátást kapjanak, függetlenül attól, hogy melyik vészhelyzeti betegellátó intézmény ellátását veszik igénybe.”

Az ellenőrző intézmény javasolta, hogy az ágazati irányító dolgozzon ki egy olyan protokollt, amely pontosan meghatározza, hogy a beteg beérkezése után legfeljebb mennyi idő múlva kell megkezdeni a beteg vizsgálatát, az úgynevezett triázs rendszer alkalmazását (a betegeket osztályozó rendszer, amely megállapítja, hogy milyen sürgősséggel szükséges a betegellátást megkezdeni).

Az ellenőrzés hasznosulása

Az ágazati irányító meg az ellenőrzés folyamán elkészítette a szükséges protokollt, amely öt percen határozta meg a beérkező betegek első vizsgálatának megkezdését. Az ellenőrzés közvetetten hozzájárul a társadalom egészségügyi állapotának javítása érdekében meghatározott célkitűzések megvalósításához.

## 2.7. Hasznosulás a szervezeti irányítás szintjén

A vezetés egyik legfontosabb és nélkülözhetetlen eleme az ellenőrzés. A Taylor, illetve a Fayol üzemszervezési módszerek elterjedése következtében az auditoknak is szerepe lett a gazdálkodási folyamatokban. A taylorizmus egyik munkamódszere a funkcionális vezetési elv alkalmazása,<sup>10</sup> amelyben az irányítást, az ellenőrzést külön funkcionális vezetők végzik, így a vezetést megfelelő szakemberek segítik. Fayol az *Ipari és általános vezetés* című munkájában a „tervezni, szervezni, parancsolni, koordinálni és ellenőrizni” feladatokat a vezetés teendői közé sorolja. Máiig érvényes megfogalmazása szerint az ellenőrzés vizsgálja, hogy a vállalat tevékenysége megfelel-e a terveknek, utasításoknak, hangsúlyozva, hogy az ellenőrzés mindig hozzáértő és pártatlan tevékenység legyen. A vezetői döntési folyamat egyik elengedhetetlen eleme az ellenőrzés. Nem igényel bővebb magyarázatot, hogy e tevékenység hatékonysága, és a működésében rejlő akadályok, ellentmondások és problémák feltárása jelentős előnyhöz vezet – különös tekintettel az állam megfelelő és hatékony működésére.

## 2.8. Hasznosulás társadalmi szinten

Ellenőrzés nélkül a társadalom rendszerek működése ellehetetlenülne. Csak így biztosítható a közpénzek beszedése, illetve a közpénz felhasználásának szabályossága, célszerűsége, a közintézmények, közszolgáltatások megfelelő színvonalú, hatékony és gazdaságos feladatellátása.

A központi költségvetés bevételi oldalának meghatározó részét az adó- és járulékbefizetések biztosítják, ezért a költségvetési stabilitás megtartása, valamint az államadósság folyamatos csökkentése szempontjából kulcsterület az adóbeszedési eljárások szabályozottsága és a gyakorlati végrehajtás hatékonysága. Ellenőrzés

<sup>9</sup> Vészhelyzeti/sürgősségi betegellátás ellenőrzése, 2019, 19110. számú ÁSZ jelentés.

<sup>10</sup> Blumné E. – Zéman Z. B. (2014): Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák. *Taylor*, 6(1–2), 439–447.

szükséges az úgynevezett potyautas magatartás elkerülése érdekében is. A Hardin-féle közlegelő tragédiája<sup>11</sup> a közös és az önérdék konfliktusát mutatja be, amelyben ellenőrzés hiányában, az önzés szabadsága esetén társadalmi csapda alakul ki (lásd a keretes írást).

A vizsgált esetben egy angol közlegelő szerepel példaként, amely tíz tehenet tud eltartani, és így mindegyik tehenén tíz liter tejet ad. A legelőn kiinduláskor 10 gazda tart fejenként egy tehenet. Az egyik gazda egyszer csak gondol egyet, és kicsap még egy tehenet a legelőre. Ekkor egy-egy tehenének már kevesebb fű jut, ezért mindegyik 10 helyett csupán 9 liter tejet ad naponta – de az a gazda, amelyik két tehenet legeltet, 10 helyett 18 liter tejhez jut. Ezt idővel észreveszi egy másik gazda, és az is kicsap még egy tehenet a legelőre. Ekkor már az elégtelen táplálék miatt minden tehen csak 8 liter tejet ad, de akinek két tehene van, annak 16 liter teje lesz. És így tovább, mivel minden egyes gazda jobban jár, ha még egy tehenet hajt a legelőre, sorra meg is teszik. Azonban amikor már legalább hatan cselekednek így, akkor azok is az eredeti 10 liternél kevesebb tejet kapnak, akiknek két tehénük van. Végül, amikor már nyolc gazda tart két tehenet, a kéttehenes gazdák csak négy liter tejet kapnak az eredeti tízhez képest. (A kilencedik gazda már nem nyerne semmit egy második tehénnel.) Ennek ellenére, ha egy gazda úgy döntene, hogy visszavonja az egyik tehenét, rosszul járna.

A közlegelő addig működik erőforrásként optimálisan, amíg minden felhasználó betartja a közös megegyezéssel megállapított szabályokat. Azonban egy szabályokat betartó szereplő számára bármely időpontban nyereségesebb a „dezertálás” vagy a potyautas magatartás, mint a szabályok betartása – miközben a szabályokat betartó többi szereplő számára egyéneként csak mérsékelten (esetenként alig érzékelhetően) romlik a helyzet.<sup>12</sup> A közlegelő tehát egy társadalmi csapdahelyzetet mutat be; ennek legismertebb gyakorlati példája a környezetszennyezés vagy az adóelkerülés. Az ellenőrzést végző intézmények egyik legfőbb társadalmi feladata annak megakadályozása, hogy a szabályok megkerülésével lehessen észrevétlenül és konzekvenciák nélkül nyereszkeskedni, megkárosítva ezzel a közösséget.

#### Példa

A 2010-ben és 2011-ben elvégzett ellenőrzés számos úgynevezett rendszerhibára irányította rá a figyelmet. Kiderült, hogy a magyarországi települések fele egyáltalán nem rendelkezett katasztrófavédelmi tervvel. Az állami források folyamatosan csökkentek, a magyar katasztrófavédelmi szabályozás nem illeszkedett a nemzetközi szabályrendszerekhez, ami akadályozta az uniós támogatások és források bevonását, felhasználását. Az adományok gyűjtése sem volt koordinált, valamint nem volt megfelelő ellenőrzés sem. Összességében: a magyar katasztrófavédelmi rendszer működése rendkívül széttagolt és forráshiányos volt. Ezek a hiányosságok egyenként mind hozzájárulhattak ahhoz, hogy a 2010-es árvíz idején a magyarországi védekezés nem volt hatékony és eredményes. Az ellenőrzés megállapításai alapján az Állami Számvevőszék javasolta a magyar kormányoknak a szabályozási, szervezeti, működési, finanszírozási és ellenőrzési rendszer átalakítását, valamint a nemzetközi szabályrendszerek adaptálását.<sup>13</sup>

11 Feeny, David et al.: The tragedy of the commons: twenty-two years later. *Human Ecology* 18 (1990): 1–19.

12 Németh E. (2020): A „Pocokdilemma”: a kooperatív játékok társadalom-lélektani implikációi = The 'vole dilemma' the social psychological implications of cooperative games. *Magyar Tudomány*, 181(3), 365–375.

13 Horváth B. – Kolozsi P. P. – Németh, E. (2013): Számvevőszéki ellenőrzések a társadalom szolgálatában – az ÁSZ katasztrófavédelmi jelentésének hasznosulása. *Polgári Szemle: Gazdasági És Társadalmi Folyóirat*, 9(3–6), 36–52.

## 2.9. Hasznosulás a szakmai közélet, politikai döntéshozók szintjén

Kiemelt hasznosulási szint, ha egy jelentés tapasztalatai beépülnek a jogszabályokba az Országgyűlés törvényalkotó munkáján keresztül. A külső ellenőrzést végző szervek a legnagyobb és legtartósabb hatást a jogszabályokon keresztül érhetik el. Az ellenőrzés ugyanis egyes esetekben jogszabályi ellentmondásokra, hiányos, vagy éppen túlzott szabályozásra hívja fel a törvényhozás, illetve a törvény-előkészítés figyelmét. Az ellenőrzési jelentések azt szolgálják, hogy a törvények a lehető leginkább megalapozottak legyenek, számos jogszabály készül az ellenőrző szervek javaslatai alapján, illetve hivatkozás történik megállapításaikra a parlamenti vitákban.

Az ellenőrzési jelentések nyilvánosságra hozatala ezen kívül támogatja a szakmai, tudományos tevékenység szakmai magalapozását, ugyanis ellenőrzött, megbízható és megalapozott információ szükséges a tudományos és gazdaságpolitikai szakmai kérdések érvényes megválaszolásához.

### Példa

A Magyar Posta gazdálkodásáról szóló ellenőrzés egyik legfontosabb megállapítása az volt, hogy a Magyar Posta késésben van a 2013. január elsejei piacnyitásra való felkészülésben. Ebben szerepet játszott, hogy a postapiac működéséért felelős szervezetek nem alkották meg időben azokat a koncepciókat, amelyekhez a társaság igazodhatott volna, és megalapozottan építhette volna ki üzleti elképzeléseit. Az Állami Számvevőszék (ÁSZ) javasolta, hogy a nemzeti fejlesztési miniszter intézkedjen az európai uniós irányelveket figyelembe vevő postapiaci stratégia és a kapcsolódó jogi szabályozás mielőbbi előkészítéséről annak érdekében, hogy a piaci szereplőknek – köztük a Magyar Posta Zrt.-nek – elegendő idő álljon rendelkezésére a szabályozási környezet változásához való igazodáshoz. Az Országgyűlés 2012. októberi döntésével, azaz az új törvény<sup>14</sup> elfogadásával hasznosult az ÁSZ-nak a postapiaci szabályozásával kapcsolatban tett javaslata. Az ÁSZ-jelentés megállapítását a Magyar Posta Zrt. menedzsmentje elfogadta és figyelembe vette. Többek között ezek alapján kezdődött meg a társaság szervezeti átalakítása, így a megfelelő jogszabályi környezet és a postapiaci koncepció kidolgozása immár hatékonyan támogathatja a Posta versenyképességét.

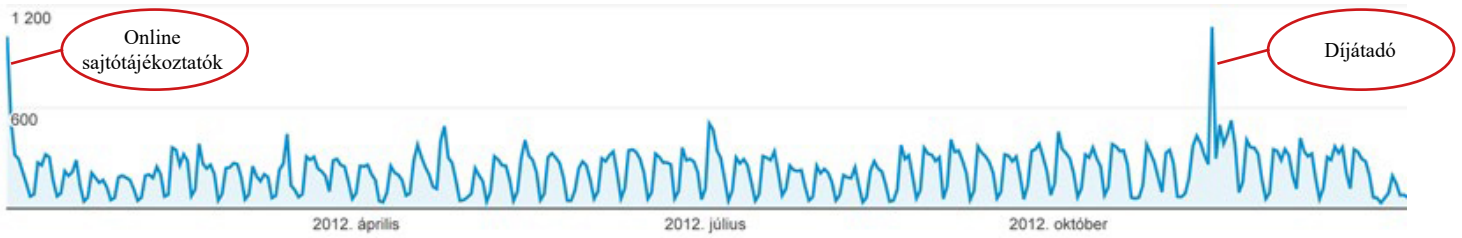
## 2.10. Társadalmi szintű tájékoztatás szintje

A mai kor kihívásainak megfelelni képes ellenőrzést végző szervezettel szemben alapvető és jogos elvárás az átláthatóság és a társadalmi szintű tájékoztatás. A hasznosulás fontos eleme a társadalmi szint, a jelentések segítségével az állampolgárok tájékoztatást kapnak az általuk befizetett adóforintok felhasználásáról. Az állampolgárok alapvető demokratikus joga, hogy nyomon követhessék a közpénzek felhasználását. Ezt a magyar társadalom számára az ellenőrző szervezet biztosítja. Az ellenőrzés legfontosabb megállapításait és üzeneteit tehát nem csupán az ellenőrzöthöz, a politikai döntéshozóhoz és a tudományos közélet szereplőihez kell eljuttatni, de az ellenőrzési munka végső megrendelőihez, az adófizető állampolgárokhoz is.

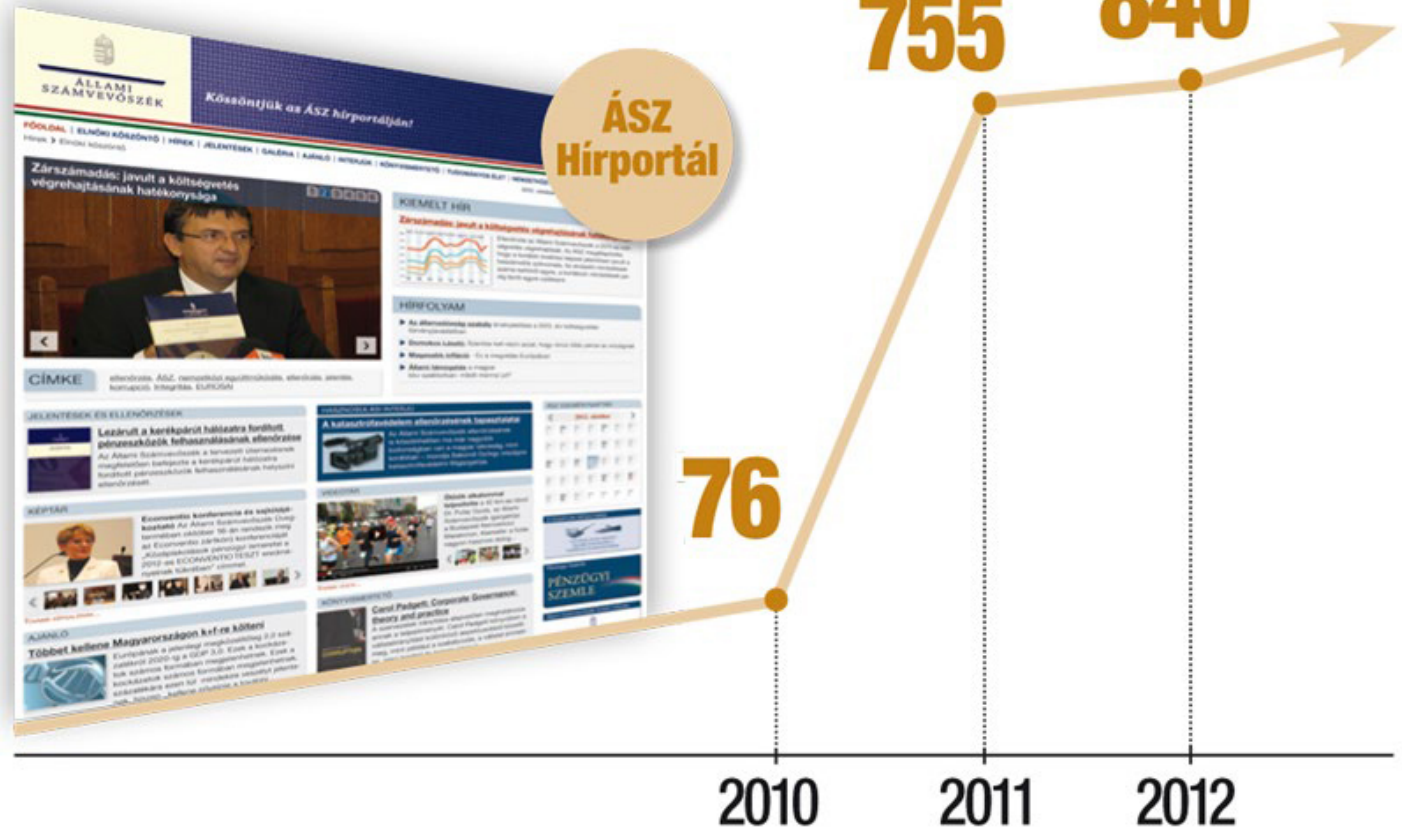
### Példa

Az elkészült jelentést 2011. május 20-án országos sajtótájékoztatón mutatta be az Állami Számvevőszék. Ennek eredményeként a következő napokban több mint 20 újságcikk jelent meg a magyarországi nyomtatott sajtóban, az országos média kiemelten foglalkozott a témával. Az ellenőrzés közzétételéről, a sajtóvisszhangokról folyamatosan beszámoltunk hírportálunkon, monitoroztuk a sajtómegjelenéseket. 2013-ban a dunai árvíz idején ismét ráirányítottuk a sajtó figyelmét a témára, és több mint 30 újságcikk foglalkozott a két évvel korábbi jelentésünk hasznosulásával. Ez jelentős hatással volt az intézmény társadalmi presztízsére.

14 2012. évi CLIX. törvény, „Postatörvény”.



## Kibocsátott hírek száma



*Az ellenőrzést végző intézmény kommunikációjának eredményei számokban és képekben*

## 2.11. Hatósági eljárások indítása

Az ellenőrzéshez kapcsolódó fontos eredmény – bár nem cél – és egyúttal a hasznosulás egyik lényeges iránya a hatósági eljárások indítása. A hatósági eljárások tapasztalatai támogatják az ellenőrzöttek jövőbeli jogkövető magatartását, elősegítik a hiányosságok, szabálytalanságok megelőzését.

A legtöbb ellenőrző intézmény széles körű eszközrendszerrel rendelkezik ahhoz, hogy a gazdaságos és szabályszerű közpénzfelhasználás megvalósítása érdekében az ellenőrzöttekre hatást gyakoroljon. A törvény általános felhatalmazást biztosít arra, hogy az ellenőrzések során tapasztalt szabálytalanságok esetén az ellenőrzést végző intézmény a konkrét ügyben eljárni jogosult külső hatóságot értesítse.<sup>15</sup> A hasznosulás történhet úgy is, hogy az intézmény hatósági eljárást kezdeményez a megállapításai alapján.

15 2016. évi CL. törvény az általános közigazgatási rendtartásról. 1. fejezet, 1. §.

## 2.12. Társadalmi felelősségvállalás

Az ellenőrzést végző intézmények alaptevékenységükön túl a társadalmi felelősségvállaláson keresztül is hozzájárulnak Magyarország gazdasági és társadalmi jólétének előmozdításához.



*Az Állami Számvevőszék munkatársai a gáton*

Ennek egyik fontos pillére, hogy a pénzügyeikben kompetens, a közösségi terhek megosztásában tudatos állampolgárok jelenthetik a garanciát a fenntartható fejlődésre és a közpénzügyek rendezettségére is.

*„Valljuk, hogy a rend értéket teremt, és meggyőződésünk, hogy a pénzügyi kultúra széles körű emelése nélkül nem lehet hosszú távon rend a magyar közpénzügyekben.”*

### 2.12.1. Az ellenőrzést végző intézmény mint „mintaszervezet”<sup>16</sup>

Az ellenőrzést végző intézmény emellett példát mutat a közpénzügyek rendezettsége, átláthatósága, a felelősségteljes gazdálkodás területén, így például

- átláthatóan és elszámoltathatóan működik,
- nyilvánosságra hozza a működésére, mandátumára, felhatalmazására vonatkozó dokumentumokat,
- elérhetővé és megismerhetővé teszi stratégiáját,
- objektív és átlátható ellenőrzési elveket, standardokat és módszereket alkalmaz, amelyeket nyilvánosságra hoz,
- szabályosan, gazdaságosan, hatékonyan és eredményesen működik,
- évente beszámol az Országgyűlésnek,
- pénzügyi beszámolóját független külső könyvvizsgáló auditálja,
- alkalmazza a jó kormányzás elveit,
- belső ellenőrzési és belső kontrollrendszert működtet, rendszeresen felméri a szervezeti kockázatokat,
- elfogadott etikai alapelvei szerint működik
- saját példáján keresztül is támogatja az integritási kultúra elterjedését,

16 ISAI 130, Code of Ethics. The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. [www.issai.org](http://www.issai.org).



- kiemelten fontos területként kezeli és ösztönzi a szakmai képzést, a tanulást, a tudásmegosztást, valamint a kapacitásfejlesztést,
- épít a társintézmények és a nemzetközi szervezetek, illetve a szélesebb ellenőrzési szakma egyéb intézményeinek munkájára, tapasztalataira,
- minőségirányított működésre, kiváló és minőségi munkára törekszik.

