

NEMZETI  
KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

VEZETŐ- ÉS TOVÁBBKÉPZÉSI KÖZPONT

Szerkesztette  
JENEI ÁGNES

# Ügyfélszolgálati képességfejlesztés

Tréning háttéranyag



A hatályosított kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VE-KOP-15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és jelent meg.

**Szerkesztette:**

Dr. Jenei Ágnes

**Szerzők:**

Dr. Bajnok Andrea

Dr. Berta Judit

Dr. Jenei Ágnes

**Az integritással kapcsolatos tananyagrészt hatályosítását  
2018-ban végezte:**

Dr. Klotz Péter

**Szakmai lektor:**

Dr. Domschitz Mátyás PhD.

**Olvasószerkesztő:**

Császár-Biró Anna

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2018.04.04.

**Kiadja:**

© NKE, 2017

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert

Dékán

*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

## 1. Bevezetés: Szolgáltató állam, ügyfélközpontú közigazgatás

<i>Jenei Ágnes</i> . . . . .	5
1.1 Versenyképes közigazgatás . . . . .	5
1.2 A kultúraváltás motorja . . . . .	6

## 2. Etikus ügyfélszolgálat, integritás

<i>Jenei Ágnes</i> . . . . .	7
2.1 Etikus ügyfélszolgálat . . . . .	7
2.2 Korrupció, prevenció, integritásfejlesztés . . . . .	8
2.3 KAB ügyszervezők az integritáskultúra fejlesztéséért . . . . .	10

## 3. Ügyfélbarát kommunikáció

<i>Bajnok Andrea</i> . . . . .	11
3.1 Bevezetés . . . . .	11
3.2 A lélektani akadályok feloldásának kommunikációs lehetőségei . . . . .	11
3.2.1 A feltétel nélküli pozitív odafordulás . . . . .	12
3.2.2 Az együttműködő, erőszakmentes kommunikáció (EMK) . . . . .	15
3.2.3 Asszertivitás . . . . .	16
3.3 A nem verbális kommunikáció . . . . .	16
3.4 A DISC modell mint önismereti eszköz . . . . .	19
3.5 A DISC modell gyakorlati alkalmazása . . . . .	21

## 4. A "Nehéz" ügyfelek kezelése

<i>Jenei Ágnes</i> . . . . .	26
4.1 Az ügyfél helyzete . . . . .	26
4.2 Hatékony ügyfélkezelési technikák . . . . .	27
4.3 A konfliktus természete . . . . .	29
4.4 Interkulturális kihívások . . . . .	30

## 5. A „problémás” ügyfél kezelése

<i>Berta Judit</i> . . . . .	33
5.1 Panaszkezelés . . . . .	33
5.1.1 A panaszkezelésről. Mit vár az ügyfél? . . . . .	33
5.1.2 A kifogások és reklamációk tárgyilagos értékelése, a panasz hátterének feltárása . . . . .	34
5.1.3 Kifogások és reklamáció kezelése . . . . .	35
5.1.4 Panaszkezelés a hosszú távú kapcsolatok érdekében . . . . .	38
5.2 A személyközi konfliktusok kezelésének alapja . . . . .	39
5.2.1 Személyszelzés. Torzítások a személyszelzésben . . . . .	39
5.2.2 Sztereotípiák . . . . .	41
5.2.3 Előítéletek . . . . .	42
5.2.4 Önbeteljesítő jóslat . . . . .	42
5.3. Az interkulturális konfliktusok természete . . . . .	43
5.3.1 Az interkulturális konfliktusok kezelése az ügyfélszolgálaton . . . . .	43

## **6. Kommunikáció fogyatékkal élő személyekkel**

<i>Jenei Ágnes</i> .....	44
6.1 A megváltozott munkaképesség, az egészségkárosodás és a fogyatékoság fogalma. A közszolgáltatásokhoz történő egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása .....	44
6.2 Kommunikáció fogyatékkal élő személyekkel .....	46

## **7. Stresszkezelés**

<i>Berta Judit</i> .....	48
7.1 A munkahely és az egészség közötti kapcsolat: a stressz fogalma, a stresszorok jellemzői .....	48
7.2 A leggyakoribb munkahelyi stressztényezők .....	49
7.2.1 A feladattal kapcsolatos stresszorok .....	49
7.2.2 A munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok .....	50
7.2.3 A szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok .....	50
7.2.4 A stresszállapot jelei és következményei .....	51
7.2.5. A stresszel való megküzdés fogalma és egyéni stratégiái .....	52
7.2.6 Stresszkezelés- szervezeti megközelítés .....	53

## **Források** .....

Egyéb források .....	57
További hasznos linkek: .....	58

# 1. BEVEZETÉS: SZOLGÁLTATÓ ÁLLAM, ÜGYFÉLKÖZPONTÚ KÖZIGAZGATÁS

*Jenei Ágnes*

## 1.1 Versenyképes közigazgatás

Az alábbi jegyzet a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tréning programjához nyújt háttérismereteket integrált kormányzati ügyfélszolgálatok munkatársai számára. A KAB ügyintézők tevékenysége különös jelentőséggel bír, hiszen ők jelentik a közigazgatás arcát a lakosok, vállalkozások, civil szervezetek felé. Az ügyfelek az ott ért benyomások alapján alkotnak véleményt a közigazgatás hatékonyságáról.

A globalizáció korában ennek komoly tétje van, hiszen egy ország versenyképessége a közigazgatás hatékonyságán is múlik. A vállalkozások, a külföldi befektetők számára az átlátható, egyszerű ügymenetek, a korszerű ügyintézési folyamatok keltenek bizalmat. A bizalom pedig a nemzetközi versenyben gazdaságilag is megtérül, hiszen a cégek oda települnek, ahol a szabályozási környezet kiszámítható, vállalkozásbarát. A szervezethez, költséghatékonyság és professzionalizmus természetesen nem csak a piaci szereplők számára fontos. Az állampolgároknak szintén az a kívánságuk és jogos elvárásuk, hogy ügyeiket hatékonyan, gyorsan, és minél egyszerűbben intézhessék.

Ezek a felismerések vezettek a közigazgatás megreformálásának gondolatához 2010-ben. A Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Programban<sup>1</sup> megtörtént a közigazgatási jogi és szervezeti kereteinek átkialakítása. Létrejött a kormányhivatalok és a járások rendszere, 2011-ben megnyíltak az első új, egységes arculattal rendelkező kormányablakok. Az országos hálózat kialakítása 2014 eleje óta folyamatos. A KAB portál adatai szerint 2016. október 15-én országosan már több mint 250 helyszínen, 1480 különböző típusú ügyben kereshetik fel az állampolgárok a kormányablakokat.<sup>2</sup>

Az új jogi és intézményi keret kialakult – megtöltése tartalommal, a *szolgáltató állam* koncepciójának megvalósítása azonban még épp csak elkezdődött. A közigazgatás intézményi kultúrájának megváltoztatása valóságos paradigmaváltást igényel a személyi állománytól. Ha elfogadjuk, hogy szervezeti kultúrának egy szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszerét nevezzük, melyet a szervezet tagjai érvényesnek fogadnak el, követik és a szervezetbe belépő új tagoknak is átadják, a problémák megoldásának követendő mintáival, és a kívánatos gondolkodás- és magatartásmódokkal együtt,<sup>3</sup> könnyen belátható, hogy a kultúraváltás hosszan tartó tapasztalati tanulási folyamatában valósulhat csak meg. Ehhez nyújt fogódzót, konkrét fejlesztési elképzeléseket az új Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020<sup>4</sup> (a továbbiakban: Stratégia).

<sup>1</sup> Lásd: <http://magaryprogram.kormany.hu/> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>2</sup> Lásd: <https://kormanyablak.hu/hu> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>3</sup> Csillag Sára – Kiss Csaba, 2013

<sup>4</sup> Lásd: [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf)

A cél, hogy „2020-ra a magyar közigazgatás szervezett, következetes és átlátható intézményi struktúrában, korszerű és ügyfélbarát eljárásrenddel, mindenki számára elérhetően; professzionálisan, nemzeti hivatástudattal rendelkező, szakmailag felkészült, etikus és motivált személyi állománnyal, modern szervezeti keretek között; és költséghatékonyan, a lehető legkisebb adminisztratív teherrel, versenyképes szolgáltatási díjakkal és rövid ügyintézési határidőkkel működjön, azaz létrejöjjön az emberek bizalmát élvező szolgáltatató állam.”<sup>5</sup> A kultúraváltás ösztönzése érdekében a Kormány különféle – pénzügyi-, szabályozási- és kommunikációs – eszközök összehangolt használatát tervezte, szakítva azzal a gyakorlattal, hogy a közigazgatási problémák megoldására kizárólag szabályozási kérdésként tekint.<sup>6</sup>

A Stratégia hangsúlyozza, hogy az állampolgárok számára „bármikor és bárhol elérhető szolgáltatató állam” elképzelhetetlen a szolgáltató szemlélettel azonosuló, felkészült és motivált személyzet nélkül.<sup>7</sup> A megfelelő felkészültséghez nélkülözhetetlen a KAB ügyintézők képzése: azon kompetenciák, képességek, készségek, jártasságok és attitűdök fejlesztése, melyek az eredményes és hatékony munkavégzéshez szükségesek.

## 1.2 A kultúraváltás motorja

A kultúraváltás motorja és a tisztviselők számára a képzések, továbbképzések központja a Nemzeti Közszolgálati Egyetem (a továbbiakban: NKE).<sup>8</sup> Célzott kutatásokkal, a jövő állami tisztviselőinek képzésével, a jelenlegi állomány továbbképzésével katalizátorként működik a szolgáltatóközpontú, felelős közszolgáltatás kialakításában.

Az Ügyfélszolgálati készségfejlesztés képzés célja, hogy a kormánytisztviselőkben megerősítse a szolgáltató állam megvalósításához szükséges ügyfélközpontú, etikus, integritáskultúrát fejlesztő, felelős hozzáállás, hogy elsajátítsák a szakszerű, hatékony, asszertív kommunikáció alapjait. Képesek legyenek különböző, a fogyatékkal élőkkel történő helyzetek szakszerű, ügyfélbarát kezelésére; ismerjék fel a problémás ügyfelet, legyenek képesek elemezni a konfliktusos helyzeteket, az interkulturális konfliktusokat, és megfelelő technikával tudják kezelni azokat, ahogy a kihívásokkal teli helyzetekből adódó stresszt is. Elsajátítva az ügyfélközpontú szolgáltató ismérveit, tudjanak javaslatot tenni saját kormányablakuk fejlesztése érdekében. Végül, legyenek képesek saját ügyfélszolgálati készségeik fejlesztésére konkrét célokat kijelölni, és a fejlődéshez szükséges utat megtervezni. A képzés formája a résztvevők aktivitására építő jelenléti tréning, tapasztalati tanulás. Míg a képzési napot megelőzően a résztvevők egy konkrét tárgykörben szereznek ismereteket e-learninges formában, a tréning témáinak továbbgondolásához, elmélyítéséhez az alábbi jegyzet nyújt tájékoztató pontot.

<sup>5</sup> Stratégia, 24.

<sup>6</sup> Stratégia, 9.

<sup>7</sup> Stratégia, 61.

<sup>8</sup> A kötet szerzői: Dr. Bajnok Andrea, Dr. Berta Judit és Dr. Jenei Ágnes, az NKE oktatói, trénerai.

## 2. ETIKUS ÜGYFÉLSZOLGÁLAT, INTEGRITÁS

*Jenei Ágnes*

### 2.1 Etikus ügyfélszolgálat

A 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről a következőképp fogalmaz: „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 részrehabilitálás nélkül intézi.”<sup>9</sup>

A Kormányablak Etikai alapelvei alapján a kormányablak tisztviselője:

- „a közjó érdekében, elkötelezetten végzi feladatait,
- az ügyfelekkel türelmes és segítőkész,
- elutasítja a korrupciót, az ellen fellép,
- a kölcsönös tisztelet alapján végzi munkáját,
- az ügyfelek érdekében tevékenykedik,
- előítéletektől mentesen látja el feladatát,
- szakszerűen, etikusan, pontosan, a legjobb tudása szerint jár el”<sup>10</sup>

De mit tekintünk etikusnak? Az etika kifejezés a görög éthosz szóból ered, amelynek jelentése: érzület, jellem. „Az etika vagy erkölcsfilozófia egyfelől tudományág, másfelől elméletrendszer. Tudományágként az erkölcs a jó és rossz, a helyes és a helytelen tanulmányozásával foglalkozó filozófiai ágazat. Elméletrendszerként pedig erkölcsi értékek és elvek rendszere vagy elmélete.” (...) A hivatás-etika döntően foglalkozási ágakhoz köthető, lényegében az adott foglalkoztatási ág erkölcsi kérdéseinek foglalata.”<sup>11</sup>

Az etikus viselkedés – az intézményi előírásoknak megfelelően – a közigazgatási intézményi szocializáció része, mely az eredendő, „otthonról hozott etikai érzékre épül.”<sup>12</sup> A szilárd értékrend nélküli munkatárs épp olyan „veszélyforrás”, mint a szakmailag alkalmatlan,<sup>13</sup> mivel az etikátlan egyének etikátlan szervezeti gyakorlatokat terjeszthetnek. A gazdaságetika szakirodalmában jól ismert az „almáskosár probléma”, amely a társas hatás, illetve a szervezeti kultúra szocializáló hatásának mértékét kutatja, azt, hogy vajon egy-egy penészes alma rohasztja meg a kosárnyi almát, vagy maga a kosár fertőzi meg az almákat.<sup>14</sup> Etikátlan egyének kialakíthatnak etikátlan szervezeti gyakorlatokat, de a szervezeti kultúra is szocializálhatja etikátlan magatartási minták elsajátítására az egyéneket, kiváltképp, ha az intézményi kontroll is hiányos.

Az etikai érzék, a helyes és helytelen magatartásra vonatkozó érzékenység azonban növelhető,

<sup>9</sup> Lásd: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1600052.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600052.TV) (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>10</sup> Lásd: [www.jnszmkh.hu/dokumentumtar/doc\\_download/86](http://www.jnszmkh.hu/dokumentumtar/doc_download/86) (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>11</sup> Koi In Dávid – Lóczy (2013)

<sup>12</sup> Bajnok (2014)

<sup>13</sup> Pallai-Zsolt (2013)

<sup>14</sup> Trevino, L. K., – Youngblood, S. A. In Csillag – Kiss (2013)

az egyének viselkedése pozitív irányba változtatható, a szervezetek etikus viselkedése – a szervezeti kultúrával együtt – tudatosan fejleszhető.

## 2.2 Korrupció, prevenció, integritásfejlesztés

A korrupció kifejezés latin eredetű szó, leromlást jelent,<sup>15</sup> közigazgatási szervek, szervezetek esetében eltérés a deklarált értékeken, elveken alapuló, célnak megfelelő, egészséges, rendeltetésszerű működéshez képest.

A korrupció fogalmának meghatározása a társadalomtudományokban nem egységes. A magyarországi büntetőjog, amely a korrupciós jelenségek szűkebb értelmű meghatározására biztosít lehetőséget, leginkább a vesztegetés, a befolyással üzérkedés és a hivatali visszaélés jogi tényállásaival azonosítja, melyet a Büntető Törvénykönyv szabályoz, illetve szankcionál.

A Transparency International minden évben felméri a világ egyes országaiban a korrupció érzékelt szintjét. A 2017-es Korrupció Érzékelési Indexének (Corruption Perceptions Index – CPI) adatai szerint Magyarország a világranglistán a hatvanhatodik helyet foglalja el, ezzel közepesen fertőzött országnak számít.<sup>16</sup> „Magyarországon a korrupció jogon túli jelentésének síkjait a nepotizmus, az érdekkijárási, a szürkegazdaság, a paraszolvencia, újabban pedig a rossz privatizációs gyakorlatok, a kapcsolati tőke, vagy kapcsolati háló intézményei írják le (szociológiai értelemben vett korrupció fogalom).”<sup>17</sup>

Magyarország az ezredforduló óta törekszik a korrupció elleni jogi-intézményi keretek megteremtésére. Az elmúlt években számos program, intézkedés történt a korrupció jelenségének visszaszorítása érdekében. Ide szokás sorolni az Országgyűlés 2011-ben elfogadott az igazságszolgáltatási reformját, amely az ügyészség és a bíróságok hatékonyabb, átláthatóbb és ésszerűbb működését hivatott garantálni; a Közigazgatás Korrupció-megelőzési Programját, amelyet a Kormány 2012-ben fogadott el, majd a 2015-2018-ra szóló Nemzeti Korrupcióellenes Programot. A kormányablak ügyintézők szempontjából a legfontosabb a Hivatásetikai Kódex, melyet a Magyar Kormánytisztviselői Kar (jelenlegi nevén: Magyar Kormánytisztviselői és Állami Tisztviselői Kar) Országos Közgyűlése 2013. június 21-én fogadott el.<sup>18</sup> Megalakultak az etikai bizottságok, ahová a Hivatásetikai Kódex-et sértő cselekmények kerülnek. A bizottságok enyhébb etikai vétségek esetén figyelmeztetést, a súlyosabbak esetén megrovást szabnak ki. Az etikai vétségeken túlmutató normaszegések továbbra is fegyelmi és büntetőeljárásban kerülnek szankcionálásra.

„A közszolgálati hivatás-etika négy értékpillérre helyezhető:

- erkölcsi érték: közbizalom fenntartása, példaértékű magatartás minden helyzetben,
- emberi tisztesség: polgárokkal, munkatársakkal szembeni tisztelet és tisztesség megadása,
- demokratikus érték: közérdek szolgálata,
- szakmai érték: felkészültség, kiválóság, hatékonyság, pártatlanság.”<sup>19</sup>

Bár a korrupció jelenségének kezelésében nélkülözhetetlenek a büntetőjogi eszközök, a korrupció megelőzéséhez többre van szükség: szemléletváltásra, egy olyan erős szervezeti kultúra kialakítására, amelyben bizonyos cselekmények nem történhetnek meg. A prevenció terén a közigazgatásban egy új fogalom került a középpontba, az integritás, mely a latin in-tangere kifejezésből ered, jelentése

<sup>15</sup> Lásd: <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=corruzione> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>16</sup> Lásd: <https://transparency.hu/adatok-a-korrupcirol/korrupcio-erzekelesi-index/cpi-2017/> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>17</sup> Klotz – Sántha (2013) 6.

<sup>18</sup> Lásd: <https://mkk.org.hu/node/145> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>19</sup> Kis-Pallai (2014)



érintetlen. A kifejezés olyasvalakit vagy valamit jelöl, aki vagy ami romlatlan, sértetlen, feddhetetlen, megvesztegethetetlen, tiszta.<sup>20</sup>

Az integritás értékvezérelt magatartás/működést jelent, amely személyes valamint szervezeti szinten is értelmezhető. Lényege, hogy az adott személy vagy szervezet a kinyilvánított értékei és elvei szerint működik. Az egyik legismertebb integritáskultúrát fejlesztő, integritásmenedzsment oktató, integritás szakértői tevékenységet végző nemzetközi szervezet, az Integrity Action megközelítésében a szervezeti integritás a következő képlettel írható le:

**Integrity = Accountability + Competence + Ethics – Corruption**

*azaz*

**Integritás = Elszámoltathatóság + Szakmai Kompetencia + Etikus viselkedés –Korrupció<sup>21</sup>**

Az 50/2013. (II. 25.) Korm. Rendeletben foglaltak szerint, akkor mondható el egy államigazgatási szervről, hogy integritás alapon működik, ha az a rá vonatkozó szabályoknak, valamint a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelően végzi tevékenységét. Az integritást a következő, egymást gyakran átfedő – az integrált kormányzati ügyfélszolgálat etikai alapelveivel szoros kapcsolatban álló – értékekkel is szokás definiálni:

- Átláthatóság
- Felelősség és számonkérhetőség
- Tisztességes eljárás
- Diszkrimináció tilalma
- Elkötelezettség meghatározott értékek iránt

Egy személy vagy szervezet integritása, az etikátlan gyakorlatokkal szembeni védekezőképessége, ellenállóképessége fejleszthető, fejlesztendő.

Az egyik legjobb példa erre Hollandia, ahol a épp közigazgatási korrupciós botrányoknak köszönhetően indult elindult egy egy kifejezetten az integritást középpontba helyező társadalmi fejlődési folyamat. Ennek eredményeként, a köztisztviselőkről szóló törvény 2006 óta a közsféra minden intézménye számára kötelezővé teszi, hogy az integritás a teljesítményértékelés során figyelembe veendő szempont legyen, valamint a munkaértekezletek, ülések és képzések fontos elemeként jelenjen meg.<sup>22</sup>

Magyarországon a Kormány az 50/2013. (II. 25.) Korm. Rendeletben megalkotta az integritás tanácsadó jogintézményét, és kötelezővé tette a kinevezését minden államigazgatási szervnél. (Gazdasági szervezettel nem rendelkező államigazgatás szervnél az integritás tanácsadó feladatait, az államigazgatási szervek közötti megállapodás alapján, az irányítását ellátó felettes államigazgatási szerv integritás tanácsadója is elláthatja.) Az integritás tanácsadó feladata első sorban a hivatali szervezet vezetőjének az integritási és korrupciós kockázatok kezelésében való támogatása, az integritásirányítási rendszer és a belső kontrollrendszer egyes elemei működtetésének koordinálása, a szervezet működésével összefüggő integritási és korrupciós korrupciós kockázatokra vonatkozó bejelentések fogadása és kivizsgálása, valamint az, hogy a felmerülő hivatásetikai kérdésekben a szervezet vezetőit, a munkatársakat tájékoztassa és tanácsot adjon részükre. Az integritás tanácsadó a KAB ügyintézők számára is elérhető.

<sup>20</sup> Lásd az ÁSZ honlapját: [http://integritas.asz.hu/mi\\_az\\_integritas](http://integritas.asz.hu/mi_az_integritas) (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>21</sup> Lásd: <http://integrityaction.org/what-integrity> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>22</sup> Sántha – Klotz (2013) 13.

## 2.3 KAB ügyintézők az integritáskultúra fejlesztéséért

A KAB ügyintézők számos integritást sértő helyzettel találkoznak napi munkájuk során. Ezek kezelésével kapcsolatban a Hivatásetikai Kódex ad iránymutatást, amely azonban nem szabályoz minden helyzetet. Etikai dilemmát okozhat egy ajándék tollnak az elfogadása is, ha az ügyfél célja az ajándék felkínálásával jogosulatlan előny szerzése, még akkor is, ha a toll értéke a Hivatásetikai Kódex által megjelölt értékhatár alatt van. A Hivatásetikai Kódex automatikus használata helyett ez esetben fontos lehet az ügyfél szándékának értelmezése is.

