



BALATONI MONIKA

KÖZSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ, ÜGYFÉLKAPCSOLATOK ALAPISMERETEI

KÖZIGAZGATÁSI TANULMÁNYOK



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM
Vezető- és Továbbképzési Intézet

Szerző:

© Balatoni Monika

Szakmai lektor:

Dr. Antal Zsolt

Kiadja:

© NKE, 2017

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Patyi András
rektor

* * *

A kiadvány a

KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001

**„A közszolgáltatás komplex kompetencia,
életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése”
című projekt keretében készült.**



NEMZETI
KÖZSZOLGÁLATI
EGYETEM



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

TARTALOM

I. modul: A kommunikáció fogalma és szintjei	4
1. A kommunikáció fogalma	4
2. A kommunikáció szereplői	5
3. A kommunikáció összetevői	5
4. A kommunikáció megjelenési formái.....	5
5. A kommunikáció síkjai.....	6
6. A kommunikáció szintjei.....	6
7. A kommunikáció kódjai.....	9
7.1. Verbális kommunikáció.....	9
7.2. A nonverbális kommunikáció fajtái, jelentősége, tagoltsága.....	9
8. Az írásbeli kommunikáció lehetőségei	14
9. A világháló és a közigazgatás kapcsolata napjainkban.....	15
9.1. Az internetes kommunikáció lehetőségei.....	16
9.2. Az internetes kommunikáció elsődleges formái	17
II. modul: A szervezeten belüli kommunikáció.....	18
1. Szervezet fogalma.....	18
2. szervezeten belüli kommunikáció fogalma.....	19
3. Hatékony belső kommunikáció követelményei.....	20
4. A belső kommunikáció szerkezete és irányai.....	22
5. Kommunikációs eszközök és csatornák.....	25
III. modul: A szervezeten kívüli kommunikáció, az ügyfélbarát közigazgatás	27
1. Kiindulópont	27
2. Úton az ügyfélbarát közigazgatás megteremtése felé: 2010-2014	29
3. Ügyfélbarát közigazgatás a gyakorlatban – értékorientáció és kompetenciák	30
4. Az ügyfélbarát kommunikáció alapfeltételei – önismeret, feltétel nélküli pozitív odafordulás, empátia	31
5. A sikeres ügyfélkommunikáció – DISC modell.....	35
6. A sikeres ügyfélkommunikáció – A „hogyan” után „kivel”?.....	37
7. Konfliktusok és konfliktuskezelési stratégiák a hivatalban.....	39
8. Interkulturális konfliktus speciális esete és megoldási technikája	41
9. A Fogyatékkal élő ügyfél és kommunikációja	42
Forrásjegyzék.....	46

I. MODUL

A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA ÉS SZINTJEI

Mindennapi életünkben szüntelenül kommunikálunk környezetünkkel, embertársainkkal. Folyamatosan információkat kapunk és adunk, válaszolunk a minket ért környezeti hatásokra, ingerekre.

1. A KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA

A kommunikáció (communicatio, latin eredetű szó: közzétételt, teljesítést, tájékoztatást, információcserét jelent). Napjainkban különösen nehéz egyértelmű meghatározást találni rá, hiszen fogalma folyamatosan bővül. Az embernek emberrel való párbeszéde mellett megjelenik az ember-gép párbeszéde, az információátvitel és feldolgozás legújabb, még kihasználatlan lehetősége is. Ebből következik az információelmélet meghatározása is, miszerint *a kommunikáció minden, amiben az információ továbbítása történik, függetlenül attól, hogy az információ milyen jelekben, vagy ezeknek milyen rendszerében (kódban) van kifejezve.* (In: Szabó Katalin: Kommunikáció felsőfokon)

Vagyis a kommunikáció ma már nem csak ember és ember közötti kommunikációt, hanem ember és gép, illetve gép és gép közötti kommunikációt is jelent. Így tehát a kommunikáció, amely eredetileg az emberi kommunikációt jelentette, ma már mindenféle rendszer belső információáramlását meghatározza. Ebben az értelemben kommunikációként értelmezhető az ügyintéző és ügyfél közötti kommunikáció épp úgy, mint az igazgatási eljárásban például az Ön által is alkalmazott számítástechnikai eszközökkel, programokkal történő kommunikálás.

Nemcsak az kommunikáció, ami közlési szándékkal jön létre, hanem az emberi lét is mindenkor, mindenhol információt hordoz függetlenül attól, hogy szándékunkban áll-e valamit közölni másokkal, vagy sem. Tehát az emberi test folyamatosan információt közlő és befogadó

felület. Éppen ezért nagyon fontos, hogy a mindennapi munka során tudatosuljon: a beszéd mellett a testtartás, mimika, gesztus, öltözködés közel hasonló információtartalommal bír, mint a kimondott szó.

2. A KOMMUNIKÁCIÓ SZEREPLŐI

A közvetlen emberi kommunikációban legalább két szereplő vesz részt. Aki a kommunikációt kezdeményezi, azt kommunikátornak vagy közlőnek nevezzük, aki a közlést kapja és felfogja, az a címzett vagy befogadó. A közlés tartalmát, értelmét tartalomnak, közleménynek vagy üzenetnek nevezzük.

3. A KOMMUNIKÁCIÓ ÖSSZETEVŐI

A közlés formailag jelek segítségével történik. Minden jel két elemből áll: a *jelölőből* (a kommunikáció formai, érzékelhető eleme) és *jelöltből* (a kommunikáció tartalma, amire a jelölt utal). Annak érdekében, hogy a kommunikáció tartalmát, az üzenetet (jelölt) megértsük, meg kell fejtünk a jelölőt. A megfejtést kódok teszik lehetővé. A megfelelően kódolt jelölőt értelmezve (dekódolva) eljutunk az üzenethez. A megfejtés feltétele, hogy a kommunikátor által alkalmazott kódok összessége, a kódrendszer és a kódrendszer működésének szabályai a címzett számára ismertek legyenek. Ezt az „egyértelműsítést” nevezzük közmegegyezésnek, közös kulturális tudásnak. Többféle kódrendszert, és ennek megfelelően számos jelrendszert különböztetünk meg (beszéd, írás, matematikai, képi jelrendszerek stb.).

4. A KOMMUNIKÁCIÓ MEGJELENÉSI FORMÁI

a.) *Direkt kommunikáció*

Vagy más néven közvetlen kommunikáció esetén az egymással kapcsolatot létesítő személyek térben és időben egy helyen vannak (például két, vagy több személy egymás mellett állva beszélget).

b.) Indirekt kommunikáció

Tágabb és szűkebb értelmezése is létezik.

- › Tágabb értelemben: indirekt, vagy más néven közvetett kommunikáció esetén vagy térben, vagy időben – vagy mindkettőben – elválik egymástól az információ közlője és befogadója (pl. telefonbeszélgetés; videófelvétel)
- › Szűkebb értelemben: közvetett kommunikáció esetén az összes, a közlő, illetve a befogadó által nyújtott önkéntelen jelzés. Többnyire a közlés tartalmához vagy a kommunikációban részt vevő másik személyhez fűzött érzelmet fejez ki.

5. A KOMMUNIKÁCIÓ SÍKJAI

A kommunikáció mindig tartalmi és kapcsolati síkon zajlik.

- › Tartalmi sík: Annak az információnak az átvétele, amit a közlő számunkra el szándékozik juttatni.
- › Kapcsolati sík: A kommunikációban résztvevő személyek közötti – többnyire érzelmi – viszony/kapcsolat.

6. A KOMMUNIKÁCIÓ SZINTJEI

A kommunikáció az emberi társadalom egyik legfontosabb jelensége. Sokak szerint a nyelv volt az, aminek segítségével az ember kiemelkedett az állatvilágból, képessé vált az együttműködésre, a külvilág legyőzésére. A kommunikáció módját a korábbi nemzedékektől tanuljuk. Azt, hogy ki és hogyan, milyen szinten képes kommunikálni, az egyén korábbi tapasztalatai határozzák meg.

A kommunikáció információcsere az adó és a vevő között. A kommunikáció egy dinamikus kölcsönös folyamat. Az adó vagy kommunikátor kezdeményezi a kommunikációt, így ő lesz a kommunikáció forrása. Ő kódolja az üzenetet, amely egy csatornán keresztül jut el a vevőhöz. A vevő vagy befogadó dekódolja az üzenetet Amennyiben válaszol, a vevőből adó lesz, és a folyamat kezdődik előlről. (In: Csepeli György: Szociálpszichológia)

Az emberi kommunikációra a Palo Alto-i kommunikációkutató iskola szerint két dolog jellemző. Az egyik az, hogy a kommunikáció az emberi élet szükségszerű velejárója. Nem lehet nem kommunikálni. Az ember bármit tesz, annak kommunikációs jelentősége lesz a többi ember számára. A másik az, hogy a kommunikáció mindig kétszintű folyamat, mindig van egy tartalmi és egy viszonyt meghatározó szintje. A tartalmi szint jelenti azt, amiről szó van, amiről a kommunikáció szól. A viszonyt meghatározó szint a kommunikáló felek egymáshoz való viszonyát fejezi ki. (In: Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei)

Ha kommunikációról beszélünk, fontos a metakommunikáció fogalmát tisztázni. A metakommunikációt sokan a nem verbális kommunikációval azonosítják, ez azonban durva leegyszerűsítése a metakommunikáció fogalmának. A metakommunikáció a kommunikáción túli kommunikációt jelenti. A kommunikációról, a kommunikáló felek egymás közötti kapcsolatáról, arról, ahogy a közlés tartalmához viszonyulnak, nyújt információt. Mennyire tartja igaznak vagy nem igaznak, fontosnak vagy jelentéktelennek azt, amiről beszél. Kifejezi a közlő viszonyát a kommunikációs helyzethez is. Hogyan érzi magát a közlő az adott kommunikációs helyzetben; milyen társadalmi szükségszerűségek, szerepviszonylatok befolyásolják azt; ezekről mit gondol a közlő. A metakommunikáció általában indirekt, nem szándékos, „tudattalan”, ezért az esetek többségében a nem verbális csatornák hordozzák. A metakommunikáció hűen tükrözi a közlő belső állapotát. A metakommunikatív jelzéseket nagyon nehéz, talán nem is lehet szándékosan meghamisítani. Ezért van az, hogyha a szándékos kommunikáció és a metakommunikáció ellentmondásban van egymással, akkor sokkal inkább a metakommunikációs jelzéseket fogadja el a befogadó igaznak. (In: Csepeli György: Szociálpszichológia; Forgas, Joseph P.: A társas érintkezés pszichológiája)

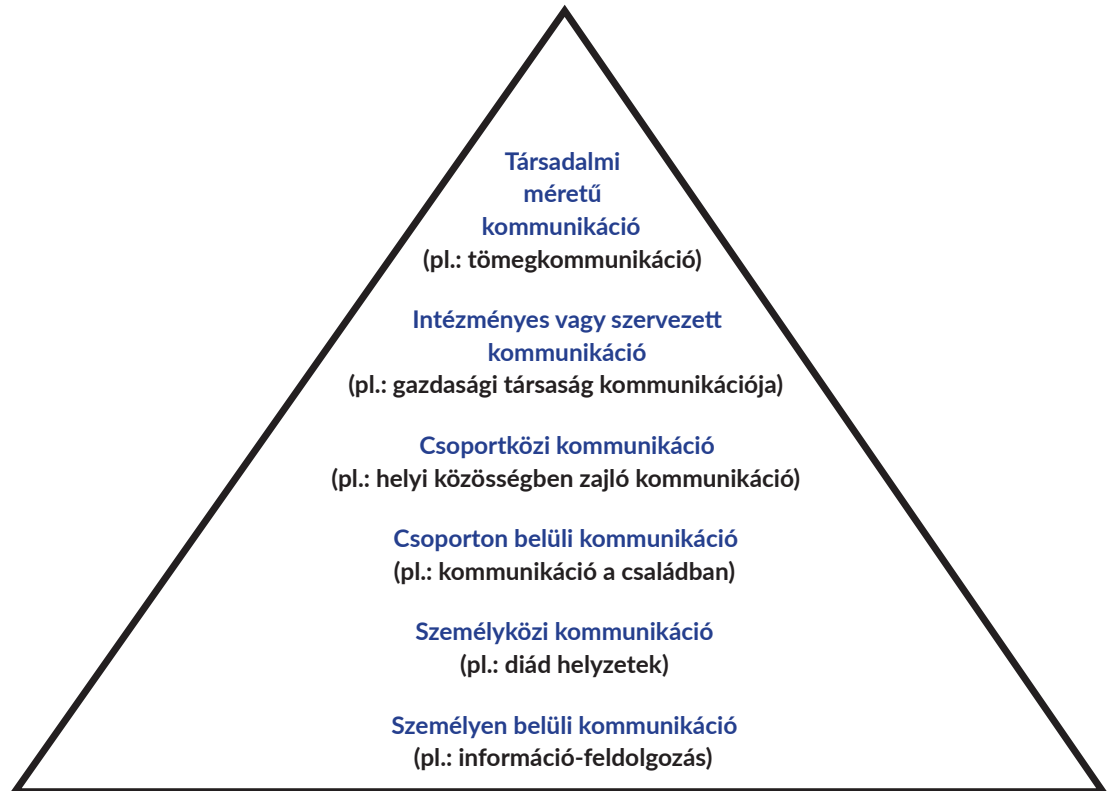
SZINTEK

A kommunikációs piramis vagy McQuail piramis

Ezt a felosztást McQuail 1987-ben készítette. A csúcán a társadalmi méretű kommunikáció áll, alatta az intézményes, szervezeti kommunikáció, majd a csoportközi kommunikáció, ezt követi a csoporton belüli kommunikáció, a személyközi (interperszonális) kommunikáció, a piramis alján pedig a személyen belüli (intrapersonális) kommunikáció áll. A szintek megalkotása óta azonban nem hagyhatjuk figyelmen kívül a fejezetben már korábban jelzett kortüntet, az internet hódítását. Erre majd külön fejezetben térünk ki, de fontos megállapíta-

nunk, hogy napjainkban a piramis legalján már nem a személyen belüli, hanem a személy és a gép közötti virtuális kommunikációt is definiálnunk kell.