## 3. Az ellenőrzés etikája

### 3.1. Bevezetés

Az ellenőrzés etikája egy rendkívül fontos és komplex terület, amely számos területen és szakmában, például a tudományban, az üzleti életben, az egészségügyben és a technológiában meghatározó szerepet játszik. Az ellenőrzés etikája arra vonatkozik, hogy miként kell eljárni az információk összegyűjtése, elemzése és értelmezése során, és hogyan kell kezelni azokat az eredményeket, amelyekre jutunk.

A globalizáció hatása alól az ellenőrzési szakma sem vonhatta ki magát, és már 1941-től megkezdődött az ellenőrzési tevékenység szakmai követelményrendszerének kontinenseken, nemzetállamokon átívelő egységesítése.<sup>17</sup>



A Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (IIA) a magáncégeken belüli ellenőrzési tevékenységre dolgozott ki normarendszert.<sup>18</sup> 1953-ban megalakult az INTOSAI, amely a legfőbb ellenőrző szervezeteket tömöríti. Ezzel a közszférában megteremtődött a szervezeti kerete a számvevőszéki ellenőrzés (a külső ellenőrzés) szabályrendszere kidolgozásának. A Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége

(International Federation of Accountants – IFAC) csak 1977-ben kezdte meg működését. A könyvvizsgálók által használt technikai megoldások, eszközök, módszerek jelentős része az ellenőrzési tevékenység során is alkalmazható. 1985-ben alakult meg a COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), amelynek célja a vállalatok belső irányítási rendszerének/belső kontrollrendszerének fejlesztése.

A hazai ellenőrző szervezetek megalkotják saját szakmai követelményrendszerüket, amelynek kidolgozása során támaszkodnak a különböző nemzetközi szervezetek standardjaira. Amennyiben a hazai ellenőrzést végző intézmény tagja valamely nemzetközi szervezetnek, úgy tevékenységét az adott szervezet követelményrendszerének megfelelően végzi. Hazánkban is folyamatosan alakultak ki a külső ellenőrzés intézményei és a tevékenységüknek keretet szabó jogszabályok (Állami Számvevőszék, Könyvvizsgálói Kamara, Kormányzati Ellenőrzési Hivatal, Európai Unió Támogatásokat Ellenőrző Igazgatóság stb.). A közpénzekkel gazdálkodó intézmények, hivatalok vezetői kötelesek megszervezni az intézményi belső kontrollrendszert, a független belső ellenőrzést, az intézményi integritásszabályozást, amelyek megfelelő működése esetén a közpénzek felhasználása átláthatóbbá válik.

Az ellenőrzés etikája tehát olyan iránymutatásokat és elveket fogalmaz meg, amelyek segítenek biztosítani, hogy az ellenőrzések és vizsgálatok megbízhatók, objektívek és tisztességesek legyenek. Az etikai szempontoknak mindig központi szerepet kell játszaniuk az ellenőrzési folyamatokban, és az ellenőröknek felelősségteljesen kell cselekedniük az információk kezelése és a döntéshozatal során. Az ellenőrzés etikájának betartása hozzájárul a társadalom és az üzleti világ hitelességének és integritásának megőrzéséhez.

17 Zéman Zoltán – Kerekes Etelka (2019): A belső ellenőri jelentések etikus információ tartalma és közzétételének jogi szempontjai. *JURA* 2, 325–331.

18 The Institute of Internal Auditors: *Standards* are principle-focused and provide a framework for performing and promoting internal auditing. <https://www.theiia.org/en/standards/>

## 3.2. Az ellenőrzés etikai alapelvei

Az ellenőrzés etikai elvei olyan alapelvek, amelyeket az ellenőrök és vizsgálók követnek, hogy biztosítsák az ellenőrzési folyamatok tisztességét, megbízhatóságát és integritását. Ezek az elvek segítenek megőrizni az objektivitást, az átláthatóságot és a hitelességet az ellenőrzések során. Az ellenőrzés etikai elvei között szerepelnek:

1. *Objektivitás és pártatlanság:* Az ellenőröknek és vizsgálóknak függetleneknek és pártatlanoknak kell lenniük. Nem szabad személyes érdekeket vagy elfogultságot érvényesíteniük az ellenőrzés során. Az objektivitás biztosítja, hogy az eredmények megbízhatók és hitelesek legyenek. Az információk összegyűjtése és elemzése során nem szabad személyes érdekeket vagy elfogultságot érvényesíteni. Az objektivitás és a hitelesség biztosítása érdekében gyakran alkalmaznak különböző ellenőrzési módszereket és független ellenőröket, illetve megalkotják az ellenőrökre vonatkozó összeférhetetlenségi szabályokat.
2. *Bizalmas információk kezelése:* Az ellenőrzés során gyakran hozzáférhetünk bizalmas információkhoz. Az ilyen információk kezelése különösen érzékeny kérdés, és az etikai elvek megsértése súlyos következményekkel járhat. Az ellenőröknek kötelességük megőrizni a bizalmat és a bizalmas információkat harmadik felek előtt.<sup>19</sup>
3. *Megfelelőség, a jogszabályok betartása:* Az ellenőrzések során fontos betartani a vonatkozó jogszabályokat és szabályozásokat. Etikai szempontból elfogadhatatlan az olyan cselekedetek vagy gyakorlatok alkalmazása, amelyek sértik a törvényt, a jogszabályokat vagy a speciális belső szabályokat. Az ellenőrzéseknek tiszteletben kell tartaniuk a személyes adatok védelmére vonatkozó előírásokat is. Az ellenőrzéseket és vizsgálatokat mindig a vonatkozó jogszabályok és szabályozások szerint kell elvégezni.
4. *Átláthatóság és hitelesség:* Az ellenőröknek és vizsgálóknak átláthatónak kell lenniük az eljárásaikban. Az eredményeknek és következtetéseknek megbízhatónak és hitelesnek kell lenniük. Az átláthatóság segíti a felek megértését és bizalmát az ellenőrzési folyamat iránt.
5. *Felelősségteljes döntéshozatal:* Az ellenőröknek és vizsgálóknak felelősségteljesen kell döntéseket hozniuk az ellenőrzés során. Ez magában foglalja az objektív adatok alapján történő következtetéseket és az érintett felek érdekeinek figyelembevételét.
6. *Kommunikáció és jelentéstétel:* Az ellenőröknek világosan és őszintén kell kommunikálniuk az eredményekről és a következtetésekről. Az eredményeket kellő időben és érthető módon kell bemutatni az érintett feleknek.

Ezen elvek összessége segít abban, hogy az ellenőrzések és vizsgálatok megbízhatók és tisztességesek legyenek, és megőrizze az emberek és az intézmények bizalmát az ellenőrzési folyamatok iránt. Az ellenőrzés etikai elveinek betartása kulcsfontosságú az integritás és az etikai működés fenntartásához.

## 3.3. Az ellenőrzés etikai követelményei, etikai kódex

Az ellenőrzési tevékenység ma már jogilag jól körülírható szabályrendszerrel működik.

Az Etikai Kódex mindazokra a felekre és azokra a szervezeti egységekre vonatkozik, amelyek ellenőrzési tevékenységet végeznek. Az ellenőrzési szakma számára azért van szükség megfelelő Etikai Kódexre, hogy egy írásos „eljárásrend” is megalapozza a bizalmat ahhoz, hogy az ellenőrzési funkció a kockázatkezelés, a kontroll és az irányítás objektív bizonyosságot adó eszközévé válhasson. Az Etikai Kódex tartalmazza a belsőellenőrzési szakmára és gyakorlatra vonatkozó alapelveket. Ezek:

<sup>19</sup> A Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság ajánlása [https://www.naih.hu/files/Uzleti-titok\\_kontra\\_nyilvanos-sag\\_AJANLAS.pdf](https://www.naih.hu/files/Uzleti-titok_kontra_nyilvanos-sag_AJANLAS.pdf)

- a tisztesség;
- a tárgyilagosság;
- a bizalmasság;
- valamint az illetékesség.

A Kódex ezen kívül az ellenőröktől elvárt magatartási normákat leíró viselkedési szabályok összessége. Ezek a szabályok segítenek az ellenőrzési alapelvek értelmezésében és gyakorlatba való átültetésében, valamint útmutatást adnak a belső ellenőrök számára az etikus viselkedéshez.

### 1. TÁRGYILAGOSSÁG

Az ellenőrnek a legmagasabb szintű szakmai tárgyilagosságot kell tanúsítania a vizsgált tevékenységgel vagy folyamattal kapcsolatos információk összegyűjtése, értékelése és kommunikálása során. Kiegyensúlyozottan kell értékelnie minden körülményt, és álláspontja kialakításakor nem befolyásolhatják egyéni érdekei, más személyek.

### 2. BIZALMASSÁG

Az ellenőr tisztában van a birtokába került információ értékével és bizalmas jellegével. Ennek megfelelően bizalmasan kezel minden, az ellenőrzés során tudomására jutott adatot és információt. Megfelelő felhatalmazás nélkül ezeket az információkat nem hozhatja nyilvánosságra, illetéktelen személyek tudomására, kivéve amennyiben az információ közlése jogszabályi vagy szakmai kötelessége.

A bizalmasság érdekében a belső ellenőr:

- a tőle elvárható gondossággal használja és védi a feladatai végrehajtása során tudomására jutott információkat;
- nem használ fel semmilyen információt személyes haszonszerzésre, vagy jogellenes módon úgy, hogy az károsan befolyásolja szervezete törvényességi és etikai célkitűzéseit, illetve más intézmények, illetve személyek javát szolgálja vagy kárára legyen.

Az ellenőrök munkájának és magatartásának mindenkor és minden körülmények között feddhetetlennek kell lennie. Az etikaikódex-minta a következő alapelveket tartalmazza:

- feddhetetlenség;
- függetlenség, tárgyilagosság és pártatlanság;
- titoktartás;
- szakértelem;
- együttműködés;
- összeférhetetlenség.

Az IIA Etikai Kódexében foglalt alapelvektől – az államháztartás sajátosságaihoz, eltérő követelményeihez igazodva – megnevezésükben, tartalmukban bizonyos eltéréseket mutatnak a mintakódex alapelvei, illetve további alapelvekkel egészülnek ki. Az alapelvek az egyes szakterületekre kidolgozottan, számtalan elágazásra osztva, eltérően jelennek meg, ezek közül a költségvetési ellenőrzés működési mechanizmusa vizsgálatára koncentrálnak.

## **3.4. Etikai iránymutatások**

Az etikai iránymutatások a legtöbb ellenőrző szervezetnél nemzetközi standardokon alapulnak. Így például a magyar Számvevőszék elismeri az [INTOSAI Etikai Kódexében](#) (ISSAI 130) meghatározott követelményeket, és felvette azokat [etikai iránymutatásainak](#) első részébe.<sup>20</sup>

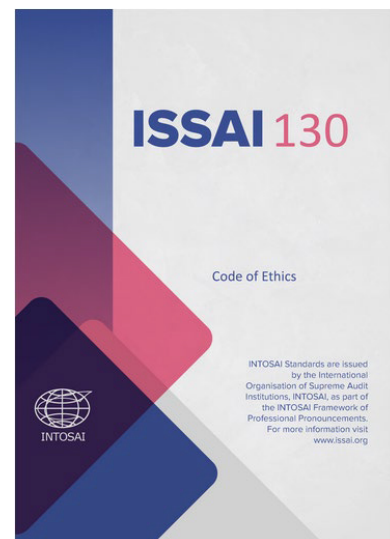
<sup>20</sup> A Magyar Számvevőszék elismeri az [INTOSAI Etikai Kódexében](#) ([opens in new window](#)) (ISSAI 130) meghatározott követelményeket, és felvette azokat [etikai iránymutatásainak](#) első részébe.

Az iránymutatások célja elősegíteni, hogy a napi döntések mind az ellenőrzés, mind az intézmény működése terén megfeleljenek az INTOSAI Kódexében megállapított elveknek. Az iránymutatások második részének középpontjában a tisztviselők személyzeti szabályzatának hatálya alatt álló munkatársakra érvényes etikai kötelezettségek állnak.

### 3.4.1. A Számvevőszék tagjainak magatartási kódexe

A Számvevőszék tagjai egy [magatartási kódex](#) hatálya alá tartoznak, amely kifejti a következő etikai elvekkel kapcsolatos kötelezettségeiket: feddhetetlenség, függetlenség, objektivitás, kompetencia, szakmai hozzáállás, titoktartás, átláthatóság, méltóság, elkötelezettség, lojalitás, diszkréció és kollegialitás.

A Számvevőszék a [szervezeti felépítési oldalán](#) teszi közzé tagjai érdekeltségi és összeférhetlenségi nyilatkozatait.



## 3.5. A Számvevőszék etikai keretrendszere

### 3.5.1. Etikai Bizottság

Az Etikai Bizottság három tagból áll, akiket az elnök javaslatára a Számvevőszék hároméves, egyszer megújítható időtartamra nevez ki. Közülük ketten a Számvevőszék tagjai, a harmadik pedig az intézményen kívüli személy, akit képességei, tapasztalata és szakmai képességei alapján választanak ki.

Az Etikai Bizottság olyan etikai kérdéseket vitat meg, amelyek megítélése szerint relevánsak a Számvevőszék standardjai és jó hírneve szempontjából; ide tartoznak többek között tagjainak külső tevékenységei.

### 3.5.2. Etikai tanácsadók

A főtitkár a Számvevőszék munkatársai közül etikai tanácsadókat nevez ki.

Minden munkatársnak joga és lehetősége van kikérni e tanácsadók bizalmas és pártatlan tanácsát a következők tekintetében:

- a munkatársaktól elvárt értékek és elvek (pl. függetlenség, feddhetetlenség, pártatlanság, szakmaiság);
- olyan konkrét, érzékeny kérdések, mint pl. tényleges vagy látszólagos összeférhetlenség, ajándékok elfogadása stb.

### 3.5.3. Ajándékok és vendéglátás

Az INTOSAI előírás szerint a Számvevőszék tagjai nem fogadhatnak el 150 eurónál értékesebb ajándékot. Ugyanakkor a hazai szabályozás az ellenőrzött ellenőrzést végző esetében ennél szigorúbb, és tiltja, hogy az ellenőr bármilyen ajándékot, szívességet vagy előnyt elfogadjon az ellenőrzött szervezettől vagy egyéntől.

Ha diplomáciai szokásból ennél értékesebb ajándékot kapnak, azt át kell adniuk a főtitkárnak. A Számvevőszék titkárságának nyilvántartást kell vezetnie a 150 eurónál értékesebb ajándékokról, s ezt a nyilvántartást kérésre a nyilvánosság számára hozzáférhetővé kell tennie.

A Számvevőszék tagjai hivatali idejük alatt végzett külső tevékenységért vagy megjelentetett publikációért semmilyen formában nem fogadhatnak el fizetséget. Ha mégis fizetésben részesülnének, azt egy általuk kiválasztott karitatív szervezetnek kell adományozniuk.

A Számvevőszék munkatársai nem fogadhatnak el harmadik féltől ajándékot, szívességet – például étkezést és szállást –, illetve semmilyen, 50 euró vagyoni értéket meghaladó előnyt. 50 és 150 euró közötti értékű ajándékok kizárólag a kinevezésre jogosult hatóság engedélyével fogadhatók el.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Kapcsolódó dokumentumok: <https://www.eca.europa.eu/hu/Pages/Transparency-ethics.aspx>

### 3.5.4. Volt vezető tisztviselők szakmai tevékenységei a szolgálatból történő kilépés után

A személyzeti szabályzat 16. cikke szerint valamennyi tisztviselő a szolgálati jogviszonyuk megszűnését követően is köteles tisztességes és körültekintő magatartást tanúsítani bizonyos megbízatások vagy előnyök elfogadásával kapcsolatban. Ha egy volt tisztviselő a szolgálati jogviszonya megszűnését követő két évben szakmai tevékenységbe kíván kezdeni, köteles erről tájékoztatni korábbi intézményét, hogy az dönthesse: megtiltsa, vagy (adott esetben feltételekhez kötve) jóváhagyja azt.

Ezenkívül volt vezető tisztviselők esetében a személyzeti szabályzat 16. cikkének harmadik bekezdése úgy rendelkezik, hogy a szolgálati jogviszony megszűnését követő tizenkét hónap során a kinevezésre jogosult hatóság főszabály szerint megtiltsa a volt tisztviselőket, hogy a korábbi intézményük alkalmazottaival szemben a szolgálati jogviszonyuk utolsó három évében a felelőségük alá tartozó ügyek kapcsán üzleti tevékenységük, ügyfeleik vagy munkáltatóik részére lobbitevékenységet vagy érdekképviselői tevékenységet folytassanak.

A személyzeti szabályzat 16. cikkének negyedik bekezdése valamennyi intézmény számára előírja, hogy az (EU) 2018/1725 európai parlamenti és tanácsi rendelettel összhangban évente információkat tegyen közzé a harmadik bekezdés végrehajtására vonatkozóan, ideértve a vizsgált esetek felsorolását is.

Az alábbi jelentés tárgyalja a Számvevőszék volt vezető tisztviselői által a szolgálatból történő kilépést követően folytatott szakmai tevékenységeket.

- Közlemény a vezető tisztviselők szolgálati jogviszonyuk megszűnését követően folytatott szakmai tevékenységeivel kapcsolatos információk közzétételéről (a személyzeti szabályzat 16. cikkének harmadik és negyedik bekezdésével összhangban) – 2020. évi éves jelentés.
- Az INTOSAI Etikai Kódexe (ISSAI 130) Etikai iránymutatások
- A Számvevőszék tagjaira és volt tagjaira érvényes magatartási kódex
- Peer Review Report on the Ethical Framework of the European Court of Auditors (EN)
- Decision No 50-2022 on the European Court of Auditors' policy for ensuring a respectful and harassment-free workplace (EN)
- Inventory of gifts received by the European Court of Auditors since 2007 and available in the Court's Secretariat (EN)

## 3.6. Esettanulmány: Értékkonfliktusok és etikai dilemmák

Munkánk során számos szabályt, etikai előírást kell betartanunk. Ezt, különösen, ha ellenőrzést végzünk, nagyon komolyan vesszük. Ugyanakkor a valós helyzetekben számos egymásnak ellentmondó érték ütközhet, ami komoly etikai dilemma elé állítja az ellenőrzést végző személyt.

Alábbiakban néhány ilyen szituációt, esetet mutatunk be. Kérjük, gondolkodjon el, milyen értékkonfliktusok, etikai dilemmák jelennek meg a felvázolt esetekben, és Ön hogyan cselekedne adott szituációban!



• Az Európai Számvevőszék által 2007 óta kapott és a Számvevőszék titkárságán rendelkezésre álló ajándékok leltára

## 3.6.1. Esetek

## 1. számú dilemma

Ön egy ellenőrzés során megtudta, hogy egy forgalmas benzinkutat terveznek építeni pont annak a társasnak a közvetlen közelében, ahol a testvére, sógornője és két gyermekük lakást szeretne vásárolni.

Mit tenne ebben a helyzetben?

1. Nem szólnék a testvéremnek.
2. Lebeszélném a vásárlásról, de nem árulnám el a pontos okot.
3. Elmondanám, mit fognak ott építeni, aztán döntsön belátása szerint.

Indokolja a választát! Milyen etikai és értékkonfliktusok jelennek meg az eset kapcsán?



## 2. Számú dilemma

Egyik, közpénzügyi ellenőrzést végző kollégája meglehetősen szélsőséges politikai véleményeket oszt meg a közösségi média oldalain.

Mit tenne Ön adott esetben?

1. Elbeszélgetnék az illetővel.
2. Jelenteném az esetet a vezetőknek.
3. Nem csinálnék semmit.

Indokolja a választát! Milyen etikai és értékkonfliktusok jelennek meg az eset kapcsán?

### 3. Számú dilemma

Kollégájával együtt ellenőrzés végeznek egy vállalkozónál. Egyszer csak arra lesz figyelmes, hogy kollégája egy olyan csomaggal a kezében távozik az ellenőrzött vezető irodájából, amely nem volt nála, amikor belépett az irodába.

Mit tenne ebben az esetben?

1. Jelenteném az esetet.
2. Kérdőre vonnám a kollégát.
3. Nem szólnék senkinek.

Indokolja a választát! Milyen etikai és értékkonfliktusok jelennek meg az eset kapcsán?

### 4. Számú dilemma



Egy polgármesteri hivatalban végeznek ellenőrzést, amikor az egyik fiatal kolléganője észreveszi, hogy egy volt egyetemi csoporttársa dolgozik az egyik íróasztalnál. Nagyon megörülnek egymásnak, és hosszan elbeszélgetnek.

Mit tenne ebben az esetben?

1. Szólna az ellenőrzés-vezetőnek.
2. Türelmesen megvárná, amíg befejezik a beszélgetést.
3. Megkérné a kollégát, hogy fejezze be a beszélgetést.