A személyes és szervezeti szintű integritásfejlesztés, a Hivatásetikai Kódex átültetése a gyakorlatba mindenki számára kemény munka, hiszen berögzült hétköznapi gyakorlatok tudatos elemzésére, felülírására, új eljárások, viselkedések, verbális megfogalmazások kidolgozására és begyakorlására van szükség. Az Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tréning – a jelenléti képzés – arra nyújt lehetőséget, hogy a résztvevők megosszák egymással dilemmáikat, és az általuk követhetőnek tartott jó eljárásokat. A gyakorlás szemléletformáló, és eredményeként rutint lehet szerezni integritást erősítő eljárásokban.

A KAB ügyintézőket talán leginkább érintő területen, ajándékok és egyéb előnyök elfogadása kapcsán, érdekes lehet a nemzetközi kitekintés. Sántha és Klotz kutatásai szerint, fejlett államok közigazgatásaiban tiltják az ajándékok és egyéb előnyök (ingyenes utazás, étkezés, tiszteletjegy stb.) elfogadását vagy kötelezővé teszik – bizonyos értékhatár felett – a bevallásukat az éves vagyoni-, illetve adóbevallásokban. A terepen dolgozók esetében a „zéró ajándék policy” kontraproduktív lehet, az alkalmazottak azonban rendkívül kreatív megoldásokat találnak a helyzetek integritás alapú kezelésére. Például, a tisztviselők mindenki számára hozzáférhető, nyílt listát vezetnek a kapott ajándékokról, közös alapba helyezik, és kisorsolják, karitatív célokra ajánlják fel stb.”<sup>23</sup>

A kommunikáció erejében rejlő lehetőségeket is érdemes kiaknázni az integritáskultúra fejlesztéséhez. Inspiráló példa lehet erre:

- „a szervezeti integritás politika (esetleg integritás kódex) kifelé történő kommunikálása – weboldalon, hírlevélben, a szervezet kiadványaiban –, amely nemcsak a külső partnerek (ügyfelek) eligazítása szempontjából, hanem a munkatársak számára adott iránymutatásként is jelentőséggel bír;
- a szervezeten belüli kommunikáció rendszeres tematizálása integritás elemekkel, egyéb etikai típusú kérdésekkel;
- valamennyi fontosabb kommunikációs csatornán (intranet, hírlevelek, belső rendezvények);
- az integritással és etikai típusú kérdésekkel kapcsolatos szervezeten belüli párbeszéd intézményesítése olyan módon, hogy meghatározott belső összejöveteleket rendszeresen ilyen céloknak szentelnek;
- az integritás téma becsempészése a rendszeres értékelések és minősítések kapcsán az alkalmazottak és a közvetlen feletteseik között megtartott megbeszélésekbe;
- olyan barátságos és nyitott szervezeti kultúra kialakítása, ahol szinte mindenről megengedett beszélni, így az integritásról is.”<sup>24</sup>

Az integritás a jó kormányzás (good governance) előfeltétele, a *jó állam* sarokköve, a hitelesség és az állampolgári bizalom alapja. A közigazgatási intézmény kultúráváltása nem képzelhető el integritásfejlesztés nélkül. Minden szinten, minden tisztviselő tud érte tenni. Minden egyes etikátlan helyzet kivédésének van értelme, mert a rendszer tisztaságát növeli.

<sup>23</sup> Sántha – Klotz (2013) 37.

<sup>24</sup> Klotz (2013) 37.

## 3. ÜGYFÉLBARÁT KOMMUNIKÁCIÓ

*Bajnok Andrea*

### 3.1 Bevezetés

„Az ügyfélbarátság a demokratikus állam új értékdeklarációja, amely még ma is, és néhány fejlett demokráciát kivéve inkább csak jelszószerű kívánalom, ideál, és nem valódi működési elv.”<sup>25</sup> Ahhoz, hogy az ügyfélbarátság kifejezés ne csak szlogenként funkcionáljon, és az ügyfél valóban elégedetten távozzon az ügyfélszolgálatról, számos körülménynek kell egyszerre jelen lennie. Az ügyfélszolgálati munka bemeneti feltétele az ügyfél, akinek viselkedése annyiféle lehet, ahány féle ember létezik. Az ügyfélbarát ügyfélszolgálati munkakörnyezet kialakításán túl az ügyfelek viselkedésének pontosabb megértésére, és az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatársak kommunikációs kompetenciáinak fejlesztésére is érdemes időt szánni.

A személyiség, azaz a vérmérséklet befolyással van a kommunikációs stílusra, a viselkedésre.<sup>26</sup> Azonban a személyiségen kívül a társadalmi kultúra is hat a kommunikációs stílusfajtákra. A kommunikációs stílust – az individuális és a kulturális paramétereken túl – még három társadalmi változó befolyásolja: az életkor, a nem és a társadalmi osztály. A kommunikációs zavarok kialakulásának tehát számos forrása lehet. Kommunikációs és önismereti módszerekkel azonban elemezhetők és fejleszthetők az ügyfélszolgálaton dolgozók felkészültségei, szem előtt tartva, hogy a szervezeti viszonyok, például az ügyfelekre szánható idő vagy az ügyfélváró kedvezőtlen kialakítása, gyakran hátráltatják a sikeres és eredményes munkavégzést.

### 3.2 A lélektani akadályok feloldásának kommunikációs lehetőségei

Az ügyfél és az ügyintéző kapcsolatát számos lélektani akadály nehezítheti, melyek feloldása kihívást jelent az ügyintéző mindennapi munkavégzése során. Az ügyfélszolgálati kommunikáció leggyakoribb lélektani akadályai a következők: kapcsolati tényezők, például az ügyfélről alkotott egyszerűsített, idealizált, sztereotip képe, mely az ügyintéző tapasztalatain alapszik; az ügyfélben rejlő pszichológiai korlátok (érzékszervi fogyatékoság, kognitív elégtelenség, funkcionális vagy tényleges analfabetizmus stb.); az ügyfél alkalmi indiszpozíciói, vagy speciális (ügyre, szerepre, feladatra vonatkozó) megértési nehézségei; értékbeli vagy strukturális tényezők, például politikai, világnézeti vagy társadalmi ellentétek, státuszbeli különbségek, hatásköri problémák vagy a fizikai környezet.

A lélektani akadályok önismereti szempontból is próbára teszik az ügyintézőt. Például az ügyintéző mennyire van tisztában saját előítéleteivel, attitűdjeivel, és mennyire képes ezeket háttérbe szorítani? Az ügyfelekről alkotott sztereotip vagy idealizált képbe az ügyintéző által áhított elvárások

<sup>25</sup> Buda (2001) 8.

<sup>26</sup> Rosengren (2001)

is nagyon gyakran beleépülnek. Egy ezzel foglalkozó felmérés<sup>27</sup> közel 2000 ügyfélszolgálati dolgozó véleménye alapján arra az eredményre jutott, hogy az ügyintézők szerint az ügyfél legyen udvarias, intelligens, türelmes, együttműködő, nyugodt, őszinte, felkészült, kommunikatív és kompromisszum kész. Arra a kérdésre, hogy az ügyfelek hány százaléka felel meg ezeknek az elvárásoknak, a válaszok erős szórást mutattak (0-40% között), de a minden szempontnak megfelelő ügyfelek számát 0,1-5% közé lehet tenni a visszajelzések alapján. Vagyis nagyon kevés ügyfél viselkedik úgy, ahogy azt az ügyintézők többsége előre elképzei.

A fent részletezett lélektani akadályok kommunikációs zavart okoznak. Éppen ezért az ügyfélszolgálati munkát végző ügyintéző sikeres munkavégzésének egyik feltétele bizonyos *lélektani eszközöknek* a birtoklása, a továbbiakban ezekről lesz szó részletesen.

### 3.2.1 A feltétel nélküli pozitív odafordulás

A kölcsönös megértés hiányában kialakuló lélektani akadályok<sup>28</sup> valójában kommunikációs gátak vagy zavarok, melyek két vagy több ember között alakulnak ki, és kedvezőtlen hatásuk következtében értékes információk vesznek el. A kölcsönös megértés csak feltétel nélküli pozitív odafordulással érhető el.

A feltétel nélküli pozitív odafordulás fogalma Carl Rogers pszichológus nevéhez fűződik.<sup>29</sup> A Rogers által kifejlesztett kliensközpontú (személyközpontú) terápiában a terapeuta nem értelmez, nem utasít és nem is ad tanácsot, mert azt feltételezi, hogy a kliens a legjobb szakértője a saját problémájának. Biztonságos légkörben a kliens maga képes is megoldani a problémát. Rogers személyközpontú elméletét nagyon sok területen használják az oktatástól a konfliktusok kezeléséig.

Az ügyfélszolgálati munka során a feltétel nélküli pozitív odafordulás alatt az ügyféllel való, előítéletektől mentes, kellően empátikus kommunikációt értjük, a rogersi értelemben vett biztonságos légkör megteremtésével. Megvalósítása gyakran legalább annyira összetett feladat, mint egy jól képzett terapeuta munkája. Gyakran erős kihívás megszabadulni 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. Rogers szerint az aktív hallgatásnak – mely a feltétel nélküli pozitív odafordulás gyakorlati megvalósítását írja le – három szintje van:

(1) Figyelmesen meghallgatom a másikat anélkül, hogy közbeszólnék. A figyelmes hallgatás a másik megértésének az alapvető feltétele: mi és hogyan hangzik el, illetve az elhangzottaknak milyen rejtett üzenete(i) vannak, melyek elsősorban a nem verbális csatornákon keresztül megfeythetők.

(2) Ellenörzöm, hogy tartalmilag mindent jól értettem-e: az elhangzottakat összefoglalom a saját szavaimmal.

(3) Igyekszem megérteni a másik érzéseit és szükségleteit.

A kölcsönös, pontos megértés – az aktív hallgatás kifinomult eszközeivel – jó kérdezéstechnikával, empátiával és a redundancia<sup>30</sup> csökkentését szolgáló eszközök használatával valósítható meg a gyakorlatban.

A hallgatás szintjeit és típusait foglalja össze az első táblázat.

<sup>27</sup> A kutatás részletei a [www.ugyfelorientalt.hu](http://www.ugyfelorientalt.hu) weboldalon található. (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>28</sup> Buda (2001) 12-13.

<sup>29</sup> Lásd: <http://www.maszkpte.org/index.php/hu/irodalom/a-szemelykozpontu-elvelet> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

<sup>30</sup> A redundancia a megértéshez szükséges minimumon fölüli többletinformációkat jelenti, például terjengős kifejezések használatát, melyek zavarják a megértést.

**1. táblázat: A hallgatás szintjei és típusai**

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

*Forrás: Bajnok & Berta (2013), saját szerkesztés*

Az ügyfélszolgálati munka során a hallgatás első öt szintjén a problémamegoldás nem kellően eredményes egészen egyszerűen azért, mert a hallgató nem koncentrálna megfelelő mértékben a beszélőre, és ezáltal egy sor fontos információ elvész. A hatodik szint már elfogadható, a hetedik kívánatos, a nyolcadik szint pedig idealisztikus, ugyanis a facilitatív hallgatás időigényes, és segítő elhivatottságot feltételez.

Az empátia Daniel Goleman (Goleman, 1995) definíciója szerint mások érzelmeinek, gondjainak megértését jelenti, valamint a mások szempontjaival való azonosulást. Az empátia az aktív hallgatás egyik eszközeként is értelmezhető, hiszen azt jelenti, hogy figyelmünket a másik emberre fordítjuk, egy másik személy pillanatnyi állapotából részesedünk. Az empátia segít a felesleges konfliktusok elkerülésében. Az alapvetően rejteni szándékozott – és gyakran nem is tudatosan használt kommunikációs csatornákon keresztül érkező – jelzések feldolgozása az aktív hallgatás technikájára épül. Rosenberg azt tanácsolja, hogy mindenkinek adjunk lehetőséget a problémája kibeszélésére, mielőtt annak megoldásával foglalkoznánk.<sup>31</sup> A gyors visszajelzés azt a látszatot keltheti, hogy túl szeretnénk lenni a másik problémáján, ráadásul, ha nem hallgatjuk végig, akkor az is lehet, hogy csak a jéghegy csúcsát ismerjük meg.

A kérdezőtechnika az együttműködő, erőszakmentes kommunikáció kiegészítő eszköze. Az ügyfélszolgálati munka sikerességének egyik alapfeltétele, hogy olyan kérdéseket tegyen fel az ügyfél felől, amelyekre a probléma megoldása szempontjából megfelelő és releváns választ kaphat az ügyfél felől. A kérdések egyik csoportjába azok a kérdések tartoznak, amelyek konkrét dologra vonatkoznak, és amelyekre nagyon gyakran csak igennel vagy nemmel lehet válaszolni. Ezeket a kérdéseket zárt kérdéseknek nevezzük. A kérdések másik csoportjába azok a kérdések sorolhatók, amelyekre többféle válasz adható, ezeket nyitott kérdéseknek nevezzük.

A zárt kérdések egyik csoportját a rávezető kérdések alkotják, amelyek valójában a kérdező által kívánatosnak tartott választ is tartalmazzák, és információszerzés helyett a kérdező személyes

<sup>31</sup> Rosenberg (2001)

véleményének megerősítését szolgálják. Például: „Nem gondolja, hogy túl későn kezdte el intézni ezt az ügyet?” A rávezető kérdésekhez hasonlóan az értékelést tartalmazó kérdések sem viszik előre a beszélgetést, sőt kifejezetten sértőek is lehetnek az ügyfél számára. A válaszkikényszerítő kérdések csak látszólag hoznak eredményt egy beszélgetésben, hosszú távon azonban egyértelműen rombolják a kapcsolatot. Például: „Nem akarja inkább holnap visszahozni nekem ezt a dokumentumot?” A zárt kérdéseknek persze van jó oldala is: gyorsan értékes tényeket tudhatunk meg a másiktól, például azt, hogy „Mikor született?” vagy „A születési helye Pápa?”. A zárt kérdések folyamatos használata egyoldalúvá, vallatás jellegűvé teheti a beszélgetést, és a kérdezett egy idő után zavarban érezheti magát.

A beszélgetés fenntartását és elmélyítését a nyitott kérdések támogatják leginkább. „A nyitott kérdések a dolgozatírásra feladott kérdésekre emlékeztetnek: néhány szónál jóval hosszabb válaszra ösztönöznek, magyarázatokat és részletes ismertetést igényelnek, miközben beszélgetőtársaink nagy öröme az is kimutatják: annyira érdekel minket, amit mondtak, hogy többet is akarunk tudni róla.”<sup>32</sup> A nyitott kérdések különböző típusainak a használatából hosszú távú előnyök származhatnak, például a megoldást maga az érintett személy dolgozza ki. Arra is ösztönzik a partnert, hogy több információt adjon önmagáról illetve a problémájáról, az ügyéről, és minél pontosabban megfogalmazza kéréseit. Például a hipotetikus kérdések gondolkodásra ösztönzik a beszélőt, miközben lehetséges alternatívát kínálnak fel. („Elképzelhető, hogy egy korábbi megkeresés miatt kapta a felszólítást?”)

A zárt és a nyitott kérdések megfogalmazásbeli különbségeit a kérdőszavak csoportosítása szemlélteti leginkább:

## 2. táblázat: Kérdések típusai

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

*Forrás: Bajnok, Pease és Garner nyomán*

A kérdezéstechnikával kapcsolatban végül néhány olyan mikrotechnika bemutatása következik, amelyek a beszélgetések elakadása ellen nyújtanak segítséget. Gyakran előfordul, hogy a kiválóan feltett nyitott kérdések ellenére az ügyfél kitartóan rövid, zárt válaszokat ad. Ilyen esetekben érdemes hidakat építeni a beszélgetésben, például a következő fordulatok alkalmazásával: „Úgy érti, hogy...?” vagy „Például?”. Ezekkel a rövid kérdésekkel a beszélgető valójában megpróbálja átadni a beszélgetés irányítását, megerősítve ezt testbeszédével is (hátradőlés, nyitott tenyér gesztusa). Fontos, hogy az ilyen típusú kérdések után valóban átadjuk a szót. A hidak valójában a nyitott kérdések rövidített

<sup>32</sup> Pease – Garner (1991) 35.

változatai.<sup>33</sup> A másik mikrotechnika a fejbólintás gesztusa, mely a legtöbb kultúrában a helyeslést fejezi ki és fenntartja a beszélgetést, hasonlóan az egyéb apró biztatást kifejező jelzésekhez, például: „Értem.”, „Igen.”, „Mondana erről még valamit?”

A leghatékonyabb kérdések tehát azok, amelyek rövidek, mentesek a bírálatoktól és a feltételezésektől, és rávezetik az ügyfelet arra, hogy pontosan fogalmazza meg a problémáját. Amennyiben a kérdésekkel és a már említett mikrotechnikákkal sikerült elérnünk, hogy az ügyfél elegendő információt szolgáltatson a problémájával kapcsolatban, a kérdezőtechnika kiegészítéseként érdemes összefoglalnunk az elhangzottakat abból a célból, hogy meggyőződjünk, mindent pontosan értettünk-e. Az összefoglalás során célra vezető az ügyfél által használt szavakat visszaidézni, az ő nyelvén beszélni, de csak röviden, nem szó szerint megismételve az egész történetet.

### 3.2.2 Az együttműködő, erőszakmentes kommunikáció (EMK)

A hatékony kommunikáció legfontosabb céljait Elliot Aronson<sup>34</sup> három pontban foglalja össze:

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

Ezek a célok valójában az együttműködő vagy erőszakmentes kommunikáció<sup>35</sup> (EMK) alapelvei is. Marshall Rosenberg klinikai pszichológusként az 1960-as évek óta dolgozik az EMK modell tökéletesítésén. A modell célja, hogy az emberek a lehető legkevesebb félreértéssel tudjanak kommunikálni egymással. Ennek megvalósításához elengedhetetlen az empátia és az őszinte önkifejezés. Az EMK modellnek négy alkotóeleme van: (1) megfigyelés, (2) érzések kifejezése, (3) szükségletek és (4) kérések megfogalmazása. Ennek a technikának a megismerése és fejlesztése azért lehet hasznos az ügyfélszolgálati munkatárs számára, mert fokozza a figyelem összpontosítását, a másik iránti tiszteletet és az empátiát, így nem csak a magánéleti, hanem a munkahelyi kapcsolatok alakításában is segít.<sup>36</sup>

Az EMK modell első eleme a megfigyelés. A kommunikáció során a résztvevők az adott szituációban objektíven megfigyelhető elemekre koncentrálnak, és megpróbálják elválasztani a tényeket azok értelmezésétől és értékelésétől. Második lépésként az érzelmek azonosítása és kifejezése következik, melynek gyakran a megfelelő szókincs hiánya szab határt. Fontos megjegyezni, hogy a hétköznapi nyelvhasználatban az érzés kifejezést gyakran használják gondolatok és vélemények kifejezésére. Rosenberg szerint ettől a használattól mindenképpen tartózkodni kell. Például az „Úgy érzem, nem szeret.” mondat nem érzés kifejezése, hanem a beszélő véleményét fejezi ki a másik érzéseiről. Az EMK harmadik eleme az érzések mögött lévő szükségleteknek a tudatosítása és felismerése.<sup>37</sup> Az érzéseket ugyanis csak akkor értelmezzük jól, ha tisztában vagyunk az érzések háttérében lévő szükségletekkel, melyek szólhatnak az autonómia iránti igényről (például álmok, célok megvalósítása), a

<sup>33</sup> Pease – Garner (1991)

<sup>34</sup> Aronson (2003)

<sup>35</sup> A szakzsargonban zsiráfnyelvnek is nevezik, szembeállítva a többség által használt sakálnyelvvel. Rosenberg sakálnyelvnek nevezte el a kommunikáció erőszakos formáját, amelyben a résztvevők – a sakálhoz hasonlóan – üvöltve támadnak, ha a másikat erősebbnek ítélik meg, és behúzott farokkal odébbállnak, ha a másik tűnik erősebbnek. Ezzel szemben a zsiráf, bármilyen erős is, rendkívül szelíd állat.

<sup>36</sup> Rosenberg (2003)

<sup>37</sup> Rosenberg (2001)

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

### 3.2.3 Asszertivitás

„Az asszertivitás azt jelenti, hogy magabiztos és egyenes közlésmóddal tudatjuk másokkal, mit szeretnénk, és mit nem szeretnénk”<sup>38</sup>. Az asszertivitás tehát olyan viselkedésmód, mely mások érdekeit is figyelembe veszi, és elősegíti az erőszakmentes kommunikációt, miközben a saját jogokat maximálisan szem előtt tartja. Az így viselkedő személy képes véleményt nyilvánítani, akár az egyet nem értést is, valamint képes a beszélgetést kezdeményezni, fenntartani és lezárni, vagy az érzelmeit pontosan kifejezni. Az asszertivitás önfogadást és mások elfogadását jelenti. Az asszertív készség megvalósításában azonban nem csak a viselkedés, hanem a személyes dimenzió (szerepek megvalósítása, például munkatárs, feleség, ügyfélszolgálatos) és a társadalmi, társas kontextus (például: munkahely, otthon, baráti társaság) is szerepet játszik. Vagyis az asszertivitás nem feltétlenül a személyiségünk állandó jellemzője, hanem megvalósításában az adott kommunikációs szituáció erős befolyással van.

Az asszertív viselkedés olyan önérvényesítő magatartás, melynek során valaki képes őszintén kifejezni érzéseit, gondolatait és igényeinket. Az asszertív személyiség harag nélkül fogadja a bírálatot, nem némul el konfliktushelyzetben, hanem elvárja, hogy tisztelettel bánjanak vele, és ő is tisztelettel bánik másokkal. Nem akar mások felett uralkodni, és feltétlenül nyitott mások véleményére, nézeteire. Egészséges önbizalommal vállalja a felelősséget tetteiért és tisztában van a jogaival. Az asszertivitásra való képesség elsősorban az önbizalommal függ össze.<sup>39</sup> Erős önbizalomra van szükség ugyanis ahhoz, hogy valaki megmondja másoknak, hogy mit szeretne, vagy milyen nézeteket vall. Ugyanakkor az asszertivitásra való képességet a különböző típusú helyzetek és emberek is befolyásolják.