Ezek a társadalmi kommunikáció szintjei.



Minden szint magába foglalja az alatta lévőket is.

(In: Sándor Zsuzsa: Vizuális alkotástípusok a kommunikációban. A vizuális kommunikáció változatainak összehasonlító elemzése)

Ebben a témakörben leginkább a személyen belüli, a személyközi, csoporton belüli, csoportközi, illetve a szervezeti kommunikációval foglalkozunk a későbbiekben bővebben.

7. A KOMMUNIKÁCIÓ KÓDJAI

- › Verbális kommunikáció
- › Nonverbális kommunikáció

7.1. VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

A verbális kommunikációt, vagyis a nyelv kialakulását megelőzően az ember őse a biológiai kommunikáció (pl. szag alapján történő azonosítás), bizonyos egyszerű hangjelzések, és a gesztusnyelv segítségével tartott kapcsolatot társaival.

Az emberiség fejlődése szempontjából a beszéd kialakulása – mintegy 30-40 000 évvel ezelőtt – jelentős fordulatot hozott: lehetővé vált, hogy összeadódjon az emberek tudása. Már nem volt mindenki ráutalva a közvetlen tapasztalatra. A kommunikációnak ez a korábbinál sokkal fejlettebb formája magasabb szintű szervezettséget is lehetővé tett, és a közös nyelv a csoportkohézió fontos elemévé vált.

A verbális kommunikáció megjelenési formái: **a beszéd és az írás.**

A *beszélt nyelv* nem kizárólagos formája a közvetlen kommunikációnak, hisz az ismeretek átadása jórészt nem verbális jelek révén történik. Egyes kutatók véleménye szerint közléseinknek csupán 7% verbális, a többi egyéb csatornákon történik.

Az *írásbeli kommunikáció* tulajdonképpen a verbális kommunikáció közvetett formája, ahol térben és időben is szétválik az információt közlő és az információt befogadó személye.

A *verbális kommunikáció* jellemzője, hogy a nyelv sajátos nyelvtani szabályai, és az adott környezet szocializációs szokásai szerint tagolt. Az ettől való eltérés sorozatos félreértést eredményezhet.

7.2. A NONVERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ FAJTÁI, JELENTŐSÉGE, TAGOLTSÁGA

A szóbeli üzenetek a személyközi kommunikációnak csak egy kis részét alkotják. A szavakat és a mondatokat többnyire nonverbális jelzések gazdag árama kíséri, mely alátámasztja, módosítja, vagy éppen teljesen felváltja a verbális üzenetet, üzeneteket. Néhány társas érintkezési forma teljes mértékben ilyen nonverbális üzenetből áll. Ha a nyílt szóbeli kommuniká-

ció valamilyen ok miatt nehéz vagy lehetetlen – ilyen lehet például, ha nagy a háttérzaj, vagy a partnerek között nagy a távolság - akkor a beszédet, beszélgetést a nonverbális jelzések (mosoly, mimika, tekintet, gesztus, mozgás, a testtartás változásai stb.) helyettesítik, helyettesíthetik. (In: Joseph P. Forgas: A társas érintkezés pszichológiája)

A nonverbális üzenetek küldésének és fogadásának lényeges szerepe van a sikeres szociális interakció szempontjából. Ez a képesség is tanulás útján alakul ki. Van olyan, akinek könnyebben megy, van olyan, aki nehézségekkel küzd, míg elsajátítja ezt a tudást. Akinél azonban ez a képesség hiányos - az életben gyakorta akad ilyen -, azoknál alkalmazkodási zavarokat okoz. Viszont sok és megfelelő gyakorlással, valamint kellő odafigyelés mellett kiküszöbölhetők ezek a „hibák”.

A nyelvi és a nonverbális üzenetek abban különböznek egymástól, hogy a nonverbális jelzéseket többnyire gyorsabban tudjuk felfogni, illetve továbbítani a másik személy számára. A nonverbális üzenetek nem tudatosak, kevésbé követjük őket figyelemmel, az érzelmeinket is sokkal inkább ki tudjuk fejezni nonverbális módon (pl. mosoly, tekintet stb.), mint szavakkal, folytonos beszéddel. A nyelv és a nonverbális üzenetek különbségének egyik fontos következménye, hogy míg a nyelv elsősorban a külső világra vonatkozik, addig a nonverbális üzenetek fontos szerepet játszanak a társas életben, a személyes kapcsolatok kialakulásában, illetve az érzelmi állapotok kommunikációjában.

A nonverbális kommunikáció fogalma

A rejtett kommunikációs csatornákat együtt nonverbális kommunikációs kódoknak nevezzük, azt a tulajdonságukat kiragadva, hogy függetlenek a szótól és a beszédetől.

A nyelv minden emberi társadalomban a legfontosabb kommunikációs mód, de nem szorította ki a tudatos és szándékos közlésből, a mindennapi érintkezések gyakorlatából a nonverbális kommunikációt.

A nonverbális kommunikáció jellemzői

A nonverbális kommunikáció közlési természetét nagyon sokáig nem ismerték fel. A kommunikáció modellje a beszéd volt, a beszédnek pedig nagyon sok jellegzetessége van. A beszédhez egyezményes jelrendszer tartozik, amelyeket meg kell tanulni. Aki nem ismeri, illetve nem sajátította el ezt a jelrendszert, az sem közlésre, sem ennek a megértésére nem képes. Ehhez a beszédhez tartozik egy közlési szándék, amely összefügg az emberi akarattal. Ebből következik az is, hogy a beszéd érzékelése és megértése tudatos dolog.

A nonverbális kommunikációban azonban a verbális kommunikációval ellentétben nincs egyetemes jelrendszer. Kivétel a siketek jelnyelve (jelbeszéde), ami Magyarországon is ismert. A jelbeszédben a szándék szerepe hasonló, mint a szóbeli beszédben. Ezzel szemben a nonverbális kommunikációból teljesen hiányzik a tudatos szándék. (In: Joseph P. Forgas: A társas érintkezés pszichológiája)

A legtöbb köznapi, mindennapi érintkezésben a verbális és nonverbális üzeneteket közösen használjuk, különböző célokkal. Általában a kettő egymásra épül. Például az eljárások során az Ön által is használt hangszín és a hangsúly igen nagy szerepet játszik abban, hogyan is beszélünk. Befolyásolja és finomítja, vagy akár markánsabbá teheti a beszédmódunkat.

a.) A társas helyzet kezelése

Folyamatosan jeleznünk kell, jelzéseket kell küldenünk a másik ember felé. Bármilyen legyen is a beszélgetés témája (pl. kárbejelentés, bevásárlás, munkanélküliség vagy az előző napi munkahelyi történések stb.), jeleznünk kell a pozitív vagy negatív reakciónkat a közöltekkel kapcsolatban. Gyakran jelezzük ezekben az esetekben érdeklődésünket, kívánságunkat, pillanatnyi érzelmekkel teli véleményünket. Tehát amikor két ember (akár az ügyintéző és ügyfél) kontaktusba kerül egymással, akkor a beszélgetésüket a nonverbális üzenetek irányítják, támogatják. Ezek a jelzések nagyon fontosak, mert ezekből következtetéseket lehet levonni.

b.) Az Én bemutatása

Valamennyi társas interakciónak lényeges jellemzője, hogy önbecsülésünk és énképünk milyen módon kerül terítékre. Az új partnerekben ki kell alakítanunk, a régiekben pedig fenn kell tartanunk azt a képet, melyet saját magunkról alakítottunk ki. Ez a feladat igen nehéz. Egy ismeretlen személynek az első találkozáskor nem mutatkozhatunk be úgy, hogy milyen rendesek, okosak, precízek, tehetségesek vagyunk. Azonban a nonverbális kommunikáció segítségével már az első alkalommal sokat megtudhat rólunk a másik, illetve mi is róla. Ebben az esetben a ruházatunk, a külső megjelenésünk (frizura, smink, arckifejezés, ápoltság stb.), különböző sajátosságok sok mindent elárulnak.

c.) Érzelmi állapotok kommunikációja

Egyes nonverbális jelzések, mint például az arckifejezések, az érzelmi állapotokról szóló információk erősen specializált hordozói, amelyek a különböző kultúrákban eltérő üzeneteket hordozhatnak. Az érzelmekre vonatkozóan a verbális üzenetek nemcsak lassabbak, de gyak-

ran kevésbé pontosan értelmezhetőek. Olyan érzelmeket, mint például a boldogság, az öröm, a félelem, a szorongás, az undor az arckifejezéseken kívül nonverbális módon is kifejezhetjük - tekintettel, gesztusokkal, testtartással. (Ha az ember fél, akkor általában összehúzza magát; ha valaki örül, akkor sokat mosolyog, kivirul az arca). Az ilyen érzelmi üzenetek értelmezésének képessége egyénenként változó.

A nonverbális csatornák

Mimika

A **mimika** (görög eredetű szó, jelentése: az arcizmoknak és a kezeknek az átélt érzéseknek és hangulatoknak megfelelő mozgása, illetve mozgatása) az érzelmi viszonyok tükröződése az arcon az arc izmainak mozgása által. Ezek az érzelmek valamit kifejeznek, minősítenek. Így a mimikának jelentős szerepe van a kommunikációban. A mimika nagy része a kommunikációs folyamatban nem tudatos szinten jelenik meg, többnyire a verbális jelentést tartalmat kíséri, egybeolvad vele. Sajnos nagyon sokszor a mimikai jelekre nem is figyelünk eléggé. Különböző vizsgálatok elvégzése után megfigyelték, hogy az arcon az érzelmek kifejezésében a szemnek, a szemöldöknek és a szájnak van elsősorban szerepe, de az orrnak nincs. (A szemöldök összevonása a szigort jelenti; a száj elhúzása, a nem tetszés kifejezője; a nyelv kinyújtása csúfolódást jelent; a pupilla a saját izgalmi állapotunkról sokat elárul, ugyanis heves érzelmi hatásokra kitágul).

Tekintet

A **tekintet** a kommunikációs folyamatban szabályozó szerepet játszik, visszajelzést ad a befogadóról, a megértésről, a témához, a másik személyhez való érzelmi viszonyról. A tekintettel foglalkozó kutatók megállapították, hogy a tekintet a kommunikációs folyamatban többnyire öntudatlan, de a különböző társadalmi viszonyokban megszabott lehet az iránya és a tartalma. A hosszas rátekintés valakire a kapcsolatteremtés, a kapcsolatfelvétel szerepét is betöltheti. A tekintet szerepe kultúránként is változik, ezeket tapasztalatok is bizonyítják. (A japánoknál például a beszélgetés közben a szem helyett inkább a nyakat figyelik). Ha valaki számunkra ismeretlen, idegen, akkor a szemkontaktus felületesebb. A tekintet, – mint a többi nonverbális csatorna –, nem értelmezhető külön. A csatornák közül legszorosabban a mimikával függ össze.

Gesztus

A **gesztus**: (latin eredetű szó, jelentése: 1. taglejtés, kézmozdulat; 2. magatartás). Ezek a jelzések feltűnőbbek, mint a mimika, mert itt a mozgás az egész testre is kiterjedhet. A fej gesztusai többnyire jól elkülöníthető, világosan értelmezhető jelek. (A fej oldalirányú mozgása bizonytalanságot; a lehajtott fej büntudatot, szomorúságot fejezhet ki.) A kéz gesztusai nagyon sokféle jelentést hordozhatnak. Ezek többnyire együtt jelentkeznek a kar mozgásával, de a kéz beszédét az ujjak mozgása teszi lehetővé. A kézről lehet a legjobban leolvasni a feszültséget. A kéz gesztusai közül nagyon sok a tanult, ősi kulturális eredetű. A kéz gesztusaival hívhatunk, elutasíthatunk, tiltakozhatunk, könyöröghetünk, köszönhetünk is. Sokszor megfigyelhetjük, hogy a gesztikuláció csökkentésére vagy a zavar leleplezésére az emberek tárgyakat emelnek be a kommunikációba. Ilyen lehet a dohányzás, a körömrágás vagy valamivel való babrálás, esetleg a kéztördelés. (In: Joseph P. Forgas: A társas érintkezés pszichológiája)

Érintés, fizikai érintkezés

Az **érintés** az egyik legfontosabb nonverbális jelzés (amikor még a pici baba nem tud beszélni, akkor az érintés által nagyon sok minden kifejezhető). A férfiak és a nők eltérően reagálnak ugyanarra az érintésre.

Szaganyagok

Az érintéshez hasonlóan a szaganyagoknak is lehet kommunikációs szerepe. Az illatok jelentősége az európai kultúrákban nem nagy, de például az arab kultúrkörben igen fontos.

Testtartás

A **testtartás** a test álló vagy ülő helyzetével, a beszéd közbeni mozgásával foglalkozik. A test mozgása a kommunikáció alatt többnyire tudattalan, hacsak valami miatt nem figyelünk rá. A testtartásból is nagyon sok mindenre következtethetünk. A testtartás az érzelmi állapotra is utalhat, például, ha valaki boldog, akkor kihúzza magát, ha viszont szomorú, akkor összehúzza magát.