Indokolja a választát! Milyen etikai és értékkonfliktusok jelennek meg az eset kapcsán?



## 5. Számú dilemma

Az íróasztalán talál egy szép cserepes virágot. A cserépben elhelyezett cédulán ez szerepel *„KÖSZÖNJÜK ÉRTÉKES MUNKÁJÁT, A HIBÁKAT JAVÍTOTTUK”* és az egyik ellenőrzött intézmény vezetőjének aláírása.

Mit tenne ez esetben?

1. Hazavinném.
2. Elhelyezném az irodámban, és leltárba vetetném.
3. Visszaküldeném.

Indokolja a választát! Milyen etikai és értékkonfliktusok jelennek meg az eset kapcsán?



## 6. számú dilemma

Az ellenőrzés végén az ellenőrzött intézmény vezetője behívja az irodájába, és azt kéri, hogy a jelentésben ne említsen meg egy korábban elkövetett apró szabálytalanságot, hiszen azt már úgylis javították, vagy legalább írja le, hogy már minden rendben van.

Mit tenne ebben az esetben?

1. Nem változtatna a jelentés tervezett szövegén.
2. Kihagyná a már kijavított hiba említését.
3. A jelentésben mind a hibát, mind annak a javítást bemutatná.

Indokolja a választát! Milyen etikai és értékkonfliktusok jelennek meg az eset kapcsán?

# 4. ELLENŐRZÉS, PROFESSZIONÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

## 4.1. Bevezetés

Az ellenőrző intézmények és az ellenőrzést végző személyek számára rendkívül fontos, hogy a magyar ársadalom tudja és értse: a hivatal munkája az ő érdeküket szolgálja, még akkor is, ha természetes módon bizonyos félelemmel és szorongással tekintenek a hivatal ellenőrző tevékenységére. Éppen ezért elengedhetetlen, hogy az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló ellenőrök kommunikációja a különböző előképzettségű ellenőrzött számára érthető, hiteles, magabiztos, szakmai, mégis partneri legyen.

Az ellenőrzést végző szervezetek számos kommunikációs csatornával kapcsolódnak az ügyfelekhez és a széles közönséghez. A szervezet megítélésében ugyanakkor egyre fontosabb szempont az ügyfelekkel kialakított kapcsolat minősége,

amelynek kulcsszereplői az ellenőrök. Az úgynevezett „támogató” image kialakítása a különböző kommunikációs csatornán megjelenő üzenetek összehangolásán túl elsősorban az ellenőrzöttekkel, polgármesterekkel, helyi szervezetekkel kapcsolatban álló ellenőrök munkájának megítélésén múlik. Éppen ezért az ő kommunikációs képzésük az ellenőrzési szakma és szervezeteinek szakmai és kapcsolati eredményességének záloga.

Az ellenőrök részben írásban, telefonon vagy személyesen találkoznak az ügyfelekkel. A találkozás jellege miatt az ellenőrzöttek gyakran nyugtalanok, feszültek, nem ritkán az is előfordul, hogy kioktatón, lekezelően bánnak az ellenőrökkel. Az elegánsan magabiztos, egyenrangú és nyitott viselkedés lehet az ügyfél megnyugtatásának és a sikeres egyeztetésnek és tanácsadásnak a feltétele. Az ügyfelek habitusa, kifejezőkészsége, végzettsége jelentős eltéréseket mutat, így a velük kapcsolatban álló ellenőröknek a jobb



megértés érdekében alkalmazkodniuk kell az ügyfelek kulturális sajátosságaihoz. Az ellenőrzés során számos konfliktus kialakulhat, amelyek adódhatnak az ellenőrzött tájékoztatlanságából, abból, hogy tudja, de titkolni igyekszik egy-egy szabálytalanságot, vagy abból, hogy rajta kívülálló okok miatt került előnytelen helyzetbe. A képzés legfőbb célja, hogy a társadalom úgy tekintsen az ellenőrzést végző intézményre és munkatársaira, mint akik segítenek, hogy az ellenőrzés céljától függően szabályosan, gazdaságosan, átláthatóan vagy eredményesen

működjenek, és például hozzájuthassanak a nekik járó támogatásokhoz. Fontos, hogy az ellenőrzött intézmények vagy személyek partnernek, szolgáltatónak tekintsék az ellenőrzést végző hivatalt és munkatársát, amely/aki ugyanakkor szigorú szakmai standardok alapján, a hazai és európai jogszabályok betartásával és betartatásával képes a legjobb eredményt elérni, és ezzel az ellenőrzöttek és a nemzet érdekeit is szolgálja.

Mindez indokolja, hogy az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban állók, vagyis azok, akik munkájának sikeressége, hatékonysága elsősorban a partnerekkel való kapcsolaton, azaz a kommunikáció sikerességén, hatékonyságán múlik, szakemberek irányítása mellett megtapasztalják saját viselkedésük másokra gyakorolt hatását. Ezekben a helyzetekben a résztvevők szabadon adnak visszajelzést egymásnak, kockázatok és kötöttségek nélkül gyakorolhatnak az eddigitől eltérő viselkedési módokat. Célunk olyan, személyekre lebontott, egyéni kommunikációs stratégiák kidolgozása, amelyek figyelembe veszik az egyén erősségeit, sajátos konfliktuskezelő, meggyőzési technikáit, hiszen csak a személyiségünkhöz illeszkedő viselkedés, kommunikációs stratégia lehet igazán sikeres.

## 4.2. Hitelesség és megértés – Amit a hatékony kommunikációról tudni kell

### 4.2.1. Nyelv és szóhasználat

A jó kapcsolat kialakításához több minden szükséges, mégis az első, hogy az ügyfél pontosan ismerje, vagyis értse meg és jegyezze meg, milyen lehetőségek és milyen jogszabályi kötelmei vannak, mikor mit várhat, mit kell tennie, hogyan érheti el a legjobb eredményt. A közérthető kommunikáció tehát az együttműködés alapja.<sup>22</sup>

A jobb megértés érdekében az ellenőrnek mondanivalója megformálása során az ügyfél nyelvhasználatához kell alkalmazkodnia. A különböző kultúrák, társadalmi csoportok más és más részét használják ugyanannak a nyelvnek. Általában minél magasabb társadalmi réteghez tartozik az egyén, annál több szót ismer és használ.

A felhasznált szavak nem mindig ugyanazt jelentik a kibocsátó és a befogadó szemszögéből. Más és más egyéni tapasztalat és érzés társul a szavakhoz a beszélő és a hallgató részéről. Külön nehézséget okoznak olyan jelenségek, mint a szóhasználat, a szófordulatok, speciális kifejezések beiktatása, amelyek csak bizonyos embercsoportok számára érthetők (szaknyelv, zsargon, jogi kifejezések stb.).

Bárki, aki ezt nem veszi figyelembe, könnyen abba az illúzióba ringathatja magát, hogy a partner megértette, amit mondott, holott az önmaga számára korrektnek tűnő – általa pontosan kódolt – üzenet a befogadók számára dekódolhatatlan.

Eltérőek vagyunk abból a szempontból is, hogy mennyire jól, pontosan használjuk a szavakat, kinek mennyire fontos a verbalitás, ki milyen könnyedén tudja kifejezni magát. A nyelv ilyen jellegű használatát kifejezőkészségnek nevezzük.

Az ellenőrnek azonban tudnia kell, hogy a jó kifejezőkészség önmagában nem mindig hatásos, ezért rendkívül fontos, hogy alkalmazkodjék az ellenőrzöttek szókincséhez, nyelv- és szóhasználatához.

De ez még nem elég. A nyelvhasználat maga is sokszoros normatív szabályozás alatt áll. Egyrészt megvan a sajátos etikettje, amely egyes társadalmi rétegekhez és csoportokhoz kötött, azoknak a szerepmeghatározásaiba tartozik bele. Ami bizonyos társadalmi közegben elfogadható, másutt rosszallást, elutasítást válthat ki. Ez kiterjed a tiltott szavakra és témákra, az úgynevezett tabukra, amelyek rétegenként és közösségenként mások. Ilyen például a „paraszt” szó, ami még akkor is sértő lehet, ha a gazda saját magát nevezi így. A földműves kifejezés kissé régiesen, mesterkélt hangzik, s az állattartók nem mindig azonosítják magukat földművesként. Ezért használjuk szívesebben a megbecsülést sugalló gazda kifejezést, ami mindkét fél számára ugyanazt jelenti mind értelmi, mind érzelmi vonatkozásban.

22 Németh E. (2009): *A személyes hatékonyság fejlesztése*. Századvég Kiadó.

#### 4.2.2. Az információ bevésése és emlékezetben tartása

Megfelelő szóhasználat esetén a befogadó megérti a hallottakat, de ez még nem jelenti azt, hogy meg is jegyzi, meg is tanulja az előadó által közölteket.

Valaminek a tartós emlékezetbe véséséhez ismétlésre van szükség. Egy átlagosnak tekinthető kommunikációs aktus során a közlőnek legalább háromszor van lehetősége arra, hogy ugyanazt elismételje. A közlés elején, amikor vázlatosan elmondja, hogy miről fog beszélni, a közleményben magában, amikor a tárgyról beszél és a közlés végén, amikor összefoglalja azt, ami elhangzott. Laboratóriumi körülmények között bizonyították, hogy ha az összes többi körülmény azonos, akkor minél többször találkozunk valamivel, annál jobban fogjuk kedvelni.

Fontos még, hogy a kommunikáció során fel kell kelteni és fenn kell tartani a befogadó(k) figyelmét. A kommunikátor az előbbi célra használhatja a kommunikáció különböző csatornáit, a váltások figyelemfelkeltő erejét, a humor, a különböző érzékletes illusztrációk, példák, történetek eszközét, miközben nem szabad elfelejtenie, hogy hosszú távon csak úgy tarthatja fenn a hallgatója figyelmét, ha olyan témáról beszél, amely az ügyfelet érdekli, érzelmileg megmozgatja, elgondolkztatja, vagy egyszerűen, amit érdekében áll hallgatni.

Az információt tagolni, megfelelően adagolni, a jobb érthetőség érdekében strukturálni kell, s lehetőleg különböző kommunikációs csatornákon, többféleképpen (szóban, írásban, vizuálisan stb.) megjeleníteni.

A bevésést, tanulást elősegíti bármilyen pozitív megerősítés, ami a megjegyzendő információt követi vagy azzal kapcsolatban áll. Az üzenetátadás hatékonysága igen nagymértékben növelhető, ha a legfontosabb elemeket írásban rögzítjük. Például: „*Érdemes figyelni a határidőket, mert könnyen lecsúszhatunk a pályázatról. Úgyhogy írja fel ezt az honlapcímet...*”

#### 4.2.3. Mondatok hossza

Egyik legsúlyosabb, de nem ritka hiba a beszélő részéről, hogy szinte soha nem viszi le a hangsúlyt. Ez általában abból adódik, hogy nem érzi a mondathatárokat, úgy tekinti a mondanivalóját, hogy minden mindennel összefügg. Az is gyakori, hogy a kommunikátor így tartja magánál a szót (ez persze az ellenőrzöttekre is jellemző lehet). Amit mindenképpen meg kell tanulnunk, a következő: egy mondat egy gondolat. Amennyiben a befogadó intelligens és tájékozott, két-háromtagú összetett mondatokat használhatunk. A beszélő feladata a szöveg minél jobb tagolása. Ennek leghatásosabb módja a mondatvégek határozott jelzése (hanglejtés le, szünet). Ne kezdjünk új mondanivalóba, míg nem vagyunk biztosak abban, hogy az eddigieket értették, egyetértenek vele, hozzá kívánnak-e szólni, azaz figyeljünk a visszajelzésekre.

#### 4.2.4. A mondanivaló strukturálása

A közlések hatékonysága gyakran azon múlik, hogy a beszélő mennyire képes a mondanivalóját a befogadók képességei, intelligenciája, kultúrája szerint megformálni.<sup>23</sup> Ez nemcsak a nyelv- és szóhasználatra vonatkozik, de a mondanivaló megszerkesztésére is.

Minden beszéd alapvetően három részből áll: bevezetés, kidolgozás, befejezés.

Bevezetés

Tartalmazza:

- a téma pontos megjelölését,
- valamint gyakran gondot fordít a partnernek a témára való érzelmi ráhangolására, megnyerésére.

Azaz elmondja miről lesz szó – tartalmilag és érzelmileg, valamint alkalmas a beszélgetés egyes részeinek kijelölésére, elválasztására.

Például: „Szeretném Önöket tájékoztatni a törvényi szabályozás várható változásairól (témamegjelölés). Rendkívül fontos, hogy időben felkészüljünk ezekre a változásokra, hiszen megfelelő felkészüléssel komoly előnyhöz juthatunk. (érzelmi ráhangolás). Először is az egyes gyümölcs- és zöldségfélék termelőinek nyújtandó

23 Németh Erzsébet (2006): *Közszereplés: A társadalmi szintű kommunikáció kézikönyve*. Osiris.

rendkívüli támogatás engedélyezéséről, a törvény várható módosításairól szeretnék beszélni, majd arról, hogyan érintik ezek a változások az Önök gazdaságát” (témavázlat). (Az eredeti mondat így hangzott ([www.mhv.gov.hu](http://www.mhv.gov.hu)): „Az egyes gyümölcs- és zöldségfélék termelőinek nyújtandó ideiglenes rendkívüli támogatási intézkedés keretében a műveletek végrehajtásának engedélyezéséről.”)

Jó módszer, ha az előadó olyan kijelentéssel kezdi a beszédét, amelyben mindnyájan egyetértenek, vagyis a vitatott témának az azonosan megítélt elemét emeli ki. A jó előadó emellett gondot fordít a hallgatóság szimpátiájának elnyerésére, ennek egyik hatásos módszere a befogadók önbizalmának, kompetenciaérzésének növelése.

Például: „Az Önök cége azon kevesek közé tartozik Magyarországon, amely nem kis nehézségek árán, de talpon tudott maradni akkor, amikor a legtöbben bezárták az éttermüket a Covid miatti lezárások idején. Ehhez azonban meg kellett tanulnunk időben észlelni a jogszabályi változásokat.”

## A BESZÉD KIDOLGOZÁSA: TÁRGYI, TARTALMI SZAKASZ

A beszéd kidolgozásánál követjük a bevezetőben megjelölt irányt. Az egymással összefüggő részeket egy-egy tételmondatral nyitjuk, majd a tételmondatban megfogalmazottakat alátámasztjuk. Az alátámasztásra használhatunk egy- vagy többszemponútú érvelést, bemutathatunk eseteket, statisztikákat, tudományos eredményeket, illusztratív példákat stb. Egy-egy tétel kidolgozása után a záró mondat tartalmazhatja a hallottak összefoglalását, a következtetéseket és az átvezetést a következő tételre.

Az alábbiakban a szöveg kidolgozására mutatunk be példát. Az első változatban a megszerkesztett, majd az eredeti változat olvasható.

### Szerkesztett változat

„Először is a legfontosabb, hogy a nyilvántartásuk rendben legyen. Mivel az MVH a kérelmek ügyintézését az ügyfélnyilvántartásában szereplő adatok alapján végzi, közös érdek, hogy a nyilvántartásban szereplő adatok naprakészek legyenek. Miképpen lehet ezt ellenőrizni? Fel kell menni a Hivatal honlapjára, és be kell lépni a nyilvántartási rendszerbe, ott minden adatot szükség szerint lehet javítani. Segítségképpen egy papírra felírtam az elérési útvonalat. Ez azért fontos, mert az ellenőrök a nyilvántartási adatokból dolgoznak, és számos esetben előfordul, hogy nem tudják értesíteni az ügyfelet az ellenőrzésről, mert nem stimmel a telefonszám, és ki örül a váratlanul megjelenő ellenőrnek? Vagy az is gondot tud okozni, amikor az elvált feleségnél jelennek meg az ellenőrök, akinek már nincs is köze a gazdasághoz.”

### Ugyanez az eredeti formában

#### **Ügyfélnyilvántartási kötelezettségek**

Felhívjuk a figyelmet arra, hogy az ügyfél nyilvántartásba vételére, valamint a nyilvántartásba vett adatokra vonatkozó változásbejelentési kötelezettségének teljesítésére **a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal által működtetett Egységes Mezőgazdasági Ügyfél-nyilvántartási Rendszerbe történő nyilvántartásba vétel és változás bejelentés szabályairól szóló 128/2013. (VII. 30.) MVH Közlemény** rendelkezései (elérési útvonal: <http://mvh.gov.hu/portal/MVHPortal/default/mainmenu/kozlemenyek/mvhk1282013>) irányadóak.

Az MVH a kérelmek ügyintézését részben az ügyfélnyilvántartásában szereplő adatok alapján végzi, ezért kérjük, fordítson kiemelt figyelmet arra, hogy az MVH ügyfélnyilvántartási rendszerében szereplő adatai naprakészek legyenek, és tegyen eleget a nyilvántartáshoz kapcsolódó változásbejelentési kötelezettségeinek is.”

Mindez azt is jelenti, hogy az egyik legfontosabb és legnehezebb dolga az ellenőrnek, hogy a jogszabályi előírásokat magyarról magyarrá fordítsa.

## A SZÖVEG KIDOLGOZÁSKOR KÖVESSÜK AZ ALÁBBI SZABÁLYOKAT!

A beszéd legyen logikusan felépített, tagolt és arányos.

A felépítésnél jól követhető, ha az egymást követő részeket időrendi sorrendbe állítjuk, vagy például először a problémát, majd a megoldást vázoljuk fel.

A kidolgozás során az egymást követő témákat különálló egységekként kezeljük, külön bevezetéssel (tételmondat), kidolgozással és összefoglalással.

Az összefoglalás, vagy konklúzió jó esetben már a következő téma felvezetése is egyben, így kötve össze az egyes részeket.

Fontos, hogy az egyes részek illeszkedjenek egymáshoz, ne legyenek fölösleges kitérők. Kövessük a bevezetésben megjelölt irányt!

*Tekintettel az információbefogadás korlátozott mértékére, az igazán jó beszéd nem tartalmaz három, maximum öt főüzenetnél többet, azonban a kidolgozás során a szónok többféle módon közelíti meg, szemlélteti, illusztrálja a mondanivalóját.*

Elengedhetetlen, hogy a beszédnek legyenek olyan szemléletes, humoros részei, amelyeket helyezünk el egy-egy nehezebben emészthető mondanivaló után tudatosan.

Ügyeljünk az arányosságra! Az egyes részek a mondanivaló súlyának megfelelő mértékben kapjanak helyet. Figyeljünk arra, hogy bevezető és az összefoglalás ne legyen aránytalanul hosszú.

Az előadónak tudnia kell, hogy melyek a mondanivalójának a leglényegesebb elemei, s ezeket az előadás során különböző formában, többször meg kell ismételnie.

Általános szabályszerűség: a széli helyzetben lévő (a prezentáció elején vagy végén elhelyezett) információ erősebben rögzül a memóriában. A mondanivaló szempontjából leglényegesebb részeknek tehát a szöveg elején, illetve végén kell megjelenniük.

## BEFEJEZÉS

A befejezés alapvetően tartalmazza:

- a mondanivaló összefoglalását,
- megismétli a fő üzenete/ke/t,
- levonja a tanulságot.

Fontos, hogy a befogadó számára egyértelmű legyen, hogy miről volt szó, melyek a leglényegesebb elemek. Például:

*„Egy új támogatási lehetőséget mutattam be önöknek, és felhívtam a figyelmet, hogy mit kell tenniük, hogy le ne maradjanak róla. Ne feledjék, csak akkor mennek gördülékenyen a dolgok, ha jó adatok szerepelnek Önökről a nyilvántartási rendszerünkben! Az én munkám célja, hogy ez a gyümölcsös virágozzon, és ehhez minden támogatást megkapjon, amire jogosult.”*

## 4.3. A hitelesség

Sajnos nem mindig elég, hogy a mondandónkat értik és megjegyzik, el is kell fogadniuk azt. Ehhez pedig elengedhetetlen a beszélő szakmai, emberi hitelessége. Fontos, hogy az ellenőr vonzó, szimpatikus, az ellenőrzöttekhez közelálló legyen, de csak akkor, ha ezek a tényezők erősítik a bizalmat iránta.

Ha egy kommunikátort hitelesnek tartunk, feltételezzük róla a szavahihetőséget, elfogulatlanságot és a szakértelmet. Ennek a három tényezőnek a meglétére több dologból következtethetünk.