Talán a munkahelyi asszertivitás megvalósítása a legnehezebb, és azon belül is külön nehézséget okozhat mások bírálata vagy a bírálatok fogadása. Negatív visszajelzés esetén három lépést érdemes végiggondolni. Először is hallgassuk végig a másikat értő figyelemmel, majd tükrözzük vissza, foglaljuk össze az érzéseit, hogy biztosan jól értettük-e az általa megfogalmazott problémát. Másodsorban ne a védekezésre vagy a támadásra koncentráljunk, hanem objektíven próbáljunk meg szembenézni az elhangzottakkal, és mérlegeljünk, hogy van-e alapja a kritikának. Lehetett volna esetleg valamit másképp csinálni? A bírálatok elfogadásában vagy elutasításában segít, ha mérlegeljük, hogy jogos-e, konstruktív-e a kritika. Ha igen, akkor fontos elismerni, elfogadni és megköszönni, hiszen a konstruktív visszajelzés a szociális tanulás része. Utolsó lépésként már a megoldásra kell koncentrálni, melyben **én-üzeneteket kell** megfogalmazni. Ha a bírálatot egyértelműen indokolatlannak érezzük, akkor magabiztosan vissza kell utasítani.

## 3.3 A nem verbális kommunikáció

Már volt szó az etikus ügyfélszolgálatról és a lélektani akadályok feloldását szolgáló eszközökről. Ezek az elemek az ügyfélbarát szervezeti kultúra mélyrétegeihez tartoznak, hiszen értékekről, nor-

<sup>38</sup> Hadfield – Hasson (2012) 19.

<sup>39</sup> Hadfield – Hasson (2012)



mákról, viselkedésmódokról szólnak. Az ügyfélbarátságot biztosító szervezeti kultúra mélyrétegei felett azonban számos olyan réteg, kultúraelem található, amelyeknek szintén erős befolyásuk van az ügyfél elégedettségére.

Az első és legszembetűnőbb ilyen kultúraelem, ami az ügyfél számára is azonnal nyilvánvaló és látható, az a hivatal épülete és az épület berendezése. Az épület megközelíthetősége, a berendezés, az eszközök, a tárgyak, a szimbólumok vagy akár az illatok is erős befolyással vannak a szolgáltatás minőségére.<sup>40</sup> A továbbiakban az ügyfélbarát szervezeti kultúra azon elemeiről lesz szó, melyek a nem verbális kommunikáció területéhez tartoznak.

A nem verbális kommunikáció típusainak a csoportosítása igen sokféle a szakirodalomban. A továbbiakban Knapp (2003) csoportosításnak megfelelően tekintjük át az emberi kommunikáció nem verbális dimenzióit. A tanulmány hét nagy csoportba sorolja a nem verbális jelzéseket, így röviden szó lesz (1) a testmozgásról, (2) a testi jellemzőkről, (3) az érintkezéses viselkedésről, (4) a paranyelvről, (5) a proxemikáról, (6) a készítményekről és (7) a környezeti tényezőkről.

1. Testmozgás vagy kinezikus viselkedés alatt a gesztusokat, a test, a végtagok, a kéz, a láb, a fej mozdulatait, az arckifejezéseket, a szem viselkedését (pislogás, tekintet iránya és időtartama, pupilla tágulása) valamint a testtartást értjük.
2. A nem verbális dimenziók második nagy csoportjába a testi jellemzők tartoznak, melyek természetesen változatlanok az interakció során, mégis hatásos nem verbális jelzésnek tekinthetők. Ebbe a csoportba tartozik a testalkat, a fizikum, a magasság, a súly, a haj- és bőrszín, tehát a megjelenés általános jegyei.
3. Vannak kutatók, akik az érintkezést is a kinezikus viselkedés, azaz a testmozgás körébe sorolják, mások szerint külön csoportot alkot a simogatás, ütés, üdvözlés, búcsúzás nem verbális aktusa.
4. A paranyelv a vokális nem verbális jelzéseket jelenti, ebbe a dimenzióba tartoznak a hangtulajdonságok (például hangmagasság, ritmus, beszédtempó), a hangadás tulajdonságai (kiabálás, suttogás, köhögés, nevetés, torokköszörülés, ásítás stb.), valamint a hangmagasság és a hangbéli különállók is (ööö, hm, aha stb.) ide sorolhatók.
5. A proxemika, azaz a térhasználat azt térképezi fel, hogyan használja az ember a körülötte lévő személyes és társadalmi teret. A proxemikáról szóló tanulmányokban olvashatunk például arról, hogyan változik a társalgási távolság kulturális hovatartozás, nemek, szerepek vagy társadalmi státusz szerint.
6. A hatodik dimenzióba a készítmények tartoznak, vagyis azok a tárgyak, amelyeket a kommunikációban részt vevő ágensek viselnek és ingerként működnek. Ilyenek például a kozmetikai termékek, a szemüveg, vagy az ékszerek.
7. Végül a kommunikációra jelentős hatással lehet minden, ami a kommunikáló felek körül található, azaz a környezeti tényezők és azok változásai, például a hőmérséklet, a tárgyak, az illatok, a világítás, a zajok, a háttérzene vagy a bútorzat.

A nem verbális kommunikáció egyik dimenziója a proxemika, mely az emberi térhasználattal összefüggő megfigyelések és elméletek körére vonatkozik. A proxemika azt térképezi fel, hogyan használja az ember a körülötte lévő személyes és társadalmi teret. A proxemikáról szóló tanulmányokban olvashatunk például arról, hogyan változik a társalgási távolság kulturális hovatartozás, nemek, szerepek vagy társadalmi státusz szerint. A mikrokultúra megnyilvánulásának lehetséges vizsgálati aspektusai a kötött, a részben kötött és a kötetlen tér.

A kötött tér valójában a tevékenységek megszervezésének a módja az emberek és az embercsoportok között. Az épületeket és azok belső beosztását az ott végzett tevékenységeknek megfelelően

<sup>40</sup> A tárgyi feltételeken túl azonban sok más szervezeti feltétel is említhető, mely fontos az ügyfélbarátság szempontjából. Ügyfélbarát szervezeti feltétel például, hogy az ügyfelek pontos tájékoztatást kapjanak az egyes eljárásokkal kapcsolatban szórólapokon, prospektusokon vagy az interneten keresztül.

meghatározott kulturális sémák határozzák meg. Egy adott térben található tárgyak mérete, formája és elhelyezése a kötött tér természetéről és vélt funkciójáról árulkodik. Hall szemléletes példája szerint például a rácsos utcahálózathoz szokott amerikai igen nehezen igazodik el az egészen más tervek alapján épült európai fővárosokban.<sup>41</sup> Az ügyfélszolgálat kötött tere maga az épület, amelyben az ügyfélszolgálat helyet kap. Az ügyfél szempontjából fontos, hogy az épület jól megközelíthető legyen akár tömegközlekedéssel, akár autóval, akár gyalogosan: van-e parkolási lehetőség, buszmegálló vagy gyalogátkelőhely a közelben. Az épületen belül is számos olyan kötött elem található, amelyek segítik, támogatják, vagy éppen akadályozzák az ügyfélbarát kommunikáció megvalósulását. Az ügyfél könnyen elégedetlenné és feszültté válik, ha nehezen igazodik el az épületben, mert nincs pontosan kitáblázva az ügyfélszolgálat, vagy nem működik a lift.

A kötött tér (például lakás, épület, iroda) lehetőségei alapvetően befolyásolják az adott térben mozgó ember viselkedését (ügyfélést és ott dolgozókat egyaránt), így a részben kötött tér, például az ügyfélszolgálati tér elrendezése, bútorzata és általános klímája is erős befolyással lehet az ott dolgozóakra és a betérő ügyfelekre. Az ügyfélszolgálati tréningeken a nagy tapasztalatú ügyintézők nagyon szemléletesen és meggyőzően írják le, hogyan befolyásolhatja az ügyfélbarát kommunikációt az ügyintézőpult mérete, elhelyezkedése vagy felszereltsége. A részben kötött tér előnye a kötött térhez képest, hogy változtatható, javítható, könnyebben átalakítható.

A kötetlen térbe az emberek közötti kapcsolatteremtésben meghatározó szerepet játszó távolságok sorolhatók, melyeket Edward T. Hall négy csoportba sorolva bizalmas, személyes, társas és nyilvános elnevezéssel illet. Ezek a távolságok valójában meghatározzák a kapcsolat jellegét. Fontos azonban megjegyezni, hogy Hall kutatásai az Amerikai Egyesült Államok északkeleti partvidékén lakó egészséges felnőtteken végzett megfigyeléseken alapulnak, tehát a Hall által megállapított zónák vagy távolságok máshogy is alakulhatnak a beszélgetőpartnerek között például Európában vagy Ázsiában, és változhatnak egy kultúrán belül is például az egyén egészségi állapotának függvényében. Tehát más proxemikai sémák vonatkoznak például a mozgássérültekre vagy akár a különböző kultúrából érkezők találkozására, de a környezeti tényezők (például a zaj vagy a világítás) is hatással vannak ezekre a sémákra. Ez a távolságrendszer négy fő kapcsolat kategóriában gondolkodik: bizalmas, személyes, társas-konzultatív és nyilvános-közéleti távolságban, melyek közül az ügyfélszolgálati munkára a társas-konzultatív és a nyilvános-közéleti kapcsolat jellemző leginkább. Hall kutatásai elsősorban azt támasztják alá, hogy az emberek interakciója során felvett közelségnek vagy távolságnak kommunikációs jelentősége van. A felvett távolság ugyanis befolyásolja a kommunikációban szerepet játszó érzékszervek hatékonyságát, így például a látást vagy a hallást.<sup>42</sup>

Hall arról is ír, hogy annál nagyobb területigénye van az embernek, minél magasabb fejlettségi szintet ér el gazdasági-társadalmi szempontból. Így minél nagyobb helyet használ valaki mindennapi tevékenységei során, annál magabiztosabban viselkedik. Talán ezért is vagyunk annyira érzékenyek a személyes térre: ha valaki megsérti azt, gyanakvóvá, bizalmatlanná válunk. A területért folytatott harc nem csak nemzetek között, hanem a személyközi kommunikáció szereplői között is gyakran zajlik. Például a magabiztos partner jóval több helyet vív ki magának akár az asztalnál ülve is, mint az, aki tele van gátlással. A velünk szemben ülő ügyfél összezárt karja és görnyedt testtartása nyilvánvaló önbizalomhiányról árulkodik. Ezzel szemben a csípőre tett vagy a tarkó mögött összekulcsolt kéz a területi dominancia legnyilvánvalóbb jele.<sup>43</sup> A távolságérzékelés azonban nem mindig tudatos tevékenység, sokszor nem is értjük pontosan, miért zavar a másik ember viselkedése, csak ösztönösen hátrébb toljuk a széket vagy két lépéssel közelebb megyünk. A kommunikáció során rengeteg párhuzamos információ érkezik hozzánk a nem verbális csatornákon keresztül. A kommunikációra jelentős hatással lehet minden, ami körülötte van, azaz a környezeti tényezők és azok változásai, például a hőmérséklet, a tárgyak, az illatok, a világítás, a zajok, a háttérzene vagy a bútorzat.

<sup>41</sup> Hall (1980)

<sup>42</sup> Buda (1986)

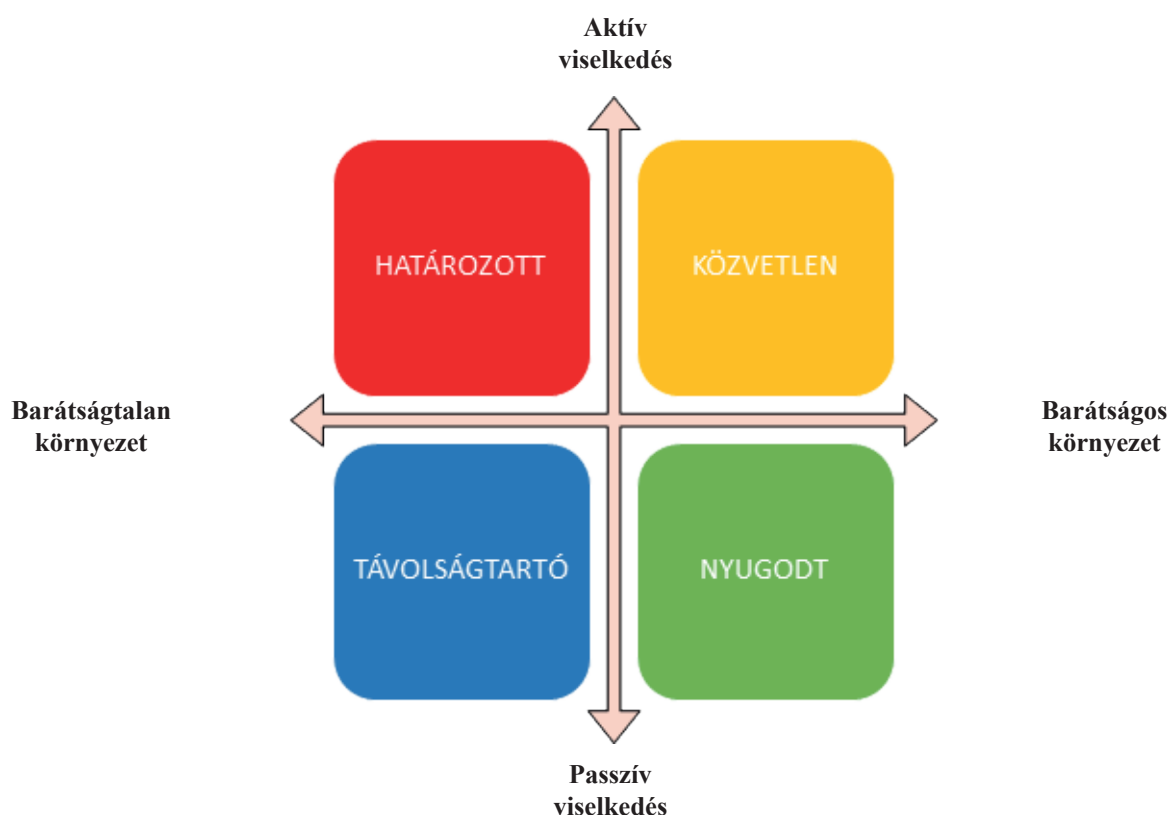
<sup>43</sup> Navarro (2011)

### 3.4 A DISC modell mint önismereti eszköz

A továbbiakban W. M. Marston DISC modelljéről lesz szó, első lépésben önismereti céllal, de a továbbiakban ugyanezre a modellre az ügyféltípusok szempontjából is visszatérünk. A DISC modell megismerésével meghatározható a saját ügyfélszolgálati stílus, valamint olyan kommunikációs készségek is elsajátíthatók, melyek sikerrel felhasználhatók az ügyfélszolgálati munka során.

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

### 3. Viselkedési stílusok a DISC modell szerint



*Forrás: Marston, 1928.*

A környezetét barátságtalannak érzékelő, de aktív egyén általában határozott. A környezetét barátságosnak ítélő, aktív egyént általában közvetlen viselkedésmód jellemzi. A barátságtalannak érzékelt környezetre passzivitással reagáló egyén távolságtartó, míg a barátságosnak érzékelt környezetben aktívan viselkedő egyén viselkedése nyugodt.

Természetünkből adódóan hajlamosak vagyunk arra, hogy mindig egy adott módon viselkedjünk, ezt nevezzük elsődleges preferenciának. Az ügyfélszolgálati munka során azonban sokféle ember különböző viselkedésére kell reagálni, a különböző emberek különböző igényekkel, értékekkel, és személyiségjegyekkel rendelkeznek. Ha ezeket a különbségeket jobban megismerjük és megértjük, akkor eredményesebbé tudunk válni személyközi kapcsolatainkban, és sikeresebben kezeljük a konfliktusokat. Annak ellenére, hogy az emberek minden modellnél komplexebbek és sokoldalúbbak, azaz nem léteznek tiszta típusok, ezeknek a modelleknek a megismerése támogatást nyújthat önma-

gunk és mások megértéséhez.

Marston az emberi viselkedés megfigyelése alapján tehát négy fő típust különböztetett meg: a határozott (*dominance*), a közvetlen (*influencing*), a nyugodt (*steadiness*), és a távolságtartó (*compliance*) típust.

**Határozott:** Ezt a típusú személyiséget leginkább a versengés és a versengésben való győzelem motiválja, dominanciára törekszik. Fontos számára az eredményesség, a siker, a haszon. Jellemzően feladatközpontú, szereti a kihívást jelentő feladatokat. Rögtön a tárgyra tér, nem halogatja a probléma megoldását. Határozottan és gyorsan dönt, minden eszközzel az eredmény elérésére törekszik. Független, önálló és autonóm személyiség. Elszánt, szeret és tud kockáztatni. Jó szervező és hatékony problémamegoldó, aki felvállalja a konfliktusokat, sőt néha elő is idézi azokat, mert könnyen dühbe gurul, ha a dolgok nem az elképzelése szerint alakulnak. Időnként durva és nyers megfogalmazást használ. Jól szervezi és oldja meg feladatait, a munkában is ezt várja el másoktól. Alkalmazottként is szeret egyedül dolgozni, és kedveli a gyorsan megoldható, a rövid határidejű, vagy középtávú, nagy kihívást jelentő célokat.

**Közvetlen:** Ez a típus szereti az elismerést, és nem tűri a kritikát. Viselkedése nyílt és közvetlen, társasági lény, általában az érzelmei vezérlik. Igazi csapatjátékos, jó kommunikációs képességgel rendelkezik, meggyőzően érvel, kiváló előadó. Tetteire a spontaneitás jellemző. Intuitív, hallgat belső megérzéseire. Munkavégzése és időbeosztása gyakran kaotikus, határidőnaplója legtöbbször rendezetlen, de ez nem zavarja. Tele van új ötletekkel, tervekkel, de a megvalósítás nem az erőssége. A monoton munkát, amely számára nem kihívás, nem tűri. Nem tekintélyelvű, inkább a laissez faire vezetési stílus jellemző rá. Nagyfokú önállóságot, szabad kezet ad a feladatok megválasztásában és a végrehajtás folyamatában.

**Nyugodt:** Ez a típus a nyugodt, biztonságos, kiszámítható környezetben érzi igazán jól magát. Igazi csapatjátékos, jól alkalmazkodik másokhoz. Türelme jó hatással van a csapat többi tagjára a feszült, kiélezett helyzetekben. Segítőkész és előzékeny, akire mindig lehet számítani. Szoros emberi kapcsolatokra van igénye családi és baráti szinten egyaránt. Biztonságra, bizalomra, harmóniára törekszik, állandóságra vágyik. A megszerzett, megszeretett dolgokhoz ragaszkodik. Nehezen bízik meg másokban, nem érdeklik a felszínes kapcsolatok. Nyílt és becsületes, véleménykülönbség esetén kompromisszumkereső és konfliktuskerülő, mert feszült helyzetben kényelmetlenül, kellemetlenül érzi magát. Kockázatkerülő, a biztonságos, járt utat kedveli. Jó hallgatóság, bele tudja érezni magát mások helyzetébe. Akkor tudja a legjobb teljesítményt nyújtani, ha kollégáival, főnökével bizalmi viszonyt sikerül kiépíteni. Ellenérzéseit nehezen osztja meg másokkal. A monoton, rutinszerű munkavégzés nem aggasztja. Szereti, ha a dolgok a megszokott módon történnek, viszont a gyors kiszámíthatatlan változások bénítóan hatnak rá. Végrehajtó típus.

**Távolságtartó:** Ez a típus pontos, precíz és rendszerezett. Mindenre alaposan és körültekintően felkészül, az apró részletek sem kerülnek el a figyelmét. Már-már kényszeresen precíz, elemző, lelkiismeretes. Tárgyilagos, hűvös és távolságtartó. Feladatorientált, számára a feladat igazán fontos. Alaposan, megfontoltan mérlegel, mielőtt véleményt alkot. Legszívesebben egyedül dolgozik, szeret félrevonulni, hogy nyugodt körülmények között átgondolja a dolgokat. Ha csapatban kell dolgoznia, és szükségszerű az együttműködés, igyekszik azt úgy alakítani, hogy mindenkinek meglegyen a saját feladatköre, így mégiscsak önállóan dolgozhat. Tárgyilagos és meggyőződése szerint cselekszik, nem az érzelmek befolyásolják. Kiváló emberismerő, szorgalmasan fürkészi a hibákat és a tévedéseket. A társas együttlét számára nehézség, az értekezleteket felesleges időpocsékolásnak tartja. Konfliktushelyzetekben tudja, mit akar és ezt világosan ki is fejt. Szereti a pontosan meghatározott kereteket, feladatokat, határidőket, de nem szereti, ha sürgetik. Ritkán lehet közel férkőzni hozzá, gyakran visszautasító és hideg. Nehezen alkalmazkodik a változásokhoz.

Marston szerint ez a négy stílus mindenkiben jelen van, csak eltérő súllyal. Az egyén viselkedését alapvetően az határozza meg, hogy melyik stílus dominál a viselkedésében.