Emblémák, jelképek

Emblémák viselete: (*embléma*: görög eredetű szó, jelentése: jelkép, jelvény, címerkép; valamely fogalom jelképes ábrázolása). Több kutatás folyamán kerültek összefüggésbe a nonverbális

jelekkel a külsővel összefüggő, a külsőre utaló szignálok. Ez elsősorban a ruha, az öltözködés, a hajviselet és a test különböző díszei, jelvények, vagy jelvény értékű tárgyak. Az emblémák használatát mindig az adott kor szokásrendszere, kulturális szabályai és a divat határozzák meg. Ez azonban gyakran nagy félreértésekre adhat okot.

A ruha sokat elárul a viselőjéről, a hovatartozásáról, a foglalkozásáról, családi állapotáról, s gyakran az adott illető bizonyos személyes elköteleződéseiről.

A hajnak, mint szignálnak régen nagyobb szerepe volt, mint napjainkban. Azonban bizonyos esetekben ma is kifejezhet valamilyen identitást. A bajusz és a szakáll a férfiak külön *dísz*e, emblémaként ez is hordozhat jelentést.

Ezekon kívül még sok olyan külső jegy van, amely a partnerről fontos információkat adhat. Ilyen lehet az ékszer, a jelvények, a smink vagy akár a tetoválás is.

8. AZ ÍRÁSBELI KOMMUNIKÁCIÓ LEHETŐSÉGEI

Napjainkban gyakori, hogy az élő beszédet felváltja az írás. Ennek legjelentősebb platformja az internetes felület és a mobiltelefonok világa.

De mielőtt erre rátérnénk, tekintsük át az írásbeliség főbb állomásait! Az írás mintegy 6000 évre nyúlik vissza. A beszéd ugyan ősbibb, de kommunikációs csatornáink másik legrégebbi formája az írás. Kétségtelen, hogy utána szinte „nem sokkal” – 1450-ben már megjelent a nyomtatás, az elektronikus kommunikáció csupán néhány 100 évre nyúlik vissza, úgy az 1850-es évekig.

Az írásbeli kommunikáció leggyakoribb formái:

- › a hivatalos, illetve magánlevél
- › a könyv
- › a digitális levél

Az egyik legfontosabb különbség a beszéd és az írás között, hogy az írott kommunikáció termékeit inkább jellemzi a választékosabb, tagoltabb, rövidebb és lényegretörőbb megfogalmazás, mint a beszédet. Az érzelmek ezen a csatornán is megjelenhetnek.

Hivatalos írásos kommunikációs formák:

- › a névjegy
- › a levél
- › a tanulmány/szakdolgozat
- › a beszámoló/jelentés
- › a pályázat
- › a jegyzőkönyv/emlékeztető
- › az ügyviteli okmányok

Minden egyes írásbeli megfogalmazásnak meghatározott formai és tartalmi követelménye van. Ezt gyakorta a közigazgatásban saját szervezeti protokoll foglalja össze, szabályozza, amely hivatalonként eltérő lehet. Érdemes tanulmányozni saját hivatali protokoll-előírásainkat ahhoz, hogy egységes kifelé történő írásbeli kommunikáció valósulhasson meg.

9. A VILÁGHÁLÓ ÉS A KÖZIGAZGATÁS KAPCSOLATA NAPJAINKBAN

Az internetről mint lehetséges új kommunikációs hálózatról először a 80-as évek végén esett szó, ám ez akkor még leginkább a számítógépek használatában gyakorlott és a technikai innovációk iránt fogékony, fiatal városi értelmiségi elit számára fenntartott eszköznek, illetve kommunikációs terepnek tűnt. A 90-es évek elején az internet virtuális bombaként csapódott be életünkbe. Az akkor még szinte misztikusnak tűnő kommunikációs lehetőségek ma már mindenütt jelen vannak, s egyre természetesebben használjuk fel őket munkánkban és mindennapi tevékenységeink során. A világháló segítségével akát még állatokkal is beszélgethetünk. Pár évvel ezelőtt online internetes csevegésben vett részt egy hegyi gorilla, Kokó, akinek sikerült megtanítani az amerikai jelnyelvet. A csevegőszobába a világ minden részéről bejelentkezhetett bárki, hogy megkérdezze Kokó nézeteit az anyaságról, a háziállatokról, kedvenc ételeiről, a barátságáról, a szerelemről és a jövőről.

Az internetes kommunikáció fejlődése, a politika, a gazdaság, a honvédelem, az államigazgatás alrendszerére és minden egyes emberre hatással van. Nemcsak új és korszerű információs technológiák jelennek meg, hanem teljesen új életformák, művelődési szokások és

újszerű információs adatbázisok születésének vagyunk tanúi. A számítógépek elterjedése katalizátorként forradalmasította a telekommunikációt, létrehozta az elektronikus médiát, s ezzel a tömegkommunikáció modernizálódását, és annak kutatását, újraértelmezését kihívásként állította a kommunikációelmélet kidolgozói elé. (In: Aranka: Kommunikáció tudomány és Internet)

9.1. AZ INTERNETES KOMMUNIKÁCIÓ LEHETŐSÉGEI

Ma már egyetlen üzleti vállalkozás, vagy az állami szektorban működő hivatal sem engedheti meg magának, hogy ne használja az ügyfelekkel történő kapcsolattartásra az internetes kommunikáció valamelyik eszközét. Ennek a közigazgatásban történő elsődleges megnyilvánulása az úgynevezett e-közigazgatás, amelyet évről évre korszerűsítenek a felhasználói és ügyintézői igényeknek megfelelően.

Az e-közigazgatás azt jelenti, hogy különböző közigazgatási ügyeink elintézéséhez nem kell személyesen ellátogatni az adott hivatalba, hanem az ügyintézés az interneten, otthonról, előzetes regisztrációhoz kötötten elvégezhető. Az e-közigazgatás és az e-ügyintézés két egymással szoros összefüggésben álló, de nem feltétlenül egymást fedő fogalom. Az e-ügyintézés az e-közigazgatás része. Az e-ügyintézés klasszikusan a közigazgatás és az ügyfél kapcsolattartásának elektronikus módjára utal, beleértve a közigazgatási szervezeteknek a kapcsolattartás érdekében történő esetleges egymás közötti folyamatait is.

A közigazgatás célja általában az állami/önkormányzati feladatellátás támogatása, az ebben résztvevő szervezetek belső működésének biztosítása, ide értve a külső kapcsolatok kezelését is. A modern világban a közigazgatás akkor tölti be megfelelően a feladatát, ha jól, gyorsan, egyszerűen, hatékonyan és az ügyfelek által könnyen elérhetően működik.

jól = problémamentesen, „észrevehetetlenül”

gyorsan = csak a legszükségesebb időráfordítással

egyszerűen = minden ügyfél által közérthetően (hangsúlyos elvárás az uniós belső határok kinyitását követően)

hatékonyan = felesleges folyamatok nélkül

elérhetően = mobilan, az ügyintézés módjától (platformjától) függetlenül, illetve a lehető legkevesebb függéssel.

E-közigazgatás alatt minden olyan tevékenységet, tárgyi és jogi feltételrendszert értünk, amely a közigazgatás belső működésének, illetve a közigazgatás és az ügyfél kapcsolatának elektronizálására, az elektronizálás adta lehetőségek kihasználására irányul. (In: A kormányablak ügyintéző szakirányú továbbképzési szak 5. modul)

A Jó Állam fogalmához a hatékony, könnyen elérhető közigazgatási ügyintézés elengedhetetlen. Mára a tájékozódás, az ügyfelek ismeretszerzési szokásai teljesen megváltoztak. Elengedhetetlen, hogy a közigazgatási ügyekhez kapcsolható információk, definíciók, tájékoztató anyagok, űrlapok stb. legyenek azonnal elérhetők, letölthetők és ne rendszereznének fontos igazgatási szempontokat. Az e-közigazgatás fejlesztése új korszakot nyitott az ügyfélkapcsolati kommunikációban, kielégítve a társadalmi igényeket, szokásrendszereket.

9.2. AZ INTERNETES KOMMUNIKÁCIÓ ELSŐDLEGES FORMÁI

- › E-mail
- › Blog
- › közösségi oldalak
- › Hírlevél
- › Fórum
- › Chat
- › Tartalommegosztók

Az internetes kommunikáció jóval gyorsabb a hagyományos csatornáknál, ezért az ügyfelek is frissebb információkra számítanak tőlünk, ha ezeket az elérési módokat használjuk. Napjainkban gyakoribb formaként jelenik meg a mindennapi szervezeten belüli kommunikációban is, mint a hírlevél, a közlemény, vagy az email, hiszen ugyanazon időintervallum alatt jóval nagyobb számú egyént szólíthat meg egyszerre, kapcsolhat be egy-egy témába. Mindennapjaink pedig lassan elképzelhetetlenek a különböző közösségi oldalakon megosztott információk, élmények, személyes tapasztalatok, rólunk szóló posztok vagy kommentek nélkül. Gyakran ezek elavulhatatlan jellegéről, vagy munkahelyünkön betöltött közéleti szerepünkről megfélemezve nyilvánítunk véleményt, szólunk hozzá témákhoz, vagy láttatjuk magunkat különböző képeken. Ezen csatornák később kitörölhetetlenül elérhetővé vagy felhasználhatóvá válnak az utókor, vagy akár a jelen eseményeit feldolgozó média számára. De hatással vannak közösségünk minden tagjára, így akár ügyfeleinkre is.

II. MODUL

A SZERVEZETEN BELÜLI KOMMUNIKÁCIÓ

Jó Állam fogalma – a közjó és a közszolgálati etika normáira támaszkodva – szorosan összekapcsolódik a jó kormányzás és a jó közigazgatás fogalmával. Az állam és a kormányzat egyre növekvő felelőssége, valamint az egyre sokrétűbbé váló, egymással gyakran átfedésben lévő és versengő feladatok ellátásához szükséges integrált megközelítés gyakorlata egyre jelentősebb kapacitásokat, intézményi és adminisztratív képességeket igényel. E képességek körében egyre jelentősebb témakör a szervezeti kommunikáció, amelynek hatékony, korszerű, rugalmas megszervezése nélkül elképzelhetetlen a Jó Állam kihívásaira választ adni képes szervezeti rendszer kialakítása és működtetése.

1. SZERVEZET FOGALMA

A szervezet fogalma rendkívül sokrétű és összetett, éppen ezért a legkülönbözőbb tudományterület igyekszik megalkotni a maga definícióját, azonban a legtöbb fogalom meghatározás nem tekinthető sem kizárólagosnak, sem kimerítőnek. A definíciók nem tekinthetők kizárólagosnak, mert számos más értelmezése létezik a szervezet fogalmának attól függően, hogy mely tudományterületen vagy milyen célra tekintettel fontos a szervezet lényegének megragadása, másrészt azért nem kimerítő a definíciós kísérletek többsége, mert nem tartalmazzák a szervezet néhány fontos jellemzőjét, mint például azt, hogy a szervezet tagjainak viszonyát és kommunikációját nem csupán a formális, hanem az informális struktúra is meghatározza.

A jelen jegyzet vonatkozásában a szervezet szociológiai értelemben vett fogalmát szükséges kiemelni, mivel leginkább ez teszi érthetővé a szervezeti kommunikáció logikáját és minimális követelményeit. A szociológiai fogalom meghatározások közül emeljük ki Max Weber gondolatait! Definíciója szerint „szervezetnek nevezünk egy kifelé szabályokkal korlátozott

vagy zárt társadalmi kapcsolatot akkor, ha a kapcsolat rendjének betartását az biztosítja, hogy bizonyos emberek – egy vezető, esetleg az igazgatásban résztvevők csoportja, s az utóbbiaknak normális körülmények között esetleg egyúttal képviseleti hatalmuk is van – arra specializáltak a viselkedésüket, hogy érvényt szerezzenek a rendnek.”¹ Weber² arra is felhívja még a figyelmet, hogy a modern polgárosodás eredményeként a szervezet jellegzetes típusa a bürokratikus szervezet lett. Ebben az értelemben **a szervezet fogalmának legfontosabb elemei a következők: emberek csoportja, szabályozottság, igazgatás, hatalom, hierarchia, munkamegosztás, bürokrácia. Utóbbi nem negatív jelzőként funkcionál, hanem azt a folyamatos, üzemszerű működést jelzi, amely biztosítja az alaptevékenység ellátását, méghozzá az igazgatási apparátus által összehangolt belső munkamegosztás által.**

Az ebben az értelemben meghatározott szervezet hatékony és sikeres működéséhez elengedhetetlen a szervezet kommunikációja, amelyet két irányból közelíthetünk meg. Beszélhetünk egyrészt belső, másrészt külső kommunikációról.