### 4.3.1. A kommunikátor megjelenése

Nehezen hiszünk valakinek számunkra fontos dolgokban, ha az illető megjelenése, az őt körülvevő tárgyak nem segíti elő, hogy őt szakértő, megfontolt, elfogulatlan stb. személynek tekintsük. A célzott hatás elérése érdekében kontrollálnunk kell megjelenésünket, ami esetünkben nem kizárólag a ruházatot jelenti.

A cél általában, hogy a megjelenés erősítse a kommunikátor hitelességét az adott szerepben, ezért nem lehet például ápolatlan, nem hordhat fülbevalót vagy szöges bakancsot, túlságosan feltűnő vagy szexuálisan felhívó emblémákat.



A hajviseletnek, a ruházkodásnak, a kozmetikai szerek használatának, a különböző tárgyválasztásoknak (sportcipő, autó, lakóhely, lakás) mind kommunikatív jelentőségük van. Jellemző, hogy az emberek a ruházat és a személyes tárgyak alapján messzemenő következtetéseket vonnak le mások társadalmi helyzetéről: életkor, szociális csoport, státusz, anyagi helyzet, sőt egyes személyes tulajdonságainkról is, például becsületesség, megbízhatóság, ambíció.

Az emblémaválasztás akkor jó, ha tudatosan zajlik, ha kontrollálni tudjuk a másokban rólunk kialakuló képet. Gyakran azonban összekeverjük a különböző emblémák által sugallt jelentéseket. Az ellenőr megjelenése akkor lesz hiteles, ha ápolat, de nem túl elegáns, és közel áll az ügyfél megjelenéséhez (lásd Bálint gazda).

Az öltözködést, a minket körülvevő tárgyakat, emblémákat érdemes úgy megválasztani, hogy az alkalomhoz, a beszélő korához, külleméhez és az általa képviselt testülethez, céghez, márkához illeszkedjenek, így teremtve meg a kommunikáció különböző csatornáin megjelenő üzenetek összhangját.

#### 4.3.2. A kommunikátor viselkedése

A viselkedés akkor hiteles, ha elhisszük a közlőnek, hogy úgy viselkedik, ahogyan érez, azt mondja, amit gondol. Ilyenkor a kommunikáció különböző csatornáin megjelenő üzenetek harmonikusan illeszkednek egymáshoz, a viselkedést őszintének, természetesnek érezzük. Ellenkező esetben a viselkedés komponensei inkongruensek: például a közlő mosolyog, egyetértését bizonygatja, miközben izomtónusa feszes, mimikája merev, hangja torokba szorított. Ilyenkor a hallgató gyanakodni kezd, mert úgy érzi, a kommunikátor nem mond igazat. A leghatásosabb az elegánsan magabiztos, úgynevezett asszertív viselkedés, amely nemcsak a hitelesség növeli, de a nehéz kommunikációs helyzetek kezelése esetén is jól jön, így erről egy későbbi fejezetben írunk részletesen.

#### 4.3.3. A kommunikátor híre

A kommunikátor megjelenésén és viselkedésén kívül a hitelességének legfontosabb tényezője az, hogy adott témában mennyire tartjuk őt szakértőnek, feltételezzük-e róla, hogy megbízható és elfogulatlan. Mindezekre a kommunikátor és az általa képviselt cég híréből következtetünk. Ezért is különösen fontos a „ügyfélbarát” kommunikáció meghonosítása minden szinten.

#### 4.3.4. A szakértelem

Természetes törekvésünk, hogy minél pontosabban tájékozódjunk a világban, azért vizsgáljuk az információk hitelességét a kommunikátor szakértelme, tájékozottsága alapján, és ezért tartják fontosnak például a pártok, cégek, társadalmi szervezetek szakértőik névsoránál a különböző címek és rangok, tudományos fokozatok megjelölését. A szakértelem hangsúlyozása érdekében gyakrabban használunk szakkifejezéseket, bizonyos, csak egyesek által érthető fordulatokat, zsargont. Ha így teszünk, akkor is gondoskodjunk a megértésről.

### 4.4. Az ügyfél megnyugtatósa, megértése

Ahhoz, hogy igazán megérthessünk valakit, hogy pontosan kövessük mondanivalóját, szükséges, hogy képesek legyünk csak rá figyelni. A megértés és a figyelem jelzése azonnal csökkenti a feszültséget. A megértő, empátiás légkörben folytatott problémafeltáró beszélgetés az emberek kezelésének, az esetleg felmerülő konfliktusok megértésének és megoldásának alapvető eszköze. Az aktív, akaratlagos figyelem tanulható és bizonyos szakmák hatékony műveléséhez föltétlen meg is tanulandó képesség. A figyelemnek jutalomértéke van a beszélgetőpartner számára, az, hogy figyelnek rá és megértik, segíti őt abban, hogy kifejezze az érzéseit, megfogalmazza gondolatait, feltárja problémáit, s ebben a légkörben válik lehetővé számára saját problémáinak megértése, a megoldások megtalálása. Az aktív figyelem azonban az ellenőr számára is elengedhetetlen ahhoz, hogy megértse a partnerét, nemcsak a mondanivaló tartalmát, de a rejtett, sokszor a beszélő számára is tudattalan gondolatokat, érzelmeket, indulatokat.<sup>24</sup>

24 Rost, M. – Wilson, J. J. (2013): *Active listening*. Routledge.

#### 4.4.1. Az aktív hallgatás zavarai

Amikor valaki beszél hozzánk, gondolataink gyakran elkalandoznak, például mert: valami eszünkbe jut arról, amit mondott, esetleg rímel a saját életünk valamely eseményére, s attól fogva nem arra figyelünk, amit a partnerünk mond, hanem saját emlékeinken merengünk, összehasonlításokat teszünk stb. Gyakori jelenség, hogy más ember panaszát hallgatva

- saját hasonló betegségünk jut eszünkbe,
- találunk valami sértő elemet abban, amit mondott (ilyenkor könnyen abba a hibába esünk, hogy nem figyeljük a mondanivaló egészét, hanem annak egy részén rágódunk, azzal vitatkozunk stb.),
- arra készülünk, mit fogunk mondani, ha ránk kerül a sor, meggyőző érveken, jó tanácson, vigasztaló szavakon törjük a fejünket.

Tehát a spontán figyelemre jellemző, hogy a tárgyalás vagy beszélgetés során a résztvevő hajlamos lehet arra, hogy kiragadjon egy-egy részletet a hallottakból, és gondolatban, szavakban megtapadjon ennél a résznél, csak erre reagáljon. Ez a rész lehet egy mondat, egy gondolatfűzér, de lehet valamilyen oda nem illő viselkedés, például ideges mozdulatok, furcsa hangszín, feltűnő öltözködés stb.

Az aktív figyelem azt jelenti, hogy a hallgató igyekszik szándékosan a figyelmét, érdeklődését partnerére irányítani, annak minden megnyilvánulását nyomon követni, befogadni, legyen az szóbeli vagy nem szóbeli, tudatos vagy tudattalan, annak érdekében, hogy minél pontosabban megérthesse érzelmi, indulati állapotát, mondanivalója lényegét.

Az aktív, értő hallgatás azt is jelenti, hogy a megértést különböző módon visszajelezzük a partnerünk számára, amittől hamarosan csökken a felfokozott érzelmi, indulati állapot. Ez azért is fontos, mert az erős érzelmek lehetetlenné teszik a hallottak feldolgozását, a racionális gondolkodást és döntést

#### 4.4.2. Az aktív hallgatás jelei

##### SZEMKONTAKTUS

A szemkontaktus a figyelem legtermészetesebb jele. A szemkontaktusról szóló vizsgálatok speciális jelenségeket tártak föl: a hallgató az idő 25-50%-ban néz a beszélőre a beszélgetés teljes időtartamában egyenletesen elosztva. A beszélő (adó) a partnerét körülbelül fele annyi ideig nézi. A vevő és az adó nézési ideje eltérően oszlik meg az interakció során. Az interakció elején az adó hosszasan tekint a vevőre, a későbbiek során többször elfordul, illetve gyakori gyors szemkontaktust hoz létre a vevővel, ellenőrizve a figyelem fennállását. A mondanivalója vége felé az adó ismét hosszasan tekint a vevőre, és ezzel egyben jelzi azt, hogy kész átadni a szót beszélőpartnerének. Főleg a szemkontaktus segítségével előzzük meg, hogy a partnerek egyszerre beszéljenek. A tekintetkontaktus segítségével kontrolláljuk az érdeklődés meglétét. Kellemetlen érzés keletkezik, ha a beszélgetőpartner például kibámul az ablakon.

##### BÓLOGATÁS

Azzal, hogy bólogatunk, jelezzük a beszélőnek: figyelünk rá, egyetértünk vele, illetve felhívjuk arra, hogy folytassa a beszédét. A jelenség tudatosan nehezen kontrollálható, illetve ilyenkor a természetesség rovására megy. Ennek ellenére a bólogatást tudatosan is alkalmazni kell, mivel hatásos módja a partner bátorításának. Csak akkor alkalmazzuk a módszert, ha a partnert bátorítani akarjuk, vagy egyetértésünkről, elismerésünkről biztosítjuk.

##### ODAFORDULÁS, LAZA TESTTARTÁS

Pozitív attitűdöt úgy fejezhetünk ki, hogy előre dőlünk. Ha laza testtartással, nyugodtan ülünk, akkor partnerünk várhatóan többet fog elmondani, mintha állnánk, vagy mereven ülnénk, esetleg ideges gesztusokkal jeleznénk a türelmetlenségünket. Azzal, hogy leülünk, jelezzük a partner számára, hogy időt szentelünk a meghallgatására, hogy érdekel minket, komolyan vesszük mondandóját.

##### FIGYELŐ HANGOK

Telefonbeszélgetéskor nem látszik a szemkontaktus és a bólogatás. Ilyenkor tudatosan hangok segítségével kel biztosítanunk a partnert arról, hogy figyelünk: „igen értem”, „hm”, „valóban” stb.



## A MEGÉRTÉS SZÓBELI GESZTUSAI

A feszültségeket nem oldja fel, ha egy probléma hallatán azonnal tanácsot adunk a megoldásra, vagy elmagyarázzuk, miért nem lehet így vagy úgy eljárni. Még az sem segít, ha azt kérjük a partnertől, nyugodjon meg. A feszültség akkor oldódik, ha egy egyszerű mondattal biztosítjuk a partnerünket a megértésünkről, együttérzésünkről. Például: „Nagyon megérttem a helyzetét”, „Együttérzek önnel”, „Voltam már hasonló helyzetben”, stb.

## KÉRDEZÉS

### *Nyílt és zárt kérdések*

Anyíltkérdés nem határozza meg a lehetséges válaszokat. Ilyen például: „Mi a véleménye az elektronikus ügyintézésről?”, „Hogyan segíthetjük a vállalkozókat, hogy mindig értesüljenek a legújabb lehetőségekről vagy kötelezettségekről?” A zárt kérdésekre csak igennel és nemmel, illetve rövid tényközléssel lehet válaszolni. Ilyen kérdés például: „Jónak tartja a mostani rendszert?”, „Segíthetünk valamiben?” A zárt kérdések behatárolják a válaszlehetőségeket, csak rövid, specifikus feleletek várhatóak. A kérdező előre meghatározza, hogy miről folyják a beszélgetés. Ha a zárt kérdés egy meghatározott választ sugalmaz, ezt szuggesztív kérdezésnek hívjuk. Például: „Nem lesz ez túl kevés?”, „Ugye nem gondolja komolyan?”, „Tényleg el akarsz menni erre bánatos értekezletre?” Az ilyen kérdésre adott válasz kevésbé megbízható. Ha a partnert jobban meg akarjuk érteni, és ezt jelezni szeretnénk számára, használjunk nyitott kérdéseket, mindenképpen kerüljük a zártakat!



### *Kérdések a tájékozódási kereten kívül és belül*

A tájékozódási keret azon gondolatok, érzelmek, attitűdök összessége, amelyekkel az egyén a világot szemléli.

Kétféle típusú kérdés lehetséges: Az egyik, amikor saját gondolatvilágunkból, más szóval tájékozódási keretünkben indulunk ki, amikor úgy érezzük, hogy partnerünk valamilyen információt visszatartott. Ez a típusú kérdezés a kérdező tájékozódási keretéből indul ki, nem a válaszadóéból, ezért ezt a fajta kérdezést tájékozódási kereten kívüli kérdezésnek hívjuk.

A kérdezés másik típusa, amikor olyasmire kérdezzük rá, amit már említett partnerünk. Ez a kérdezés a tájékozódási kereten belül van. Ha a partnere megemlíti, hogy korábban sok baja volt az ellenőrzések egyeztetésével, és az ön kérdése arra vonatkozik, hogy ki volt a korábbi ellenőr, mert éppen beszélni szeretne vele, ez a partner tájékozódási keretén kívüli kérdezés. A felvetett probléma ugyanis önt érdekli, partnerét azonban eltereli az eredeti mondandójától, ami bosszantó a számára, és azt érzi, hogy nem figyelnek rá. Tájékozódási kereten belüli kérdés lehet például: „Milyen problémái voltak az egyeztetéssel? Meséljen el egy esetet!”

Fontos, hogy kérdéseink kapcsolódjanak a partner által elmondottakhoz. Érdemes rákérdezni a partner által használt jelzőkre. Például: „érdekes”, „félelmetes”, „zavaró”, „kellemetlen” stb. Így a partner közlései egyéni színezetet kapnak. Talán érzékeljük, hogy a gazda fél valamitől, de nem tudjuk mi az, amitől tart, mit vár. Érdemes kérdéseket föltenni a szorongásával kapcsolatban.

A kérdés általában kedvező légkört teremt abban az esetben, ha betartjuk az alábbi szabályokat:

- Szorongás esetén használjunk bemelegítő, a feszültséget oldó zárt kérdéseket. Például: „Volt-e már hasonló problémája? Segítene-e, ha elküldeném a rendszer leírását?” stb.
- Kérdezzünk a partner tájékozódási keretén belül: azaz az ő gondolatait követve, az ő gondolatmenetébe ágyazódva. Például: „Említette, hogy szeretné fejleszteni a gazdaságot, mik a tervei?” stb.
- Kerüljük a szuggesztív, rábeszélő kérdéseket! Például: „Ugye nem okoztam problémát önnek? Azt hiszem érthető voltam” stb.
- Tegyük fel nyitott kérdéseket! Például: „Milyen események bekövetkezésétől tart leginkább? Miért?” stb.

#### 4.4.3. Az észleltekre reprodukálása

Önmagában az előzőekben leírtak nem elegendőek a partnerrel való jó kapcsolat kialakítására. Mindkét félnek szüksége van arra a tudatra, hogy pontosan érti azt, amit a másik mond. Azért fontos ez, mert a legfigyelmesebb hallgatóval is előfordul, hogy bár bólogat, és a partner tájékozódási keretén belüli kérdéseket tesz föl, a partner mégsem biztos abban, hogy mondanivalójukat pontosan megértik, és ebben igaza is lehet. A jelenség oka, hogy az ellenőrök többnyire nagyon egyoldalú és behatárolt beszélgetést folytatnak. Gyakran csak felteszik a kérdéseket, de nem jelzik vissza, hogy vették az üzenetet. Ez a beszélőt elbizonytalanítja, de az ellenőr sem lehet teljesen biztos abban, hogy mindent pontosan megértett. Visszajelzést többféle módon adhatunk: a mondanivaló más szavakkal történő megfogalmazásával, összefoglalással vagy az érzések visszatükrözésével.

#### 4.4.4. Összefoglalás, tisztázás, visszakérdezés

A parafrázálás vagy tömör újrafogalmazás azt jelenti, hogy a partner által elmondottakat röviden összefoglaljuk, újra fogalmazzuk a hallottakat, hogy tisztázzuk, pontosan értettük-e a mondanivalót. Például: „Szóval azt gondolja, hogy a szomszéd tábla tulajdonosa elszántott egy darabot a földjéből, és most ezért mértem kisebbnek annál, mint ami a parcellaazonosító rendszerben szerepel. Nagyon nem szeretné, ha ezért Önt érne kár.”

#### 4.4.5. Az érzelmek visszatükrözése

Míg az összefoglalásban a mondanivaló tartalmát adtuk vissza, itt az érzelmi tartalmakat tükrözzük. Ez gyakran a partner viselkedését, látható, érzékelhető érzelmi állapotát kommentáló szóbeli megjegyzés. Például: „Amikor ezt és ezt mondta, úgy láttam, kicsit zavarba jött, az volt az érzésem, hogy menet közben megbánta, hogy ezt a témát érintette. Jól láttam a dolgot?” A tényekre általában inkább reagálunk, mint az érzelmi-indulati állapotra, de az igazán jó hallgató érzékeli a kommunikáció érzelmi aspektusát is.

(Mind az érzelmek visszatükrözésénél, mind az összefoglalásnál érdemes visszajelzést kérni arról, vajon jól értelmeztük-e a másik érzéseit, mondanivalóját.)

### 4.5. Empátia keltése, „énüzenetek”

Fontos, hogy a ne csak mi értsük meg a partnert, de az is értsen meg minket: érzelmeinket, problémáinkat, érdekeinket. Ha a partner igazságtalan, udvariatlan, csupán megértéssel nem tudjuk megvédeni magunkat. Különösen akkor válik fontossá az, hogy a partner minél pontosabban értsen minket, ha kérünk tőle valamit, valamilyen viselkedését kritizáljuk, ki akarunk állni az érdekeinkért, ki akarjuk fejteni az álláspontunkat, véleményünket, érzelmeinket. Az „énüzenetek”, vagyis saját álláspontunk, érzelmünk, vélekedésünk egyes szám első személyű megfogalmazása segíti a partner problémánk mély megértésében, sőt átélésében. Ha sikerül elérnünk, hogy a partner empátiát érezzen irántunk, biztosak lehetünk abban, hogy esetleges ellenséges indulatait, elfogultságait, előítéleteit is csökkennek velünk szemben. Az alábbiakban néhány példát mutatunk be, amely segítségével megértést, empátiát kelthetünk a partnerben:

#### 4.5.1. Mondja el saját érzelmeit, de ne engedje, hogy eluralkodjanak Önön!

Például: „Nagyon sajnálom, nem tudhattam, hogy ilyen nehézséget okozunk Önöknek. Most mindenképpen segíteni szeretnék, még akkor is, ha nehezemre esik elviselni, hogy olyan haragosan beszélt velem az imént.”

#### 4.5.2. Fogalmazza meg igényeit!

Például: „Feltétlenül számítok rá, hogy az általam benyújtott javaslatot néhány napon belül megtárgyalják, és az eredményről haladéktalanul értesítenek” vagy „Szükségem van arra, hogy ellenőrizzem a parcellaazonosítóban szereplő adatokat, ezt a holnapi napon tudom megtenni.”

#### 4.5.3. Közölje álláspontját, véleményét!

Például: „Megítélésem szerint a problémát több szempontból érdemes megvizsgálni”, „Abban szívesen segítek, hogy a jogosultságának megfelelő támogatást megkapja, de abban nem, hogy olyanra kapjon támogatást, amire nem jogosult.”

#### 4.5.4. Keltsen empátiát, kérjen megértést!

Például: „Mondja, kérem, volt már Ön olyan helyzetben, hogy valamelyik ügyfele panaszt emelt, mert a munkatársa olyat tett, ami nem volt egészen rendben?”

#### 4.5.5. Delegálja a problémát!

Például: „Mit tenne ön az én helyemben”, lehetséges válasz, „Én is ezt tenném, ha tehetném” vagy „Mi is ugyanezt tesszük.”

### 4.6. Asszertivitás: az elegánsan határozott, hatékony viselkedés

A sikeres ellenőri kommunikáció előfeltétele, hogy képesek legyünk asszertíven, vagyis egyenlő partnerként, udvarias és elegáns, de egyértelmű magabiztossággal viselkedni.

Nehéz interperszonális helyzetekben gyakran vagyunk elfogódottak, érzünk zavart, szorongást, s ez mindenképpen csökkenti viselkedésünk erejét, hitelességét. Az önbizalomhiány következtében inkább túlzottan szervilisek vagyunk, nem tudunk, nem merünk véleményt nyilvánítani, kritizálni, nemet mondani, kérni, vagy bevallani azt, hogy valamit nem érttünk jól. Aki nem képes egyenjogú partnerként részt venni különféle kommunikációs aktusokban, úgy érzi, elnyomják, kihasználják, nem hallgatják meg, az gyakran érzi sértve magát, s ez könnyen vezethet oda, hogy túl kritikusan, ellenségesen kezdi szemlélni partnerét. Az asszertív ember ezzel szemben nyitott, derűs és magabiztos.<sup>25</sup>

#### 4.6.1. Mi is az az asszertivitás?

Az emberekkel való kommunikáció során könnyen fölismerhető az önbizalom megléte, vagy hiánya. Az önbizalom minden szociális készség alapja. Az asszertivitás elsősorban a személy magabiztosságától és életszemléletétől függ, mértékét azonban az adott szituáció is befolyásolja. 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 amellett, ami a kötelességünk, vagy amit igaznak vélünk, anélkül, hogy közben mások jogait megsértenénk, vagy másokban szorongást keltenénk.