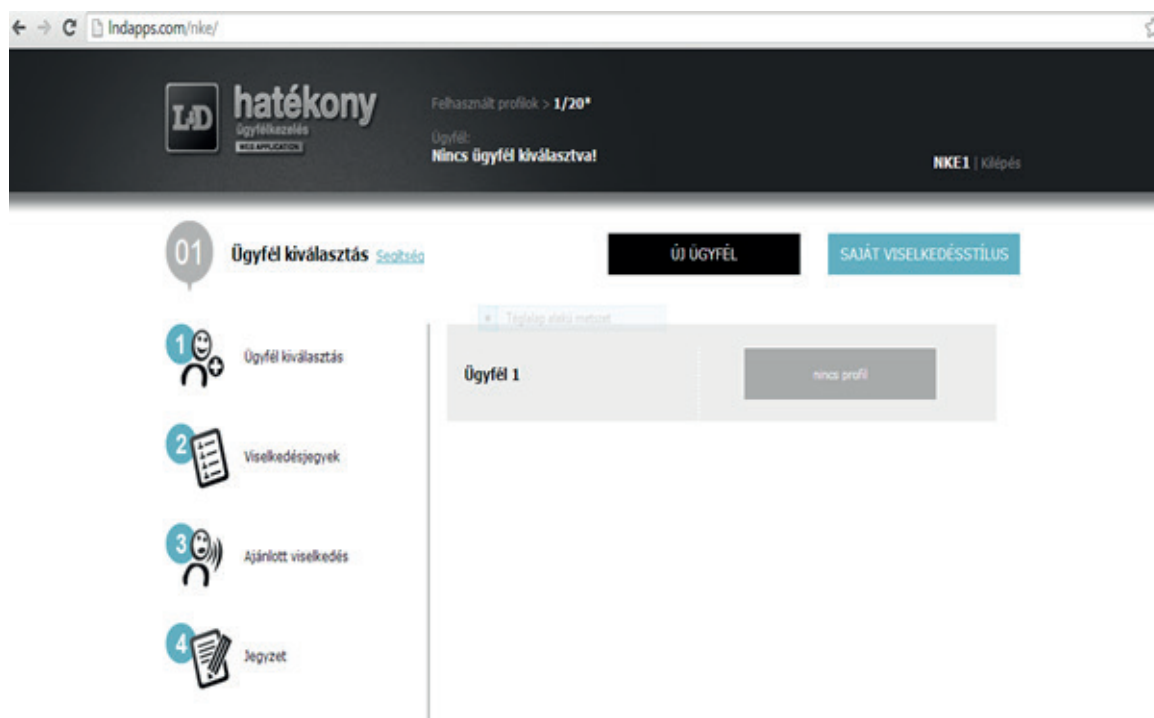
### 3.5 A DISC modell gyakorlati alkalmazása

A sikeres kommunikáció egyik alapfeltétele tehát az önismeret, a másik alapfeltétel, hogy mások viselkedését megértsük és objektíven értékeljük. Ehhez jó megfigyelési készségre is szükség van, hiszen, ha valakivel először találkozunk, egyszerre rengeteg információ ér bennünket. A szavakon túl a másik viselkedése, öltözködése, mozgása, testtartása, beszédstílusa vagy arcjátéka is információkat közöl, ráadásul ezek értelmezésére korábbi tapasztalataink is befolyással vannak. A tréning során lehetőség van egy olyan informatikai alkalmazás kipróbálására, amely hatékony segítséget nyújt a saját viselkedésmód beazonosításához, az ügyfélviselkedések profilozásához és a két tipikusnak nevezhető viselkedésmód (saját és ügyfél) összehangolásához.<sup>44</sup> A *Hatékony ügyfélkezelés* informatikai alkalmazást eredetileg kereskedelmi szolgáltatások támogatásához fejlesztették ki és sikeresen alkalmazták, alkalmazzák például banki ügyintézők is mindennapi munkájuk során. A Kormányablak Ügyintézők 2013-ban indult képzésének elindulásakor világítottak rá, hogy a program jól adaptálható közigazgatási környezetben is, figyelembe véve a közigazgatás sajátos szolgáltató jellegét. Az alkalmazás – a DISC viselkedéstípológiára épülve – megerősíti a már beazonosított viselkedéstípusunkat, illetve a DISC modellre épülő profilkészítéssel segít feltérképezni az ügyfél viselkedésjegyeit, valamint az egyes viselkedéstípusokhoz leginkább illeszkedő kommunikációs módok elsajátításához és gyakorlásához is támogatást nyújt.

A Hatékony ügyfélkezelést támogató internetes alkalmazás előzetes online regisztrációval futtatható. Működtetéséhez PC/MAC számítógépre van szükség. Az alkalmazás használatához minden esetben internet elérés szükséges. A bevitt adatok nem a webes alkalmazást futtató PC/MAC számítógépeken, hanem egy központi felhőben, felhasználónként elkülönítve tárolódnak. Az internetes alkalmazás ezzel a felhővel kommunikál működés közben (ezért szükséges a folyamatos internetkapcsolat).

A belépést követően a következő képernyő jelenik meg a monitoron:

#### 4. Monitorkép



<sup>44</sup> Az informatikai alkalmazásról szóló összefoglalás Dr. Jenei Ágnes és Dr. Soós István segítségével készült.

Első lépésként a kék színnel kiemelt SAJÁT VISELKEDÉSSTÍLUS gombra kattintva, saját viselkedésstílusunkat érdemes beállítani. Ebben segítséget nyújt a tananyagban ismertetett DISC modell, illetve a tréning során kitöltendő *Milyen színű vagyok?* kérdőív eredménye is. Ezután kezdődhet az ügyfél viselkedésének profilozása. A tréningen rendelkezésünkre állnak kifejezetten erre a célra forgatott oktatófilmek, melyek különböző ügyfelek viselkedését jelenítik meg.

Az ÚJ ÜGYFÉL gombra kattintva megjelenik az Ügyfél 1 (2, 3 ... stb.) felirat, majd ebbe lépve tizennyolc viselkedésjegy értékelésére van lehetőségünk, az alábbi képernyőnek megfelelően:

## 5. Monitorkép

Válassz a tapasztaltak szerint!

Tipikus viselkedése	Nemverbális kommunikációja	Verbális kommunikációja
Kézfogása	Nemverbális kommunikációja	Általa használt kérdések
Szemkontaktusa	Hangereje	Jellemző beszéd témái
Testtartása	Beszéd sebessége	Tipikus szavai
Mozgása	Beszélgetés kezdeményezése	
	Beszélgetés irányítása	
Öltözete	Közbevágásai	
Öltözete	Beszéd stílusa	
	Mimikája, arcjátéka	

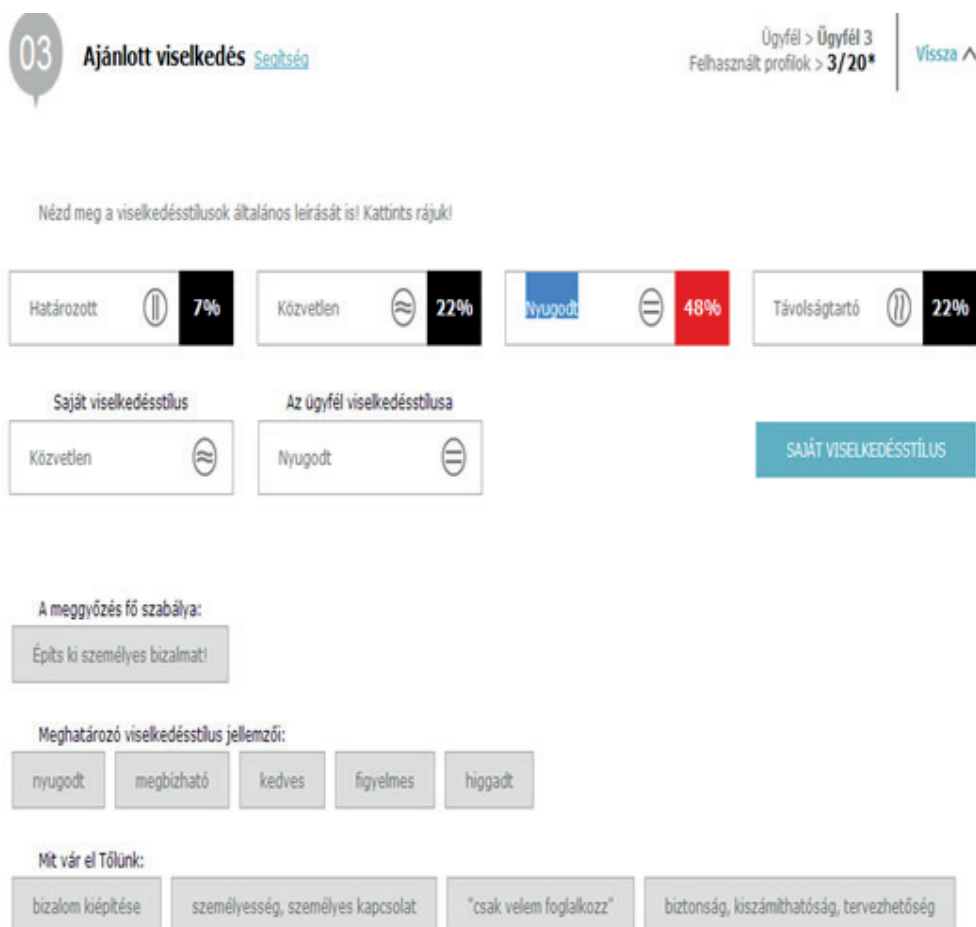
### Monitorkép

Gyakran előfordul, hogy az ügyintézés során nem minden viselkedésjegyet tudunk megfigyelni. Vagy azért, mert nem jellemző a szituációra (például kézfogás), vagy a korábban említett figyelmi szelekció miatt (például nem emlékszünk pontosan arra, hogy a beszélgetés során közbevágott-e az ügyfél). Csak azokat a jegyeket jelöljük be, amelyeket valóban megfigyeltünk (az alkalmazás már tíz viselkedésjegy megadásával is értékelhető profilt hoz létre).

Az alkalmazás tehát elsősorban abban segíti az felhasználót, hogy azonosítsa ügyfele viselkedésstílusát és ennek megfelelően hatékony meggyőzési stratégiákat kínál az ügyintéző viselkedésstílusával összhangban. Az alkalmazásban ilyen módon három funkció található: (1) a felhasználó kommunikációs stílusát beazonosító funkció, (2) az ügyfél viselkedéstípust felismerő funkció, (3) és a felhasználó és az ügyfél kommunikációs stílusának illesztését elősegítő funkció. A felhasználó kommunikációs stílusát beazonosító funkcióról már korábban volt szó. Az ügyfél viselkedéstípusát felismerő funkció is a DISC modellben megismertek szerint működik. A DISC modell alapján minden ember besorolható négy, jól elkülöníthető viselkedésstílusba, illetve ezek kombinációiba. Ezek a viselkedésstílusok vagy stílus kombinációk jól felismerhetők és megragadhatóak, ha ismerjük a jellemző viselkedésjegyeket. Valójában a viselkedésjegyeknek az azonosítását teszi gyorsá, kényelmessé és egyszerűvé az alkalmazás oly módon, hogy a viselkedésjegyek kategórián keresztül az ügyfélről célzott kérdéseket tesz fel a felhasználónak, aki a felajánlott válaszok megjelölése után megkapja az adott ügyfél fő viselkedésstílusát és a viselkedésstílus általános jellemzőjét. Az ügyfél

viselkedésstílusának a meghatározása tehát a felhasználó által megfigyelt és rögzített viselkedéssjegyek kiértékelésével jön létre.

## 5. Monitorkép



A fenti képernyőn látszik, hogy a felhasználó által megfigyelt ügyfél 48%-ban nyugodt, vagyis ez azt jelenti, hogy viselkedésére döntően a DISC modellben megismert nyugodt típus viselkedéssjegyei jellemzők. Az is előfordulhat, hogy a felhasználó megfigyelései alapján több viselkedésstílus ugyanolyan (50%–50%) arányban jelenik meg. Ebben az esetben az alkalmazás azt az üzenetet írja ki, hogy a profilalkotáshoz módosítani kell a megfigyelt viselkedéssjegyeket. Tehát vissza kell lépni a viselkedéssjegyekhez, újra áttekinteni azokat, és amennyiben lehet, kiegészíteni a megfigyelteket.

A viselkedésstílusok neveire kattintva megnézhető azok általános leírása is. Az ajánlott viselkedés az Ügyfél viselkedésstílusának és a felhasználó jellemző viselkedésstílusának együttes figyelembe vételével tett viselkedési javaslat. A javaslat négy tipikus ügyintézési helyzetben ad konkrét viselkedéss instrukciókat és egy általánosan használható aranszabályt.

A négy tipikus ügyintézési helyzet:

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

A felhasználónak tehát nem elegendő azonosítani az ügyfél viselkedésstílusát, hanem annak megfelelő stílusban kell kommunikáljon. Ebben az illesztésben egyértelmű támogatást nyújt az alkalmazás – figyelembe véve az felhasználó saját viselkedéstípusát is.

## 6. Monitorkép

### Ügyintézés kezdete



"Az ügyfél alapvetően kedves, de hozzád képest lassúbb tempójú ember. Visszafogott mind érzelmeiben, mind kommunikációjában. Ha túl harsány, hangos, gyors és lendületes vagy, előfordulhat, hogy megijeszted ezzel. Keresd meg a legkényelmesebb pozíciót és próbálj abban maradni. Fontos, hogy figyelj rá, kérdezd meg a véleményét. Az ügyfél olyan helyzetben érzi igazán jól magát, ami ismerős számára. A jó ügyfélkapcsolat érdekében az ismerkedésre időt kell szánnod. Így válhatsz számára ismerőssé, biztonságossá. Hivatkozhatasz közös ismerősre, ha van ilyen. Ezzel kicsit közelebb kerülsz hozzá.

### Ügyintézés



Az ügyfél visszafogott, csendes, halk szavú és lassabban beszélő ember. Kérdéseiddel lassan közelítsd meg, ne áraszd el. Először eldöntendő, egyszerűen megválaszolható kérdéseket tegyél fel. Majd lassan haladhatsz olyan kérdések felé is, amik a véleményére kíváncsiak. Hagyj időt a válaszára. Arra is, ha csendben gondolkodik. Hallgatása nem jelent beleegyezést. Ellenvéleményét nem mondja el nyíltan. Ezt kezdetben ne is erőlted. Fontos szempont, mindent csak lassan!

### Tájékoztató



Tájékoztatósd nyugodtan lehet személyes. Hozz példákat a saját életedből, családból, gyerekkorból. A személyesség fontos kulcs a vele való kapcsolatban.

### Kommunikációt segítő technikák



Az ügyfél számára fontos a biztonság. Az ügyfél olyan helyzetben érzi igazán jól magát, ami ismerős számára. Az ügyféllel való kommunikáció során mindig az ismerős helyzetekre, a biztonságra, a kockázat csökkentésre hivatkozz. Ő az az ügyfél, akinél lehet kérdezni a családról, háziállatról, stb. – ha már előzőleg ő maga beszélt róla.

### Általános szabály



Az ügyfelet úgy tudod megnyerni, ha bizalmába fogad. Ennek egyik legfontosabb módja, hogy figyelj rá. A figyelmed azonban csak akkor ér célba, ha érdeklődésből fakad. Az ügyfél olyan ember, aki nagyon érzékeny erre. Szánj bőven időt rá. Nem szereti a sürgetettséget.

## Monitorkép

Az alkalmazás kiegészítő funkciója, hogy minden huszadik profil létrehozása után egy statisztika jelenik meg arról, hogy a fent látható tizennyolc viselkedésszám közül a felhasználó melyiket hány-szor észlelte az adott húsz profil létrehozása során. A statisztika közvetlenül a huszonegyedik ügyfél rögzítése előtt jelenik meg. Elsősorban arról ad visszajelzést, hogy mely viselkedésszámok megfigyelésében vagyunk erősek, és melyekre kell a továbbiakban nagyobb figyelmet fordítanunk. A huszonegyedik ügyfél rögzítésével a korábbi húsz ügyfél és azok profilja törlődik, így az új ügyfél újra egyes sorszámmal kerül rögzítésre. Itt fontos megjegyezni még, hogy a programban szándékosan használjuk az ügyfél1, 2 ... stb elnevezéseket a személyiségszámok védelme érdekében, és a program természetesen ilyen jellegű adatok tárolására nem alkalmas.



## 7. Monitorkép

The screenshot shows a web interface with a red header bar containing the text "20 ügyfélprofil készítettél" and a "Nyomtat" button with a printer icon. Below the header, there are two sections of data, each with a title "0 - 5" and "6 - 10". Each section has a table with two columns: "Viselkedésjegyek" (Behavioral indicators) and "Hányszor használtad az alábbi viselkedésjegyet" (How many times you used the following behavioral indicator). At the bottom of the interface, there is a blue button with the text "TÖRLÖM AZ EDDIGIEKET, ÉS ÚJ ÜGYFELET HOZOK LÉTRE!".

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

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

TÖRLÖM AZ EDDIGIEKET, ÉS ÚJ ÜGYFELET HOZOK LÉTRE!

### Monitorkép

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

A hatékony kommunikáció feltétele, hogy felismerjük: nem lehet mindenkivel ugyanúgy bánni. Az emberek sokféleségéből származó sokféle kommunikációs megoldást – nem veszélyként, csapdahelyzetként, hanem lehetőségként kell felfogni, lehetőséget a kreatív problémamegoldás érdekében. Az emberek viselkedéstípusainak megismerése segítséget nyújt a sokféleség kezelésében.<sup>45</sup> A tananyag elsődleges célja volt, hogy a nem verbális kommunikáció fontosságát kiemelve felhívja a figyelmet arra, hogy az ügyintéző megfigyelési készségét alaposan próbára teszi mindennapi munkája során a különböző viselkedésű ügyfelekkel való találkozás. A találkozások kreatív probléma megoldási helyzeteket jelentenek. Minden találkozás egyedi eset, melynek megismeréséhez szükség van az aktív hallgatás tudományára, a kifinomult kérdezőtechnikára, és az erőszakmentes kommunikáció alkalmazására. Ezekkel az ismeretekkel és képességekkel megerősödve hatékonyabbá tehető az egyenrangú ügyfélszolgálati munkavégzés, és remélhetőleg az ügyfél is elégedetten távozik. A tananyag egésze – az utolsó fejezetben megismert alkalmazáshoz hasonlóan – abban kívánt segítséget nyújtani, hogy hatékonyabban felismerjük az egyes viselkedések kontextuális okait, illetve azokat az interperszonális okokat, melyek a kommunikációt alakítják, és amelyek felismerésével könnyebben összehangolható a kommunikáció ügyintéző és ügyfél között. Így az ügyfélszolgálati munka során kialakuló kapcsolatok nem csak fejlődnek hanem meg is erősödnek.

<sup>45</sup> Nagy – Salamon (2013)

## 4. A “NEHÉZ” ÜGYFELEK KEZELÉSE

Jenei Ágnes

### 4.1 Az ügyfél helyzete

Az ügyfélszolgálati munkatárs az ügyfelek számára az átláthatatlan hatalom megtestesítője, annak képviselője és a közigazgatási eljárások sajátos logikájának értője. Vele szemben az ügyfelek többsége gyakran teljesen kiszolgáltatottnak érzi magát, hiszen nem ismeri a jogszabályokat, nem érti a törvények, rendeletek nyelvezetét, nem látja át a bürokratikus eljárások logikáját. Amikor “a hivatalba” kell mennie, tele van szorongással, kiszolgáltatottnak érzi magát. Tart attól, hogy nem lesz képes kontroll alatt tartani a helyzetet, túl sok benne az ismeretlen tényező. A pszichés feszültség ráadásul gyakran negatívan hatással van a problémamegoldó-képességére. Ha tudja magáról, hogy ezekben a helyzetekben alulteljesít, az még további frusztrációt válthat ki belőle. A helyzet tehát alapvetően aszimmetrikus, még mielőtt bármi is történt volna. A magas ügyfélforgalom miatt előfordul, hogy az ügyintéző nem képes aktív, értő, empatikus figyelemmel fordulni az ügyfélhez, amikor már ugyanazt a jogszabályra hivatkozik egy nap hetvenszer, előfordul, hogy ezt kioktató stílusban teszi. Mindez csak fokozza az ügyfélben a kiszolgáltatottság, a frusztráció érzését, ami a legkülönbözőbb szélsőséges reakciókat (érzelemkitörések, verbális agresszók) eredményezheti.

Ügyintézőként mindent meg kell tennünk azért, hogy ügyfél egyenlő félként érezze magát, hogy érezze, segítő szándékkal, pozitívan, konstruktívan, megoldásorientáltan közelítjük meg az ügyét. A segítség nyújtása sohasem csak az adott ügy, a közigazgatási tranzakció végrehajtására vonatkozik. Abban is mi tudunk az ügyfélnek segíteni, hogy ne kerüljön kellemetlen helyzetbe előttünk, ne veszítse el az érzelmei felett a kontrollt, ne érezze magát előttünk megalázva. A külvilág felé mindenki gondosan építgeti azt a képet, homlokzatot, amely sérülése mély nyomot hagyhat az egyénben. Meg kell értenünk és támogatnunk fel azokat a műveleteket, melyekkel az ügyfél saját homlokzatát, arcát kívánja menteni; sőt, nekünk is különféle manőverekhez kell folyamodnunk, hogy segítsük őt ebben.<sup>46</sup>

Gyakoroljuk a *feltétel nélküli pozitív odafordulást*<sup>47</sup>, azaz igyekezzünk az ügyfeleket egyszerűen elfogadni, anélkül, hogy értékeiket, életmódjukat, döntéseiket, választásaikat, világnézetüket megkérdőjeleznénk. Törekedjünk a *partnerorientált kommunikációra*, az *aktív, értő, empatikus, segítő, facilitáló hallgatásra*. Ez azt jelenti, hogy figyelünk, jegyzetelünk, időről időre próbáljuk rendszerezni és értelmezni a hallottakat, hogy meggyőződjünk arról, pontosan értettük-e. Ha valami nem világos, nem bocsátkozunk feltételezgetésekbe. Az ügyfelet partnernek tekintjük, tehát tisztázó kérdéseket teszünk fel számára. Ügyelünk arra, hogy verbális kommunikációnk erőszakmentes legyen, tartózkodunk az érzellemmel telített megfogalmazásoktól; tekintetünk, mimikánk, gesztusaink, testtartásunk (nonverbális kommunikáció) elfogadást, nyíltságot sugároz. Tisztában vagyunk azzal, hogy az ügyfelek különbözőek. A DISC modell alapján meg tudjuk különböztetni a határozott, a közvetlen, a nyugodt és a távolságtartó típusokat, és törekszünk arra, hogy kommunikációnk a lehető legjobban illeszkedjen az egyes ügyféltípusokhoz. A ráhangolódás mehet könnyedén, ha a saját, személyes

<sup>46</sup> Síklaki (2012)

<sup>47</sup> Carl Rogers In Griffin (2003)

viselkedéstípusunk közel áll az az ügyféléhez. Időnként azonban, minden erőfeszítésünk ellenére, tűnhet úgy, hogy egy-egy ügyfél különösen nehezen kezelhető.

Célszerűnek tűnik megvizsgálni, mitől is tűnik *nehéznek* egy ügyfél: minél inkább tisztában vagyunk a kényelmetlen helyzetek okaival, annál tudatosabban törekedhetünk a kontroll visszaszerzésére. Vannak olyan helyzetek, amikor alkalmi indiszpozíció nehezíti a kommunikációt. Nekünk és az ügyfélnek is lehet rossz napja, amikor ő is jóval türelmetlenebb, agresszívabb, feszültebb, elutasítóbb, mint máskor; ez velünk is előfordulhat. Ha stressz hatása alatt van, könnyen lehet, hogy szokatlan módon reagál; ráadásul, a korábban megismert ügyféltípusok különbözően viselkednek feszült helyzetben. Ha tisztában vagyunk azzal, hogy az egyes típusok esetében mi lehet a stressz legfőbb forrása, könnyebben kezelhetővé válik a helyzet. Az egyes típusok hatékony kezelésének tárgyalásához Arany Mónikát és Csorba Máriát<sup>48</sup> idézzük.

## 4.2 Hatékony ügyfélkezelési technikák

### A határozott ügyféltípus kezelése

Az ügyfélszolgálati munkatárs számára az egyik legnehezebben kezelhető ügyféltípusról van szó. Extrovertált, dinamikus, határozott, aki stressz, nagy nyomás alatt is kimutatja érzelmeit. Ez az ügyintézőre bénítóan hathat, megfélemlítve, fenyegetve érezheti magát. A határozott típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben tekintélye csorbul, vagy megvárakoztatják, esetleg ki van szolgáltatva másoknak, értelmetlennek tart egy helyzetet, az elindított ügymenet nincs elintézve, ha határozatlanságot tapasztal maga körül vagy magában.