2. SZERVEZETEN BELÜLI KOMMUNIKÁCIÓ FOGALMA

A szervezeten belüli kommunikáció a szervezet tagjainak (Ön és kollégái, Ön és vezetői, Ön és beosztottai) egymás közötti kapcsolatát határozza meg, hiszen ahhoz, hogy egy szervezet működőképes legyen, értelemszerűen szükség van a tagjai közötti kommunikációra. Weber-³ értelemben tehát a szervezeten belüli, a szervezeti céloknak és feladatoknak alárendelt kommunikációt nevezük belső kommunikációnak, melynek fő célja a döntéshozatal. Ha ebből a szűk fogalomból indulunk ki, akkor a szervezeti kommunikáció és az információáramlás között lényegében egyenlőségjelet tehetünk, azonban ez túlságosan leszűkítő felfogás. Hiszen ahol emberek vannak, ott nem lehet figyelmen kívül hagyni az emberi tényezőt: azaz a szervezet tagjai nem fogják kommunikációjukat teljes mértékben és minden pillanatban alávetni a szervezet céljainak és feladatainak. A szervezeten belüli kommunikáció így az informális csatornákon keresztül zajló irreleváns, vagyis a feladatoktól és céloktól független kom-

1 Max Weber: Tanulmányok, Osiris, 1998.

2 Max Weber: Tanulmányok, Osiris, 1998.

3 Max Weber: Gazdaság és társadalom, Gondolat, 1982

munkációt is felöleli. Azaz a szervezeten belüli kommunikáció nemcsak az eljárás során alkalmazott kommunikáció, hanem például a kollégák egymás közötti, a formális feladatoktól és céloktól független kommunikációja is.

Ebben a – tágabb – értelemben a belső kommunikáció úgy is értelmezhető tehát, mint belső PR: azaz a belső kommunikáció tulajdonképpen a szervezet munkatársai, szervezeti egységei között meglévő kapcsolatok és kommunikációs csatornák tudatos szervezését jelenti.

A lineáris szervezeti struktúra⁴ mint jellemző igazgatási szervezettípus szigorú alá-fölérendeltségen, az irányítási kommunikációs viszonyok egyértelmű rendszerén alapuló formális szervezeti modell. Ezen szervezettelméleti kiindulópont alapján a szervezeti kommunikáció jellemzői az alábbiak szerint írhatók le.

3. HATÉKONY BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ KÖVETELMÉNYEI

A szervezeti belső kommunikáció fenti fogalommeghatározásából kiindulva biztosan állítható, hogy a jól felépített belső kommunikáció a sikeres szervezet kulcsa. A belső kommunikációnak a szervezet céljaiból kell kiindulnia, és azokat kell szolgálnia. A szervezetben létkérdés a szervezetbe jutó és a szervezeten belül keletkező információk ésszerű, hatékony és gyors áramoltatása. Éppen ezért a belső kommunikáció védettséget jelent a krízis kialakulása ellen is. A belső kommunikáció hiánya növeli a szervezeten belül a krízis felbukkanásának esélyét, valamint megelőzi, hogy egy szervezeten belül fölmerült nehézség krízissé váljon. (A mindennapokból ismert példák a kollégák és vezetők közötti félreértés, feladatok párhuzamos megoldása stb.)

A szervezet fogalmából kiindulva pedig egyértelmű: a jó belső kommunikáció kialakítása, megszervezése a vezető feladata. Ugyanakkor itt fontos megjegyezni, hogy egy hierarchikusan felépített bürokratikus struktúrában is a vezetés fogalmilag több mint csupán egy főnök, aki szabályokat alkot. A hatékonyság optimalizálása érdekében elengedhetetlen a vezetés és a dolgozók közötti kapcsolat, és párbeszéd létrehozása, valamint a dolgozók véleménynyilvánítási keretének biztosítása. Chester Barnard vezetéselmélete⁵ például kifejezetten

4 Gajdusчек György: A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a köz-igazgatási szervezetek sajátosságainak magyarázatában. ELTE-ÁJK Politikatudományi Doktori Iskola

5 Chester Irving Barnard: Functions of the Executive, 1938,

hangsúlyozza, hogy a vezetők elsődlegesen a szervezet kommunikációs rendszerének fenntartására, javítására kell helyezni a hangsúlyt, beleértve ebbe az informális kommunikációt is. A Human Relations⁶ irányzat pedig elsőként mutatott rá arra, hogy a formális struktúrákon túl jelen vannak a személyes szimpátiákon és antipátiákon, személyiségjegyeken nyugvó informális struktúrák. Rámutatott arra, hogy a személytelenség nem tartható fenn, illetve nem tehető kizárólagossá egyetlen szervezetben sem. Az érzelmek, hangulatok, személyes és csoportos értékrendek jelen vannak és hatnak a szervezetben. Ennek kizárólagossága azonban nem alakulhat ki, mert mint Crozier⁷ rámutatott, az informális csoportok harca olyan mértékben torzítja a belső dinamikát, hogy a szervezeti célok fontossága marginálissá válik. A „személyesség” az informális csoportok létén és aktivitásán keresztül a szervezet minden elemében jelen van. Jelentősen módosítja a ténylegesen követett célokat, nagymértékben befolyásolja a tényleges működési folyamatot, saját kommunikációs csatornákat és hierarchiákat alakít ki. Vagyis hatással van mind a ténylegesen követett szervezeti célokra, mind a szervezeti működésre és struktúrára.

Mindennek alapján a szervezeten belüli kommunikáció függ:

- › a szervezet belső rendszerétől és a szervezet ennek mentén kialakított kommunikációs struktúrájától
- › a szervezeten belüli kommunikációs szerepektől
- › a szervezeten belüli kommunikációs helyzetektől

A szervezet kommunikációs struktúrája:

- › centralizált
- › decentralizált

A centralizált struktúra előnye a gyorsaság és a hatékonyság. Hátránya, hogy az információk felett rendelkező személy terhe és felelőssége aránytalanul nagy, továbbá az információk monopolizálásából fakadóan a hatalma is szinte korlátlan. Általánosságban megállapítható: az egyszerűbben átlátható, rutinszerűen ismétlődő, homogén környezetben ellátandó feladatok esetében a centralizált kommunikációs alakzatok az előnyösebbek, a bonyolult, változékony feladatok megoldására a decentralizált kommunikációs struktúra az alkalmasabb.

6 Czakó Ágnes: Szervezetek, szerveződések a társadalomban, BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet,

7 Michel Crozier: Bürokrácia jelensége – esszé a modern francia szervezeti rendszerek bürokratikus tendenciáiról, valamint a társadalmi és kulturális rendszerrel való kapcsolatairól

Szervezeten belüli kommunikációs szerepek⁸

- › döntéshozó: A kommunikációs hierarchia csúcsán álló személy, akihez egyrészt befut az összes információ, másrészt ő az, aki szétosztja az információkat.
- › kapuőr: A beérkező információk szűrése a „kapuőr” feladata, akinek az informális hatalma óriási.
- › közvetítő: A centralizált, vertikális felépítésű szervezetekben a peremen lévő csoportok nincsenek kapcsolatban egymással, ilyenkor a központhoz tartozó „közvetítőnek” kell segítenie.
- › pária: A szervezet alacsony presztízsű, elszigetelten tevékenykedő tagjainak jut a „pária” szerep. Ők azok, akik ha akarnának, akkor sem juthatnának több információhoz, mint amennyi a munkavégzésükhöz feltétlenül szükséges.
- › remete: A „remeték” önként vonulnak ki a szervezeti kommunikációból, csak a minimális érintkezést tartják fenn kollégáikkal.
- › diplomata: A „diplomaták” a szervezet külső (társadalmi, nemzetközi stb.) kapcsolatait építik és ápolják. A „diplomata” szerep betöltői köthetők a szervezethez, mivel bárhol otthonosan mozognak, ahol közvetítésről, az álláspontok (értelmezések) közelítéséről van szó.

Szervezeten belüli kommunikációs helyzetek

- › kommunikáció a csoporton belül: A kapcsolattartás célja a mindennapi munkavégzéshez szükséges információcsere.
- › kommunikáció a csoporton kívül
- › kommunikáció a vezetők és a dolgozók között

4. A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ SZERKEZETE ÉS IRÁNYAI

- › **Formális kommunikáció:** a vertikális és a horizontális kommunikációkban használt bevett, szokásos kommunikációs csatornák. Elsődleges célja az átlátható, ellenőrizhető

8 BME Üzleti Tudományok Intézet: Belső kommunikáció prezentáció, www.uti.bme.hu/tantargyak

információáramoltatás. A célhoz rendeltség mellett fontos feladata a szervezeti kultúra kialakítása.

- › **Informális kommunikáció:** Egy felmérés kimutatta, hogy az alkalmazottak a számukra leghasznosabb információkat az informális interperszonális kapcsolataik révén – hétköznapi nyelven a folyosói pletykákból – szerzik.
- › **Horizontális kommunikáció:** azaz oldalirányú kommunikáció, amely a szervezet különböző egységeiben dolgozó vezetők, vagy alkalmazottak között zajlik, ahol jobban van helye az informális közléseknek is. Elsősorban a szervezet egyedi tevékenységeinek összehangolásában, a problémamegoldásban van jelentős szerepe, valamint az egymástól függő feladatok koordinálása érdekében is szükség lehet oldalirányú kommunikációra például támogatás vagy segítségkérés esetén.
- › **Vertikális kommunikáció**
 - » Felfelé irányuló kommunikáció: Az alulról felfelé irányuló kommunikáció szintén a hierarchia és a feladatkörök mentén halad, és általában az alsóbb szintű tevékenységre vonatkozik. A szervezetekben több oka is lehet annak, hogy az alsóbb szintekről információk jussanak el a felsőkre. Ezeket a szempontokat négy csoportra oszthatjuk:
 - probléma jelzése a vezetőknek
 - javaslatok közlése a vezetőknek
 - beszámolók készítése mint státuszjelentések egy-egy ügy kapcsán
 - sérelmek, viták közlése
 - » Lefelé irányuló kommunikáció: a felülről lefelé irányuló kommunikáció a hatáskör közvetlen hierarchikus vonalai mentén halad, és általában eligazításokat, utasításokat közvetít. A lefelé irányuló kommunikáció természetesen nélkülözhetetlen a szervezet életében, ugyanakkor nem lehet kizárólag csak erre a csatornára alapozni a hatékony szervezeti kommunikációt, hanem szükség van az ellentétes irányú információáramlásra is.

Az igazgatásra jellemző hierarchizált struktúrában döntő szerepe van a vertikális kommunikációnak. Az információ felülről lefelé haladva tipikusan az utasítás, míg alulról felfelé haladva a jelentés formáját ölti. Másként fogalmazva, a felülről jövő információhoz kötelező erő társulhat, míg az alulról jövő információ tájékoztatást, maximum javaslattételt tartalmaz. E mellett meghatározó szerepe van a „parancsolás egysége” elvének is, vagyis annak, hogy

egy egységnek (szervezeti egység, egyén) csak egyetlen felettese van, csak egyetlen felettestől kaphat utasítást.

Fontos kiemelni, hogy a vegytisztán lineáris struktúra magában hordozza a bürokratikus szervezetekkel gyakran azonosított olyan problémákat, mint:

- › Lassú kommunikációval, jelentős információvesztéssel és torzulással dolgozik. Az ilyen szervezetek lassan képesek reagálni a környezeti kihívásokra, különösen akkor, ha azok nem kezelhetők egy szervezeti egységen, ágon belül.
- › Ugyanezen okból a lineáris szervezet igen nehézkes a komplex és/vagy strukturálatlan (nem rutin) feladatok megoldásában.

Megoldás a **módosított lineáris struktúra** kialakítása. Ennek jellemzői:

- › A törzskarban olyan magasan kvalifikált szakemberek ülnek, akik rendelkeznek az egész meglátásának képességével. Alkalmasak arra, hogy a feladatokat ne csak egyetlen szempontból vizsgálják, hanem azokat komplexen, problémaorientáltan kezeljék. Éppen ezért a törzskar alkalmas nagy horderejű, komplex, stratégiai feladatok megoldására, továbbá jelentős változások kimunkálására. A törzskar e körben nem rendelkezik önálló döntési lehetőséggel, hanem mint a vezető tanácsadó testülete funkcionál. Ez biztosítja, hogy nem törik át a parancsolás egységét.
- › A teamek is azért jöttek létre, hogy olyan komplex feladatokat oldjanak meg, amelyek számos szakterület és szervezeti egység együttműködését, különféle szakismeretek együttes alkalmazását igénylik. Ennek érdekében egy adott feladat megoldására a szervezet különböző „ágaiból” és szintjeiről verbuvált alkalmazottakból hozzák létre, s addig működik, amíg az adott feladatot megoldja. A teamek általában csak javaslatokat dolgoznak ki. A döntést a szervezeti hierarchiában egy erre kijelölt egyén hozza.
- › A szervezeten belüli teamek nagymértékben elősegítik az azonos szinten elhelyezkedő szervezeti egységek, illetve alkalmazottak közötti közvetlen kommunikációt is. Ez lehetővé teszi, hogy A és B hivatalnok feladatai ellátása során információt cseréljen egymással, anélkül, hogy ehhez igénybe vennék a „legkisebb közös vezetőhöz” vezető szolgálati utat. Ezeket a horizontális csatornákat általában írásban rögzítik, és a döntési jogosítvánnyal rendelkező hivatalnok személyét is meghatározzák.⁹

⁹ Gajdusчек György: A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közgazdasági szervezetek sajtóságainak magyarázatában. ELTE-ÁJK Politikatudományi Doktori Iskola

5. KOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK ÉS CSATORNÁK

A szervezeten belüli – az előbbieken vázolt –, a hatékony információáramlást támogató szerkezetű kommunikáció legfőbb csatornái az alábbi módon foglalhatók össze:

A szóbeli tájékoztatás eszközei:

A szóbeli tájékoztatás pozitívuma, hogy a személyes kontaktusnak köszönhetően lehetőség van az információk részletes és sokoldalú átadására, továbbá lehetőség nyílik a visszacsatolásra is.