25 Németh Erzsébet (2017): Asszertív kommunikáció. In Bábosik Mária szerk.: Vezetés a közjó szolgálatában: Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment. Typotex, Állami Számvevőszék. 747–761.

Az asszertivitás nem agresszív és nem megalázkodó, hanem elegánsan magabiztos, eredményes viselkedés. Legkönnyebben az agresszív és az alárendelődő viselkedéssel való összehasonlításban tudjuk leírni. Mint más magatartásmódoknak, így az asszertitásnak, agresszivitásnak és az alárendelődésnek is van egyfelől viselkedésbeli megjelenése, másfelől pedig olyan gondolati, attitűdbeli, világnézeti háttere, amelyből a megjelenő viselkedés táplálkozik.

Az agresszív viselkedésre jellemző az erőszakosság, túlzott rámenősség, az erőteljes gesztusok és hangerő. Ez a fajta viselkedés abból a világszemléletből gyökerezik, amely szerint az emberek, akik az interakcióban részt vesznek, nem rendelkeznek azonos jogokkal. Vagyis az egyik embernek több joga van arra, hogy az érdekeit érvényesítse, érzelmeit, véleményét kifejezze, kérjen vagy visszautasítson, arra, hogy odafigyeljenek rá és megértsék a problémáját, hogy tisztelettel bánjanak vele, mint a másikkal. Az agresszív ember azzal a talán számára sem tudatos attitűddel vesz részt a kommunikációban, hogy fenti szempontokból ő az a fél, aki több jogokkal rendelkezik. Az agresszivitás nem csupán a fent leírt nyílt formában jelentkezhet, hiszen sértett alapállással, duzzogással szintén el lehet érni, hogy a kommunikáció összes lényeges elemét meghatározhassuk, akár azt is, hogy meg lehet-e egyáltalán szólalni a környezetünkben. A sértett ember elérheti, hogy kizárólag az ő érzelmei számítsanak, ne kelljen a másikat meghallgatni, véleményét, érzelmeit figyelembe venni. Akár nyílt, akár burkolt formában jelenik meg az agresszió, a partner elnyomottnak, frusztráltnak érzi magát a kommunikációs aktus során. Az agresszív ellenőr félelmet ébreszt az ügyfélben, aki joggal érzi, hogy nem hallgatták meg, nem segítették, esetleg megsértették. Az agresszív viselkedés viszont agressziót vagy frusztrációt szülhet, így nem eredményes az ügyfelekkel való kommunikáció során.

Az alárendelődő, meghunyászkodó viselkedésre a félnétség, bizonytalanság jellemző, a gesztusok visszafogottak, a hang halk és fátyolos. Mindez abból következik, hogy az alárendelődő személy szintén egyenlőtlennek látja az emberi kapcsolatokat, azonban ebben az esetben az agresszív viselkedésű személlyel szemben ő az, aki kevesebb joggal rendelkezik. Nem mer véleményt nyilvánítani vagy nem tartja fontosnak, nem mer kérni, kérdezni vagy kérést visszautasítani. Mivel keveset kommunikál, környezete nem tudja, mit érez, mit gondol. Az alárendelődő személy gyakran érzi magát elnyomottnak, frusztráltnak, és ez utóbbi a környezet számára időnként kétségbeesett indulatkitörésekben nyilvánulhat meg. Az ellenőrökre ritkán jellemző az alárendelődő viselkedés, hiszen ezzel nem lehet embereket rávenni arra, hogy a szabályok szerint járjanak el. A szubmisszív ellenőrrel szemben az ügyfél gyakran fölényeskedő, kioktató.

Az asszertivitás magabiztos és nyugodt viselkedés. A testtartás egyenes, a gesztusok nyitottak és határozottak, a hang csengő. Az asszertív viselkedésre jellemzőek az úgynevezett „nyitott tenyér” gesztusok, amelyek őszinteséget, nyíltságot kommunikálnak. Az asszertivitás és így a nyitott tenyér gesztusok sem egyformák a dominancia szempontjából: a lefele fordított tenyér erősebb, a felfelé fordított gyengébb dominanciára utal. Az asszertív ember határozottan kiáll az érdekeiért, határozottan mondja el véleményét és fejezi ki az érzelmeit. Ugyanakkor figyelmesen meghallgat másokat, komolyan veszi, tiszteletben tartja a másik ember véleményét, érzelmeit. Viselkedését az a gondolati háttér irányítja, hogy az emberek születésüktől fogva bizonyos jogokkal rendelkeznek, és hogy ezek a jogok mindenkit megilletnek, függetlenül korától, nemétől, társadalmi pozíciójától.

Ezek a jogok a következők: jogom van ahhoz, hogy

- meghallgassanak,
- tisztelettel bánjanak velem,
- kérdezzek, hozzáértő személyhez forduljak,
- kifejezzem az érzelmeimet,
- elmondjam a véleményem,
- kiálljak az érdekeimért,
- szükség esetén nemet mondjak,
- azt mondjam, hogy „nem tudom”,
- hibázzak,
- segítséget kérjek,
- megváltoztassam az elhatározásomat – illetve ezek a jogok nyilvánvaló természetességgel megilletik a beszélgető partneremet is.



Az asszertív ember magabiztos és határozott. Mégsem érezzük mellette elnyomva magunkat, mert viselkedése nyitott. Lehet például szorongás nélkül szívességet kérni tőle. Meghallgatja a kérést, s bár adott esetben zavar nélkül visszautasítja annak teljesítését, érzékelteti, hogy hasonló esetben az ő kérését is vissza lehet – érzelmi vagy egyéb konzekvenciák nélkül – utasítani.

#### 4.6.2. A különböző viselkedéstípusok előnyei és hátrányai

Az agresszivitás gyakran hatékony viselkedés lehet. Agresszív módon elérhetünk bizonyos eredményeket. Különösen szubmisszív (alárendelő) ember hódol be könnyen az agresszióknak. Az ilyen eredményeknek azonban igen nagy ára van. Amit esetleg megnyerünk a tartalmi szinten, azt elveszíthetjük a kapcsolati, érzelmi szinten, ugyanis az agresszió rendszerint frusztrációt vagy viszontagressziót szül. Hosszú távú kapcsolatok esetén semmiképpen sem választhatjuk az agresszív viselkedést. Az úgynevezett „ügyfélbarát” kommunikációval ellentétben az ellenőr részéről az agresszív kommunikáció.



Az ember állandóan igyekszik egyensúlyt tartani saját érdekeinek érvényesítése és a mások érdekeinek figyelembevétele között. Gyakran frusztrációt okoz, ha a békesség kedvéért a másik érdekeinek figyelembevételét választjuk, ez azonban szükségszerű lehet, ha segítségünkre szorul valaki. Máskor azonban olyankor is engednünk, amikor ez nem volna szabad, és ennek súlyos következményei lehetnek. Tudunk kell nemet mondani, különben később nehezen kezelhető precedenst teremtünk. Ilyenkor jogunkban áll felülvizsgálni indítékainkat: azért történt ez, mert feltétlen engedelmességre neveltek, vagy félünk újra átélni azt az élményt, amelyet a másik visszautasításának feszültsége, az azt követő harag kelt bennünk, vagy kisebb energiabefektetésnek érezzük egy szívesség megtételét, mint a visszautasítást követő feszültségek csillapítását. Vizsgáljuk meg, hol van az a határ, amíg szívesen segítünk, és mi az, amitől terhesnek, nem megengedhetőnek érezzük ezt! Az asszertivitás nem azt jelenti, hogy minden esetben konfrontálódni kell, de ha szükséges, ki kell állnunk a jogainkért.

Gyakran mégis szükség van némi szubmisszivitásra is, hiszen egyes helyzetekben a túlzottan magabiztos, szuperasszertív viselkedés az agresszivitás érzetét kelti.

#### 4.6.3. Amikor nehéz asszertívnak lenni

Vannak olyan helyzetek, amelyben az emberek könnyen félénkké vagy agresszívvá válnak. Érdemes végiggondolni, melyek azok a szituációk, amikor nem sikerül megőriznünk asszertívitásunkat.

Ha eltökélte, hogy ezentúl asszertíven szeretne viselkedni, olvassa át a kérdőívet, és feleljen a kérdésekre. Lehetséges feleletei: 1. soha, 2. néha vagy 3. gyakran. Ha elkészült, húzza alá azokat a kérdéseket, amelyekre a válasza „néha” vagy „soha” volt. Ezek azok a helyzetek, amelyekben jelenleg nem, vagy kevéssé tud asszertív lenni.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Bryce, Lee (1990): *A sikeres nő nem férfi*. Novotrade.

	Gyakran	Néha	Soha
Ha főnöke vagy ügyfele túlzó kéréssel áll elő, vissza tudja utasítani?			
Tudja-e a kollégáit, ügyfelét szemtől szembe kritizálni?			
Ha valaki kritizálja, tud-e erről nyíltan beszélni vele?			
Tudja-e a bókot anélkül fogadni, hogy zavarba jönne?			
Munkájával kapcsolatos elégedetlenségét megmondja-e a főnökének?			
El tudja-e kerülni, hogy mások kihasználják, vagy ide-oda lökdössék?			
Rendre tud-e utasítani egy férfit?			
Rendre tud-e utasítani egy nőt?			
Szokott-e értekezleten kérdezni, felszólalni?			
Tud-e nemet mondani, amikor szeretne?			
Ha valaki nyilvánvalóan igazságtalan, szóvá teszi-e neki?			
Tud-e humorral felelni, ha leszidják?			
Tud-e vetélkedéssel kapcsolatos érzelmeiről beszélgetni egy olyan munkatársával, akit a vetélytársának tart?			
Meg meri-e kérdezni valakitől, hogy megsértette-e?			
Magabiztos-e a felvételi beszélgetéseken?			
Meghallgatják-e az emberek az ötleteit?			
Ha valaki joggal kritizálja, végig tudja-e hallgatni anélkül, hogy védekezésbe menekülne?			
Ha valaki rosszul végez el egy munkát, megkéri-e, hogy csinálja meg rendesen?			
Idegének között nyugodtnak és magabiztosnak érzi-e magát?			
Ha valaki visszaél a bizalmával, megmondja-e neki őszintén, mit érez?			
Ha valaki, akit tisztel, olyat mond, amivel egyáltalán nem ért egyet, kifejt-e a saját véleményét?			
Ellent tud-e mondani egy hatalmi pozícióban lévő személynek?			
Ha tudomására jut, hogy valaki rossz hírbe hozza, megkeresi-e, hogy tisztázzák a dolgot?			
El tudja-e kerülni, hogy túl sokat mentegetőzzön?			
Mer-e szívességet kérni?			

Természetesen nem vagyunk képesek minden helyzetben asszertívan viselkedni. Vannak, akik nagyon nehezen kérnek szívességet, míg másoknak a kérés visszautasítása esik nehezebbre. Sokan nem képesek a jogos kritikát mentegetőzés vagy támadás nélkül elfogadni, mások viszont – a konfliktuskerülés érdekében – még azokat a bírálatokat is elfogadják, amelyekre nem szolgáltak rá. Vannak, akik idegenek előtt, míg mások a számukra fontos ismerősök előtt érzik feszélyezve magukat, félnek érzelmet, véleményt nyilvánítani, ellentmondani vagy kiállni a jogaikért. Senki sem képes arra, hogy minden asszertivitást igénylő problémáját egyszerre és azonnal megoldja. Először a legkevésbé kínos és kockázatos szituációkat válasszuk ki, és amikor a sikeres kísérletektől már nőtt az önbizalmunk, akkor lássunk neki a nehezebbeknek.

## 4.7. Megterhelő kommunikációs helyzetek kezelése

### 4.7.1. Bevezetés

A különböző társas helyzetek különböző mértékben teszik próbára az asszertivitásunkat. Az ellenőri munka különösen megterhelő kommunikációs helyzeteket eredményez, amelyek megfelelő kommunikációs kezelés híján súlyosan megterhelhetik az ellenőrzést végző mentális egészségét, rossz munkakapcsolatok kialakulásához, eredménytelen tárgyalásokhoz vezethet.

Sokak számára nehézséget jelent kérést előterjeszteni, illetve kérést elutasítani, nemet mondani.

Próbára teszi az asszertivitásunkat a kritika adása és fogadása.

Gyakori, hogy tekintélyszeméllyel szemben képtelenek vagyunk a saját nézeteink, érdekeink, ötleteink képviselésére.

Nehezünkre esik az agresszivitás, fölényeskedés kezelése. Sokan nehezen utasítanak, igazítanak helyre másokat, különösen, ha az illető könyörög, elesettnek látszik, vagy precedensre hivatkozik.

A következő részben az asszertivitás gyakorlati kivitelezésnek legalapvetőbb szabályait mutatjuk be. Ahhoz, hogy igazán sikeresek legyünk a nehéz interperszonális helyzetek kezelésében, tudnunk kell:

- előre végiggondolni a várható eseményeket, kommunikációs stratégiákban, alternatívákban gondolkodni;
- empátiát érezni és mutatni, vagyis aktívan meghallgatni (a szituáció és a benne szereplők mély megértése nélkül a konfliktusok kezelhetetlenek);
- saját helyzetünk megértése érdekében „énüzenetek” megfogalmazni;
- asszertívan viselkedni.

#### 4.7.2. Hogyan mondjunk nemet?

Nemet mondani, indokolatlan, megvalósíthatatlan, szabálytalan vagy túlzó kérést visszautasítani legtöbbünk számára igen nehéz, lelkiileg megterhelő feladat. Féltünk attól, hogy partnerünk megbántódik, és nehéz lesz a továbbiakban fenntartani az optimális partneri kapcsolatot. Attól is tartunk, hogy máskor hasonló elutasításra számíthatunk. Mégis, ha nem akarjuk, hogy gyakori frusztrációként éljük meg, hogy mások kihasználnak minket, meg kell tanulnunk nemet mondani. Egy ellenőr természetesen csak akkor lehet eredményes, ha képes munkatársai vagy ügyfelei megalapozatlan kérésait visszautasítani. Tegyük ezt a következőképpen:

- Minél precízebben foglaljuk össze a partner kívánságát. Például: „Tehát Ön azt szeretné, ha én keresném fel a hivatal ügyfélszolgálatát, hogy megkérdezzem, miért nem történt meg az átutalás.”
- Nyugodt és magabiztos formában utasítsuk el az indokolatlan kérést, ha úgy döntünk, hogy nem szándékozunk megtenni. Például: „Sajnos nem áll módomban eljárni Ön helyett, önnek kell megkeresnie az ügyfélszolgálatot”
- Hangsúlyozzuk a saját szempontjainkat! Például: „Én is azt szeretném, hogy mindenki időben megkapja a neki jogosan járó támogatást. De én nem egyeztettem le Ön helyett az számlaszámát. Csak a számlaszám tulajdonosának adhatnak felvilágosítást.”

Asszertív viselkedés közben gondosan figyeljünk a visszajelzésekre!

- Mutassunk empátiát, megértést! Például: „Megértem, hogy nem szeret ügyfélszolgálatokra telefonálni, én is tapasztaltam, hogy az embert mindig valami géphez kapcsolják.”
- Ha van valami ötletünk a megoldásra, közöljük a partnerünkkel, és együtt vitassuk meg! Például: „Mi lenne, ha e-mailt írna? Megadom az ügyfélszolgálat e-mail-címét, és ha akarja, elküldés előtt megnézem.”
- Indokolt esetben használjuk a „megakadt lemez” módszerét! Ha megfelelően megindokoltuk, hogy miért ragaszkodunk bizonyos megoldáshoz, véleményhez, visszautasításhoz, ne engedjük, hogy partnerünk arra kényszerítsen, hogy újabb és újabb indokokat találjunk ki! Ilyen esetben érdemes használnunk a megakadt lemez módszerét: Anélkül, hogy mérgesen vagy hangosabban felelnénk, ismételjük meg az álláspontunkat, valahányszor partnerünk megpróbál rávenni minket arra, hogy változtassuk meg! Például: „Sajnálom, de sem e-mailt nem írhatok az Ön nevében, se telefonálni nincs módomban.”

#### 4.7.3. Mit ne tegyünk?

**Ne bíráljuk, ne ítéljük el a másikat.** Például: „Ön ki akar használni engem.” Kerüljünk minden olyan kifejezést, amely alapján a partnerünk úgy érezhetné, hogy a kérés előterjesztése eleve problematikus. Például: „Hogy kérhet ilyet tőlem?”

**Álljunk ellen a lelki nyomásnak!** A kérés előterjesztője gyakran úgy igyekszik rávenni partnerét a kérés teljesítésére, hogy megdicséri őt, és a dicséretet kvázi a kérés teljesítéséhez köti. Például: „Azért fordultam hozzád, mert ehhez te olyan jól értesz a ...” vagy „Azt hallottam rólad, hogy segítőkész ember vagy.” Ilyen esetben fogadjuk el a dicséretet, de ragaszkodjunk az eredeti álláspontunkhoz (megakadt lemez technika). Például: „Örülök, hogy segítőkésznek tartanak, de a beszámolót nem szeretném megírni helyetted.”

Még nehezebb a **precedensre hivatkozás kezelése**. Ilyenkor a legcélravezetőbb, ha elhárítjuk a precedenssel való foglalkozást, és megismételjük a korábbi elutasítást. Például: „Nem tudom megítélni, hogy a kollégám miképpen járt el hasonló esetben, de én semmiképpen sem tekinthetek el a tények jegyzőkönyvben való rögzítésétől.”

#### 4.7.4. Hogyan terjesszünk elő kérést?

Sokak számára olyan nehéz kérést előterjeszteni, hogy inkább mindent maguk csinálnak. Ők azok a többnyire szubmisszív személyek, akik nem kérnek sem nagyobb, sem apróbb szívességeket, ami azután nagyon megnehezíti mindennapi életüket. Igaz viszont, hogy nem kockáztatják meg a visszautasítást sem. Teljesen természetes emberi érzés, hogy félünk a visszautasítástól, attól, hogy toladónak fognak tartani minket, hogy bármilyen módon megszégyenülünk, kiszolgáltatottakká vagy túlságosan lekötelezettekké válunk. Fontos, hogy tudjunk kérni és visszautasítani, de mindkettőt csak indokolt esetben tegyük.

#### A KÉRÉS ELŐTERJESZTÉSE ELŐTT ALAPOSAN FEL KELL KÉSZÜLNÜNK:

- Mérje föl, mit akar elérni, mi lenne az optimális megoldás, és mi az, ami még elfogadható az ön számára, milyen alternatívákat tud adott esetben fölajánlani. Készüljön megvalósítható kompromisszummal.
- Objektíven mérje fel a helyzetet: mennyire megterhelő a kérés teljesítése a partner számára, mi várható (ne legyen eleve sértődött egy esetleges visszautasítás előrevetítése miatt).
- Képzeld magát a partnere helyzetébe! Gondolja végig, mit fog mondani: milyen kérdései, kifogásai lesznek, mit fog kérni cserébe, milyen ötletei lesznek a megoldásra. Készüljön föl, hogy arra adott esetben mit fog válaszolni.
- Előre tervezzé el az első mondatokat és a zárást, a felkészülése alapján gondolja végig a beszélgetést, de ne készüljön szó szerint.

A kérés előterjesztésénél a következőképpen érdemes eljárni (ne legyünk túl merevek, az alábbiaktól a szituáció függvényében el lehet térni):

- Világosan, tömören és udvariasan fogalmazza meg a kérést. Például: „Nyelvvizsgára készülök, beszélgetnél velem angolul?”
- Indokolja meg a kérést (énüzenetek)! Például: „A szóbelire nagyon nehéz egyedül készülni, nagy segítség lenne, ha tudnék valakivel beszélgetni.”
- Hallgassa meg a választ figyelmesen! Például: „Szívesen beszélgetnék veled angolul, de most nagyon lefoglal a munkám, nem hiszem, hogy időt tudnék szakítani.”
- Mutasson megértést! „Köszönöm, hogy szeretnél segíteni, de azt is megértem, hogy a munkádra is kell gondolnod.”
- Ajánljon kompromisszumot: „Tudnál-e akkor gyakorolni velem, amikor amúgy sem dolgoznál? Ha megfelel neked, hazakísérlek, és útközben vagy bevásárlás közben beszélgethetnénk.”
- Ha a partner beleegyezik, köszönje meg a szívességet.
- Konkretizálja megállapodást! „Akkor ma hazakísérlek, útközben beszélgetünk, holnap pedig érted megyek.”