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

Hatékony kezelési mód:

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

### A közvetlen ügyféltípus kezelése

A közvetlen ügyféltípus kapcsolatorientált, extrovertált. Az emberekhez bizalommal közeledik, viselkedése nyílt. Még szélsőségesen stresszes helyzetben is jóval egyszerűbb vele szót érteni, mint egy dühös határozott ügyféltípussal. A közvetlen típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben úgy érzi, valamiből kihagyták, a feje fölött döntöttek, ha mások viselkedése nem tűnik nyíltnak, őszintének számára, ha elgondolásait nem veszik komolyan, ha rugalmasságát nem értékelik vagy gátolják.

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

<sup>48</sup> Arany – Csorba (2013)

Hatékony kezelési mód:

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

### A nyugodt ügyféltípus kezelése

A kapcsolatorientált, de introvertált ügyféltípus alapvetően kedves, türelmes, higgadt, őszinte és megértő. Stresszhelyzetben bezáródik, mogorvává, elutasítóná válik; nem kedveli, sőt, elutasítja a teát-rális jeleneteket. A nyugodt típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben úgy érzi, az ügyfélszolgálati munkatárs túl személytelen, távolságtartó, rideg a modora. Stresszként éli meg a hirtelen változásokat az előzetes tervekhez képest, a váratlan döntési helyzeteket.

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

Hatékony kezelési mód:

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

### A távolságtartó ügyféltípus kezelése

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

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

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

Hatékony kezelési mód:

- Adjunk számára elegendő időt!
- Beszéljünk vele nyugodtan, kényelmes tempóban!
- Lássuk el részletes információval az adott ügyben!
- A kérdéseket nyugodt stílusban válaszoljuk meg.
- Nyújtsunk megerősítést! Ismerjük el szakértelmét!

A fentiek alapján egyértelmű, hogy a nehéz helyzetek kezelésének kulcsa, hogy az ügyfelekre valódi figyelmet fordítunk. Ezen túl, sokat segít, ha tisztában vagyunk vele, hogy domináns tulajdonságaik stresszhelyzetben felerősödnek: a határozott típus agresszívvá válik, a közvetlen típus leállíthatatlanul beszél, a nyugodt típus körülményeskedővé, óvatossá válik, míg a távolságtartó magába zárkózik.

Minél többet gyakorolunk, annál egyszerűbben fogjuk felismerni a feszültség és a stressz jeleit. Próbáljuk ki a felsorolt stratégiákat! Idővel egyre könnyebben fogjuk a saját személyiség típusunkkal, illetve viselkedéstípusunkkal összeegyeztetni a tőlünk távol eső típusok viselkedését is. Tudatosan akadályozzuk meg magunkban, hogy az ügyfél dühe, haragja, felháborodása, feszültsége átragadjon ránk. Kapcsoljuk ki az automatikus *inger-válasz gombot*, és pattanásig feszült ügyfél panaszára ne

reagáljunk érzelemből! Minél több helyzetben sikerül megőriznünk higgadságunkat, annál nagyobb biztonsággal kezeljük a szélsőséges reakciókat.

### 4.3 A konfliktus természete

Tény, hogy kellemetlen helyzet nem csak az alkalmi indiszponáltságnak, stressz-hatásnak tulajdonítható. Gyakran elég az ügyfél látványa – az öltözete, a tekintete, a járása –, tudjuk, hogy *kellemetlen* helyzetet fogunk kezelni, mert az *ilyen* típusú ügyfelekkel *mindig csak probléma van*. Ezzel az értelmezésünkkel elindítjuk az önbeteljesítő jóslatot<sup>49</sup>, amit azután nem lesz egyszerű megakasztani, holott lehet, hogy az ügyfél rácáfol a sztereotípiáinkra; nem feltétlenül vesszük észre. Ügyfélszolgálati munkakörben ez a reakció nem megengedhető. Tudatosan kell tennünk a fejünkben lévő leegyszerűsítő sémák, sztereotípiák és prekoncepciók ellen. Máskülönben, a sztereotípiák működésbe lépnek bennünk, és úgy fog tűnni, bármit is teszünk, a konfliktus elkerülhetetlen, bele van kódolva az adott helyzetbe. A viselkedésünket ugyanis az első benyomás alapján kialakított képhez fogjuk igazítani, nem a valósághoz. Így válhat a helyzet könnyen önbeteljesítő jóslattá. Fontos tudni, hogy képesek vagyunk vagyunk megakasztani a spirált. Ez – magából a konfliktus természetéből adódóan – nem lehetetlen. Ezen a ponton nélkülözhetetlennek tűnik a konfliktus fogalmát elmélyíteni.

A konfliktusnak számos definíciója létezik (ami teljesen megszokott a társadalomtudományban, ahol nincsenek egyszer és mindekorra érvényes, örök definíciók). Kormányablak ügyintézőként célszerű a mediációban alkalmazott konfliktusfogalmat körüljárni. E szerint, konfliktusnak azokat a feszültséggel teli helyzeteket nevezzük, melyekben két ember (csoport) törekvései, nézetei, gondolkodása stb. összeegyeztethetetlennek tűnnek. A konfliktusnak tehát nem feltétele, hogy az összeegyeztethetlenség valóban fennálljon; elegendő, ha a benne szereplők azt úgy élik meg. A konfliktus tehát valójában konstrukció, minden *a fejünkben dől el*. A konfliktusban szereplők soha nem a valóságos kép alapján döntenek saját akcióikról: a döntés alapja mindig az észlelés, amilyenek ők maguk látják a szituációt, a másik felet.<sup>50</sup>

Bár a konfliktusokra általában úgy tekintünk, mint valami rossz eseményre, hatásuk szerint lehetnek konstruktívak is lehetnek (például, amikor egy változást segít elő), nem csak destruktívak. A konfliktus lehet az egyén saját világán belüli, intrapszichikus konfliktus vagy interperszonális konfliktus is. Megjelenhet csoportszinten, szervezeti szinten, de beszélhetünk társadalmi és interkulturális konfliktusokról is.

A konfliktusok tartalma alapján beszélhetünk:

valódi konfliktusról

- álkonfliktusról,
- áttételes konfliktusról,
- tévkonfliktusról, illetve
- lappangó konfliktusról.<sup>51</sup>

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

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

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

<sup>49</sup> Robert Merton (1948)

<sup>50</sup> Hofmestister–Tóth és Mitev Ariel (2013)

<sup>51</sup> Bolgár-Szekeres (2012)

A viselkedésnek e két alapvető dimenziója felhasználásával Thomas és Kilmann<sup>52</sup> öt különböző stílust, úgynevezett konfliktuskezelési stratégiát határozott el egymástól:

- Együttműködő (problémamegoldó): a személyes kapcsolatok fenntartásával törekszik a konfliktus megoldására. Fontosnak tartja, hogy mindkét fél teljes egészében megvalósítsa személyes céljait.
- Kompromisszumra törekvő (megegyező): lényege, és egyben feltétele, hogy mindkét fél fontosabbnak ítéli a megállapodás tényét, mint az eredetileg célként kitűzött nyereség elérését. A kompromisszum kialakításának jellegzetes folyamata az alku, melyben mindkét fél engedményeket tesz az elfogadható megoldás kialakítása érdekében.
- Alkalmazkodó: a stratégia legfőbb jellemzője a saját érdekek érvényesítéséről való egyoldalú lemondás. E stratégia alkalmazása mögött eltérő indítékok állhatnak, mint a személyes kapcsolatok minden áron való fenntartása, vagy a helyzet reménytelenségének képe.
- Versengő: a stratégia végrehajtója megragadja és használja a szükséges eszközöket, hogy biztosítsa céljainak elérését. Ez gyakran a személyes kapcsolatok megromlásához vezet. A versengő személy a konfliktust győztes-vesztes helyzetnek tekinti.
- Elkerülő: az elkerülő stratégia lényege a konfliktust mindenáron elkerülnőnek tekinti, vagy pedig nem veszi észre az ellentétet. Ennek a stratégiának a központi eleme a kitérés; lehetetlenné teszi, hogy a célok egyeztetésre kerüljenek, és a kapcsolatok fenntartását sem szolgálja.

#### 4.4 Interkulturális kihívások

Interkulturális kommunikáció esetén a felek különböző háttérének tulajdoníthatóan a potenciális konfliktusforrások viszonylag magas számban vannak jelen. Az ügyintéző számára kihívás lehet a különböző kulturális logikák összeegyeztetése.

A legegyszerűbb ügyintézés is zátonyra futhat, ha az interakcióban lévő felek:

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

A kultúrák közötti kommunikációban szándékunk eredményes megértetése, valamint a pozitív kapcsolat kialakítás- és kapcsolatmenedzselés szempontjából nagyon fontos szerepe van az érzelmi intelligenciának, a nyitottságnak, a mentális rugalmasságnak és az együttműködési hajlandóságnak. Az érzelmi intelligencia a korral együtt nő (egyre érettebbek, tapasztaltabbak leszünk, megtanulunk higgadtan kezelni helyzeteket, másokra is odafigyelni), a rugalmas gondolkodás fejleszthető.<sup>53</sup> Edward De Bono (2009) azt javasolja, hogy ahelyett, hogy ugyanazokkal a gondolatokkal, észlelésekkel és koncepciókkal dolgozunk még többet, törekedjünk arra, hogy lecseréljük őket; könyvében ehhez számos gyakorlattal segít hozzá. Az interkulturális kommunikációs tréningeken szintén a nyitott, rugalmas gondolkodásnak és hozzáállásnak a fejlesztése történik, hiszen erre van szükség a kultúrák közötti helyzetek sikeres kezeléséhez. Az érzelmi intelligencia, nyitottság, együttműködés mellett kiemelt szerepe van az udvariasságnak, az előzékenységnek, a figyelmességnek, a tapintatnak. Ezek mind az ügyfélszolgálati munkakörhöz tartozó szerepelvárás részei.

<sup>52</sup> 1974 In Hofmeister Tóth – Mitev Ariel (2013)

<sup>53</sup> Jenei (2012)

Dr. Nagy György<sup>54</sup> rámutat arra, hogy a jó modor, az illem szabályai általában nemzetköziek. „Az európai országok illemszabályai közel azonosak, az alapvető cél mindenütt az, hogy az egymás közötti érintkezést minél gördülékenyebbé tegyék. A formalitások betartását tekintjük eszköznek az idegenekkel való megfelelő szintű kapcsolatteremtésre úgy a hivatalos, mint a magánéletben; egyúttal megvéd bennünket attól, hogy olyan hibát, sértést kövessünk el, amely megronthatja a kialakulóban levő, vagy már kialakult kapcsolatokat. Hatása kölcsönös, bennünket is megvéd mások hibáitól.”

Fontos, hogy belássuk és elfogadjuk, különbözők vagyunk; eltérő értékekre és normákra szocializálódtunk. Próbáljuk a következő hét aranszabályt alkalmazni interkulturális találkozások alkalmával.<sup>55</sup>

Az emberek szeretnek számukra elfogadhatóan, logikusan viselkedni. Próbáljuk megérteni a másik logikáját! Ne feledjük: ami nekünk kézenfekvő, magától értetődik, normális, az egy másik kultúrában nem biztos, hogy az! Lehet, hogy ismerős egy gesztus, de könnyen lehet, hogy egészen más jelentése van, mint amire számítunk. Félrevezető lehet azt feltételezni, hogy a mi szándékunkat automatikusan megértette az ügyfél. Azt se feltételezzük, hogy mi automatikusan megértjük a másik szándékát.

Legyünk nyitottak az ügyfélre, és együttműködők! Ezt a nyitott testtartással tudjuk kifejezni. Ne kulcsoljuk össze a karunkat a mellkasunkon és ne keresztezzük a lábunkat (zárt tartás). Tart-suk a szemkontaktust. Ez a mi kultúránkban érdeklődést fejez ki. Gesztikuláljunk természetesen, de ne túl szélesen. Erősítsük meg mondanivalónk tartalmát a mimikánkkal. Próbálkozzunk derűs és nyílt kifejezéssel, amely azonban ne legyen mesterkélt. Figyeljünk a másokra. A közigazgatásban dolgozó ügyintézőknek a köszönést – tekintet felvételével, mosolygással együtt – elsőként kell kezdeményeznie. A mosolynak kifejezetten varázsereje van, ezért a szimpátia elnyerésének legeredményesebb eszköze. Természetesen, csak akkor, ha nem erőltetett és nem az együttérzés helyett mosolygunk kedvesen az egyre dühösebb ügyfélre. Nézzünk figyelmesen és érdeklődve beszélgetőpartnerünkre és mosolyogjunk (ne mesterkélten, hanem természetesen). Ha őszinte, feloldja a konfliktusokat, megnyugtat, jókedvre derít, önbizalmat ad. Mindkét eszközt szinte korlátlanul alkalmazhatjuk. Összefoglalva:

- Alakítsunk ki egyenrangú, partneri OK-OK kapcsolatot az ügyféllel!
- Figyeljünk, gyakoroljuk az aktív hallgatást!
- Törekedjünk a helyzet objektív leírására!
- Legyünk több értelmezésre nyitottak!
- Ne minősítsünk!
- Ne hozzuk a másikat zavarba!
- Törekedjünk az együttműködő, problémamegoldó (győztes-győztes) megoldásra!<sup>56</sup>

A problémamegoldó, együttműködő hozzáállás, a győztes-győztes (win-win) megoldáshoz vezető út technikáit a Harvardi Tárgyalástechnikai Intézet<sup>57</sup> keretén belül dolgozták ki, több tíz évvel ezelőtt. Bár az ügyintézés nem üzleti tárgyalás, vélt vagy valós konfliktus esetén kövessük bátran az együttműködő, problémamegoldó tárgyalás szabályait:

- Válasszuk le az ügyet az embertől!
- Az érdekekre és ne a pozíciókra összpontosítsunk! (Az ügyfél valódi érdekeit próbáljuk feltárni és ne hagyjuk, hogy bebetonozza magát egy pozícióba, ne hallja meg az érveinket. Mi is halljuk meg, mit mond valójában!)
- A problémákról a lehetőségekre és megoldásokra irányítsuk a figyelmet!

<sup>54</sup> Dr. Nagy György In Jenei (2012)

<sup>55</sup> LTS Consulting (2013)

<sup>56</sup> Assit GmbH, belső képzési anyag (2010) átdolgozásával

<sup>57</sup> Lásd: <http://www.pon.harvard.edu/> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

Fontos, hogy kifejlesszük magunkban a pozitív gondolkodást, a pozitív testbeszédet és a pozitív szófordulatokat. Ne feledjük: „Ahogy másokkal szemben viselkedünk, abból jól látható saját értékrendünk. Ne használjuk ki mások kiszolgáltatottságát, ezzel növeljük önbecsülésünket és tiszteletet ébresztünk másokban.”<sup>58</sup> Ügyfélszolgálaton nemcsak magunkat képviseljük, hanem a magyar közigazgatást. Mi vagyunk az elsődleges érintkezési felület, az interface az állampolgárok és a közigazgatás intézményrendszere között. Minden egyes nehéz ügyfél, minden egyes zavarba ejtő interkulturális konfliktus sikeres kezelése során felkészültségünket, és alkalmasságunkat bizonyítjuk a vállalt munkakör betöltésére.

---

<sup>58</sup> Dr. Nagy György In Jenei (2012)



## 5. A „PROBLÉMÁS” ÜGYFÉL KEZELÉSE

*Berta Judit*

### 5.1 Panaszkezelés

A professzionális ügyfélszolgálatnak szerves része a panaszok, reklamációk, kifogások megfelelő kezelése, ami magas fokú szakmai felkészültséget és kommunikációs jártasságot igényel az ügyintéző részéről. A reklamációk kezelése lehetővé teszi a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kialakítását és az ügyfelekkel való magas színvonalú kommunikációt.

Azok az ügyfelek, akik megkeresnek kifogásaikkal és reklamációjukkal, általában továbbra is kapcsolatban akarnak velünk maradni, és a problémájuk megfelelő rendezése után valószínűsíthetően lojálisabbak lesznek ahhoz szervezethez, hivatalhoz, amelyet képviselünk. Egyes ügyfél-elégedettségi felmérések szerint az ügyfeleknek kis hányada jelzi a szervezet számára, ha valamivel nincs megelégedve. Minden reklamáló ügyfél negatív ítélete mögött további tíz-tizenöt hasonló véleményt alkotó partner, ügyfél áll, de ők nem veszik a fáradságot arra, hogy elégedetlenségüket közöljék velünk. Ehelyett – toleranciájuk mértékétől függően – hosszabb-rövidebb idő után megszakítják velünk a kapcsolatot, esetleg a szervezet, hivatal rossz hírét keltik.<sup>59</sup>

#### 5.1.1 A panaszkezelésről. Mit vár az ügyfél?

„A reklamáció, az ügyfélpanasz (...) nem más, mint hibák, hiányosságok, tévedések feltárására szolgáló természetes emberi megnyilvánulás, mely megjelenhet szóban, írásban vagy testbeszéd formájában.”<sup>60</sup>

A szakszerű panaszkezeléshez olyan készségekkel és képességekkel kell rendelkezni, amely segíti az ügyfél reklamációjának adekvát értelmezését és az arra való megfelelő reagálást. Hátterében olyan, korábban már tárgyalt kompetenciák (empátia, megfelelő helyzetfelismerő, problémamegoldó és kommunikációs készség, türelem, rugalmasság, udvariasság, szakértelem, határozottság, segítőkészség, nyitottság) állnak, amelyek minden helyzetben elvárhatóak az ügyfélszolgálaton dolgozó részéről, de panaszkezelés esetén fokozottabb mértékben jelen kell, hogy legyenek.

A panasszal élő ügyfélről azt feltételezzük, hogy elsősorban azt várja tőlünk, hogy oldjuk meg a problémáját. Ezzel szemben bizonyos részük a panasz elintézése mellett főképp azt várja el, hogy hallgassuk végig.

Mire van tehát szüksége egy panasszal élő ügyfélnek? Csordás szerint:<sup>61</sup>

- Megértésre, empátiára: az ügyfél elvárja, hogy tekintsük természetesnek, hogy van, aki elégedetlen az általunk nyújtott szolgáltatással, és ilyenkor panasszal élhet. Nem szabad azt éreznie, hogy ellenségként tekintünk rá, amennyiben bármit kritizál az ügyintézővel kapcsolatban.

<sup>59</sup> Arany és Csonka (2013)

<sup>60</sup> Arany (2011) 69.

<sup>61</sup> Csordás (2008)

- Bocsánatkérésre, vagy legalább együttérzésünk kifejezésére: a panaszok esetében mérlegelni kell, hogy szükség van-e bocsánatkérésre, vagy pedig nem kell elnézést kérnünk. Ennek eldöntése nem minden helyzetben egyértelmű, alapszabályként az fogalmazható meg, hogy amennyiben biztosak lehetünk abban, hogy a hivatal részéről hibát követett el valaki, mindenképpen bocsánatot kell kérnünk, hiszen az ügyfél panasza jogos. Amennyiben azonban úgy gondoljuk, a hivatal nem követett el hibát, együttérzésünket akkor is kifejezhetjük, hiszen a hibázás tényétől függetlenül az ügyfélben negatív érzelmek jelentek meg. Bocsánatot kérni sokszor nehéz, mivel személy szerint szinte soha nem az követte el a hibát, akitől az ügyfél a bocsánatkérést elvárja, ráadásul tarthatunk attól, hogy a bocsánatkéréssel elismerjük a hibát, még mielőtt meggyőződünk volna az azt megalapozó tényekről. Az ilyen nehezen eldönthető esetekben érdemes használni a „Sajnálom, hogy kellemetlenség érte...”, „Bizonyára nagy bosszúságot okozott, hogy...” mondatkezdeteket, amelyek még nem jelentik a hiba elismerését, de enyhíthetik az ügyfél negatív érzéseit.
- Megnyugtatóra, hogy ez az eset nem fordulhat elő (vele) még egyszer: ismétlődő hiba esetén az ügyféllel nehéz elhitetni, hogy többet nem fog ilyesmi megtörténni, de a bizalom megtartása elengedhetetlenül fontos, és az ügyfél alapvetően hinni akar nekünk. Ha nagy az esélye, hogy az ígéretet nem lehetséges betartani, a „Törekszünk rá, hogy...” fordulatot érdemes használni.
- Kompenzációra: amennyiben az ügyfélnek kellemetlenséget okoztunk, elképzelhető, hogy nem éri be azzal, amit már eredetileg is meg kellett volna kapnia, hanem további plusz intézkedéseket, kárenyhítést, kompenzációt vár tőlünk. Ezt lehetőségeinkhez mérten, illetve a panasz jogosságának függvényében érdemes teljesítenünk, szintén az ügyfél bizalmának erősítése érdekében.
- Levezetésre: a panaszos ügyfél gyakran csak annyit szeretne, hogy a felgyülemlett feszültséget levezesse. Ha ezt szélsőséges formában teszi, annak kezelése nagy kihívást állít eléünk. Az ügyfél ekkor csak arra vágyik, hogy valakin levezesse a dühét, ezekben az esetekben érdemes alkalmazni azokat a technikákat, amelyeket a jogtalan kifogások kezelése részben fogunk kifejteni.

### *5.1.2 A kifogások és reklamációk tárgyilagosa értékelése, a panasz hátterének feltárása*

A kifogások és reklamációk értékelésének tárgyalásakor Kovács<sup>62</sup> összefoglalását vesszük alapul. A kritikák kezelésénél két szélsőséges reakció típus jelenhet meg: vagy minden kritikát háritunk (blokkolunk), vagy minden negatív visszajelzést magunkra veszünk, személyes sértésként fogunk fel. A kritikákkal szembeni produktív hozzáállás ezzel szemben azt jelenti, hogy a visszajelzés építő jellegű összetevőit felhasználjuk, a sértő megnyilvánulásokat pedig visszautasítjuk.<sup>63</sup> A nyílt kritika azt fejezheti ki, hogy a másik fél reménykedik abban, hogy valami meg fog változni, a kapcsolatunk együttműködőbb lesz, azaz közvetetten azt fejezi ki, hogy érdekelt a kapcsolat megfelelő fenntartásában. Azonban hiába tudatosítjuk magunkban, hogy a visszajelzés pozitív is lehet számunkra, általában támadva érezzük magunkat, így az első reakciónk a védekezés lesz. Sokszor félbeszakítjuk a másikat, mivel szeretnénk előadni a helyzetet a mi nézőpontunkból, helyreállítani a helyzetet, igazolni saját magunkat.