A nyílt, szóbeli tájékoztatás a bizalom megteremtésének legjobb eszköze. Ilyenek lehetnek:

- › megbeszélések,
- › értekezletek,
- › gyűlések, dolgozói fórumok

Az írásbeli tájékoztatás eszközei

Az írásbeli tájékoztatás lehet személyre szóló (feljegyzés, beszámoló, figyelmeztetés stb.), szólhat egy csoportnak (belső közlemény). Az írásbeli tájékoztatás előnye, hogy az információk rögzített formában megmaradnak, hátránya a viszonylagos személytelenség és a nehézkes visszacsatolás. Formái:

- › feljegyzés,
- › beszámoló,
- › belső közlemény

Az elektronikus tájékoztatás eszközei

- › e-mail,
- › intranet stb.

A beosztottak véleménynyilvánításának lehetséges eszközei:

Itt fontos megjegyezni, hogy még a leghierarchizáltabb struktúra esetében is elképzelhetetlen a hatékony kommunikációs struktúra működtetése a visszacsatolást minimális szinten biztosító alábbi elemek nélkül:

- › egyrészt azok a belső kommunikációs eszközök, amelyek kétirányú kommunikációt tesznek lehetővé (értekezlet, dolgozói fórum, belső levelezőrendszer stb.)

- › másrészt lehetőséget kell biztosítani az anonim véleménynyilvánításra is (dolgozói kérdőívek körbeküldésével, ötletládák felállításával). Nagyon fontos, hogy egy-egy kérdőív kiküldésével és begyűjtésével még nem ér véget a folyamat (a kérdőívek feldolgozása után az eredményt nyilvánosságra kell hozni, intézkedési tervet kell kidolgozni stb.).

A fenti kommunikációs csatornák hibás működése vagy éppen hiányossága magában hordozza olyan kommunikációs „blokádot” kialakulásának veszélyét, amelyek a hatékony és célorientált működési struktúrát is veszélyeztethetik, olyan diszfunkciókat felszínre hozva, melyek akár a működésképtelenség veszélyét is magában hordozhatják. Mindennek háttérben az a tény áll, hogy a bürokratikus szervezet hierarchikus rendjéből, valamint a döntések személytelenségének követelményéből következően a jelentős döntések „fent” születnek, az információk viszont elsősorban „lent”, a mindennapi munkatapasztalattól generálódnak. Ebből, valamint a kommunikációs blokádtól következik, hogy a döntéseket azok hozzák, akik nem rendelkeznek a döntéshozatalhoz szükséges ismeretekkel.¹⁰

Összegzés:

Mindezek alapján elmondható, hogy a hatékony szervezeten belüli kommunikáció a módosított lineáris döntési-szervezeti struktúra keretében biztosítja a kommunikáció vertikális és horizontális irányait, a fentiekben részletezett kommunikációs csatornák együttes funkcionálását. Csak így biztosítható, hogy a kommunikációs blokádot kiiktatásával a hatékony és ügyfélbarát szervezet kellő rugalmassággal tudjon reagálni a feladatok komplexitására és egyéb társadalmi kihívásokra. Azaz a mindennapi feladatellátás során biztosan Ön is tapasztalta már, hogy a hierarchizált szervezeti struktúrában a zökkenőmentes működés az egyértelmű vezető utasítások és visszacsatolási lehetőségek mellett megköveteli a kollégák és az alsóbb szintű vezetők folyamatos és hatékony interakcióját is.

10 Gajdusчек György: A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a köz-igazgatási szervezetek sajátosságainak magyarázatában. ELTE-ÁJK Politikatudományi Doktori Iskola,

III. MODUL

A SZERVEZETEN KÍVÜLI KOMMUNIKÁCIÓ, AZ ÜGYFÉLBARÁT KÖZIGAZGATÁS

1. KIINDULÓPONT

A közigazgatási rendszer megújítása érdekében a 2010 óta tett lépések elsődleges célja az állammal szemben megrendült állampolgári bizalom helyreállítása volt. Ezt szolgálta a Magyary Zoltán¹¹ nevével fémjelzett közigazgatás-fejlesztési program kidolgozása és egyes elemeinek végrehajtása, valamint az állam és annak polgárai közötti közvetlen kapcsolatot megteremtő kormányhivatalok és a járások rendszerének felállítása. Tehát mára az új közigazgatás jogi alapjai és szervezeti keretei megvalósultak, a legfontosabb célkitűzés, a szolgáltató állam megteremtése, azonban még formálódóban van.

A szolgáltató állam megteremtése az elmúlt évek közigazgatás-fejlesztési stratégiájának esszenciális eleme, ennek pedig egyik alappillére az állampolgár-központú, nyílt szerepfelfogású közszféra kultúrájának kialakítása a közszolgálati elv hangsúlyozása mellett. A másik főbb ismérv az ún. versenyképes közigazgatás megteremtése, amelynek legfontosabb ismérvei az átláthatóság és az elszámoltathatóság. Ezen kritériumok mentén a közigazgatás nem kerékkötője, hanem egyik motorja a gazdasági növekedés és versenyképesség megteremtésének. Mindennek alapfeltétele az ügyfélközpontú szemlélet és gyakorlat megteremtése.

Mit jelent az ügyfélbarát és ügyfélközpontú közigazgatás?

Olyan közigazgatási modell és gyakorlat, amelyben a bürokratikus és adminisztratív rendszerek és alkalmazott módszerek, eljárások és eszközök adekvát válaszokat adnak a gyakorlati élet problémáira és kihívásaira. Ez a gyakorlat nem egy elvont adminisztratív logika mentén

11 Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program In: Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium kiadványa, 2012

kívánja szervezni és működtetni a mindennapi élet szabályrendszerét és esetenként jogalkalmazóként fellépni, hanem hatékony és gyors válaszokkal, rugalmasan képes alkalmazkodni a valós kihívásokhoz, segítve ezzel az állampolgárok mindennapjait és a piaci szféra szereplőinek versenyképességét.

Az ügyfélbarát közigazgatás alapkritériumai¹²

Az ügyfélbarát és versenyképes közigazgatási modell legfontosabb kritériuma, hogy a közigazgatás ne pusztán a jogszabályok öncélú megvalósítására törekedjen, hanem épüljön be a rendszerbe a visszacsatolás is.

Korábban a közigazgatás „elefántcsonttornyából” mondták meg, kinek mi és mikor lesz jó. Nyilvánvaló, hogy mindez már középtávon is egy olyan elidegenedett és rugalmatlan rendszer működtetését eredményezte, amely magán hordozta mindazokat a stigmákat, amelyeket a közbeszéd a negatív értelemben vett elbürokratizálódott struktúrával azonosított. Ebben a szemléletben az igazgatási struktúra működése öncélú volt, amelytől a társadalom és a gazdasági élet szereplői inkább távol tartották magukat, kiépítve olyan „túlélési” stratégiákat, amelyek a szűrkezőna melegágya voltak. Ez nem csoda, hiszen ebben a modellben az ügyintézői alapattitűd nem megoldásorientált volt, hanem az előírásokhoz és a bürokratikus szemlélethez görcsösen ragaszkodó, inkább hártó, „aktatologató” szemlélet dominált.

A rugalmas, a mindennapi élet kihívásaira adekvát válaszokat és megoldási alternatívákat felmutatni tudó közigazgatási struktúra másik alapfeltétele, hogy nagy hangsúlyt fektessen a gazdasági, társadalompolitikai tudás minél szélesebb körű felhasználására, a jogi mellett a gazdasági, társadalompolitikai szemlélet erősítésére. Fontos, hogy a pusztán jogtechnikai megközelítések kiegészüljenek a társadalompolitikai célok megvalósítását is szem előtt tartó gyakorlatorientált megközelítésekkel. Azaz ügyintézőként a jogszabályi és eljárási követelmények maradéktalan betartása mellett mindig figyelemmel kell lenni az ügyfélspecifikus szituációkra, és keresni kell az ügyfél számára is megfelelő megoldási alternatívákat.

Éppen ezért az ügyfélbarát közigazgatás hatékony működése – az előbbieken túl – elképzelhetetlen az állam és a polgárok közötti viszony újragondolása nélkül. A közigazgatás az állam megnyilvánulása a mindennapokban, ezért nagyon fontos, hogy az állam a polgárait ne mint alattvalókra tekintsen, és mindenkor legyen tekintettel arra a társadalmi és gazdasági elvárásra, hogy az állam hagyja kibontakozni a kezdeményezéseket, ugyanakkor szankcionálja

12 Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020 In: Miniszterelnökség kiadványa, 2014

a visszaéléseket. Eljárásai legyenek egyszerűek, ugyanakkor a végrehajtás következetessége által biztosítsák az egyenlő elbírálást. Azaz az ügyfélbarát közigazgatás „arcaként” az ügyintézőnek mindig mint partnerre kell tekinteni az ügyfélre.

2. ÚTON AZ ÜGYFÉLBARÁT KÖZIGAZGATÁS MEGTEREMTÉSE FELÉ: 2010-2014

A közigazgatás szervezetrendszerének átalakítása 2010 júniusában vette kezdetét. Az átalakítás első lépéseként a **központi közigazgatás kereteinek átalakítására** került sor. Az ún. csúcsminisztériumok felállításával a létszám-konzolidáció mellett fontos célkitűzés volt a feladat- és hatáskörök racionalizálása, a felelősségi körök tisztázása, mindezek által egy rugalmas központi adminisztráció megteremtése. A transzparens működési struktúra kialakításának következő fontos állomása volt az alapítványok, közalapítványok rendszerének felülvizsgálata és egyszerűsítése.¹³

A következő mérföldkőnél sor került a központi hivatalok és háttérintézmények¹⁴ rendszerének ésszerűsítésére, amelynek elsődleges célja az erőforrások és a feladatok megoszlásában jelentkező anomáliák megszüntetése és az államigazgatási szervek humán erőforrás-felhasználásának javítása volt.

A fővárosi és megyei kormányhivatalok 2011. január 1-jével történő felállításával megvalósult a **területi államigazgatás** szervezeti integrációjának első szakasza. 17 db önállóan működő ágazati dekoncentrált szerv került szakigazgatási szervként a fővárosi és megyei kormányhivatalok szervezetébe.¹⁵ Ezt követően az államigazgatási területi egységek összhangjának biztosítása és a polgárközei államigazgatás létrehozása céljából sor került a járási rendszer¹⁶ megújítására. 2013. január 1-jével 175 járási, továbbá 23 fővárosi kerületi hivatal került felállításra. A járások az állam szervezetének legalacsonyabb szintű területi és szervezeti egységei, melyek az államigazgatási tevékenységekről, szolgáltatásokról az állampolgárok számára elérhető közelségben gondoskodnak.

13 2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról és a civil szervezetek működéséről és támogatásáról.

14 1007/2013 (I.10.) Korm. határozat

15 2010. évi CXXVI. törvény és 66/2015. (III.30.) Korm. rendelet

16 2012. évi XCIII. törvény és 218/2012. (VIII. 13.) Korm. rendelet

Az ügyfélbarát közigazgatás kiépítésének egyik leglátványosabb eleme az volt, amikor a 2011. január 3-án az egyablakos ügyintézési rendszer kialakításának első állomásaként az ország 29 pontján megnyíltak a kormányhivatalok integrált ügyfélszolgálati irodái, a kormányablakok. A járások megújítását követően sor került az integrált ügyfélszolgálati rendszer továbbfejlesztésére és kiterjesztésére: 2013-2014 folyamán az okmányirodák bázisán mintegy 73 helyszínen létesültek kormányablakok, az elintézhető (indítható) ügyek száma pedig a kezdeti 29-ről 256-ra emelkedett. (Számuk folyamatosan növekszik: 2016 végén országosan már több mint 250 helyszínen 1480 különböző típusú ügyben kereshetik fel az állampolgárok a kormányablakokat.¹⁷⁾

3. ÜGYFÉLBARÁT KÖZIGAZGATÁS A GYAKORLATBAN – ÉRTÉKORIENTÁCIÓ ÉS KOMPETENCIÁK

„Az állampolgárokhoz közeli, hatékony és költségtakarékos közigazgatás olyan közszolgálatra alapozható, amelynek tagjai munkájukkal egész életen át a közjót, polgártársaikat szolgálják, amelyben minden tisztviselő a legjobb tudása szerint látja el a feladatát, az állampolgárok ügyeit méltányosan, visszaélés és részrehajlás nélkül intézi¹⁸ – e definíció szerint az ügyfélbarát ügyintézés (ügyintéző) legfőbb ismérvei:

- › a közjó érdekében történő elkötelezett feladatvégzés,
- › ügyfelekkel történő segítőkész és türelmes bánásmód,
- › előítéletektől mentes, kiegyensúlyozott ügyintézés,
- › a korrupció elutasítása és az ellene történő fellépés,
- › professzionalizmus.

Másként megfogalmazva: a közszolgálati hivatásetika négy értékpillérre helyezhető:¹⁹⁾

- › erkölcsi érték: a közbizalom fenntartása, példaértékű magatartás minden helyzetben,
- › emberi tisztesség: a polgárokkal, munkatársakkal szembeni tisztelet és tisztesség megadása,

17 kormanyablak.hu

18 2016. évi LIII. törvény az állami tisztviselőkről

19 Pallai Katalin – Kis Norbert 2014: „A teljesség felé” Integritásoktatás és kutatás a Nemzeti Köszolgálati Egyetemen. Pénzügyi Szemle. 2014.

- › demokratikus érték: a közérdek szolgálata,
- › szakmai érték: felkészültség, kiválóság, hatékonyság, pártatlanság.