Egy kérés előterjesztése szorongással jár, ezért hajlamosak vagyunk tompítani a kérés erejét. Úgy például, hogy nem mondjuk ki, mit is akarunk, csak utalunk rá. „Elkelne egy kis segítség az angolvizsgámhoz”, vagy úgy fogalmazunk, hogy szinte tálcán kínáljuk a visszautasíthatóságot: „Biztos nincs időd rá, hogy segíts nekem.” Máskor a kérés fogadjában keltünk szorongást azzal, hogy úgy fogalmazunk meg a kérést, hogy eleve érzi, a visszautasítás következményekkel jár: „Nem tudom számíthatok-e rád...”, vagy bagatellizáljuk a kérést: „Ha egy kicsit akarnál, tudnál segíteni, nem olyan nagy dolog” stb.



#### 4.7.5. Mit ne tegyünk?

Álljunk ellen a kísértésnek, és ne tegyük a következőket:

- Ne köntörfalazzunk!
- Ne mentegetőzzünk!
- Ne ajánljuk föl előre a kifogást!
- Ne alkalmazzunk lelki nyomást!
- Ne tegyünk szemrehányást!
- Ne mutassunk sértettséget!
- Ne bagatellizáljuk el a szívességet!

### 4.8. Hogyan kritizáljunk, bíráljunk, utasítsunk rendre másokat?

A kritikát nemcsak fogadni nehéz, mások bírálata szintén megterhelő, de egy ellenőr számra mindennapos feladat. Ebben a helyzetben gyakran vagyunk szubmisszívek, azaz vagy elállunk attól a szándékunktól, hogy másokat kritizáljunk, vagy ha megtesszük, nem győzünk miatta szabadkozni, mentegetőzni. Mások ezzel szemben rendkívül indulatosan, agresszívan kritizálnak. A kritika adásánál az egyik leggyakoribb hiba, hogy személyes támadást intézünk a bírált személy ellen, aki ettől sértve érzi magát, de nem tudja pontosan, hogy viselkedésének következményei hogyan érintik a kritika adóját, a céget vagy az adott feladatot, illetve azt sem érti pontosan, mit várnak tőle.

Mentálhigiénés szempontból is fontos, hogy megfelelően tudjunk kritizálni. Nem jó, ha minden esetben lenyeljük jogos haragunkat. A partner agressziója, ha tehetetlennek érezzük magunkat vele szemben, frusztrációt kelt, amely ha felgyülemlik, kontrollálhatatlan indulatokat válthat ki. Próbáljuk meg elfogulatlanul megítélni, hogy történt-e méltánytalanság, szabálytalanság, agresszió, helytelen munkavégzés vagy más problematikus viselkedés a partnerünk részéről, s ha igen, ezt tegyük szóvá.

A kritikára csakúgy, mint a kérés előterjesztésére föl kell készülnünk. Tervezzük meg előre, miképpen fogalmazzuk meg a kritikát, miképpen értetjük meg a partnerünkkel az álláspontunkat, határozzuk meg, mit akarunk elérni (minimálisan és maximálisan), vegyük számba a lehetséges kifogásokat, készüljünk fel ezek kezelésére.

#### 4.8.1. Kritika megfogalmazása

Írja le konkrétan és objektívan a helyzetet (kerülje a személyeskedést és a szemrehányást, a negatív minősítést). Például: „Ön egy Mitsubishi *ST-1500* kistraktorra adta be a pályázatát, ami 3 hengeres és 17 LE motorral rendelkezik. Ez a traktor pedig szintén *Mitsubishi, de FD-1100D*, ráadásul 2 hengeres és a teljesítménye csak 13 LE. Ez a típus nemcsak eltér a pályázatban szereplőtől, de sokkal olcsóbb is.”

Fogalmazzon meg „énüzenetet”, azaz mondja el, miképpen érinti Önt a helyzet: Például: „Attól tartok erre a típusra nem érvényes a pályázata, félek, vissza kell majd fizetni a pályázati pénzt.”

Figyeljen aktívan a válaszra! Kérdezzen rá a kifogásolt viselkedés okára! Például: „Mi volt a probléma? Miért nem a megpályázott kistraktort vette meg?”

Fogalmazza meg pontosan, milyen viselkedést vár el a másiktól! Például: „Igen, látom, hogy a számlán a pályázatban szereplő típusú és árú traktor szerepel. De én csak akkor tudom igazolni a jogosultságot, ha az udvaron álló traktor is ugyanaz, mint a pályázatban szereplő. Engem is ellenőriz az EU, nem lehet kibúvó.”

Adjunk lehetőséget arra, hogy a másik fél is javaslatot tegyen!

Ha van ötlete a megoldásra, terjessze elő!

Kommunikálja határozottan, ha a probléma megoldása érdekében szívességet vagy többlet-erőfeszítést tett. Érje el, hogy partnere ezt elismerje, megköszönje.

Ha a bírált személy nem akarja elismerni a jogos kritikát, illetve csak a saját szempontjait, kifogásait hangoztatja, éljen a megakadt lemez módszerével. Például: „Csak akkor tudom igazolni a jogosultságot, ha a pályázatban szereplő traktort mutatja be. Nincs módom ettől eltérni.”

Késztesse partnerét nagyobb empátiára: „Volt már olyan helyzetben, hogy olyasmire kérték, ami szabálytalan, és ráadásul meg is ütheti a bokáját?”

Delegálja a problémát! „Ha ön ellenőr lenne, mit tenne a helyemben?”

Ha bíralt személy hajlandó megérteni a problémát, valószínűleg aktívan részt vesz a megoldásban is.

## 4.8.2. Hogyan fogadjuk a kritikát?

Egy kritika lehet jogos, jogtalan vagy részben jogos. A bírálat azonban mind a bírálóban, mind a fogadóban indulatok gerjeszt, ezért igen nehéz a kritika jogosságát megítélni. A helyes eljárás az lenne, ha elismernénk a kritika jogos részét, visszautasítanánk a jogtalan, miközben megpróbálnánk megérteni és csillapítani a kritizáló indulatait. Ez azonban nem az a magatartás, ahogyan egy ilyen helyzetben ösztönösen reagálunk. Temperamentumunktól függően hajlamosak vagyunk gondolkodás nélkül védekezésbe, mentegetőzésbe vagy éppen támadásba „menekülni”. El kell sajátítanunk bizonyos kommunikációs technikákat, ha nem akarjuk, hogy az egyszerű bírálat értelmetlen veszekedéssé vagy süketek párbeszédévé fajuljon.

Néha elegendő, ha viszonylag egyszerű taktikákat alkalmazunk:

### ISMÉTLÉS

A túlzó kifogás kezelhető, ha egyszerűen megismételjük a tarthatatlan álláspontot. Például: „Maga mindig váratlanul toppan be”, „Ön azt mondja, még egyszer sem jeleztem előre, mikor jövök ellenőrizni.” Ilyenkor az ügyfél többnyire belátja, hogy túlzó volt a kifogása.

### A TEMPÓ LASSÍTÁSA

„Ettől eltekintve is úgy látja” típusú mondatok. Például: „Valóban csak az anyósa volt otthon, így vele ellenőriztük a számlákat. Ettől eltekintve, az ellenőrzés rendben ment, nem találtunk szabálytalanságot.”

### NYÍLTSAÉG

Manipuláció helyett jobb az őszinteség. Például: „Igaza van abban, hogy az anyósa nincs bejelentve mint földhasználó.”

„Szendvics” módszer: két pozitívum közé beépíteni a kifogást. Például: „Az ellenőrzés rendben lement. Tudom, hogy nem szereti, ha nem Önnel járjuk be a földeket. De így időben megkaphatja a támogatást.”

## 4.9. Erős indulatok kezelése

Amennyiben dühös, elfogult, türelmetlen vagy egyéb módon erősen felindult emberrel kell beszélgetést folytatnunk, nem elegendő csupán az egyszerű taktikák bevetése. Első lépésben az érzelmi indulati állapot megfelelő szintre való csökkenését kell elérnünk, hiszen az erős érzelmek akadályozzák a racionális gondolkodást. Ennek legfontosabb eszközei az aktív meghallgatás és az „énüzenetek” kommunikációs technikák.

Az alábbiakban ismertetett kommunikációs technikák segítenek minket, hogy sikeresebbek és hatékonyabbak legyünk az erős érzelmek, indulatok, konfliktusok kezelésében, a lehetséges alternatívák feltárásában, a felmerülő problémák a megoldásában.

### 4.9.1. Mutassa, hogy figyel!

Odafordulás, szemkontaktus, bólogatás, mosoly. Ha telefonálunk: igen, értem, valóban stb.

#### 4.9.2. Tegyen fel kérdéseket!

Akár kifogással, akár kritikával állunk szemben, a legfontosabb dolgunk a kérdezés, mely alapján rájöhethetünk az igazi okra (ha rejtett), találhatunk felértékelhető elemet, nem ad vagy kevésbé ad lehetőséget a partnernek hallgatni vagy közömbösnek maradni, ezen kívül általában kedvező légkört teremt abban az esetben, ha az alábbi szabályokat betartjuk:

Kérdezzen rá a részletekre! Például: „Miért gondolja, hogy valaki följelentette?”

Kérdezzen a partner referenciakeretén belül:

azaz az ő gondolatait követve, az ő gondolatmenetébe ágyazódva kérdezzen! Kerülje a szuggesztív, rábeszélő kérdéseket! Például: „Maga sem hiszi, hogy egy dzsumbuj legelőterületnek minősülhet?”



#### 4.9.3. Mutasson megértést, empátiát!

Mondja, hogy megérti a problémát. Például: „Valóban nehéz lehet ilyen feltételek között dolgozni.”

#### 4.9.4. Tükrözze vissza partnere érzelmeit!

Ez gyakran a partner viselkedését, látható, érzékelhető érzelmi állapotát kommentáló szóbeli megjegyzés. Például: „Látom, nagyon számított a területalapú támogatásra, és most meglehetősen tanácstalannak érzi magát. Jól láttam a dolgot?”

#### 4.9.5. Foglalja össze, tisztázza, fogalmazza át a partner mondanivalóját!

A partner mondanivalóját időről időre foglalja össze. Például: „Ön tehát azt szeretné elérni, hogy a terület legalább 90%-át fogadjam el legelőnek.”

#### 4.9.6. Mondja el saját érzelmeit, de ne engedje, hogy eluralkodjanak Önön!

Például: „Rosszul esik és méltánytalannak érzem, hogy azt feltételezi rólam, hogy a szomszédja megfizetett, hogy idejökkel ellenőrizni. Az én munkám az, hogy segítsen a gazdákat, hogy a nekik járó támogatáshoz hozzájussanak. Ez a terület azonban nem minősíthető legelőnek, köves, fás, egy nagy mocsaras terület is található benne.”

Csak akkor szabad érdemben foglalkozni a partner által felvetett problémával, ha a fent bemutatott technikák segítségével, illetve ezek kombinálásával sikerült őt lecsillapítani olyan szintre, hogy már képes figyelni és a továbbiakban valódi partnerként részt venni az interakcióban.

#### 4.9.7. Ismerje el a jogos kritikát, ellenvetést! Bontsa részekre a problémát!

Jogos kritika esetén: megértést mutatunk és elnézést kérünk. Például: „Nagyon sajnálom, hogy már egy órája vár rám. Tudom, hogy sok dolga van. Elnézést kérek a késésért.”

Jogtalan kritika esetén: megértést mutatunk, de visszautasítjuk a jogtalan kritikát. Például: „Megértem, hogy ez Önt kellemetlenül érinti, de nekem minden körülmények között szabályosan kell eljárni. Nem tettem korábban sem kivételt senkivel.”

Részben jogos kritika esetén: megértést mutatunk, elismerjük a jogos kritikát, és visszautasítjuk a jogtalan kritikát. Például: „Nézze, Önnek igaza van abban, hogy több mint egy órát késtem, elnézést, tudom, hogy sok a dolga. De az teljesen téves feltételezés, hogy a szomszédja küldött magához ellenőrizni.”

Amennyiben sikerült az indulatokat kezelni és tisztázni a kritika jogosságát, úgy foglalkozhatunk a felvetett problémával:

- megválaszolhatjuk a kérdést,
  - elnézést kérhetünk,
  - kifejtethetjük a probléma hátterét, a valódi okokat,
  - megoldási lehetőségeket kínálhatunk,
  - megígérhetjük, hogy utána nézünk az ügynek, elintézzük valamit (de akkor ezt valóban meg kell tennünk),
  - megadhatjuk a fogadóóránkat, egy szakértő vagy illetékes nevét, elérhetőségét stb.
- Ha van valami ötlete a megoldásra, közölje a partnerével, és együtt vitassák meg!

## 4.10. Összefoglalás

Vannak olyan helyzetek, amelyek óhatatlanul szociális feszültséget, szorongást keltenek a kommunikációs partnerekben. Nehéz szívességet kérni és kérést elutasítani, másokat bírálni vagy mások bírálatát meghallgatni. Ezek azonban olyan készségek, amelyek feltétlenül szükségesek az ellenőrök számára. A cél az, hogy a partnerek minél pontosabban megértsék egymást, és egymás közötti esetleges konfliktusukat úgy tudják megoldani, hogy ne maradjon a felekben személyes ellenézés, és a munkakapcsolat a későbbiek során eredményesebb legyen. Az asszertivitás a nehéz helyzetek kezelésének viselkedéses alapja, amely nélkül a fejezetben tárgyalt kommunikációs technikák sem alkalmazhatók optimális határfokkal. Az asszertivitás elegánsan határozott, egyenrangú viselkedés, amely nélkül nem vagyunk képesek nehéz helyzeteket eredményesen megoldani. Azok a kommunikációs technikák, amelyek ebben az oktatási anyagban említettünk, elegendő önbizalom és asszertivitás nélkül nem alkalmazhatók sikeresen. Az önbizalom minden szociális készség alapja.

## 4.11. Gyakorlatok

### 4.11.1. Egyéni konfliktuskezelési stratégia készítése

„Konfliktus akkor áll fenn, ha egymással össze nem egyeztethető magatartásmódok vagy szándékok ütköznek össze. Itt kisebb jelentősége van annak, hogy ezek a magatartásmódok valóban összeegyeztethetetlenek-e. A konfliktusok keletkezése szempontjából inkább az a döntő, hogy azokat a résztvevők szubjektíve összeegyeztethetetlenként élik át.” (Salewski)

A kommunikáció fejlesztése azért sem könnyű feladat, mert a résztvevők személyisége, temperamentuma, sajátos konfliktuskezelési szokásai, attitűdjei jelentősen befolyásolják az interakció érzelmi, kapcsolati és tartalmi eredményességét. Éppen ezért érdemes megismernedni saját konfliktuskezelési stratégiáinkkal, azok használatának előnyeivel és nehézségeivel, hiszen csak így tudunk erősségeinkre támaszkodva megküzdeni saját konfliktuskezelési nehézségeinkkel.

Konfliktusnak a továbbiakban azokat a feszültséggel teli helyzeteket nevezzük, melyekben két ember (csoport) törekvései, nézetei, gondolkodása stb. összeegyeztethetetlennek tűnnek. Hangsúlyozni kell: a konfliktusnak nem feltétele, hogy az összeegyeztethetlenség valóban fennálljon, elegendő, ha a benne szereplők azt úgy látják. A konfliktusban a szereplők soha nem a valóságos kép alapján döntenek saját akcióikról: a döntés alapja mindig az az észlelés, amilyennek ők maguk látják a szituációt, a másik felet stb. Az ilyen helyzetekben egy személy viselkedése alapvetően két dimenzió mentén, kétfajta szándék, kétfajta hajlandóság alapján írható le:

Mennyit hajlandó tenni valaki a saját céljai, érdekei, akarata érvényesítése érdekében?

Milyen mértékben hajlandó valaki támogatni a másik fél céljainak, akaratának, érdekeinek érvényesítését?

Hangsúlyoznunk kell, hogy mindkét dimenzió a szándékról, a hajlandóságról szól és nem az eredményességről. Egy konkrét személy konfliktuskezelési stratégiáját nem az határozza meg, hogy eredményes volt-e a saját érdekek érvényesítése, hanem az, hogy ez volt-e a szándéka, és mennyit tett az érdekérvényesítésért, illetve

a másik dimenzióban nem az a meghatározó, hogy valóban érvényesítette-e a partner az érdekeit, hanem az, hogy kapott-e ehhez, és ha igen, milyen mértékű támogatást a vizsgált konkrét személytől.

A viselkedésnek ezen két alapvető dimenziója felhasználásával Thomas és Kilmann (1974) öt különböző stílust, úgynevezett konfliktuskezelési stratégiát határozott el egymástól

## A THOMAS–KILLMAN TESZT<sup>27</sup> ALAPJÁN ÉRTÉKELHETI SAJÁT KONFLIKTUSKEZELÉSI STRATÉGIÁJÁT!

A következő tesztben állítaspárokat talál. Mindegyiknél válassza ki azt az állítást, amelyiket az igazabbnak érzi önmagáról. Ha mindkettőt igaznak érzi, akkor is döntse el egy hajszál különbséggel, melyik jellemzőbb Önre, mert a következő párosításokban még módja lesz választani az elejtett állítást is.

1.	A. Előfordul, hogy átengedem másoknak a felelősséget: oldják meg a problémát. B. Nem nagyon firtatom, miben tér el a véleményünk, inkább azt hangsúlyozom, miben egyezünk meg.
2.	A. Igyekszem kompromisszumos megoldásra jutni. B. Megpróbálom tekintetbe venni mind a saját, mind a vitapartnerem gondjait, szempontjait.
3.	A. Általában szilárdan követem céljaimat. B. Igyekszem lecsillapítani a másik érzelmeit, hogy megmentsem a köztünk lévő jó viszonyt.
4.	A. Igyekszem kompromisszumos megoldásra jutni. B. Néha feláldozom saját óhajaimat a másik személy óhajáért.
5.	A. A megoldásban következetesen próbálom megszerezni a másik fél segítségét is. B. Azt próbálom tenni, amit szükségesnek ítélek a haszontalan feszültségek elkerüléséhez.
6.	A. Igyekszem kerülni a veszekedést. B. Igyekszem álláspontomat érvényre juttatni.
7.	A. A vitát elhalasztom, hogy legyen időm átgondolni a problémát. B. Egyes pontjaimat feladom, hogy cserébe a másik is engedjen valamit.
8.	A. Általában szilárdan követem a céljaimat. B. Közvetlenül próbálom tisztázni mindkettőnk aggodalmait és a köztünk levő vitás pontokat.
9.	A. Úgy érzem, a nézeteltérések néha nem érik meg, hogy törődjünk velük. B. Erőfeszítéseket teszek, hogy a saját utamat járhassam.
10.	A. Szilárdan követem a céljaimat. B. Igyekszem kompromisszumos megoldásra jutni.
11.	A. Közvetlenül próbálom tisztázni mindkettőnk aggodalmait és a köztünk lévő vitás pontokat. B. Igyekszem lecsillapítani a másik érzelmeit, hogy megmentsem a köztünk lévő viszonyt.
12.	A. Néha elkerülöm az állásfoglalást, ha látom, hogy ez civódáshoz vezetne. B. Hagyom, hogy valamiben neki legyen igaza, ha ő is hagyja, hogy másban meg nekem legyen.
13.	A. Középutas megoldást javasolok. B. Ragaszkodom hozzá, hogy tekintetve vegyék a szempontjaimat.
14.	A. Elmondom neki saját elképzelésemet, és megkérem, mondja el az övét. B. Igyekszem megmutatni neki az én álláspontom logikáját és előnyeit.
15.	A. Igyekszem lecsillapítani a másik érzelmeit, hogy megmentsem a köztünk lévő viszonyt. B. Azt próbálom tenni, ami szükséges a feszültségek elkerülésére.
16.	A. Igyekszem nem sérteni a másik érzelmeit. B. Igyekszem meggyőzni a másikat álláspontom értékeiről.