Amennyiben azonban nem vagyunk minimális szinten sem nyitottak a kritikára, a konfliktus továbbra is fenn fog állni, és a másik érzései továbbra is visszautasításra találnak. Ennek feloldására a korábban említett aktív figyelem alkalmazására van szükség, ami azt jelenti, hogy a kritika tartalmi

<sup>62</sup> Kovács (2009)

<sup>63</sup> Bolton (1987)

összefoglalásán túl kihallom az üzenetből azokat az érzéseket is, amelyekkel a másik bír.

Természetesen vannak olyan helyzetek, amikor a kritika szándékosan bántó, és nincs benne semmi olyan tartalom, ami építő jellegű volna. Ebben az esetben élesen el kell határolnunk magunkat a visszajelzéstől, védve önértékelésünket, pozíciónkat, és megtartva a kapcsolatot jellemző kereteket.<sup>64</sup>

Amikor az ügyfélszolgálat munkatársa végighallgatja a panasszal élő ügyfelet, elsősorban arra kell törekednie, hogy a problémát pontosan értelmezze, és azt is fel kell tárnia, hogy milyen megoldással lenne elégedett az ügyfél.<sup>65</sup>

Mindehhez a panaszkezelőnek minden, az ügyfélről megszerezhető adathoz és előzményhez hozzá kell jutnia. Az ügyintézőnek jól kell tudnia kérdeznie ahhoz, hogy minden lényeges információ a birtokába jusson, emellett a felesleges tények és vélemények tömegéből ki kell válogatnia azokat, amelyek valóban fontosak. Törekedjünk a nyílt végű kérdések használatára, mert az igen–nem válaszlehetőségű eldöntendő kérdések csekély információtartalommal bírnak. A jó kérdezéstechnika és a megfelelő értelmezés képessége azért is lényeges, mert az ügyfelet még inkább felbőszítheti a folytonos visszakérdezés, vagy a(z általa) szükségtelen(nek ítélt) adatok bekérése.

A következő lépés, a visszacsatolása annak – szavakkal és nonverbális jelekkel –, hogy megértettük a probléma tartalmát. Véleményként fogjuk fel a bírálatot, amely kiindulópontja lesz további tárgyalásunknak. Ez azt jelenti, hogy miután kialakítottuk saját véleményünket, igyekezzünk ügyfelünkkel közösen pontosítani a részleteket. Próbáljuk meg tehát összefoglalni azt, amit hallottunk, és ehhez lehetőleg a panaszos szavait használjuk. Tisztázzuk, hogy mi az, amit a bírálatból el tudunk fogadni, amely a további megbeszélés tárgyilagos alapjául szolgál. Ne arról beszéljünk tehát, hogy mit tartunk igaznak, illetve valótlannak állításából, hanem világítsunk rá azokra a részletekre, ami tovább visz minket probléma megoldásához.<sup>66</sup>

### 5.1.3 Kifogások és reklamáció kezelése

A kifogások és reklamációk kezelésének tárgyalásakor Kovács<sup>67</sup> összefoglalását vesszük alapul. Jogosnak tekintünk egy reklamációt akkor, ha az ügyféllel kötött – akár íratlan szerződésben foglaltaknak nem megfelelően jártunk el (például nem tájékoztattuk őt az ügymenet egy fontos lépéséről), vagy ha nem az általában elvárható magatartásnak megfelelően viselkedik a szolgáltató egy adott helyzetben (például az ügyfélszolgálaton egymással beszélgetnek az ügyintézők, ahelyett, hogy kiszolgálnák a sorban állót).

Ezeknél az eseteknél gyakran előfordul, hogy ügyfelünknek igazából nincs bizonyítéka, amivel igazolhatná az őt ért sérelmet. Ne vitatkozzunk vele, higgyünk neki, kérjünk elnézést, korrigáljuk a hibát. Induljunk ki abból az egyszerű kérdésből: miért mondaná, ha nem igaz? Miért kerülne konfliktushelyzetbe, ha nem muszáj? Az esetek nagy többségében az emberek nem reklamálnak, ha megkapják azt, ami elvárható.<sup>68</sup>

Amint megértettük és jogosnak ítéltük a panaszt, az legyen az első feladatunk, hogy belátjuk az általunk vagy a hivatal által elkövetett hibákat. Tévedésünk, mulasztásunk, esetleg károkozásunk őszinte beismerése megkönnyíti a tárgyalás további menetét. Az ügyfelek többsége támadó magatartást fog tanúsítani mindaddig, amíg belátásunkat nem érzékeli. Ha elfogadjuk a reklamáció jogosságát, megteremtjük együttműködésünk feltételeit. Ez a pont a későbbiekben meghatározó lesz: amiben egyetértünk, azt közös problémaként tudjuk kezelni. Itt válik a konfliktus lehetősége problémává.

<sup>64</sup> Schmidt (2009)

<sup>65</sup> Kovács (2009)

<sup>66</sup> Csordás (2008)

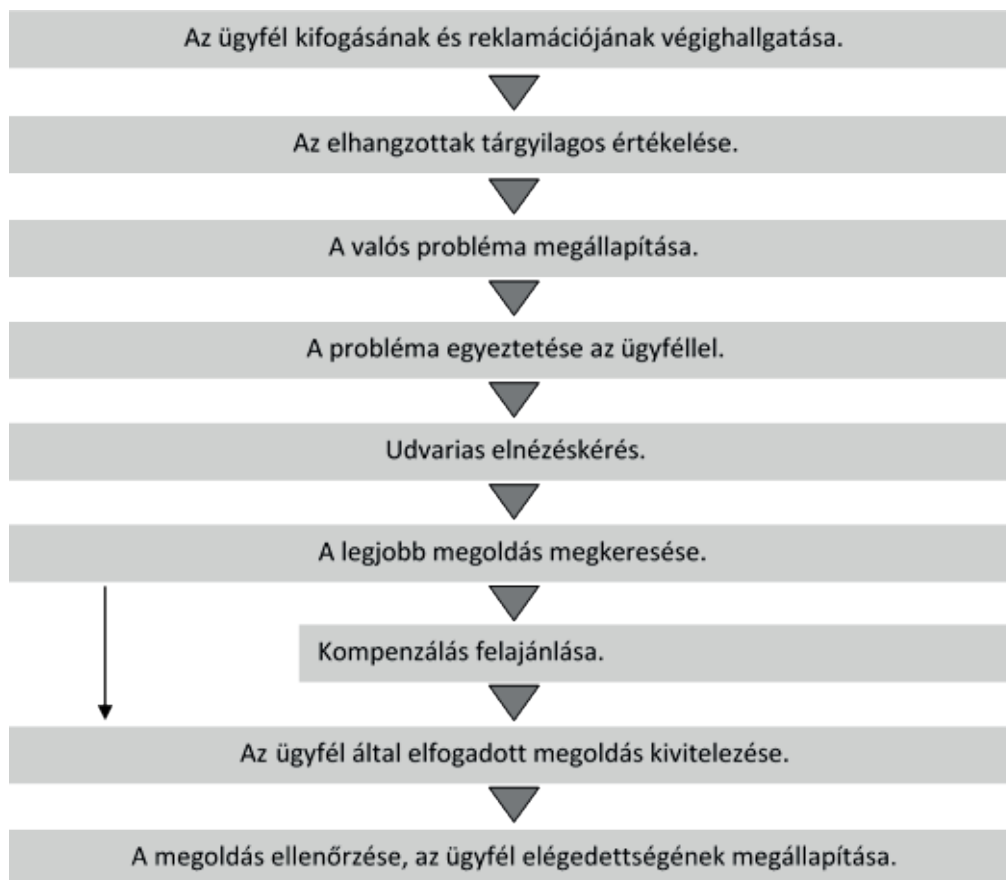
<sup>67</sup> Kovács (2009)

<sup>68</sup> Csordás (2008)

Amit megoldandó feladatként kezelünk, azt problémamegoldó módszerrel megoldjuk.<sup>69</sup>

A kifogások kezelésének folyamata a következő ábra segítségével tárható fel:

**8. A panaszkezelés folyamata**



*Forrás: Kovács, 2009, 150. o.*

Ha a felmerült reklamáció és kifogás nem rendezhető azonnal az ügyfél jelenlétében, akkor az a feladat, hogy az a lehető legrövidebb időn belül megtörténjen. Ha az ügy rendezésében más munkatársaink is részt vesznek, törekedjünk arra, hogy figyelemmel kísérjük az ügyintézés módját, és szorgalmazzuk időbeli rövidegét. Ha bármilyen akadályba ütközünk, ami idővesztést okoz, azt azonnal jelezzük ügyfelünknek, és tájékoztassuk őt arról, milyen további lépéseket tettünk.

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

Jogos reklamáció esetén mindig tartsuk szem előtt, hogy nem az ügyfelünk hibázott, hanem mi. Ügyintézőként nem vonhatjuk ki magunkat a felelősség alól. Ügyfelünk a mi szervezetünkkel, a mi hivatalunkkal van partneri viszonyban, amelyet mi testesítünk meg számára.<sup>70</sup>

Sok esetben észre sem vesszük, hogy hol követjük el a hibát a panaszkezelés folyamatában. Csak azt tapasztaljuk, hogy ügyfelünk ahelyett, hogy megnyugodna, egyre ingerültebb lesz. Az ügyfelek panaszainak rendezése kapcsán a leggyakrabban elkövetett hibák három fő csoportba oszthatók.<sup>71</sup>

<sup>69</sup> Kovács (2009)

<sup>70</sup> Kovács (2009)

<sup>71</sup> Kovács (2009)

- **Fenntartások:** megnehezíti eredményes ügyintézésünket, ha fenntartásokkal fogadjuk az ügyfél panaszát. Még azelőtt, hogy végighallgatnánk, meg vagyunk arról győződve, hogy valamit ő rontott el, vagy nem megfelelően számol be a történekről – ilyen kiindulási alappal már nem arra figyelünk, amit mond, hanem kérdésekbe burkoltan tudomására hozzuk feltételezésünket. Az ügyfél mindezek hallatán legtöbb esetben felháborodik, hiszen úgy érzi, azzal gyanúsítják, hogy olyan hibát ró fel, amelyet ő okozott, és ezzel kétségbe vonják becsületességét.
- **A felelősség elhárítása:** előfordul az is, hogy az ügyintéző másra hárítja a felelősséget, és magát úgy tünteti fel, mint aki teljesen vétlen. A felelősség elhárításának két módja is lehetséges:
  - » az ügyintéző a saját szervezetét véltelennek tünteti fel, és egy másik hivatalt hibáztat,
  - » külső körülményekre hivatkozva keres kibúvót.
- Lehet, hogy a felelősség elhárítása pillanatnyi haladékos jelet jelent az ügyfélszolgálatos számára, és az ügyfelet is elbizonytalaníthatja egy rövid időre, de a megoldást nem segíti. Az ügyfél velünk van partneri viszonyban, ő rajtunk tudja számon kérni megállapodásunkat. Ilyen felelősségáthárítás esetén a bizalma is meginog hivatalunkban, hiszen olyan képet alakítunk ki benne, hogy hasonló esetek a jövőben is előfordulhatnak.
- **A felelősség áttolása:** A felelősség áttolása akkor történik, amikor az ügyintéző kívül helyezi magát az eseményeken vagy a saját szervezetében zajló folyamatokon. Az ügyfél felé úgy tünteti fel a szóban forgó esetet, mint aminek a kialakulásában ő teljesen vétlen. Helyette valamelyik kollégája a felelős. Ebben az esetben az ügyintéző gondolatvilágában a hivatal nem egy egységet alkotó szervezet. Nem lehet ő a felelős azért a hibáért, amit más követett el, és azt, mint a hivatal képviselője nem is hajlandó felvállalni. Magatartása azt tükrözi, hogy az ügy rendezése kapcsán ő nem a hivatalt, hanem önmagát képviseli. Segítségnyújtásáért az ügyfél legyen hálás, mert azt nem a hivatal nevében teszi, hanem saját jószántából. A felelősség áttolása az ügyfélben azt a benyomást kelti, hogy a hivatalban csupa megbízhatatlan ember dolgozik, amit még az ügyfélszolgálatos viselkedése is megerősít.
- Abban az esetben, ha az ügyfél reklamációjából az derül ki, hogy az a jogtalan kifogások körébe tartozik, azt a lehető legrövidebb időn belül a tudomására kell hoznunk. Ekkor a bírálatot nem kezeljük érdemben, célunk az ügyfél manipulatív magatartásának elhárítása. Az együttműködési technikát felváltjuk az elhárítás technikájával. A legfontosabb elhárítási módszerek a következők:
  - » **A visszhang-technika:** a kifogások és reklamációk kezelésének ezt a módját akkor válasszuk, amikor egyértelműen az ügyfél a hiba okozója. A technika lényege, hogy nem utasítjuk el a bírálatot, de nem válaszolunk rá viszont-bírálattal sem. Mindennel egyetértünk, ami a tényekre vonatkozik, de ennél tovább nem megyünk. Célunk az, hogy ügyfelünket rávezessük korábbi döntésének következményére anélkül, hogy ezt felró-nánk neki. Az ügyintéző kiveszi az ügyfél mondataiból azokat a részeket, amelyekkel egyetért, és ehhez köti a korábbi beszélgetésükkor elhangzottakat, ezt visszhangozza.
  - » **A kitérés technikája:** ügyfelünkkel kötött megegyezésünk a felvázolt reklamáció esetében kizárja a kifogás jogosságát. Más feltételek mellett el tudnánk fogadni panaszát, ezért a jövőre vonatkozóan nem zárjuk ki ennek lehetőségét, csupán szerződésünk módosítását javasoljuk ügyfelünknek.
  - » **A nyitott kapu-technika:** a kifogásból és a reklamációból kivesszük azt, ami szerintünk jogos, és messzemenő egyetértéssel visszaigazoljuk. Ennél tovább azonban nem megyünk, tehát nem kezdjük el azt megtárgyalni, hogy hogyan javíthatjuk ki a hibát, és hogy mik lehetnek a következmények. Az ügyfél célja ebben az esetben a manipuláció, az ügyintézőé pedig az, hogy elkerülje a beavatkozást.
  - » **A redőnylehúzás technikája:** elzárjuk az utat az ügyfél bírálata előtt, nem foglalkozunk vele, egyszerűen túllépünk rajta. Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy

udvariatlanok vagyunk. Ebben segíthet minket, hogy az eredeti célra figyelünk és a visszautasítás módját ebből kiindulva határozzuk meg.

- » **A megakadt lemez technikája:** módot ad arra, hogy udvariasan kitartsunk véleményünk mellett. Valójában semmi mást nem teszünk, csupán álláspontunkat ismételjük az ügyfelünknek. Ha az ügyfél valami olyasmit követel, amit semmilyen körülmények között sincs módunkban teljesíteni, legjobb, ha ezt választjuk. Ezzel a módszerrel elkerülhetők a végeleáthatatlan viták. Véleményünk kitartó ismételtetése megakadályozza az ügyfelet, hogy abban, amit mondunk, újabb fogódzókat találjon érveléséhez.

#### 5.1.4 Panaszkezelés a hosszú távú kapcsolatok érdekében

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

Az ügyfélszolgálat egyes folyamatait vagy jellemzői bosszantóak lehetnek az ügyfél számára. Ennek kompenzálására mindig keressük meg az ügyfélszolgálati helyzet pozitívumait, és lehetőség szerint hívjuk fel rá az ügyfél figyelmét. Például sokkal negatívabb benyomást teszünk az ügyfélre, ha csak annyit mondunk, hogy „Ennek az ügynek az elintézése nem történhet telefonon, be kell fáradnia személyesen az ügyfélszolgálatra.”, mint ha úgy fogalmazunk, hogy „Ügyfeleink adatainak védelme érdekében ezt az ügyet nem intézhetjük telefonon keresztül.”<sup>72</sup>

Egy elégedett ügyfél velünk kapcsolatos jó tapasztalatait átlagosan három másik embernek mondja el. Leendő ügyfeleink számára az a legmegnyugtatóbb, ha a szolgáltatásaink minőségéről olyan valakitől hallanak, aki kapcsolatba került velük, és saját tapasztalatára alapozva alakította ki véleményét. Ha azonban valamit rosszul csináltunk, és az ügyfelünk elégedetlen a munkánkkal, azt éppen úgy elmondja másoknak, mint a pozitív tapasztalatát. A különbség azonban az, hogy ezt sokkal több embernek mondja el, mint a jót. Ügyfél-elégedettségi vizsgálatok szerint, amíg a jóról három másik embernek beszél ügyfelünk, rossz véleményét tíz ismerősének panaszolja el. Ezek után, aki rólunk másoktól rosszat hallott, kerülni fogja a velünk való kapcsolat kialakítását, ha pedig erre nincsen módja, fenntartásai lesznek velünk szemben.<sup>73</sup>

Ügyfélkapcsolatainknak akkor van hosszú távon jövője, ha az kölcsönös előnyökön és empátián nyugszik. A kifogások és reklamációk kezelésénél ez a segítségadás szándékán múlik. Az ügyfélszolgálat nem párviadal, ahol az egyik fél győzelme egyenlő a másik fél vereségével. A kifogások és reklamációk kezelésének célja, hogy mindkét fél számára megfelelő eredményt hozzon. Az egymással viaskodó partnerek – tudatosan vagy nem tudatosan – olyan módszereket alkalmaznak, amelyekkel inkább a győzelmet szeretnék elérni és nem a lehető legjobb döntést. Kössünk kompromisszumot ügyfelünkkel, tanuljunk meg jó kompromisszumot kialakítani. A kölcsönösség a hosszú távú ügyfélkapcsolat alapja, ezért ennek a megerősítésére kell törekednünk. Mindkét fél vállal bizonyos kötelezettségeket, cserében ugyanezt várja a másiktól.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Carlaw – Deming (2005)

<sup>73</sup> Arany – Csonka (2013)

<sup>74</sup> Kovács (2009)

## 5.2 A személyközi konfliktusok kezelésének alapja

Az ügyfélszolgálaton fellépő konfliktusokat és azok kezelését jelentősen meghatározzák a másik személy észlelésével kapcsolatos működésmódok, melyeket a következőkben tárgyalunk részletesen. Az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatárs számára elengedhetetlen, hogy tisztában legyen azokkal a személyészlelési torzításokkal, amelyek befolyásolhatják az ügyfél viselkedésének, érzelmeinek, szándékainak értelmezését.

### 5.2.1 Személyészlelés. Torzítások a személyészlelésben

Életünk során számtalanszor kerülünk olyan helyzetbe, amikor idegenekkel találkozunk és ahhoz, hogy interakcióba léphessünk velük gyorsan fel kell mérnünk őket, ki kell alakítanunk első benyomásunkat. Természetesen mindenki számára az a cél, hogy ez az első benyomás a lehető legpontosabb legyen, tükrözze a velünk szemben álló egyén személyiségét.

Az, hogy valakit jól tudjunk megítélni, a lehető legpontosabb képet tudjuk magunkban lefesteni az illetőről – a rendelkezésünkre álló (általában) nagyon rövid időn belül – számtalan tényező figyelembevétele, tudatos alkalmazása nélkül szinte lehetetlen. Vannak ugyan emberek, akik másoknál jobb emberismerettel rendelkeznek, mégis elmondható, hogy személyészlelésünket olyan – gyakran tőlünk független – tényezők befolyásolják, melyek nem ismerete téves megállapításokhoz, előítéletekhez, és akár az illető hátrányos megkülönböztetéséhez is vezethet.

A nehézséget az okozza, hogy szinte minden, amit a másik személy mond vagy tesz, többféleképpen is értelmezhető. Míg a fizikai környezet esetében a tárgyakkal a felszíni tulajdonságai alapján többnyire helyesen tudunk következtetni funkciójukra, felhasználhatóságukra, illetve a fizikai világ törvényei állandóak, ezzel szemben a másik ember külsőleg megfigyelhető jellemzői alapján olyan belső tulajdonságokra próbálunk következtetni, amelyek közvetlenül nem megfigyelhetőek, és a folyamatosan változó társas világnak megfelelően maguk is változnak.<sup>75</sup>

A racionális benyomás-kialakítást tehát szubjektív és objektív tényezők egyaránt befolyásolják:<sup>76</sup>

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

„Hogy lehetséges, hogy különböző megfigyelők ugyanarról az eseményről ennyire ellentétes következtetéseket vonjanak le, ha egyszer az objektív valóság adott és mindenki számára látható? Miért látjuk gyakran pontosan azt, amit látni szeretnénk? S ha mindannyian úgy látjuk, ahogy mi szeretnénk, hogy tudjuk eldönteni, hogy mi is történik a »valóságban«?”<sup>77</sup>

A másik személy észlelését több olyan jellemző befolyásolja, amelyek mentén mi magunk is eltérünk, azaz ugyanannak az ügyfélnek a reakcióit más és más módon fogjuk értelmezni annak megfelelően, hogy az alábbi tényezők saját magunk esetében milyen jellegzetességekkel bírnak.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> Kósa (2005)

<sup>76</sup> Forgács (1989)

<sup>77</sup> Smith – Mackie (2002) 146.

<sup>78</sup> Fiske – Taylor (1984)

- **A szűkebb és tágabb társas-kulturális környezet:** az ott jelen lévő szerep- és normarendszer, a nyelvi kifejezési módok (például bizonyos emberek számára rendkívül fontos az udvariasság, és ha a másik személy nem felel meg az ezzel kapcsolatos normáknak, inkább negatív benyomást alakítanak ki róla; más emberek viszont nem fordítanak különösebb figyelmet arra, hogy mások betartják-e az illemszabályokat).
- **A háttér és a környezet:** viselkedésünket befolyásolja, hogy milyen helyzetben történik, más lesz a kommunikációnk tartalma és stílusa a kontextustól függően (például baráti társaságban, vagy a munkahelyen mi vagyunk otthon, azaz magabiztosabban viselkedünk, ezáltal másfajta reakciót váltunk ki a másik félből, mint amikor számunkra ismeretlen közegben kell szándékainkat érvényesíteni).
- **Az észlelő személy intellektuális és érzelmi jellemzői:** jelentősen eltérünk egymástól abban a tekintetben, hogy amikor másokról jellemzést adunk, az merev vagy rugalmas kategóriák mentén történik, illetve hogy milyen szavakkal, kifejezésekkel írjuk le a személyt (például ha egy kollégánk elmesél egy történetet, amelyben jellemez egy ügyfelet, nem biztos, hogy ugyanolyan módon írja le azt az adott személyt, ahogy mi tettük volna).
- **Az észlelő személy önmagáról való gondolkodása:** a saját társas pozíciónk, értékeink és elvárásaink befolyásolják a másik személy megítélését is (például ha úgy érezzük, a másik személynél alacsonyabb státuszúak vagyunk, viselkedését ennek megfelelően értelmezzük, saját reakcióink pedig ennek mentén alakulnak).
- **A másik személlyel való viszony jellemzői:** a másikkal közös vagy hasonló gondolatok és viselkedésmódok elfogadásra, az ellentétesek elutasításra hajlamosítanak (alapjában véve szeretjük azt, ha a másik ember gondolatai, viselkedése hasonlít a miénkhez; a tőlünk több szempontból eltérő személlyel kevésbé vagyunk szívélyesek és együttműködőek).