Mindez azt jelenti, hogy a Jó Állam, a Szolgáltató Állam képviselőjében eljárva Ön is minden esetben a tisztesség, a feddhetetlen és kikezdzhetetlen szakmai és morális értékek mentén, részrehajlás és előítéletektől mentes módon, a demokratikus értékek tiszteletben tartásával köteles eljárni a mindennapi tevékenysége során.

Mindebből jól látszik, hogy a legkülönbözőbb definíciós kísérletek közel azonos értékorientációt tulajdonítanak az ügyfélbarát közigazgatási gyakorlatnak. E szerint jól behatárolható egy speciális **kompetenciakör**, amellyel valamennyi ügyfélorientált ügyintézőnek rendelkeznie kell.

Az ügyfélszolgálati kompetenciák méréséről szóló kormányrendelet²⁰ alapján ezek az alábbiak:

A kompetenciamodell három nagyobb csoportba sorolja a lehetséges kompetenciákat: elengedhetetlen, fontos és előnyös kompetenciákat nevez meg. **Elengedhetetlen** kompetenciának számít az ügyfélközpontúság, a szabálykövetés, a stressztűrés, az etikus magatartás, a felelősségtudat és a konfliktuskezelés. A szabálykövetés csak az etikus magatartással együtt jelent előremozdulást a szervezet integritásának az irányába. **Fontos** kompetencia a monotóniatűrés, a jó problémamegoldó képesség, a terhelhetőség és a minőségre törekvés is. A modell az **előnyös** kompetenciák közé sorolja az egyenlő bánásmódot, a váratlan helyzetek kezelésének képességét, a rugalmasságot és az egyenletes teljesítményt.

4. AZ ÜGYFÉLBARÁT KOMMUNIKÁCIÓ ALAPFELTÉTELEI – ÖNISMERET, FELTÉTEL NÉLKÜLI POZITÍV ODAFORDULÁS, EMPÁTIA

Az ügyfélbarát közszolgálati munka szükséges, de nem elégséges feltétele, hogy az ügyintéző az előbbiekben részletezett kompetenciák birtokában legyen. Ahhoz, hogy a kompetenciafeltételeknek megfelelő értékorientáció mentén működő ügyfélszolgálati tevékenység és az

²⁰ 148/2012.(VII.6.) Korm. rendelet

ezt segítő kommunikáció működjön, elengedhetetlen feltétel bizonyos lélektani eszköztár felvonultatása. Így az Ön számára is mint a szolgáltató állam képviselőjében eljáró ügyintéző számára is fontos az előbbieken felsorolt alapfeltételek, kompetenciák elsajátításán túl, hogy birtokában legyen más típusú, de nem kevésbé fontos tulajdonságoknak.

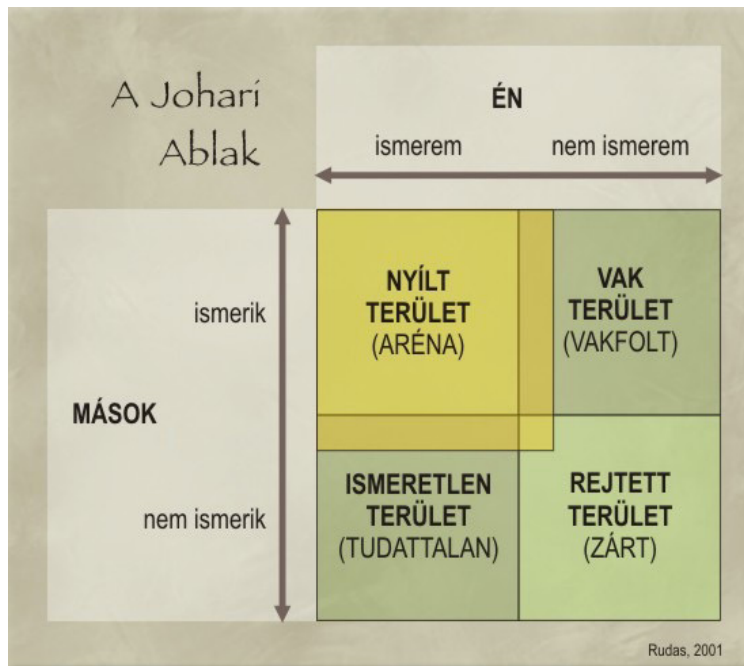
Önismeret

A kiindulópont az a tézis, miszerint érzéseinket (vagy azok hiányát) sokkal gyakrabban kommunikáljuk, mint valójában szeretnénk. Ez azzal magyarázható, hogy sokszor bizalmatlanok vagyunk a környezetünkkel, és nem szívesen osztunk meg magunkról információkat, ezért próbálunk titkolózni, szerepet játszani vagy színlelni. Azonban a kommunikáció nem verbális csatornáinak használata rengeteg információt hordoz az általunk mondottakkal kapcsolatos viszonyunkról. Az ún. Johari ablak kiválóan szemlélteti ezt a jelenséget. Kommunikációs készségeink egy részét ismerjük, tudatosan alkalmazzuk, használjuk. Más területek rejtve maradnak számunkra, esetleg oly módon és akkor nyilvánulnak meg, amikor mi nem is tudunk róluk. Sokszor nincs tudomásunk például arról, hogy elpirultunk beszéd közben. Ennek megfelelően mások megnyilvánulásaiból mi is észlelhetünk olyan jelenségeket, amelyekkel ők nincsenek tisztában²¹.

A Johari ablak²² önismereti modellje, az „én” megértését két dimenzióban szemlélteti. A modell egyik dimenziójában azok a viselkedések találhatók, amelyek az egyén számára ismertek, a másik dimenzióban az egyénről mások által észlelt jelenségek állnak. A lenti ábra a két dimenziós modell egyes mezőire vonatkozó észleléseket foglalja össze:

21 Kormányablakok munkatársainak képzése – ügyfélszolgálati készségfejlesztés, NKA, 2014

22 Rudas János: Delfi örökösei, Lélekben otthon kiadó, 2007



Mint az ábrán is látható a Johari ablak a személyiséget négy nagy területre osztja aszerint, hogy a személy és/vagy a másik személy mennyire ismeri és/vagy nem ismeri. A területek a következők:

- › Nyílt terület. Ide azok a tulajdonságaink, viselkedésmódjaink, érzéseink tartoznak, amelyekkel mi magunk is tisztában vagyunk, és amelyeket mások is könnyen észrevehetnek.
- › Rejtett terület. Ide azok a tulajdonságaink, viselkedésmódjaink, érzéseink tartoznak, amelyekkel ugyan mi magunk teljesen tisztában vagyunk, azonban mások elől szándékosan elrejtünk valamiért.
- › Vak terület. Ide azok a tulajdonságaink, viselkedésmódjaink, érzéseink tartoznak, amelyeket mások ugyan észrevesznek, de amelyekkel mi magunk nem vagyunk tisztában.
- › Ismeretlen terület. Ide azok a tulajdonságaink, viselkedésmódjaink, érzéseink tartoznak, amelyekkel sem mi, sem mások nincsenek tisztában.

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

A feltétel nélküli pozitív odafordulás megvalósításának feltételei

A két egymással interakcióban lévő egyén közötti sikeres kommunikáció kulcsa a kölcsönös megértés. Ennek hiánya olyan kommunikációs gát kialakulásához vezethet, amely végső soron a kommunikáció ellehetetlenülését eredményezi az értékes információk elvesztése, meg nem értése miatt.

Az ügyfélszolgálati kommunikáció leggyakoribb (lélektani) akadályai²³:

- › Kapcsolati tényezők, például az ügyfél egyszerűsített, idealizált, sztereotip képe, mely az ügyintéző múltbeli tapasztalatain alapszik.
- › Az ügyfélben rejlő pszichológiai korlátok (érzékszervi fogyatékoság, kognitív elégtelenség, funkcionális vagy tényleges analfabetizmus, karakterproblémák stb.).
- › Az ügyfél alkalmi indiszpozíciói, vagy speciális (ügyre, szerepre, feladatra vonatkozó) megértési nehézségei.
- › Értékbeli vagy strukturális tényezők, például világnézeti vagy társadalmi ellentétek, háttérproblémák.
- › A fizikai környezet.

A lélektani akadályokhoz hasonlóan az **akadályok kioltását vagy enyhítését szolgáló különböző kommunikációs módszerek** is önreflexiót igényelnek, ilyenek:

A **feltétel nélküli pozitív elfogadás** megvalósítása igen nehéz feladat, ugyanakkor előfeltétele a megértésnek. Gyakran jelentős kihívás, hogy megszabaduljunk az előítéletektől, főleg azért, mert mi magunk úgy gondoljuk, hogy nincsenek előítéleteink.

Az **odafigyelés**, az **aktív hallgatás** biztosítja, hogy az ügyfél helyzetét, viselkedését és álláspontját pontosan megértsük anélkül, hogy leegyszerűsítsük vagy azonosítsunk egy korábbi esettel. Az aktív hallgatás fogalma Carl Rogers²⁴ nevéhez fűződik. Rogers szerint az aktív hallgatásnak három szintje van: (1) Figyelmesen meghallgatom a másikat anélkül, hogy közbeszólnék. (2) Ellenőrzöm, hogy tartalmilag mindent jól értettem-e: az elhangzottakat összefoglalom a saját szavaimmal. (3) Igyekszem megérteni a másik érzéseit és szükségleteit.

Az **empátia** az aktív hallgatás egyik eszközeként is értelmezhető, hiszen azt jelenti, hogy figyelmünket a másik emberre fordítjuk, egy másik személy pillanatnyi állapotából részese-dünk. Az empátia segít a felesleges konfliktusok elkerülésében. Ha elegendő empátiával fordulunk mások felé, akkor bátrabban fejezzük ki a saját érzéseinket és szükségleteinket is. Az

23 Kormányablakok munkatársainak képzése – ügyfélszolgálati készségfejlesztés, NKA, 2014

24 Göndör András: Üzleti kommunikáció. 2013

empátia segítséget nyújthat a feszült idegállapotban lévő ügyfelek megnyugtatóására, és kellő mértékű empátiával a 'nem' választ vagy a makacs hallgatást sem feltétlenül értelmezzük elutasításként, hanem sértődés nélkül megpróbáljuk megérteni, hogy mi zajlik le a másik emberben.

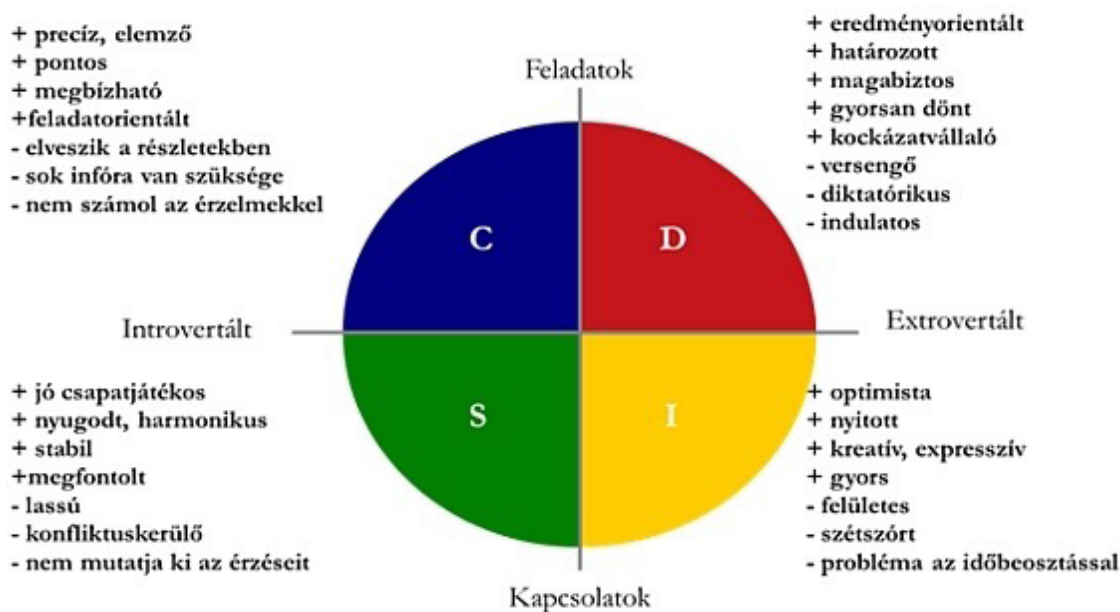
5. A SIKERES ÜGYFÉLKOMMUNIKÁCIÓ – DISC MODELL²⁵

A DISC-modell megismerésével meghatározható a saját ügyfélszolgálati stílus, valamint olyan kommunikációs készségek is elsajátíthatók, amelyek sikerrel alkalmazhatók az ügyfélszolgálati munka során. (In: Kormányablakok munkatársainak képzése - ügyfélszolgálati készségfejlesztés, NKA, 2014.)

A DISC két legismertebb előzménye a hippokratészi és a jungi tipológia. Az ókori görög filozófus-orvos, Hippokratész a személyiséget négy fő vérmérsékleti típusból vezette le. A szangvinikus, a kolerikus, a melankolikus és a flegmatikus vérmérsékleti alaptípusokat megfeleltette a négy őselem (levegő, föld, víz, tűz) alapján értelmezett négy testnedvnek. Carl Jung svájci pszichológus is úgy gondolta, hogy négy alaptípusba (illetve ezek kombinációiba) sorolhatjuk az emberi viselkedést. Ezek meghatározójaként, négy lélektani funkciót írt le: érzés, érzékelés, gondolkodás, intuíció. Ezekhez társította továbbá az extroverzitás/introverzitás dimenzióját.

A DISC elméletet az 1920-as években kidolgozó William Moulton Marston szintén négy alapelemre építő tipológiát alkalmazott az emberi viselkedés leírására.