27 Thomas, K. W. (2008): Thomas-Kilmann conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1(11).

17.	A. Általában szilárdan követem a céljaimat. B. Azt próbálom tenni, ami szükséges a haszontalan feszültségek elkerülésére.
18.	A. Ha ez a másikat boldoggá teszi, meghagyom álláspontjában. B. Hagyom, hogy valamiben neki legyen igaza, ha ő is hagyja, hogy másban meg nekem legyen.
19.	A. Közvetlenül próbálom tisztázni mindkettőnk aggodalmait és a köztünk levő vitás pontokat B. A vitát elhalasztom, hogy legyen időm átgondolni a problémát.
20.	A. Megpróbálom közvetlenül feldolgozni a köztünk lévő nézetkülönbségeket. B. Igyekszem megtalálni a köztünk lévő nyereségek és veszteségek becsületes kombinációját.
21.	A. Amikor tárgyalásba bocsátkozom, igyekszem tekintettel lenni a másik személy óhajaira is. B. Mindig hajlandó vagyok a probléma közvetlen megvitatására.
22.	A. Olyan megoldást próbálok találni, amely az ő és az én álláspontom közé esik. B. Határozottan képviselem az elgondolásaimat.
23.	A. Nagyon gyakran foglalkoztat az, hogy mindkettőnk óhaja teljesüljön. B. Előfordul, hogy átengedem a másik félnek, oldja meg a köztünk lévő problémát.
24.	A. Ha úgy látom, a másik álláspontja nagyon fontos számára, ráhagyom. B. Igyekszem megnyerni őt egy kompromisszum erejéig.
25.	A. Igyekszem megmutatni neki álláspontom logikáját és előnyeit. B. Amikor tárgyalásba bocsátkozom valakivel, igyekszem tekintettel lenni az illető óhajaira is.
26.	A. Középutas megoldást javasolok. B. Szinte mindig foglalkoztat az, hogy mindkettőnk óhaja teljesüljön.
27.	A. Néha elkerülöm az állásfoglalást, ha látom, hogy ez civakodáshoz vezetne. B. Ha ez a másikat boldoggá teszi, meghagyom álláspontjában.
28.	A. Általában szilárdan követem céljaimat. B. A köztünk lévő probléma megoldásában általában igyekszem biztosítani a másik fél segítségét is.
29.	A. Középutas megoldást javasolok. B. Úgy érzem, a nézetkülönbségek nem mindig érik meg, hogy törődjünk velük.
30.	A. Igyekszem nem sérteni a másik érzelmeit. B. Mindig megosztom a problémát a másik személlyel, hogy együtt tudjuk megoldani.

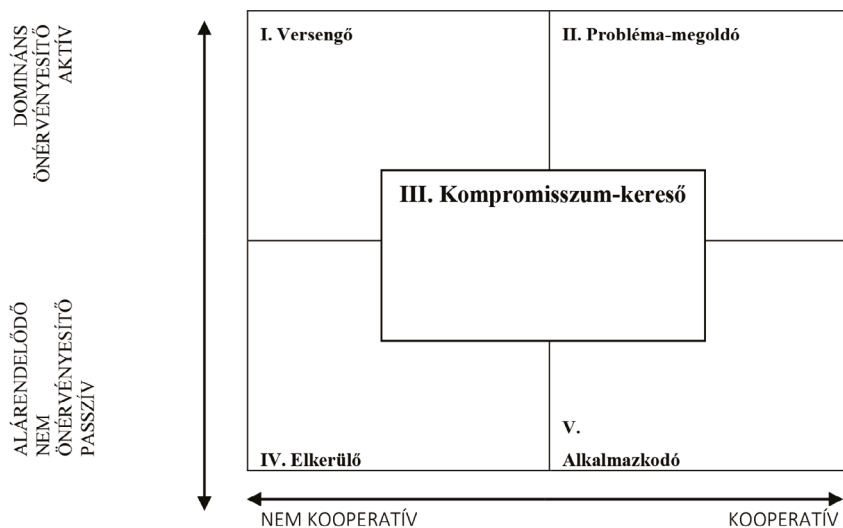
**Konfliktuskezelési módszerek – kérdőív-értékelő tábla**

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

KONFLIKTUSKEZELÉSI MÓDSZEREIM (ÖNDIAGNÓZIS)

	százalék %	I. Versengés	II. Problémamegoldás	III. Kompro-misz-szumkeresés	IV. Elkerülés	V. Alkalmazkodás
M	— 95 —	12		12	12	12
A	— 90 —	11	12	11	11	11
G	— 85 —	10	11	10	10	10
A	— 80 —				9	9
S	----- 75 ----					8
		9				7
		8	10	9	8	
-----		-----	-----	-----	-----	----- 6 ----
			9	8		
	— 70 —	7				
	— 65 —					
	— 60 —				7	
	— 55 —					
K	— 50 —					
Ö	— 45 —	6				5
Z	— 40 —					
E	— 35 —		8	7		
P	— 30 —				6	
E						
S		5	7	6		
				5		4
		4	6		5	
-----	----- 25 ----	-----	-----	-----	-----	-----
A	— 20 —	3			4	3
L	— 15 —					
A	— 10 —					
C	— 5 —		5	4		
S						
O		2	4		3	
N			3			
Y		1	2	3	2	2
			1	2	1	1
		0	0	0	0	0





### A KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK ÉRTÉKELÉSE

A versengés önérvénytető és nem együttműködő. Az egyén saját szándékait érvényesíti a másik személy rovására. Ez hatalomorientált eljárás: a személy bármely befolyásolási módot latba vet, amely megfelelőnek tűnik, hogy nyerő helyzetbe kerüljön – meggyőzőképességét, rangját, gazdasági szankciókat stb. A versengés jelentheti a „saját igazáért való kiállást”, a helyesnek vélt álláspont védelmét vagy egyszerűen a győzelemre való törekvést.

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

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

A problémamegoldás egyszerre önérvénytető és együttműködő. Az elkerülés ellentéte. Magában rejti azt a törekvést, hogy együtt dolgozva a másik személlyel találjunk valamilyen megoldást, amely teljesen megfelel mindkettőnk szándékainak. Azt jelenti, hogy beleássuk magunkat egy problémába azzal a céllal, hogy megtaláljuk a két fél alapvető érdekelttségét, s találjunk egy olyan alternatívát, amely mindkét érdekskálának megfelel. A problémamegoldás lehet például egy nézetkülönbség mélyebb feltárása azzal a céllal, hogy egymás megértése révén okuljunk, valamilyen feltétel megteremtésére való szövetkezés, amelynek hiánya az erőforrásokért való versengésre készítetne, vagy konfrontáció és törekvés egy személyközi probléma kreatív megoldására.

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

### A PONTSZÁMOK ÉRTELMEZÉSE

Mind az öt konfliktuskezelési mód hasznos bizonyos helyzetekben. Egy konfliktuskezelési mód hatékonysága az adott konfliktushelyzet követelményeitől és attól függ, hogy mennyire ügyesen alkalmazzuk.

Mindnyájan képesek vagyunk mind az öt konfliktuskezelési mód alkalmazására. Senkire sem jellemző egyetlen, merev stílus a konfliktusok kezelésében. Ugyanakkor mindenkiről elmondható, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokat jobban tud használni, mint másokat, ezért hajlamos arra, hogy nagyobb mértékben hagyatkozzon ezekre, mint amazokra.

A konfliktusban tanúsított viselkedés, mint mondtuk, két összetevő eredménye: az egyik az egyén hajlamai, a másik, hogy mit igényel a helyzet. Mennyire megfelelő (figyelembe véve a helyzetét, amiben van), ahogy Ön az öt konfliktuskezelési módot használja? Ennek megítéléséhez kívánunk segítséget nyújtani. Mindegyik konfliktuskezelési módhoz felsorolunk néhány – az adott viselkedési stílust igénylő – szituációt. Előfordulhat, hogy bizonyos konfliktuskezelési módokkal nagyobb, vagy éppen kisebb mértékben él, mint szükséges lenne. Ezért azokra a figyelmeztető jelekre vonatkozólag is megfogalmazunk néhány kérdést, amelyek az egyes stílusok túlzott vagy túlságosan kismértékű használatára utalnak.

## Versengés

### Alkalmazásai:

1. Amikor a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos.
2. Lényeges kérdéseknél, amelyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni, például költségek megnyirbálása, népszerűtlen szabályok érvényesítése, fegyelmezés.
3. Olyan kérdéseknél, amelyek a vállalat boldogulása szempontjából alapvetőek, és biztos az igazában.
4. Azokkal az emberekkel szembeni önvédelemként, akik visszaélnék a nem versengő viselkedés nyújtotta előnyökkel.

### Magas pontszám:

1. Fejbólintó Jánosokkal van körülvéve?  
(Ha igen, talán azért, mert megtanulták, hogy nem bölcs dolog ellentmondani Önnek, vagy letettek arról, hogy megpróbálják befolyásolni. Ez fontos információktól zárhatja el.)
2. Beosztottai félnek tudatlanságukat vagy bizonytalanságukat elárulni Ön előtt?  
(Ez előfordul versengő légkörben, illetve az elismerés kivívása érdekében. A jelenség gyakran azzal jár, hogy Ön bátrabban és magabiztosabban lép fel, mint amennyire biztosnak érzi magát. Az eredmény az, hogy az emberek kevésbé képesek információt vagy véleményt kérni – kevésbé képesek tanulni.)

### Alacsony pontszám:

1. Gyakran érzi magát hatalom nélkülinek különböző helyzetekben?  
(Ez amiatt lehet, hogy nincs eléggé tudatában a hatalomnak, amellyel rendelkezik, járatlan a használatában, vagy kényelmetlenül érinti a hatalom használatának a gondolata. Ez – a befolyás korlátozása révén – gátolhatja a hatékonyságát.)
2. Vannak nehézségei a határozott állásfoglalással, még ha látja is, hogy mire lenne szükség?  
(Néha az azzal való törődés, hogy mások milyen érzésekkel és félelmekkel reagálnak a hatalom használatára, habozóvá tesz, ami a döntések halogatását eredményezheti, s növelheti mások nehézségeit és/vagy nehezítelését.)

## Problémamegoldás

### Alkalmazásai:

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

### Magas pontszám:

1. Több időt szentel egyes problémák alapos megvitatására, mint amennyit megérdemelnek?  
(A problémamegoldás időt és energiát vesz igénybe, azokat az erőforrásokat, amelyeknek talán leginkább szűkében van egy szervezet. Jelentéktelen problémák nem igényelnek optimális megoldásokat, és nincs szükség minden személyes differencia „megcsócsálására”. A közös problémamegoldás és a közmegegyezéses döntéshozatal túlzott használata néha kockázat csökkentésére való törekvést jelent, a felelősség elmosása vagy a cselekvés halogatása útján.)

2. Az Ön által tanúsított problémamegoldó viselkedés nem vált ki problémamegoldó reagálást másokból? (Egyes problémamegoldó viselkedésmódok kísérletező-próbálkozó jellege viszonylag könnyűvé teheti másoknak a problémamegoldó kezdeményezések semmibe vételét, figyelmen kívül hagyását. A bizalom és nyíltság pedig néha visszaélésre adhat alkalmat. Lehet, hogy elkerülnek a figyelmét olyan jelek, amelyek védekező beállítottság, türelmetlenség, versengés vagy ellentmondó érdekek jelenlétére utalhatnak.)

#### Alacsony pontszám:

Nehezebbre esik a véleménykülönbségeket úgy tekinteni, mint hasznosítható alkalmat a tanulásra vagy problémamegoldásra?

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

### 4.11.2. Kompromisszumkeresés

#### Alkalmazásai:

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

#### Magas pontszám:

1. Olyan erősen koncentrálni a megegyezés gyakorlati kérdéseire és taktikájára, hogy néha szem elől téveszti a nagyobb problémákat (elvek, értékek, hosszútávú célok, vállalati érdek)?
2. Az egyezkedés, ezen felül a valamit valamiért elvének hangsúlyozása cinikus légkört eredményez a munkatársak között?  
(Az ilyen légkör alá tudja ásni az emberek közti bizalmat, s eltereli a figyelmet a vitatott probléma érdemi részéről.)

#### Alacsony pontszám:

1. Túl érzékenynek vagy feszélyezettnek tartja magát ahhoz, hogy hatékony legyen alkukhelyzetekben?
2. Nehezen tesz engedelményeket?  
(E nélkül a biztonsági szelep nélkül nehéz elegánsan kiszállni a kölcsönösen destruktív vitákból, hatalmi csatározásokból stb.)

### Elkerülés

#### Alkalmazásai:

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

Magas pontszám:

1. Vannak-e nehézségeik a munkatársaknak az Öntől kapott információk elégtelensége miatt?
2. Gyakran tűnik úgy, hogy úgy bánnak egymással, mint a „hímes tojással”?  
(Néha indokolatlan mértékben von el energiát az óvatosság és a problémák kerülése. Szembe kellene nézni velük, és megoldani őket.)
3. Fontos kérdésekben késedelmes döntések születnek?

Alacsony pontszámok:

1. Gyakran tapasztalja, hogy megsért másokat érzéseikben, vagy ellenségeskedést éleszt?  
(Talán több belátással kellene a problémákat kezelnie, vagy több tapintattal, kevésbé fenyegetően megfogalmazni azokat.)
2. Gyakran érzi, hogy sürgető problémákkal van elárasztva?  
(Talán több időt kellene fordítania a prioritások kialakítására – eldöntve, hogy melyek azok a kérdések, amelyek viszonylag kevésbé lényegesek, amelyeket esetleg másokra lehetne delegálni.)

## Alkalmazkodás

Alkalmazásai:

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

Magas pontszám:

1. Úgy érzi, hogy ötletei és véleménye nem részesülnek olyan figyelemben, amint azt megérdemelnék?  
(A túlzott alkalmazkodás mások szándékaihoz befolyást, tekintélyt és elismerést von el Öntől. Ugyanakkor megfosztja a szervezetet az Ön potenciális közreműködésétől.)
2. Laza a fegyelem?  
(Bár az öncélú fegyelem nem sokat ér, gyakran vannak olyan szabályok, eljárások, feladatkijelölések, amelyek döntő jelentőségűek számunkra vagy a szervezet számára.)

Alacsony pontszám:

1. Szoktak nehézségei lenni a kölcsönös jóindulat kiépítésével?  
(A kis kérdésekben való alkalmazkodás, amelyek a másik számára fontosak, jóindulatot juttat kifejezésre.)
2. Gyakran tűnik úgy, hogy mások úgy viszonyulnak Önhöz, mint aki nem eléggé belátó?
3. Nehéz belátnia, ha tévedett?
4. Elismeri az indokolt kivételeket a szabályok alól?

Tudja, hogy mikor kell a játszmát feladnia?

## KONFLIKTUSKEZELÉSI MÓDOK (áttekintés)

### **VERSENGÉS**

Változatlanul az a véleményem, hogy ....  
 Egészen világosan meg kell mondanom, hogy ....  
 Ahogy mondtam, az a legésszerűbb...  
 Ha nem csinálod meg, ....  
 Jobban tennéd, ha....  
 Tedd, ahogy megmondtam!

### **PROBLÉMAMEGOLDÁS**

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?

### **KOMPROMISSZUMKERESÉS**

Keressünk egy gyors megoldást...  
 Elfogadom, hogy..., ha te elfogadod...  
 Fifti-fifti...  
 Elégedj meg azzal, ....  
 Hajlandó vagyok, ..., ha te ...

### **ELKERÜLÉS**

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

### **ALKALMAZKODÁS**

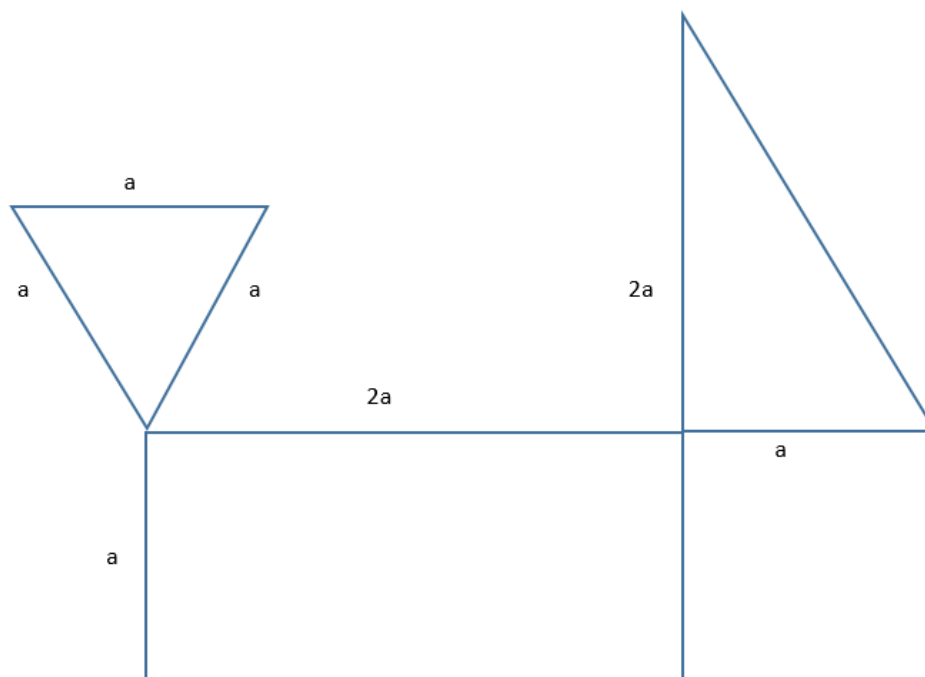
Egyetértek azzal, hogy....  
 El tudom fogadni, hogy...  
 Úgy teszem, ahogy mondtad...  
 Nem akartalak megsérteni...  
 Csatlakozom...  
 Meggyőztél...  
 Én is úgy gondolom...

## 4.11.3.sz. gyakorlat: Információátadás

### **EGY- ÉS KÉTIRÁNYÚ KOMMUNIKÁCIÓ (RUDAS 1990)**

**Célok:** A vizuális csatornát kizáró információáramlás megtapasztalása. A mondanivaló strukturálásának, az összefoglalás, ismétlések, a megfelelő szóhasználat fontosságának vizsgálata a verbális csatorna használata során. Nem szóbeli (vizuális) jelenség verbális interpretálásának megfigyelése. Az egy- és kétirányú (interaktív) kommunikáció különbségeinek vizsgálata.

Folyamat: A csoportvezető egy önként jelentkezőt kér a demonstrátor szerepére. Átadja neki a a lenti rajzot (lásd a lenti ábrát), és elmondja a feladatát.



Amíg a demonstrátor a feladatát tanulmányozza, a csoportvezető arra kéri a résztvevőket, hogy a nekik kiosztott két üres lapot jelöljék meg 1., illetve 2. sorszámmal. A demonstrátor bejön, háttal áll a csoporttagoknak. Lassan és jól érthetően ismerteti az 1. ábrát, amelyet a csoporttagoknak le kell rajzolniuk az 1. papírlapra. Kérdések nem tehetőek fel; az egyszeri ismertetésen kívül a demonstrátor más információt nem adhat, nonverbális módon sem.

Amikor az 1. ábráról a rajz elkészült, a demonstrátor szembefordul a csoporttal, és ismerteti a ábrát, amit a 2. papírlapra rajzol le mindenki. Eközben bárki bármit kérdezhet a demonstrátortól, aki minden kérdésre válaszol (az ábrát természetesen nem mutathatja meg). Amikor a 2. ábrát is elkészítették, a csoportvezető kifüggeszti az eredeti ábrát. Így mindenki megállapíthatja, hogy az 1. és a 2. ábránál hány alakzat lerajzolása sikerült megfelelően.

A csoportvezető tacepaón regisztrálja az egyéni eredményeket. Összehasonlítják a két ábra adatait, és megbeszélik a gyakorlat tanulságait.

Megjegyzés: A megbeszélés során a tréner/tanár felhívja a résztvevők figyelmét arra, hogy nemcsak vizuális jelenségek verbális interpretációja okoz nehézséget, de ugyanígy gondot okozhat belső élményeink, testi-lelki állapotunk szóbeli kifejezése. Például az ápolói munka során a jobb kifejezőképesség megtanulása, a feedback tudatos alkalmazása segíti a gondozókat és a betegeket, hogy képesek legyenek ezekről a belső folyamatokról beszámolni.

### **Szókincsfejlesztés**

Cél: A befogadó számára érthetetlen, ismeretlen, nem elfogadható kifejezések helyettesítése, más, a befogadók számára érthetőbb, elfogadhatóbb kifejezésekre.

### Folyamat:

Változat1: A csoport egyik tagja mond egy szót (amely idegenes hangzású, nem mindig pontosan megértett, de a köznapi beszédben gyakran használt, például: kompetens, adekvát, izolált, diszkriminatív stb.). A sorban mellette ülő a megadott szó helyett egy köznapiabb, érthetőbb szót, kifejezést ajánl. Például: kompetens helyett illetékes, vagy hozzáértő, izolál helyett elszigetel stb. Ha a megoldást a csoport elfogadja, a következő tag ad meg egy idegen szót, amelyet a mellette ülő helyettesít egy megfelelőbbel.