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

Az alábbiakban azok a főbb személyészlelést torzító tényezők kerülnek bemutatásra, amelyek szinte mindannyiunkat jellemeznek a másik emberről való benyomás kialakítása során:<sup>79</sup>

- **Elfogultság:** számos tényező válhat ki belőlünk pozitív vagy negatív elfogultságot, ilyen például a saját magunk és a másik ember között észlelt hasonlóság vagy különbség. Ha kiderül, hogy valaki ugyanonnan származik, mint mi, vagy ugyanabba a középiskolába járt, a személy megítélése inkább pozitív irányba fog hajlani.
- **Az első benyomás torzító hatása:** a másiktól alkotott legelső benyomás rányomja bélyegét a további viszonyunkra, és hatása nagyon nehezen módosítható. Mind pozitív, mind pedig negatív első benyomás esetében a személy összes későbbi viselkedését hajlamosak vagyunk annak fényében értelmezni (például „már elsőre láttam, hogy nem megbízható...”).
- **Holdudvar-hatás:** hajlamosak vagyunk az észlelt személy egy bizonyos külső vagy belső tulajdonságát kiemelni, felnagyítani, és kiterjeszteni a személy egyéb jellemzőire is. Ha valaki valamilyen jó vagy rossz tulajdonsággal rendelkezik, feltételezzük, hogy az illető egyéb tulajdonságai is összhangban lesznek azzal (például ha valaki művelt, akkor feltételezzük, hogy udvarias is, illetve ha valaki vonzó külsővel rendelkezik, inkább gondoljuk azt, hogy a belső tulajdonságai is pozitívak).
- **Alapvető attribúciós hiba:** a másik ember helytelen viselkedésének megítélésénél cselekedeteik okát leginkább a személyiségükben keressük, saját magunk esetében pedig inkább a környezeti tényezők befolyását emeljük ki. Ha például valakiről kiderül, hogy nagyon gyakran váltogatja a munkahelyeit, akkor hajlamosak vagyunk azt feltételezni, hogy a személyiségé-

<sup>79</sup> Forgács (1989)



ben van valami, ami ezt a helyzetet létrehozta. Ha viszont ez saját magunk esetében fordul elő, akkor a kontextuális tényezőket emeljük ki (például. az egyik helyen a munkatársak fúrta bennünket, a másik helyen a munkakörülmények nem voltak megfelelőek stb.)

- **Sztereotípiák, attitűdök és előítéletek:** torzított vélekedést és/vagy viselkedést jelentenek egyes csoportokkal szemben (például nők, idősek, romák, speciális bánásmódot igénylők). Feltételezéseket alakítunk ki arról, hogy mi jellemzi a csoport tagjait általában, és ezek a meggyőződések önbeteljesítő jóslatként is működhetnek (erről lásd később).

A fent bemutatott személyészlelési torzítások kisebb vagy nagyobb mértékben mindannyiunk esetében jelen vannak, automatikusan működnek az emberek közötti interakciókban. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne lennének tudatos szintre hozhatóak, azaz amennyiben erőfeszítéseket teszünk annak érdekében, hogy a lehető legobjektívebb módon tekintsünk a másik személyre, a fent leírt torzítások hatása csökkenthető. Az ügyfélszolgálati munka során nagyobb az esélye annak, hogy megpróbáljuk kiküszöbölni a személyészlelési torzításokat, hiszen sokkal fontosabbá válhat a pontosság kérdése, mint a hétköznapi helyzetekben.

A továbbiakban azon személyészlelési torzításokat fejtjük ki bővebben, amelyek a különböző csoportokba tartozó személyek közötti konfliktusok kialakulásához vagy mélyüléséhez vezethetnek.

### 5.2.2 Sztereotípiák

A sztereotipizálás az emberek külső jegyei alapján történő túlzott általánosítást jelenti, amikor valakit a csoport-hovatartozása alapján ítélünk meg. Ezek az elgondolások általában felszínes ismereteken, jellegzetességeken alapulnak, vagy pedig a csoport tagjainak többségénél megfigyelt tulajdonságokat általánosítjuk az egész csoportra.<sup>80</sup>

A sztereotípiák főbb típusai:

- **nemzeti sztereotípiák:** például precíz németek, udvarias angolok;
- **gazdasági különbségekből eredő sztereotípiák:** például hajléktalanok, munkanélküliek, gazdagok;
- **foglalkozáshoz kötődő sztereotípiák:** például orvosok, pedagógusok, politikusok;
- **etnikai sztereotípiák:** például cigányok, szlovákok, erdélyi magyarok;
- **vallási sztereotípiák:** például katolikusok, protestánsok, muzulmánok;
- **életkori sztereotípiák:** például a „mai fiatalok”, körülményeskedő idősek;
- **külső jegyeken alapuló sztereotípiák:** például kövér vagy sovány emberek;
- **nemi sztereotípiák:** például fiúknak és lányoknak való gyerekjátékok, női autóvezetők.

A sztereotípiák általában a csoportba nem tartozó egyének nagyfokú egyetértésén alapul, értékítéletekkel, torzított elvárásokkal jellemezhető. Lehet pozitív vagy negatív, megváltoztatása pedig meglehetősen nehéz. Ahogy korábban már említettük, a saját magunkról kialakított képet befolyásolja az is, hogy mely csoport tagjainak tartjuk, illetve mely csoportok tagjaitól különítjük el magunkat. A saját csoport (in-group) tagjait pozitívabban ítéljük meg, és nagyobb fokú együttműködési hajlandóságot mutatunk velük. A másik csoport (out-group) tagjait hajlamosabbak vagyunk negatívan megítélni, és ellenségesebbek vagyunk velük szemben. A sztereotipizálás folyamatában a másik csoport tagjait hozzánk hasonlóként vagy különbözőként értékeljük, ami a fentiek értelmében viselkedésünket is befolyásolja. Egy külső csoport tagjának elsősorban negatív jellemzőit emeljük ki, és a vele szemben mutatott viselkedésünk kevésbé elfogadó.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Hewstone et al. (1997)

<sup>81</sup> Turner (1982)

Az automatikusan aktivált sztereotípiák ellen tudatosan lehet küzdeni, ugyanúgy, ahogy egy rossz szokás ellen. Nehéz és fárasztó folyamat, de ha meg sem próbáljuk, a sztereotipikus gondolkodás nem fog eltűnni. Igyekeznünk kell gyakori kapcsolatot kiépíteni az adott csoport tagjaival, megismerni őket és törekedni arra, hogy minél több olyan információ jusson el hozzánk, mely nem erősíti a már meglévő sztereotípiát.

### 5.2.3 Előítéletek

Az előítélet egy adott csoporttal, illetve annak tagjaival szembeni – általában negatív – attitűdünk, értékelő viszonyulásunk. Ez az idegenkedő attitűd megnyilvánulhat az adott csoport elkerülésében, szóbeli elítélésében, hátrányos megkülönböztetésében, vagy szélsőséges esetben fizikai bántalmazásában is.<sup>82</sup>

Az előítéleteknek két nagy csoportja létezik, az úgynevezett *forró*, illetve *hideg* előítélet.<sup>83</sup> Míg a *forró* előítéletet egyszerűbb felismerni (például gyűlölet más csoportok iránt), addig a *hideg* előítélet rendszerint rejtve marad ((például az idős munkavállalókkal szembeni negatív előítélet nem kerül hangoztatásra mások előtt).

A csoportközi előítéletek fokozott esélyt jelentenek a másik csoport egyenlőtlen megkülönböztetésére, ami a csoportok együttélését akár súlyosan megzavaró tényezők kialakulásához vezethet. Az előítéletek általában a csoportok közötti bonyolult történelmi-társadalmi eseményeken alapulnak, ezért megváltoztatásuk nagyon nehéz, az egyes csoportok tagjait mélyen belénk ágyazódó viszonyulások mentén ítéljük meg, így számukra a csoporttagságuk alapján kialakult helyzetből való kitörés rendkívül nehéz. Emellett az „igazságos világba vetett hit”<sup>84</sup> is az előítéletek fennmaradását erősíti, ugyanis az a meggyőződést rejt magában, hogy a világ igazságos, és mindenki azt kapja, amit megérdemel. Például a szegény azért szegény, mert nem küzd eléggé, a nők azért nem tudnak érvényesülni, mert hagyják magukat elnyomni stb.

Az előítéletes viselkedés egyéb okai:<sup>85</sup>

- egyéni-pszichológiai (lenézés, felsőbbrendűség szükséglete, féltékenység, félelem, bűntudat);
- csoportjellemzők (a mieink védelme, mások távoltartása, frusztrációk, ellenségességek, a versengés szükséglete, bűnbakképzés);
- társadalmi, gazdasági (agresszió, kizsákmányolás, előnyszerzés).

### 5.2.4 Önbeteljesítő jóslat

A másik személlyel vagy csoporttal szembeni előítélet önbeteljesítő jóslatként működhet: amennyiben valamilyen viselkedésmódot feltételezünk egy másik emberről, általában ennek megfelelően fog viselkedni.<sup>86</sup> Ennek oka, hogy az észlelő saját viselkedésével olyan hatást vált ki, melynek következtében a másik személy valóban az elvárásoknak megfelelően fog viselkedni. Ha például a másik egyénről ellenséges magatartást feltételezünk, akkor saját viselkedésünk –túlnyomórészt nem tudatosan – elébe fog menni az ellenséges viselkedésnek, és így a saját előre védekező vagy éppen támadó viselkedésünk valóban ki fogja azt váltani.

<sup>82</sup> Allport (1977)

<sup>83</sup> Smith – Mackie (2002)

<sup>84</sup> Lerner (1980)

<sup>85</sup> Barcy (2012)

<sup>86</sup> Rosenthal – Jacobson (1968)

### 5.3. Az interkulturális konfliktusok természete

Amikor egy másik kultúrába tartozó embert észlelünk, akkor ez az észlelés önmagában különböző érzelmeket és értékeket aktivál. Milyen érzelmek jelenhetnek meg ebben a helyzetben, illetve milyen értékek mentén láthatom magam különbözőnek a másiktól?<sup>87</sup>

Megjelenő érzelmek:

- az ismeretlentől való félelem,
- váratlan helyzetek, váratlan reakciók egy ismeretlen helyzetben,
- az idegenség érzése, „nem tartozom ezekhez”,
- a többértelműség okozta feszültség, bizonytalan tájékozódás,
- szembekerülés a saját beidegződésekkel.

Érték- és ismeretbeli különbségek:

- munkával kapcsolatos értékek,
- nyelv, szóhasználat,
- társadalmi, családi, szociális szerepek,
- a csoport fontossága és az egyén fontossága,
- rituálék és szokások,
- értékrendszerek: vallás, gazdaság, politika, esztétikum, emberi kapcsolatok.

#### 5.3.1 Az interkulturális konfliktusok kezelése az ügyfélszolgálaton

Az ügyfelek segítése, az etikus ügyfélszolgálat alapelvei szerint minden ügyféllel szemben ugyanolyan bánásmód várható el. Az ügyintéző részéről ez nagyfokú szociális kompetenciát, tudatosságot igényel. Az ügyfélszolgálati munka veleje a másokkal való érintkezés, ezért az ügyintéző szakmai kompetenciájának része kell legyen a különböző (etnikai és egyéb) csoportokkal kapcsolatos ismeretek birtoklása, illetve a saját viselkedését torzító lehetséges tényezők tudatosítása és kezelése.

Például az etnikai csoportok tagjaival szembeni bánásmódot az úgynevezett kulturális érzékenység kell jellemezze. Az ügyintéző felelőssége, hogy megértse az ügyfél viselkedését, és mérlegelje az adott eljárás másik kultúrába való illeszthetőségét. Ennek háttérében a nyitottság, az érzelmi érzékenység magas szintje kell, hogy álljon, illetve az arra való képesség, hogy viselkedési késztünket bővítsük.<sup>88</sup> A más etnikumba tartozó egyén és a többségi társadalom tagjai közötti bármilyen találkozás alapja az a mélyen beágyazódó társadalmi konfliktus lehet, amely évszázadok óta fennáll az adott csoportok tagjai között. A kommunikációs folyamatban ennek következményeként nehéz semlegesnek maradni.

Az ügyintézőnek viszont a professzionális ügyfélszolgálat követelményeinek való megfelelés értelmében rendelkeznie kell azzal az ismereti bázissal, ami az elfogulatlan bánásmódot megalapozza. Ez elsősorban azt jelenti, hogy tudatosítania kell saját magában, hogy rendelkezik-e negatív attitűddel az adott társadalmi csoportba tartozó emberekkel szemben, és ha igen, az milyen tartalommal bír. Ha ismerjük saját előítéleteinket, azok működési elveit, akkor nagyobb az esélye annak, hogy csökken automatikus befolyásuk a viselkedésünkre, és hogy képesek leszünk erőfeszítéseket tenni az előítéletek által irányított reakcióink módosítására.

<sup>87</sup> Barcy (2012)

<sup>88</sup> Héderné (2011)

## 6. KOMMUNIKÁCIÓ FOGYATÉKKAL ÉLŐ SZEMÉLYEKKEL

*Jenei Ágnes*

### 6.1 A megváltozott munkaképesség, az egészségkárosodás és a fogyatékos fogalma. A közszolgáltatásokhoz történő egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása

Az alábbi fejezet – a közszolgáltatásokhoz történő egyenlő esélyű hozzáférés biztosításának fontosságát szem előtt tartva – a fogyatékkal élőkkel való kommunikációhoz kíván hasznos tanácsokat adni a kormányablak ügyintézők számára. A fogyatékkal élőkkel kapcsolatban egyre inkább a munkaerőpiaci szempontból való „megváltozott munkaképességű személy” kifejezés terjed. Kriskó Edina<sup>89</sup> definícióit átvéve, megváltozott munkaképességűeknek számítanak mindazon személyek, akiknek valamilyen tartós, legalább hat hónapja fennálló egészségi vagy szervi eredetű problémája van, amely a munkavégzés valamely dimenzióját (munkavégzés hossza, jellege, munkahelyre történő közlekedés stb.) tekintve öt korlátozza.<sup>90</sup> Egészségkárosodással élőknek tekinthetjük azokat, akiknél a szervezet alkotóelemeinek (anatómiai struktúráinak), fiziológiai funkcióinak a normális populációs standardoktól eltérő volta: hiánya, csökkenése vagy torzulása figyelhető meg. Az eltérés lehet enyhe, közepes vagy súlyos, s ezek különböző fokozatai (például középsúlyos). A fogyatékkal élők esetében a mozgásfunkciók, a verbális (és nonverbális) kommunikáció, a látás, a hallás, a megismerési funkciók, az értelmi képességek, esetenként a személyiség és viselkedés zavara észlelhető különböző mértékben, önállóan, vagy társult formában, halmozottan.

“Pszichológiai szempontból azt tekinthetjük fogyatékosnak, aki gondolatvilágát és cselekedetét nem az életkörülményeinek megfelelően irányítja és a célzott tesztvizsgálatok során az életkorának megfelelő feladatokat nem képes megoldani. Szociális síkon fogyatékos az, aki a mindennapos tevékenységekre, az önellátásra vagy akármilyen munka folyamatára csak részben, vagy egyáltalán nem alkalmas. Jogi értelemben – de erről a későbbiekben még részletesebben is szólnunk – mindazokat fogyatékosoknak tekintjük, akik a képességeikben és társadalmi felelősségtudatukban jelenősen akadályozottak, korlátozottak, jogaik és kötelezettségeik belátására nem képesek. A pedagógia ezzel szemben az egyén tehetsége és teljesítőképesége felől közelít, amikor azt mondja: fogyatékos az, aki valamilyen gyógypedagógiai intézményben (és többségi általános iskolában nem) oktatható. Kommunikációs szempontból a fogyatékos (e képzés során) azt jelenti, hogy a személy olyan képességeiben sérült, amelyek közvetlen hatással vannak kommunikációs képességeire, függetlenül attól, hogy azt értelmi, érzelmi, akarati, mozgásszervi, látó- vagy hallószervi, beszéd- (vagy halmozott) fogyatékos eredményezi-e vagy azok valamelyikéhez társul.”<sup>91</sup>

Jelenleg mintegy 80 millió uniós polgár él valamilyen fogyatékkal, és az öregedő népesség miatt ez a szám a jövőben csak nőni fog. 2017 szeptemberében az Európai Parlament kötelező akadály-

<sup>89</sup> Kriskó Edina: Az eltérő egészségi/fizikai állapotú alkalmazottak foglalkoztatásának sajátosságai, kihívásai és jó gyakorlatok az inkluzív, egyenlő esélyen alapuló, egyenlő bánásmód elvét követő szervezeteknél. In: Jenei Ágnes: Egyenlő bánásmód a vezetői munkában, NKE, Budapest. Tervezett megjelenés: 2018.

<sup>90</sup> Munkaerőpiaci helyzetkép 2015, KSH, 2016 október, 16. o., <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz15.pdf> (utolsó letöltés: 2018.02.09.)

<sup>91</sup> Kriskó In Bajnok et al. (2014)

mentesítésről szóló javaslatcsomagot fogadott el, melyben a fogyatékkal élők mellett a nehezebben mozgó idősök és várandós nők érdekei is megjelennek<sup>92</sup>. Magyarországon, a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény és módosításai a közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférésről is rendelkeztek:

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

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

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

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

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

A Kormány elkötelezett a közszolgáltatásokhoz való egyenlő esélyű hozzáférés biztosításá mellett, az EU irányelveivel is összhangban. Ezt hivatott megvalósítani különféle projekteken keresztül a kormányablakok akadálymentesítése révén. Az akadálymentesítés olyan tudatos tevékenységek összefoglaló neve, melyek a különféle fogyatékosággal élők számára biztosítanak olyan körülményeket, amelyek lehetővé teszik számukra azon tevékenységek elvégzését, amelyben akadályoztatva vannak.

Az akadálymentes környezet kialakításához olyan, úgynevezett taktilis közlekedési jeleket szükséges alkalmazni, melyek segítségével a vakok és gyengénlátók biztonságosan és egyszerűen eligazodnak. Ezek a tapintható jelzések jelölő és vezető funkciót látnak el. A vezetősávok mellett, a főbejárat közelében elhelyezhető tapintható térkép, amely jelzi az egyes funkcionális egységek pontos helyének meghatározását; hangos térkép, illetve az ajtók mellett elhelyezett tapintható, könnyen olvasható feliratok. Akadálymentes mobil és fix csúszásmentes rámpákat találunk a kerekesszéket és babakocsit használó személyek számára. Terjednek a Braille információs táblák tapintható térképpel, Braille írással, a beszélő információs tábla, az akadálymentes inforterminál gyerekek és kerekesszékesek számára. A legtöbb KAB már akadálymentes szaniterekkel felszerelt mozgáskorlátozottak számára. Ide sorolhatjuk a lehajtható pelenkázót is kisgyermekesek számára. Az elmúlt évek fejlődésének köszönhetően, elérhető az online jelnyelvi tolmácsszolgálat még Skype-on is (hallatlan-videotolmacs).is. Akadálymentesítés terén az elmúlt években rendkívül nagy előrelépés történt.

A webes akadálymentesítő szakértő, Szántó Zoltán<sup>93</sup> azonban kiemeli, hogy a – néhány európai és – Magyarországon elterjedt sárga-fekete pöttyös ikonnal megvalósított informatikai akadálymentesítés, nem felel meg a legfontosabb (úgynevezett WCAG szabvány) előírásainak. A WCAG 2.0 web akadálymentesítési útmutatókáiig csak iparági ajánlás volt, de a szakma mindig de-facto szabványként tekintett rá. Aztán 2012 októberében a nemzetközi szabványügyi testület ISO/IEC 40500:2012 számon nemzetközi szintű hivatalos (de-jure) szabvánnyá emelte. A sárga pöttyös ikon ugyanis maximum a gyengénlátók számára jelent megoldást. A vakok úgynevezett képernyőolvasó programokat használhatnak, amely a weboldal tartalmát és szerkezetét szintetizált emberi hangon prezentálják. Létezik tapintható weboldal is, amely egy olyan megjelenés, amikor a weboldal tartalma és szerkezete egy speciális eszköz, az úgynevezett Braille-kijelző segítségével kitapintható Braille-karakterek formájában jelenik meg. A Braille-kijelzőt azok a vak felhasználók alkalmazzák, akik ismerik a Braille-írást. Van aki a képernyőolvasó programmal párhuzamosan használja, azonban

<sup>92</sup> [http://www.piacessprofit.hu/kkv\\_cegblog/jon-a-kotelezo-akadalymentesites/](http://www.piacessprofit.hu/kkv_cegblog/jon-a-kotelezo-akadalymentesites/)

<sup>93</sup> Lásd: <http://www.akadalymentesweb.hu> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

a siketvak, azaz az egyidejűleg látás- és a hallássérült személyek számára kizárólag ez az egy eszköz jelenthet segítséget.<sup>94</sup>

## 6.2 Kommunikáció fogyatékkal élő személyekkel

Kriskó jól összefoglalja a különböző fogyatékkal élőkkel történő kommunikáció alapelvét, melynek lényege: az embert lásd, ne a fogyatékát! További gyakorlati szempontból hasznos tanácsokat is ad a velük történő kommunikációra.

Tanácsok látássérültekkel folytatott kommunikációhoz:

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

Tanácsok hallássérültekkel folytatott kommunikációhoz:

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

Tanácsok mozgásukban korlátozott személyekkel folytatott kommunikációhoz:

- Próbáld meg partnered szemmagasságában elhelyezkedni (akár letérdelni, vagy ülni vele egy magasságban)! Ne dőlj a kerekesszéke fölé vagy más segédeszköze útjába (és ne sértsd meg a személyi terét)!
- Ne tégy leereszkedő gesztusokat, mint vállveregetés vagy fejsimogatás! Ne kezeld gyerekként!
- Kérdezd meg, hogy kéri-e a segítségedet, akarja-e, hogy te told a kerekesszékét! Ha úgy látod, problémája van bizonyos feladatok elvégzésével, mint egy ajtó kinyitása vagy egy mappa átadása, ajánld fel a segítségedet!
- Ha mozgásában korlátozott személyt keresel telefonon, hagyd hosszan kicsöngeni a telefont, gondold rá, hogy több időre lehet szüksége, hogy elérje a készüléket!