25 Hadarics Márton – Nagybányai Nagy Olivér – Pongor Orsolya: DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, 2014. oldalszám



A négy fő típus tehát a következő: a határozott (**Dominance**), a közvetlen (**Influencing**), a nyugodt (**Steadiness**), és a távolságtartó (**Compliance**) stílus.²⁶

- › **Határozott (Dominance):** Az ebbe a kategóriába sorolható személyiség legfontosabb jegye a dominanciára való törekvés. Tetteit és lényét a versengés motiválja. Meghatározó jellemvonások: eredményesség, siker, haszon. Mindebből következően elmondható, hogy ez a személyiségkategória feladatközpontú és keresi a kihívást jelentő feladatokat, nehezen tűri a rutinszerű feladatokat. Döntéseiben határozott, gyors és megingathatatlan. Legfontosabb tulajdonságai között van a célorientáltság, ennek érdekében mindig a hatékony problémamegoldásra törekszik, ezért akár konfliktuskereső magatartást is tanúsít. Kedveli az önálló feladatvégzést, autonóm személyiség.
- › **Közvetlen (Influencing):** Az ebbe a kategóriába sorolható személyiség legfontosabb jegye a közvetlenség, nyíltság. Fontos számára a folyamatos pozitív visszacsatolás és megerősítés. Fontos jellemzője, hogy valódi csapatjátékos, aki kiváló kommunikációs képességekkel rendelkezik. Tetteit gyakran befolyásolják az intuíciók, jellemző rá a spontán reagálás.

²⁶ Kormányablakok munkatársainak képzése – ügyfélszolgálati készségfejlesztés, NKA, 2014

Ez utóbbi gyakran a kaotikus munkavégzés hatását kelti, de számára a káosz egy jól kiismerhető rendszert alkot. A monoton munkát, amely számára nem jelent kihívást, nem tűri. Az ilyen személyiségjegyű vezető inkább a laissez faire vezetési stílus híve, azaz a sikeres feladatmegoldás érdekében inkább „szabad kezet” ad a feladatok megválasztásában és a végrehajtás folyamatában, tartózkodik a tekintélyelvűségtől.

- › **Nyugodt (Steadiness):** Az ebbe a kategóriába sorolható személyiség legfontosabb jegye a kiszámíthatóság, a nyugodtság és a kiváló alkalmazkodási képesség. Valódi csapatjátékos, akire mindig lehet számítani, ő képviseli a csapatban a higgadtságot. Biztonságra, bizalomra, harmóniára törekszik, állandóságra vágyik. Inkább konfliktus- és kockázatkerülő, a feszültséget és a váratlan helyzeteket nehezen tolerálja. Ezért döntéseinél maga is rendkívül körültekintő.
- › **Távolságtartó (Compliance):** Az ebbe a kategóriába sorolható személyiség legfontosabb jegye a precizitás. Feladatvégzésére leginkább az alaposág és lelkiismeretesség jellemző. Mindezt nemcsak magától, hanem másoktól is elvárja. Alapos, pontos, már-már kényszeresen precíz, elemző, lelkiismeretes, magas normákkal rendelkező. Igazi elemző típus, aki tárgyilagos és távolságtartó, inkább autonóm személyiség, aki az önálló feladatvégzés híve. A rendszeresség és rendezettség iránti erős vonzódása miatt nehezen alkalmazkodik a változásokhoz.

6. A SIKERES ÜGYFÉLKOMMUNIKÁCIÓ – A „HOGYAN”²⁷ UTÁN „KIVEL”?²⁸

Tekintettel arra, hogy a kommunikáció interperszonális és interakciós viszony, nemcsak az a fontos, hogy a hatékony ügyfélkommunikáció milyen ügyintézői viselkedést és attitűdöt követel, hanem az is fontos, hogy az ügyfél milyen stílusú. Ugyanis többféle ügyféltípust különböztethetünk meg: (In: Kormányablakok munkatársainak képzése – ügyfélszolgálati készségfejlesztés, NKA, 2014)

27 Kormányablakok munkatársainak képzése – ügyfélszolgálati készségfejlesztés, NKA, 2014

28 Kormányablak ügyintéző szakirányú továbbképzési szak, Dr. Méhes Tamás PhD

A „közvetlen” ügyféltípus és kezelése

A „közvetlen” ügyféltípus leginkább extrovertált. Társas kapcsolataiban nyílt, közvetlen és alapvetően bizalommal viseltetik mások iránt. Ugyanakkor rendkívül nehezen viseli, ha azt érzi, hogy e nyitottság ellenére a „feje fölött” hozzák meg a döntéseket. Ez a helyzet számára stresszhelyzetet idéz elő, amelyben bezárkózik, azaz kritikussá válik másokkal és mások döntéseivel szemben, már-már görcsösen ragaszkodik saját álláspontjához, rugalmatlan, sőt kötözködő lesz.

Hatékony kezelési mód:

- › Az ügyintéző is mutasson nyitottságot, maradjon érdeklődő!
- › Mindig legyen pozitív visszacsatolás az ügyfél irányába!
- › Véleménykülönbség esetén inkább vezessük rá az ügyfelet a másik álláspontra, hogy azt könnyen elfogadja!

A „határozott” ügyféltípus és kezelése

Az egyik legnehezebben kezelhető ügyféltípusról van szó. Extrovertált személyiség, aki határozott és tudja mit akar. Érzelmei kimutatásától sem riad vissza. Szereti uralni még azokat a helyzeteket is, ahol a „kiszolgáltatottabb” pozícióban van, ennek még feltételezése is felbőszíti. Azaz rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben a tekintélye csorbul.

Hatékony kezelési mód:

- › Ne várokoztassuk meg!
- › Teremtsünk olyan helyzetet, amelyben még a kiszolgáltatottság látszatát is kerüljük! Érezze az ügyfél úgy, hogy ő hozza a döntést.
- › Hagyjuk meg a döntés- és választás szabadságát (még ha az látszólagos is) számára!
- › Legyünk vele előzékenyek, de határozott fellépéssel! Ne engedjük át az ügyfélnek a teljes terepet!

A „távolságtartó” ügyféltípus és kezelése

A távolságtartó típusba sorolható ügyfelek alapvetően feladatorientáltak, viszont introvertáltak. Az ilyen ügyfél magas erkölcsi normákkal rendelkezik, körültekintő, precíz ember. Rendkívül érzékeny azokra a szituációkra, amelyekben úgy érzi, hogy váratlan helyzetbe sodorták, s nincs elegendő ideje a szintetizálásra és felelős döntés meghozatalára.

Hatékony kezelési mód:

- › Biztosítsunk számára elegendő időt!

- › Részletes információkkal teremtünk számára olyan helyzetet, amelyben körültekintő és felelős döntést tud hozni!
- › A döntésben segítsük szakértelemmel!

A „nyugodt” ügyféltípus és kezelése

Az ilyen típusú ügyfél bár könnyen teremt kapcsolatot, inkább introvertált. Alap attitűdje az interperszonális viszonyokban a türelem, a megértésre való hajlandóság, együttműködési készség. Ugyanakkor stresszhelyzetben bezárkózóvá és elutasítóvá válik. Stresszként éli meg a váratlan döntési helyzeteket.

Hatékony kezelési mód:

- › Kezeljük türelemmel, hagyjunk időt számára!
- › A pozitív visszacsatolás az ő esetében is fontos.
- › Ne nyomassuk összetett problémákkal és komplex megoldásokkal!
- › Törekedjünk az egyszerűsítés irányába!

A fenti ügyféltípusok és hatékony kezelési módjuk alapján összességében elmondható, hogy az ügyfélszolgálaton a legfontosabb a nyugodt, higgadt és türelmes ügyfélkezelés. Bármilyen ügyféllel is találkozik Ön, mindig legyen nyitott, mutasson valódi érdeklődést az ügyfél problémája, véleménye iránt. A kellő határozottság mellett sem kezelhetjük le sose az ügyfelet. Mindenkor tiszteletben kell tartani véleményét és a szükséges szakértelemmel, információkkal kell segíteni saját döntését.

7. KONFLIKTUSOK ÉS KONFLIKTUSKEZELÉSI STRATÉGIÁK A HIVATALBAN

Konfliktusnak azokat a feszültséggel teli helyzeteket nevezzük, melyekben két ember (csoport) törekvései, nézetei, gondolkodása stb. összeegyeztethetetlennek tűnnek. A konfliktusnak nem feltétele, hogy az összeegyeztethetlenség valóban fennálljon, elegendő, ha a benne szereplők azt úgy élik meg.²⁹

²⁹ Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémia Kiadó, Budapest, 2013. oldalszám

Az emberi kapcsolatokban szinte elkerülhetetlen a konfliktus. Akkor alakulnak ki általában konfliktushelyzetek, amikor az egyik érintett személy viselkedése akadályozza a másik személy valamely igényének kielégülését, vagy pedig értékrendek ütközése állhat a háttérben. Konfliktushelyzetben az ember viselkedését az önérvényesítés és az együttműködési hajlandóság aránya határozza meg.

Tehát érdemes megvizsgálni, hogy

- › az egyén mennyire képes, szeretne és törekszik anyagi, erkölcsi befolyását, személyes varázsát célja érdekében, akár a másik rovására is, érvényesíteni.
- › valamint, hogy az egyén mennyire hajlandó alkalmazkodni, feladni saját célkitűzéseit, kompromisszumra jutni a konfliktus megoldása során, kezelése érdekében.

A két tényező arányából a következő konfliktuskezelő módok, stratégiák alakulhatnak ki Thomas és Kilmann német pszichológusok szerint:

- › **VERSENGÉS (nyer/veszít):** maximális önérvényesítés
A konfliktusokban a versengő stratégiát alkalmazó személy megragadja és alkalmazza a szükséges eszközöket, hogy biztosítsa céljainak elérését. Ez gyakran a személyes kapcsolatok megromlásához vezethet. A versengő személy a konfliktust győztes-vesztes helyzetnek tekinti, amelyben csak az egyik fél győzhet.
- › **ALKALMAZKODÁS (veszít/nyer):** a versengés ellenkezője, maximális önalávetés
Az alkalmazkodó konfliktuskezelés a saját igények háttérbe szorításán és a másik fél érdekeinek feltétel nélküli elfogadásán alapszik. Az ilyen személy általában lemond a saját érdekeiről, álláspontjáról, s hagyja, hogy teljes mértékben a másikkal legyen igaza, hogy az ő szempontjai érvényesüljenek.
- › **KOMPROMISSZUMKERESÉS:** az egyéni célok elérése szempontjából félúton van a versengés és az alkalmazkodás között (többről mond le, mint a versengő, de kevesebbről, mint az alkalmazkodó).
A kompromisszumkereső konfliktuskezelési mód célja egy, a felek számára kölcsönösen elfogadható megoldás kialakítása. Ennek során mindkét fél lemond bizonyos igényeiről, a megoldás csak részben elégíti ki azokat. A kompromisszumkereső magatartás a másik négy konfliktuskezelési mód átlójában helyezkedik el.

- › **ELKERÜLÉS (veszít/veszít):** nem kezeli, hanem elkerüli az összeütközést.
Az elkerülés tulajdonképpen a konfliktus vagy probléma előli meghátrálás, amikor az egyén egyáltalán nem törekszik a megoldásra, hanem inkább tudomást sem vesz róla, hátrítja, időben elodázza a kérdést, elkerüli a vitahelyzetet, inkább hallgat, nem tesz megjegyzést és nem mond véleményt.

- › **PROBLÉMAMEGOLDÁS (nyer/nyer):** az egyénekről a problémára, a feladatra tevődik át a hangsúly. (Mi a probléma?)
Az együttműködő konfliktuskezelési mód során mindkét fél számára kielégítő megoldás keresése a cél. Gyakorlatban ez a konfliktus okainak feltárását, megértését, és ennek figyelembe vételével kreatív megoldását jelenti.

Bármelyik konfliktuskezelési mód hatékony lehet, ha megfelelő helyzetben használja. Nincs jó vagy rossz, csak a helyzettől függ, hogy az adott stratégia célszerű, vagy célszerűtlen konfliktuskezelési mód.

8. INTERKULTURÁLIS KONFLIKTUS SPECIÁLIS ESETE ÉS MEGOLDÁSI TECHNIKÁJA

Az interkulturális kommunikáción (kultúraközi kommunikáción) eltérő kultúrák képviselőinek interaktív kommunikációját kell érteni. Ez olyan kommunikációs helyzet, amelyben a felek a különböző háttérüknek köszönhetően nehezebben értik meg egymást. Az ilyen szituáció potenciális konfliktusforrás, amelyben a különböző kulturális logikák összeegyeztetése speciális kommunikációs megoldásokat kíván.

Potenciális kommunikációs veszélyforrás, ha az interakcióban lévő felek:

- › nem rendelkeznek interkulturális érzékenységgel,
- › nem közelítenek egymás irányába megfelelő nyitottsággal és türelemmel,
- › a kommunikációt sztereotípiák uralják.

Ezen veszélyforrások kiküszöböléséhez elengedhetetlen – az eltérő kulturális hátterek ismeretén túl – a magas fokú érzelmi intelligencia, az, hogy minden körülmény között gyako-

roljuk az elfogadás kultúrájának képességét. Ezért azt javasoljuk, hogy az eljárás során mindig mutasson nyitottságot és kellő rugalmasságot. Ennek érdekében figyeljen a következőkre:³⁰ (In: Korpics Márta: Az interkulturális kommunikáció.)