Változat2: A fentiekhez hasonló módon a csoport tagjainak bizonyos fogalmakat kell definiálniuk, például: feketegazdaság, platform, frakció, GDP stb.

### **SZÁJRÓL SZÁJRA (RUDAS 1990, módosított változat<sup>28</sup>)**

**Célok:** A memóriafolyamatok bemutatása, a széli elhelyezkedés hatása, az információ adagolása, a sorba kapcsolt információs lánc hatása az üzenet torzulására.

**Folyamat:** A csoportvezető hat önként jelentkezőt kér, a csoport többi tagja megfigyelő. Az önként jelentkezők egyikük kivételével kimennek a szobából. A bent maradónak a csoportvezető lassan és jól érthetően felolvassa az üzenet szövegét egy papírról. Ezután még egyszer felolvassa ugyanígy. Behívják a második személyt, akinek az első emlékezetből elmondja az üzenetet. Kérésre még egyszer elmondhatja ő is. A gyakorlat ugyanígy folytatódik, amíg az utolsónak maradó is meghallgatja az üzenetet, majd emlékezetből felírja a táblára vagy a tacepaóra. Ezután mellé tesszük az eredetileg felolvasott üzenetet, és összehasonlítjuk a kettőt. A megfigyelők beszámolnak tapasztalataikról. Videofelvétel visszánézésével ellenőrizzük a megfigyelések pontosságát.

A felolvasott mondat:

#### **„Ügyfélnyilvántartási kötelezettségek”**

*Felhívjuk a figyelmet arra, hogy az ügyfél nyilvántartásba vételére, valamint a nyilvántartásba vett adatokra vonatkozó változásbejelentési kötelezettségének teljesítésére a Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal által működtetett Egységes Mezőgazdasági Ügyfélnyilvántartási Rendszerbe történő nyilvántartásba vétel és változás bejelentés szabályairól szóló 128/2013. (VII. 30.) MVH Közlemény rendelkezései (elérési útvonat: <http://mvh.gov.hu/portal/MVHPortal/default/mainmenu/kozlemanyek/mvhk1282013>) irányadóak.”*

#### **4.11.4. GYAKORLATOK: Az ügyfél megnyugtatása, megértése**

##### **A problémamegoldó beszélgetés (Rudas 1990, módosított változat<sup>29</sup>)**

**Célok:** A problémamegoldó beszélgetés élményének megtapasztalása mind a hallgató, mind a beszélő szerepből. Az aktív hallgatás, kérdezőtechnika gyakorlása.

**Folyamat:** A csoport triádokra (három alcsoporthoz) oszlik. Mindenki kap egy „megfigyelési lapot”. A triádok külön elvonulnak. Az első menetben a triád egyik tagja az ügyfél (kliens, gazda), másik tagja a tanácsadó (konzulens), harmadik tagja a megfigyelő. Az ügyfél elmondja valamilyen közéleti, a gazdálkodással kapcsolatos vagy magánéleti (de feltétlenül személyes) problémáját a tanácsadónak. Az utóbbi igyekszik őt megérteni, a problémát megismerni, és olyan segítséget adni a megoldáshoz, amely nem jelenti a döntés és a felelősség átvételét, és nem jelenti saját elképzeléseinek a másokra erőltetését. A beszélgetés tíz percig tart, miközben a megfigyelő kitölti a megfigyelési lapot; majd visszajelzést ad a tanácsadónak anélkül, hogy részletekbe menő vitába bocsátkoznának. Ezután szerepcsere következik, és a második menet, majd újabb szerepcsere után a harmadik menet zajlik le. Így mindenkire minden menetben sor kerül valamelyik szerepben. (Lebonyolításuk azonos az első menetével.)

Végül a teljes csoport összegyűlik, és megbeszéli a tanulságokat. A triádok beszámolnak érzéseikről, benyomásaikról. Milyen viselkedéselemek tűntek inkább és melyek kevésbé segítőnek?

### **MEGFIGYELÉSI LAP**

Jelölje meg azokat a mondatokat, amelyeket megfigyel.

A tanácsadó:

1. Segíti a partnert a probléma elemzésében.
2. Segíti a partnert megoldások megtalálásában.
3. Tisztázóként működik a partner számára.

28 Rudas János (2007): *Delfi örökösei – Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Lélekben Otthon Kiadó.

29 Rudas János (2007): *Delfi örökösei – Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Lélekben Otthon Kiadó.

4. Összefoglalóként működik.
5. Tapasztalata és ismeretei alapján javaslatokat tesz.
6. Kész válaszokat ad a kliensnek.
7. Feltételezi, hogy a kliens pontosan tálalta a problémát.
8. Mutatja, hogy figyel.
9. Felfogja a nem verbális üzeneteket.
10. Többet beszél, mint a partner.
11. Érdeklődést tanúsít a partner iránt.
12. Újrafogalmaz (parafrazál).
13. Ellentmond a partnernek, illetve provokálja őt.
14. Együttműködik a partnerrel a problémakörök meghatározásában.
15. Segíti a véghezvitel és a következő lépések megtervezésében.
16. Egyezséget köt, és megállapítja az időhatárokat.

#### 4.11.5.GYAKORLATOK: Konfliktus- és kifogáskezelés

##### **Az asszertivitás élőképei (RUDAS 1990. módosított változat<sup>30</sup>)**

###### Célok:

Az asszertivitás, agresszivitás, szubmisszivitás (alárendelődés) fogalmának tisztázása.

Önismeret szerzése saját kommunikációs stílusunkról.

Az asszertivitás fejlesztése.

Idő: 45 perc

###### Folyamat:

A csoportvezető röviden ismerteti az asszertivitás, az agresszivitás és a szubmisszivitás (alárendelődés, „nyusziság”) közötti különbséget.

Jelenet: A résztvevők egyike az ellenőr. A másik az ügyfél. Megkapják az esetlapot. A szereplap mellé az ellenőrt játszó szereplő egy másik kártyát is kap, amelyen az általa játszott ellenőr viselkedésére vonatkozó instrukció található. A kártyákon a következő olvasható: asszertív, szubmisszív és agresszív. A jelenetet háromszor játsszák el, a három kommunikációs stílusnak megfelelően.

Amíg a szereplők készülnek, a tréner instruálja a megfigyelőket. Három jelenetet fogunk látni a végén három szempontból fogjuk elemezni: a. Mi volt a szereplapra írva, azaz milyen stílusban játszott az ellenőr? Mi volt a jellemző a látott viselkedésre? b. Mennyire volt eredményes a viselkedés tartalmi értelemben, azaz mennyire sikerült elhárítani a kérést, sikerült-e megoldani a problémát? c. Mennyire volt eredményes a kommunikációs stílus kapcsolati értelemben? Azaz, sikerült-e megtartani a jó kapcsolatot? Szívesen dolgoznak-e a felek együtt a továbbiakban?

###### Ügyfél esetlapja

Az ügyfél nagyon ideges, mert nem kapta meg a neki járó támogatást. Azt szeretné, ha az ellenőr segítene neki, még hozzá azzal, hogy utána néz, miért nem történt meg az átutalás. Ő ehhez nem ért, azt se tudja, hol, mit és kitől kellene kérdeznie. Nem tud egy rendes levelet megírni, a telefonálás se könnyű, folyton egy gép sorolja a menüpontokat. Az ellenőr úgyis azt mondja mindig, hogy ők azért vannak, hogy a gazdáknak jogosan járó támogatás megkapását segítsék.

30 Rudas János (2007): *Delfi örökösei – Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlat*. Lélekben Otthon Kiadó.



*Ellenőr esetlapja*

Az ügyfél nagyon ideges, mert nem kapta meg a neki járó támogatást. Azt szeretné, ha az ellenőr segítene neki, méghozzá azzal, hogy utánanézz, miért nem történt meg az átutalás. Ön is azt szeretné, hogy mindenki időben megkapja a neki jogosan járó támogatást. De nem egyeztethet az ügyfél helyett. Csak a számlaszám tulajdonosának adhatnak felvilágosítást.

**Kritika megfogalmazása**

**Célok:** A kritika megfogalmazásának, a probléma leírásának, az énüzenetek adásának gyakorlása.

**Eljárás:** A résztvevők körben ülnek. Az első résztvevő megfogalmaz egy szemrehányást, amelyet a sorban mellette ülő átalakít leíró jellegű problémamegfogalmazásra és énüzenetre. Ezután ő mond egy szemrehányást, amit a sorban mellette ülő fogalmaz át, és így tovább körben.

Mielőtt a gyakorlat elkezdődik, a gyakorlatvezető bemutat egy példát. Szemrehányás: „Nem igaz, hogy ennél a rohadt cégnél nincs senki, aki fölvegye a kaputelefont. Megvan a véleményem rólatok.” Ugyanez „énüzenetté” átfogalmazva: „Tíz percig itt álltam a bejáratnál és csöngettem, de nem vette fel senki a kaputelefont. Egyre rosszabbul éreztem magam, mert az emberek furcsálkodva néztek rám, arra gondoltam, hogy biztosan tolvajnak néznek.”

**Kritika fogadása**

**Célok:** A kritika adásának és fogadásának, az aktív figyelem és a kritika részekre bontásának gyakorlása.

**Folyamat:** A résztvevők szemben ülnek egymással. A szemben ülők egyike megfogalmaz egy számára jogosnak tűnő kritikát, amelyet a partnere az aktív figyelem és a kritika részekre bontásának technikájával fogad, majd szerepet cserélnek. Ezután a következő páros gyakorolja ugyanezt.

Mielőtt a gyakorlat elkezdődik, a gyakorlatvezető bemutat egy példát. Kritika: „Már megint órák óta rád várunk, nem tudjuk nélküled elkezdni az értekezletet.” Kritika fogadása: „Megértem, hogy hosszúnak tűnt a várakozás, és elnézést is kérek a késésért, de valójában 20 percet késtem, és most először fordult elő. Még egyszer sajnálom.”

**Kritika megfogalmazása**

**Célok:** Ebben a gyakorlatban a konfliktuskezelés legalapvetőbb technikáit tanítjuk, azt, hogy miképpen tudunk másokat meghallgatni és megérteni, valamint hogyan tudunk szemrehányás nélkül (teüzenetek), saját érzéseinkről, a partnerrel kapcsolatos problémáinkról, igényeinkről beszélni (énüzenetek). A gyakorlat célja továbbá a kritika kapcsán kialakuló tárgyalási szituációk elemzése a következő szempontok alapján: előkészítés, tárgyalási pozíció (objektív és szubjektív elemek), alkudozás, lezárás.

**Leírás:**

A résztvevők kapnak egy-egy „esetlapot”. Aki kétoldalasat kap, az megfigyelő, aki egyoldalasat, szereplő.

Mindenki elolvassa a szereplőjét, a megfigyelők mindkét fél szempontjából felkészülnek a beszélgetésre, a szereplők a saját szerepükre készülnek. A felkészülés időtartama: 5-8 perc.

A szereplők eljuttatják a jelenetet, majd a csoport megbeszéli a látottakat.

**Esetlapok:***Gazda esetlapja*

Ön egy Mitsubishi *ST-1500* kistraktorra adta be a pályázatát, ami 3 hengeres és 17 LE motorral rendelkezik, azonban egy másik a traktort vásárolt. Szintén *Mitsubishi, de FD-1100D*, 2 hengeres, és a teljesítménye csak 13 LE. Ez a típus nemcsak eltér a pályázatban szereplőtől, de sokkal olcsóbb is. Az eladó azt mondta, ez is pont olyan jó. Mikor megemlítette a pályázatot, azt ajánlotta, hogy a másik típusra írja meg a számlát, így a pályázaton sem lesz probléma. A különbségen megosztóznak. Így is történt, de fél, hogy kiderül a turpisság. Főleg, hogy jönnek ellenőrizni. Már inkább visszavinné, és megvenné az pályázott típust.

*Ellenőr esetlapja*

Egy gazdánál ellenőrzi, hogy a megvásárolt traktor azonos-e a pályázatban szereplővel. Megnézte a papírokat, stimmelnek, de magát a gépet is megnézi. Az a helyzet, hogy a pályázatban egy Mitsubishi *ST-1500* kistraktor szerepelt, ami 3 hengeres és 17 LE motorral rendelkezik. Ez a traktor pedig szintén *Mitsubishi, de FD-1100D*, ráadásul 2 hengeres, és a teljesítménye csak 13-LE. Ez a típus nemcsak eltér a pályázatban szereplőtől, de sokkal olcsóbb is. Tudatnia kell a gazdával, hogy erre a pályázatra így nem jogosult, és csak akkor tudja igazolni a jogosultságot, ha az udvaron álló traktor is ugyanaz, mint a pályázatban szereplő.

**Kritika fogadása, erős indulatok kezelése**

**Célok:** A kritika adásának és fogadásának, az aktív figyelem és a kritika részekre bontásának gyakorlása. „Énüzenetek” megfogalmazása és a megakadt lemez technika használata az indulati szint csökkentése és az ellenőr mentális egészségének megőrzése érdekében.

**Leírás:**

A tréner ismerteti a kritika fogadásának, az erős indulatok kezelésének módszertanát, majd eljuttatják az esetet. A résztvevők kapnak egy-egy „esetlapot”. Aki kétoldalasat kap, az megfigyelő, aki egyoldalasat, szereplő.

Mindenki elolvassa a szereplőjét, a megfigyelők mindkét fél szempontjából felkészülnek a beszélgetésre, a szereplők a saját szerepükre készülnek. A felkészülés időtartama: 5-8 perc.

A szereplők eljuttatják a jelenetet, majd a csoport megbeszéli a látottakat.

*Gazda esetlapja*

Jöttek ellenőrizni a földalapú támogatás jogosultságát. A földjén háromféle gazdálkodást folytat, amit rendszeresen be is jelentett. Egy táblán búzát, a másikban kukoricát termel, a harmadik legelő. Az ellenőr némi méricskélés után azt állítja, hogy a búza területe mintegy 5%-kal kisebb, meg hogy a legelő nagy része nem ismerhető el legelőnek, mert köves, fás és mocsaras. Ön nagyon dühös, biztos benne, hogy a búzaföldből a szomszéd elszántott, és ő küldte az ellenőrt is, aki nem véletlenül kötözködik.

*Ellenőr esetlapja*

Ön egy gazdánál a területalapú támogatás jogosultságát ellenőrzi. A szabályos bejelentés szerint a földterületen háromféle gazdálkodást folyik. A gazda egy táblán búzát, a másikban kukoricát termel, a harmadik legelő. A mérések alapján megállapította, hogy a búza területe mintegy 5%-kal kisebb a bejelentettnél. Ezen kívül a legelő nagy része nem ismerhető el legelőnek, mert köves, fás, és egy nagy mocsaras terület is található benne. A gazda nagyon dühös és vádaskodó.

## 5. SZAKIRODALOMJEGYZÉK

1. Blumné Erika; Bán Zéman Zoltán: *Controlling a vezetés szolgálatában. Történeti fejlődés, perspektívák.* In: Taylor : gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat, (6) 1-2. pp. 439-447. (2014)
2. Bryce, L. (1990) *A sikeres nő nem férfi.* Novotrade.
3. Domokos L. – Parragh B. (2020): Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze. *Pénzügyi Szemle/ Public Finance Quarterly*, 65(1), 132–139.
4. Feeny, D. et al. (1990): „The tragedy of the commons: twenty-two years later.” *Human ecology* 18: 1–19.
5. Horváth B. – Kolozsi P. P. – Németh E. (2013): Számvevőszéki ellenőrzések a társadalom szolgálatában – az ÁSZ katasztrófavédelmi jelentésének hasznosulása. *Polgári Szemle: Gazdasági és Társadalmi Folyóirat*, 9(3–6), 36–52.
6. Lentner, C. (2017). Some Legal and Economic Aspects of Mitigating State Finance Risks. *Jura: A Pécsi Tudományegyetem Állam-és Jogtudományi Karának Tudományos Lapja*, 109.
7. Németh E. (2006): *Közszereplés: A társadalmi szintű kommunikáció kézikönyve.* Osiris Kiadó.
8. Németh E. (2009): *A személyes hatékonyság fejlesztése.* Századvég Kiadó.
9. Németh E. (2020): A „Pocokdilemma”: a kooperatív játékok társadalom-lélektani implikációi = The 'voile dilemma' the social psychological implications of cooperative games. *Magyar Tudomány*, 181(3), 365–375.
10. Németh E. (2017): Asszertív kommunikáció. In Bábosik M. szerk.: *Vezetés a közjó szolgálatában: Közpénzügyi gazdálkodás és menedzsment.* Typotex – Állami Számvevőszék 764., 747–76.
11. Pulay G. (2017): Miért (lehet) eredményes eszköz a szervezeti integritás a korrupció megelőzésére? *Köz-gazdaság-Review of Economic Theory and Policy*, 12(4), 13–28.
12. Rost, M. – Wilson, J. J. (2013): *Active listening.* Routledge.
13. Rudas J. (2007): *Delfi örökösei - Önismereti csoportok - elmélet, módszer, gyakorlat.* Lélekben Otthon Kiadó,
14. Thomas, K. W. (2008): Thomas-Kilmann conflict mode. *TKI Profile and Interpretive Report*, 1(11).
15. Tóth D.: Minden, amit a belső kontrollrendszerrel tudnia kell. <https://belsokontrollrendszer.hu/minden-amit-a-belső-kontrollrendszerrel-tudnia-kell/> Letöltés: 2023. október 3.
16. Zéman Z. – Kerekes E. (2019): A belső ellenőri jelentések etikus információtartalma és közzétételének jogi szempontjai. *JURA* 2, 325–331.

## 6. MÓDSZERTANI AJÁNLÁSOK

A Mezőgazdasági és Vidékfejlesztési Hivatal Szervezeti és működési szabályzata. III. fejezet. 13/2015. (VI. 30.) FM utasítás

A legfelsőbb ellenőrző intézmények teljesítménymérésének keretrendszere: <https://www.idi.no/work-streams/well-governed-sais/sai-pmf>.

Vészhelyzeti/sürgősségi betegellátás ellenőrzése, 2019, 19110. számú ÁSZ jelentés

ISAI 130, Code of Ethics. The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. [www.issai.org](http://www.issai.org)

The Institute of Internal Auditors: *Standards* are principle-focused and provide a framework for performing and promoting internal auditing. <https://www.theiia.org/en/standards/>

A Nemzeti Adatvédelmi és Információszabadság Hatóság ajánlása [https://www.naih.hu/files/Uzleti-titok\\_kontra\\_nyilvanossag\\_AJANLAS.pdf](https://www.naih.hu/files/Uzleti-titok_kontra_nyilvanossag_AJANLAS.pdf)

A magyar Számvevőszék elismeri az (ISSAI 130) meghatározott követelményeket, és felvette azokat [etikai iránymutatásainak](#) első részébe.

Kapcsolódó dokumentumok: <https://www.eca.europa.eu/hu/Pages/Transparency-ethics.aspx>

- Az Európai Számvevőszék által 2007 óta kapott és a Számvevőszék titkárságán rendelkezésre álló ajándékok leltára
- Közlemény a vezető tisztviselők szolgálati jogviszonyuk megszűnését követően folytatott szakmai tevékenységeivel kapcsolatos információk közzétételéről (a személyzeti szabályzat 16. cikkének harmadik és negyedik bekezdésével összhangban) – 2020. évi éves jelentés.
- Az INTOSAI Etikai Kódexe (ISSAI 130) Etikai iránymutatások
- A Számvevőszék tagjaira és volt tagjaira érvényes magatartási kódex
- Peer Review Report on the Ethical Framework of the European Court of Auditors (EN)
- Decision No 50-2022 on the European Court of Auditors' policy for ensuring a respectful and harassment-free workplace (EN)
- Inventory of gifts received by the European Court of Auditors since 2007 and available in the Court's Secretariat (EN)

## **7. JOGSZABÁLYI HIVATKOZÁSOK**

2011. évi LXVI. törvény, I. fejezet, Általános rendelkezések, az Állami Számvevőszék Jogállása és Hatásköre, 1. §, (1), (2), (3) és (4) cikkely

2011. évi LXVI. törvény az Állami Számvevőszékről \*

2012. évi CLIX. törvény, „Postatörvény”

2016. évi CL. törvény az általános közigazgatási rendtartásról. 1. fejezet, 1. §

**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:**

Dorogi Katalin

**Tördelőszerkesztő:**

Friebert Máté

ISBN 978-963-498-602-7