- › Alakítsunk ki egyenrangú, partneri „ok-ok” kapcsolatot az ügyféllel!
- › Figyeljünk és gyakoroljuk az aktív hallgatást!
- › Törekedjünk a helyzet objektív leírására!
- › Legyünk több értelmezésre nyitottak!
- › Ne minősítsünk!
- › Ne hozzuk a másikat zavarba!
- › Törekedjünk az együttműködő és problémamegoldó („győztes-győztes”) megoldásra!

9. A FOGYATÉKKAL ÉLŐ ÜGYFÉL ÉS KOMMUNIKÁCIÓJA

2010 után a közigazgatás átalakításának fő célja az volt, hogy a közigazgatás, és az igazgatási eljárások minél inkább emberközpontúvá váljanak. Vagyis, amikor az állampolgár egy államigazgatási eljárás keretében találkozik valamelyik hatósággal, hivatallal, érezze magáénak a közigazgatást, az ügyintézők pedig legyenek érzékenyek az egyes ember problémája iránt. Éppen ezért a kormányablakok kialakításakor már a kezdetektől a figyelem középpontjában volt az a kíváncsi, miszerint a fogyatékkal élők is igénybe tudják venni az egyablakos ügyintézés szolgáltatásait. A látássérültek számára vezetősávokat alakítottak ki, az információs tábláknál pedig hangos térképek segítik az eligazodásukat. A siketek számára minden kormányablakban van olyan számítógép, amelyen keresztül jeltolmács segítségét veheti igénybe az ügyintéző és az ügyfél, a mozgássérültek számára pedig mindenütt akadálymentessé tették a kormányablakok helyiségeit. Ennek a folyamatnak meghatározó elemei azok az „érzékenyítő kurzusok”, amelyeket elvégezve a közigazgatásban dolgozók gyakorlati tapasztalatokat szerezhetnek a fogyatékkal élők problémáiról.

Látható tehát, hogy az ügyfélbarát közigazgatás megteremtésének egyik fő pillére – a fizikai akadálymentesítésen túl – az ún. lelki (szellemi) akadálymentesítés, amelynek elengedhetet-

30 Korpics Márta: Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, 2011.

len előfeltétele az olyan ügyfélbarát kommunikáció, amely tekintettel van a fogyatékkal élők speciális igényeire. Fontos kiemelni, hogy mindez nem egyszerűen a fogyatékkal élő személyek számára történő esélyteremtés, hanem a társadalmi (re)integráció előfeltétele és az egyenlő bánásmód alaptörvényi követelményének való megfelelés. (XV. cikk (5): „Magyarország külön intézkedésekkel védi a családokat, a gyermekeket, a nőket, az időseket és a fogyatékkal élőket.”)³¹

A fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény és módosításai már a közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférésről is rendelkeznek akkor, amikor kimondják³²: „A fogyatékos személy számára – figyelembe véve a különböző fogyatékosági csoportok eltérő speciális szükségleteit – biztosítani kell a közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférést. A közszolgáltatások engedélyezésére vonatkozó külön jogszabályok szerinti hatósági eljárás során az egyenlő esélyű hozzáférés szempontjának érvényesülését biztosítani kell.”

A 2013. évi LXII. törvény § (1) meghatározza a fogyatékos személy fogalmát. Ez alapján fogyatékoság alatt olyan tartós vagy végleges – veleszületett vagy szerzett – érzékszervi, kommunikációs, fizikai, értelmi vagy pszichoszociális károsodást, illetve ezek bármilyen halmozódását értjük, amely a környezeti, társadalmi és egyéb jelentős akadályokkal kölcsönhatásban a hatékony és másokkal egyenlő társadalmi részvételt korlátozza vagy gátolja.

Ha elfogadjuk a WHO egészségmeghatározását, miszerint „az egészség a teljes testi, lelki és szociális jólét állapota, és nem csupán a betegség hiánya”, akkor azt is megállapíthatjuk, hogy a fogyatékoság nem zárja ki az egészséget, tehát nem betegség, csupán egy állapot. A fogyatékos ember/személy:

„Valamilyen testi és/vagy pszichés funkció, struktúra működésbeli akadályozottsága/ korlátozottsága miatt tevékenységében, cselekvésében, társadalmi/közösségi részvételében akadályozott (mozgáskorlátozott, látás-, hallás-, beszéd-sérült, értelmileg akadályozott, érzelmi sérülést mutató személy, autista, szervátültetett) egyén, aki az állapotához igazodó sajátos körülményeket, eszközöket, eljárásokat, segítséget igényel.” (Benczúr M.-né – bibliográfiai adatok?)

31 Magyarország Alaptörvénye

32 1998. évi XXVI. törvény „7/A. § (1) és (2)

Kiindulópont: „az embert lásd, ne a fogyatékát!”³³

Alapelvek:³⁴

- › Empátia és tapintat
- › Elfogadás és türelem
- › Sztereotípiák mellőzése, de az egyediségre történő kellő figyelmesség.

Tanácsok³⁵ látássérültekkel folytatott kommunikációhoz: (In: Ügyfélszolgálati készségfejlesztés, szerk. Jenei Ágnes, 2016)

- › Jól hallható köszöntés és megszólítás
- › Fontos, hogy a hangerő nem képes ellensúlyozni a látás hiányát.
- › Egyértelműen kerüljön sor az ügyintéző személyének beazonosítására!
- › A személyközi kommunikációban bevett „testbeszéd”-jeleket, minden esetben szavakkal is fejezzük ki! Például, ha az ügyintéző feláll az asztaltól fénymásolni, azt előre jeleltesse be. Információk és instrukciók adásakor is részletes leírást kell adni!
- › A túlzó segítőkészség sértő is lehet, ezért tartózkodni kell a teátrális megnyilvánulásoktól.
- › Csak akkor kell segíteni, ha a segítséget elfogadják.

Tanácsok hallássérültekkel folytatott kommunikációhoz:

A kommunikáció elejétől kezdve meg kell győződni arról, hogy a kommunikációs partner figyelme a kellő helyre összpontosul.

Mindig közvetlenül a hallássérült személyre kell nézni. Figyelni kell, hogy mindig jól látható legyen a mimika és artikuláció.

Ha jelnyelvi tolmács segíti a kommunikációtokat, ne a tolmácshoz, hanem a partnerehez beszélj!

Tanácsok a beszédükben korlátozott személyekkel folytatott kommunikációhoz:

- › Fontos az őszinteség, sose tettessük, hogy mindig elsöre megértjük a mondanivalót. (Ha többszöri próbálkozásra sem érti meg, mit szeretne mondani a partnere, kérdezze meg, hogy szóba jöhet-e az írásbeli kommunikáció mint alternatíva!)

33 Gruiz Katalin – Mentális Akadálymentesítés, Down Alapítvány Kiadó, Budapest, 2006

34 Kriskó: in Bajnok-Berta-Jenei-Kriskó, 2014).

35 Ügyfélszolgálati készségfejlesztés, szerk. Jenei Ágnes, 2016

- › Megfelelő időt kell hagyni a kommunikációra.
- › Rövid kérdések, rövid válaszok.

Tanácsok kognitív fogyatékosággal rendelkező személyekkel folytatott kommunikációhoz:

Ha a beszélgetés helyszíne, az ügyféltér túl zajos és sok a zavaró, figyelemelterelő körülmény, keressen inkább egy csendesebb helyet, ahol beszélhet a partnerével!

Legyen felkészülve arra, hogy amit mond akár szóban, akár írásban, meg kell ismételnie!

FORRÁSJEGYZÉK

- Antal Zsolt – Gázsó Tibor: Magyar médiahelyzet. Századvég, Budapest, 2005.
- Barnard, C.I.: Functions of the Executive. Harvard University Press, 1938.
- Buda Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei. Tömegkommunikációs Kutatóközpont, Budapest, 1978.
- Burgulya Istvánné – Barakonyi Károly: Szervezeti kultúra, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2004.
- Crozier, M.: Bürokrácia jelensége – esszé a modern francia szervezeti rendszerek bürokratikus tendenciáiról, valamint a társadalmi és kulturális rendszerrel való kapcsolatairól. Budapest, 1981.
- Czakó Ágnes: Szervezetek, szerveződések a társadalomban. BCE Szociológia és Társadalompolitika Intézet http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0010_2A_01_Czakó_Agnes_Szervezetek_szervezodesek_a_tarsadalomban-Szervezetszociologiai_jegyzetek/adatok.html
- Csepeli György: Szociálpszichológia. Osiris, Budapest, 1997.
- Csepeli–Buda–Nyerges: Kommunikáció a tárgyalásban, Külkereskedelmi Főiskola, Budapest, 1992.
- Forgas, Joseph P.: A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1989.
- Gajduschek György: A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közigazgatási szervezetek sajátosságainak magyarázatában. Doktori disszertáció, ELTE-ÁJK Politikatudományi Doktori Iskola, Budapest, 2000. http://www.ajk.elte.hu/file/POLDI_GajduschekGyorgy_dis.pdf
- Göndör András: Üzleti kommunikáció. 2013. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_a3_1044_1046_bauzeti-kommunikacio/borito_Dbp6M5CnYRiwhAwp.html
- Grüz Katalin (szerk.): Mentális Akadálymentesítés. Down Alapítvány Kiadó, Budapest, 2006.
- Hadarics Márton – Nagybányai Nagy Olivér – Pongor Orsolya: DISC – A mindennapi kommunikáció és viselkedés titka. Psidium Onlinetesztek, Érd, 2014.

- Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán: Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika. Akadémia Kiadó, Budapest, 2013.
- Horányi Özséb : Az információs társadalom koncepciójától az információs kultúra felé. In: Európai Szemmel 1997 /1.
- Jenei Ágnes (szerk): Ügyfélszolgálati készségfejlesztés. 2016. Budapest
- Kiss Aranka: Kommunikációtudomány és internet, Infónia 2004/1.
- Kormányablakok munkatársainak képzése – ügyfélszolgálati készségfejlesztés, NKA, 2014.
http://vtki.uni-nke.hu/uploads/media_items/kormanyablakok-munkatarsainak-kepze-se-arop-2_2_20.original.pdf
- Korpics Márta: Az interkulturális kommunikáció. Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, 2011.
- Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014–2020
In: Miniszterelnökség kiadványa, 2014.
http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf
- Kriskó: in Bajnok–Berta–Jenei–Kriskó, 2014.
- Magyary Zoltán közigazgatás-fejlesztési program.
Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium, Budapest, 2012.
- Dr. Méhes Tamás PhD: Kormányablak ügyintéző szakirányú továbbképzési szak
http://kab2.uni-nke.hu/downloads/KAB_kepzesi_program.pdf
- Navarro, J. : Árukódó jelek – testbeszéd a munkahelyen. Libri, Budapest, 2013.
- Németh Erzsébet: Közszerelés. Osiris Kiadó, Budapest, 2006.
- Pallai Katalin – Kis Norbert: „A teljesség felé”. Integritásoktatás és kutatás a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen. Pénzügyi Szemle, 2014.
- Pease, B. – Pease, A.: A testbeszéd enciklopédiája, Park Könyvkiadó, Budapest, 2013.
- Pease, A. – Garner, A.: Szó-beszéd – A társalgás művészete. Park Könyvkiadó, Budapest, 2011.
- Sándor Zsuzsa: Vizuális alkotástípusok a kommunikációban. A vizuális kommunikáció változatainak összehasonlító elemzése. 2011. doktori disszertáció
- Rafaeli, S: Interactivity: From new media to communication. In: Advancing communication science: Merging mass and interpersonal processes, ed. R. Hawkins et al., Sage Publications, 1988.

- Rosenberg, M. B.: A szavak ablakok vagy falak – erőszakmentes kommunikáció. Agykontroll, Budapest, 2001.
- Rudas János: Delfi örökösei, Lélekben Otthon Kiadó, [Budapest], 2007.
- Szabó Katalin: Kommunikáció felsőfokon. Kossuth Kiadó, Budapest, 2009.
- Terestyéni Tamás: Kommunikációelmélet. Typotex, Budapest, 2006.
- Wacha Imre: Nem csak szóból ért az ember: a nonverbális kommunikáció eszköztára. Tinta Könyvkiadó, Budapest, 2011.
- Weber, M.: Tanulmányok. Osiris, Budapest, 1998.
- Weber, M.: Gazdaság és társadalom. Gondolat, Budapest, 1982.

JOGSZABÁLYI HIVATKOZÁSOK:

2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról és a civil szervezetek működéséről és támogatásáról.
- 1007/2013 (I.10.) Korm. határozat
- 2010.évi CXXVI. törvény és 66/2015. (III.30.) Korm.rendelet
2012. évi XCIII. törvény és 218/2012. (VIII. 13.) Korm.rendelet
- 2016.évi LII. törvény az állami tisztviselőkről
- 148/2012.(VII.6.) Korm. rendelet
1998. évi XXVI. törvény „7/A. § (1) és (2)

EGYÉB

- Sulinet: A kommunikáció meghatározása
<http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/informatika/informatika/informatika-9-12-efolyam/a-kommunikacio-modelljenek-bemutatasa-egy-gyakorlati-peldan/a-kommunikacio-fogalma>
- http://www.infonia.hu/digitalis_folyoirat/2004_1/2004_1_kiss_aranka.pdf
www.kormanyablak.hu

<https://www.antikvarium.hu/konyv/csepele-gyorgy-buda-bela-kommunikacio-a-targyalas-ban-391987>

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uGS2Z-2kWqMJ:pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15463/sandor-zsuzsanna-phd-2013.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+%&cd=17&hl=hu&ct=clnk&gl=hu>