Tanácsok beszédükben korlátozott személyekkel folytatott kommunikációhoz:

- Ha nem értesz valamit, amit a másik személy mondott, ne tégy úgy, mintha értenéd! Nyugod-

<sup>94</sup> Lásd még: <http://www.akadalymentesweb.hu> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

tan kérdezz vissza, jelezd a zavart! Kérd meg, hogy ismétlje meg, amit mondott!

- Szánj annyi időt a kommunikációra, amennyi szükséges, ne sűrgesd a partnered, légy vele türelmes!
- Próbálj rövid válaszokat igénylő kérdéseket feltenni (zárt kérdések), amelyekre egyértelmű választ adhat akár egy szóval vagy bólintással is.
- Koncentrálj és fordíts kiemelt figyelmet arra, hogy mit akar mondani a másik!
- Ne próbáld befejezni a mondatokat a beszélő helyett, hagyd, hogy a végére jusson közlendőjének!
- Ha többszöri próbálkozásra sem érted meg, mit szeretne mondani partnered, kérdezd meg, szóba jöhet-e az írásbeli kommunikáció mint alternatíva!

Tanácsok kognitív fogyatékkal rendelkező személyekkel folytatott kommunikációhoz:

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

A fogyatékkal élő személyek mindennapjait számos akadály nehezíti meg, de mind közül a legnehezebb felvenni a harcot az attitűdbeli akadályokkal: a félelemmel, a kirekesztéssel, az előítéletekkel, szélsőséges esetben a gyűlölettel.”<sup>95</sup>

Az inkluzív társadalom szemléletének terjesztésének keretén belül értelmezhető az integrált oktatás, a kormánytisztviselők képzése is, amely az attitűdbeli akadályok legyőzősét hivatott segíteni.

<sup>95</sup> Kriskó In Bajnok et al. (2014)

## 7. STRESSZKEZELÉS

*Berta Judit*

### 7.1 A munkahely és az egészség közötti kapcsolat: a stressz fogalma, a stresszorok jellemzői

Az egyén munkája többféle módon befolyásolja az egészséget; a pozitív hatások közül kiemelendő, hogy a munka növeli az egyén kompetencia-érzését és önértékelését. A sikeresen elvégzett feladatok, az ügyfelek vagy a felettes részéről érkező visszajelzések ahhoz járulnak hozzá, hogy hasznosnak, fontosnak érezzük magunkat. A jövedelem megteremti az anyagi biztonság érzését, ami szintén egészségvédő hatással bír. A munka társas kapcsolatok kialakulására ad lehetőséget, amely a támogatás érzését nyújtja az egyénnek.<sup>96</sup> Mindezekkel párhuzamosan a munkának vannak az egészségre káros hatásai is, amelyek közül kiemelkednek a munkahelyi stressz okozta megbetegedések. A munkahelyi stressz minden munkakör esetében jelen van, az ügyfélszolgálat viszont több szempontból is kirívónak számít a stressztényezők tekintetében: a nagy munkateher, a munkakörülmények vagy a problémás kliensek kezelése megannyi stressz-forrásként van jelen a munkavégzésben.

A stressz szó eredetileg az angol és latin nyelvben egy ige volt, melynek jelentése megsérteni, bántani, szorítani. Az orvostudományba a XX. században került át a szó, amely ekkor már a szervezetre ható külső körülményeket, illetve ezen körülmények hatására a szervezetben lezajló belső változásokat jelentette.

Selye (1983) stressznek azt a nem specifikus választ tekinti, amit a szervezet ad a megterhelésre. A szervezetre ható külső erőket, körülményeket stresszoroknak nevezi. A megterhelések hatására bekövetkező igénybevétel egyénenként és esetenként különböző mértékű, jellegű és irányú funkcióváltozásokat hozhat létre.

Pszichológiai stressz-állapot akkor jön létre, ha a személy olyan helyzettel találkozik, amely saját megítélése szerint meghaladja a rendelkezésére álló erőforrásokat, illetve ha úgy véli, jelentős nehézségekbe ütközhet a probléma megoldása során. Ennek megfelelően nem tekintünk stressznek olyan feladatokat, problémákat, amelyeket az egyén saját véleménye szerint könnyedén meg tud oldani. A magas fokú munkateher, a változó munkakörülmények bizonyos emberek számára nehézséget okoznak, szorongást keltenek, ezért esetünkben stresszornak számítanak. Mások viszont pont ilyen körülmények között érzik jól magukat, őket inkább inspirálja, ha ilyen jellegű a munkájuk, ebben az esetben tehát nem beszélhetünk stressztényezőkről.

Mindezek mellett az egyén jellemzői is befolyásolhatják, hogy mennyire érinti a stressz, ugyanis bizonyos személyiségjegyek érzékenyebbé tehetnek minket: az A-típusú személyiség versengő, türelmetlen, lobbanékony, szemben a B-típusú személyiséggel, amelyet higgadság és lassabb reakciók jellemeznek. Minden egyén az A és a B keveréke, de minél több bennünk az A vonás, annál jobban ki vagyunk szolgáltatva a stressz tüneteinek, mélyebben és intenzívebben éljük meg a stresszes helyzeteket.<sup>97</sup>

A stresszkeltő események hasonlítanak egymásra:

<sup>96</sup> Dávid et al. (2014)

<sup>97</sup> B. Kakas (1994)



- **Befolyásolhatatlannak** tűnnek: ha úgy érezzük, hogy nincs hatásunk arra, ami velünk történik, vagy amely tényező a munkavégzésünkre hatással van, jelentős szorongást élhetünk át. Ezzel szemben az a hit, hogy befolyásolhatjuk az eseményeket, csökkenti a stressz mértékét.
- **Bejósolhatatlanok:** a legstresszesebb munkakörök azok, ahol állandó készségben kell lenni, mert nem lehet megmondani, hogy mikor történik olyan esemény, amire reagálnunk kell (ilyen például a mentősök vagy a tűzoltók munkája). Ez a jellemző bármely munkahelyen megjelenhet, például ha tudjuk, hogy időről időre beszámolót kérnek tőlünk nagyon rövid határidővel, de nem lehet meghatározni, hogy ez mikor fog történni, magas fokú feszültséget hozhat létre.
- **Képességeink határait** érintik, és negatívan befolyásolhatják énképünket: ha az a benyomásunk, hogy a feladat vagy probléma meghaladja a rendelkezésünkre álló erőforrásainkat, akkor azt is érezhetjük, hogy nagy a kudarc esélye, ami pedig negatívan befolyásolja a magunkról kialakított képet.<sup>98</sup>

Ahogy korábban említettük, stressztényezők a mindennapi élet bármely területén jelen lehetnek. A továbbiakban csak azokkal a stresszorokkal foglalkozunk, amelyek kimondottan a munkahelyhez köthetőek.

## 7.2 A leggyakoribb munkahelyi stressztényezők

A leggyakoribb munkahelyi stressz-tényezők tárgyalásakor Juhász<sup>99</sup> összefoglalását vesszük alapul.

### 7.2.1 A feladattal kapcsolatos stresszorok

Lássuk először a feladattal kapcsolatos stresszorokat! A munkakörünk által megkövetelt tevékenységek bizonyos jellemzői stresszorokként hathatnak ránk:<sup>100</sup>

- **Mennyiségi vagy minőségi túl- vagy alulterhelés:** akkor beszélünk erről, ha egy dolgozónak adott időre túl sok vagy túl kevés munkát adnak. Mennyiségi túlterheléskor a dolgozó jogosan érezheti úgy, hogy nem képes határidőre végezni a túlzott mennyiségű feladattal. A mennyiségi alulterhelés, amikor túl sok az üresjárat a munkavégzés során, szintén negatív hatású lehet. Minőségi túlterhelés esetén a feladat túl bonyolult, túlságosan magas színvonalú munkát várnak el a dolgozótól, ami az önértékelés csökkenéséhez vezethet. A minőségi alulterhelés a monotoníával azonos, amely például a dolgozó reakcióképességének romlásához, motivációjának csökkenéséhez vezethet.
- **Munkafeltételek:** jelentős stresszor lehet, ha a munkafeltételek nem nyújtanak megfelelő munkavégzési háttérrel, például nem állnak rendelkezésre azok a munkaeszközök, amelyekkel a munkát ellátják. Másik fontos stressz-tényező, ha a dolgozónak nincs beleszólása abba, hogy hogyan végezze a munkáját, milyen eszközöket használjon, milyen ütemezéssel dolgozzon.
- **Változások a munkában:** a feladatok, munkafeltételek, minőségi kritériumok, eszközök gyakori változásai elbizonytalanítják a dolgozót saját szakértelmében, kompetenciájában.

<sup>98</sup> Atkinson et al. (1994)

<sup>99</sup> Juhász (2002)

<sup>100</sup> Cooper – Davidson (1987)

- **Munkafeladattal kapcsolatos stresszorok:** a túl rövid határidők, a fizikai igénybevételből eredő fáradtság, a gyakori túlórázás megterheli a szervezetet.
- **Gyors technológiai változások:** ha a munkavégzés a dolgozótól állandó tanulást, naprakész felkészültséget kíván meg, az főként az idősebb munkavállalók esetén válhat stressz-forrássá.

### 7.2.2 A munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok

Stresszorrá válhatnak a fizikai környezet olyan jellemzői, mint a zaj, hő, a nem elégséges megvilágítás, kellemetlen szagok, túlszűfolttság, az elvonulási lehetőség hiánya (egy légtérű irodában). Azonban jelentős egyéni különbségek vannak abban, hogy ki mennyire tudja tolerálni ezeket a zavaró környezeti ingereket. Vannak, akiket például a legkisebb hőmérséklettel kapcsolatos változás is igénybe vesz, mások viszont nem reagálnak rá érzékenyen.

### 7.2.3 A szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok

A munkahelyi szerep három szintjén jelenhetnek meg stresszkeltő tényezők:

#### (1) Az egyén szintjén:

- Szerep-kétértelműség: stresszkeltő lehet, ha az egyén számára nem világos, hogy mik a szerepével kapcsolatos munkacélok, melyek a vele szemben támasztott elvárások a felettese vagy a munkatársai részéről, illetve hogy mire terjed ki a felelőssége.
- Szerepkonfliktus: ha a dolgozóval szemben támasztott követelmények, egyes feladatok egymásnak ellentmondóak (például egyszerre kell nagy mennyiségű adminisztrációs munkát végeznie, illetve kiszolgálnia az ügyfeleket), vagy ha az egyénnek olyan feladatot is el kell látnia, ami megítélése szerint nem tartozik a munkaköréhez (például a vezérigazgató személyi asszisztense nem érzi úgy, hogy a kávéfőzés az ő feladata lenne).
- Túl sok vagy túl kevés felelősség: stresszkeltő lehet, ha valaki túl nagy felelősséggel tartozik a munkája ellátásában, de az is stresszkeltő, ha minden apró döntésért a feletteséhez kell fordulnia.

#### (2) A csoport szintjén:

- Összetartás hiánya: ha az azonos munkacsoportban dolgozók egymás ellen, és nem egymásért dolgoznak, az jelentősen megnehezíti a munkavégzést, a célok elérését, és rossz munkahelyi légkört eredményez.
- Jó munkatársi kapcsolatok hiánya: a nem megfelelő munkahelyi kapcsolatok, az alacsony szintű bizalom, a támogatás és érdeklődés hiánya csökkenti a lojalitást.
- Csoporton belüli konfliktusok: mind a dolgozótól, mind a vezetőtől plusz figyelmet és energiát követelnek, és elvonják a kapacitást magáról a munkavégzéstől.

#### (3) A szervezet szintjén:

- Szervezeti légkör: stresszkeltő lehet, amennyiben a dolgozónak semmilyen lehetősége sincs részt venni a döntésekben, illetve ha hiányzik a hovatartozás érzése.
- Vezetői stílusok: ha felettes stílusa nem felel meg az adott szervezet céljainak, a dolgozók személyiségének, elvárásainak, illetve az elvégzendő feladatnak
- Ellenőrzési rendszerek: ha a teljesítmény értékelése, a munka ellenőrzése csak negatív visszacsatolásokat tartalmaz, vagy olyan a kialakítása, hogy megnehezíti a mindennapi munkavégzést

- Alacsony fizetés és az állás bizonytalansága: jelentős stresszor a munkát végző számára.

#### 7.2.4 A stresszállapot jelei és következményei

A stresszállapot jeleinek és következményeinek tárgyalásakor Juhász<sup>101</sup> összefoglalását vesszük alapul. A stresszorok elsősorban az egyén esetében hoznak létre biológiai és pszichés változásokat, de hatásuk a szervezet szintjén is megjelenik.

##### **Biológiai változások az egyén szintjén:**

- **Rövid távú hatások:** a stresszorok megjelenésével az úgynevezett szimpatikus idegrendszeri aktivitások túlsúlya jelenik meg: a szervezet több energiát használ fel, a vér az izmokba és az agyba áramlik, magasabb lesz a pulzus és a vérnyomás, felgyorsul a légzés, fokozódik az izzadás, adrenalin szabadul fel. Ezek a változások azért jelennek meg, hogy felkészítsék a szervezetet a veszélyek előli menekülésre vagy az azokkal való megküzdésre.
- **Hosszú távú hatások:** amennyiben a stressz huzamosabb ideig fennáll, a rövid távú hatások először minden egyes alkalommal megjelennek, majd a szervezet alkalmazkodik, azaz ellenállást alakít ki a veszélyjelzésekre való reagálás ellen. Ha azonban továbbra sem szűnik meg a stressz, a kimerülés szakasza következik, amikor a szervezet felismeri, hogy a stresszorokkal szembeni cselekvés lehetetlen. Újra megjelennek az első szakasz jelei, de mivel ez tartósan megnyilvánul, hatására megnagyobbodnak, túlműködnek a mellékvesék, pajzsmirigy problémák, bélrendszeri- és gyomorpanaszok (fekélyek) alakulnak ki.

##### **Pszichés reakciók az egyén szintjén:**

- **Depresszió:** szomorúság, levertség, csökkent motiváció, az élet iránti érdektelenség, negatív gondolatok, fásultság, passzivitás.
- **Szorongás:** aggodás, félelem, amely ha tartósan fennáll, szorongásos zavarhoz vezet.
- **Munkahelyi elégedetlenség:** a munkahelyen tartósan fennálló stressz azt eredményezi, hogy a munkavállalók elégedetlenek lesznek a munkahelyükkel, ami jelentős mértékben meghatározza a termelékenységet és a munkavégző-képességet.
- **Teljesítménykárosodás:** komoly stresszorokkal szembesülve nehézségek lehetnek az összpontosításban, ennek következtében a bonyolult feladataikban nyújtott teljesítmény romlik (rutin-feladatoknál viszont a stressz akár javíthatja is a teljesítményt).
- **Viselkedésváltozás:** tartós stressz hatására az emberek viselkedésében is jelentős változások figyelhetők meg:
  - » dohányzás, túlzott kávéfogyasztás,
  - » teljesítménycsökkenés, balesetkezés, hibázás,
  - » harag, agresszió,
  - » hiányzás, kilépés,
  - » egyéb életszerepek károsodása (házastársi, baráti stb.).

##### **Hatások a szervezet szintjén:**

- **Alacsony termelékenység:** a tartós stressz hatására a dolgozók teljesítménye csökken, az egyének teljesítményromlása a csoport, közösség teljesítménycsökkenéséhez vezet.
- **Hiányzás:** a dolgozók testi-lelki megbetegedése közvetlenül hat a hiányzásra, ami a stresszszkeltő munkahely előli menekülés is lehet. A nagymértékű hiányzás pedig megnehezíti a szervezet működését.

<sup>101</sup> Juhász (2002)

- **A munkaerő nagy mértékű elvándorlása (fluktuáció):** a stresszkeltő munkahely előli menekülés egyik formája a kilépés. A folyamatos utánpótlás biztosítása, az új munkaerő betanítása jelentős költséggel jár, megnehezíti a szervezet működését és a kitűzött célok elérését.

### 7.2.5. A stresszel való megküzdés fogalma és egyéni stratégiái

A stresszel való szembeszállás egyik alapvető tényezője az a megküzdési mód, amelynek segítségével megpróbáljuk legyőzni a ránk ható stresszorok káros hatásait. Lazarus szerint a megküzdés a személy azon kognitív és viselkedési erőfeszítései, amelyek arra irányulnak, hogy legyőzzék az egyénre ható külső vagy belső fenyegetéseket.<sup>102</sup> A megküzdési folyamat révén az egyének új készségeket, képességeket sajátíthatnak el. A megküzdési stratégián olyan folyamatok, viselkedések, készségek gyűjteményét értjük, amelyeket az egyén arra használ fel, hogy segítségükkel reagáljon a stresszes helyzetekre.

Lazarus két alapvető megküzdési módot különít el:

- **Problémaközpontú megküzdés:** az egyén a stresszállapotot okozó problémára vagy helyzetre összpontosít, és arra törekszik, hogy a jövőben megpróbálja azt elkerülni vagy megváltoztatni. Ennek során először megpróbálja pontosan átlátni a probléma összetevőit, lehetséges megoldási módokat határoz meg, ezek közül választ, majd végrehajtja a kiválasztott megoldást. Ez a fajta megküzdés irányulhat befelé is, amikor önmagában változtat meg valamit.
- **Érzelemközpontú megküzdés:** a stratégia lényege, hogy az egyén enyhítse a stresszkeltő helyzethez kapcsolódó érzelmi reakciót, megváltoztassa a helyzet értelmezését, ha magát a helyzetet nem is tudja megváltoztatni. Az egyén ilyenkor arra törekszik, hogy a fájdalmas, kellemetlen érzelmeit csökkentse, vagyis jobban érezze magát. Az érzelmi központú megküzdésnek léteznek pozitív formái (például társas támogatás keresése), de negatív módzatai is (például egészségkárosító tevékenységek: alkoholfogyasztás, dohányzás, droghasználat).

A fent felsorolt megküzdési stratégiák közül nincsenek abszolút értelemben vett jó vagy rossz technikák. Mindegyiknek megvan a maga helye, mikor szembenézünk a stresszel teli élethelyzetekkel. A leghatékonyabb alkalmazkodás viszont akkor várható az adott személytől, ha többféle megküzdési módja van, és ki tudja választani, hogy mikor melyikhez érdemes nyúlni. Akik nem rendelkeznek kellően sokszínű és rugalmasan alkalmazható megküzdési stratégiákkal, meg lehet tanítani azokat, itt juthatnak szerephez a szervezetek egy részében működő munkahelyi egészségfejlesztés programoknak.

Mindannyiunknak vannak olyan stresszkezelő technikái, amelyeket általában automatikusan, azaz tudatosítás nélkül alkalmazunk. Ezek közül vannak olyanok, amelyek hasznosak (például a probléma átgondolása és a megoldás keresése) és vannak, amelyek kevésbé célravezetőek például a probléma hátrítása, „ha nem gondolok rá, hátha megoldódik magától”).

Egy magas stressz-szinttel jellemezhető munkahelyen viszont elengedhetetlen, hogy tudatosak legyünk a megfelelő stressz-csökkentő módszer kiválasztásában, és hogy képesek legyünk azokat a helyzethez igazítani. Például lehetséges, hogy valaki számára a testedzés hatékony stressz-levezető módszer, viszont az aktuális helyzet nem teszi lehetővé, hogy azt alkalmazza.

Emellett léteznek olyan technikák, amelyek első gondolatunk alapján nem tűnnek hatékonyak (például a konfliktus elkerülése), de előfordulhat olyan helyzet, amikor azt kell alkalmaznunk (például tudjuk, hogy sok munka vár még ránk, és nem akarjuk elpazarolni az energiánkat a konfliktusok rendezésére).

Mind az automatikusan, mind a tudatosan alkalmazott technikák tanulással kerültek elsajátításra,

<sup>102</sup> Lazarus – Folkman (1984)

azaz a korábbi tapasztalataink hatására alakultak ki. Mivel tanultak, ezért lehetőség van módosításukra, illetve hatékonyságuk növelésére.

Növelheti stressz-tűrő képességünket, amennyiben:<sup>103</sup>

- **Pozitív a hozzáállásunk** – koncentráljunk arra, hogy mi az, amit el tudunk érni, és állítsunk fel ezzel kapcsolatos célokat.
- **Irányításunk alá vesszük a dolgokat** – tervezzük meg, szervezzük meg és osszuk be saját időnket, ezzel is növelve autonómiánkat.
- **Merünk másoktól segítséget kérni** – sajnos legtöbbször nem használják ezt a módszert, melynek főképpen kulturális okai vannak. A saját kultúránk által előírt normák alapján a teljesítmény és a kitartás érték, és emiatt úgy érezzük, hogy a gyengeség jele, ha segítségért fordulunk valakihez.

Ha a stressz és a feszültség eléri azt a szintet, amikor már gátolja feladataink teljesítését, így például a mindennapi munkavégzést, próbáljuk ki az alább felsorolt stratégiákat:

- **Átmenetileg szökjön meg a feladat elől** – menjen el egy rövid sétára vagy végezzen valami egyéb gyakorlatot. Ha nem képes megfelekedni arról, amitől stresszesnek érzi magát, próbálja elképzelni, amint egy csendes tó partján ül vagy egy erdei ösvényen sétálgat.
- **Terelje el dühét és szorongását** – dúdoljon egy dalt vagy számoljon el tízig, ha úgy érzi, nő magában a feszültség.
- **Aggódjon valaki más miatt** – hallgassa meg egy másik ember gondjait, és éreztesse vele, hogy érdekli önt az ő jóléte és azért van ott, hogy segítsen neki megküzdeni a szorongásával. Ezzel eltereli figyelmét saját gondjairól és talán azt is eszébe juttatja, hogy nem ön az egyetlen, aki feszültséget érez.
- **Egyszerre egy feladattal foglalkozzon** – próbáljon nem gondolni arra, mi mindent kell még elvégeznie.
- **Fogadja el magát olyannak, amilyen** – néha akkor jelentkezik a szorongás, ha túl sokat várunk magunktól. Igyekezzen a legtöbbet kihozni magából ahelyett, hogy tökéletes próbál lenni.

A fentiek mellett a stresszhatások kezeléséhez az is hozzátartozik, hogy rendszeresen szűrővizsgálatokra kell járni (vérnyomás, vércukor, testsúly), hiszen aki hajlamos valamilyen megbetegedésre, a stresszhelyzetben fellépő biológiai folyamatok akár fel is gyorsíthatják annak megjelenését.

### 7.2.6 Stresszkezelés- szervezeti megközelítés

A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 2008. január 1-jétől hatályos módosítása kimondja, hogy a pszichoszociális kockázati tényezők kezelése munkáltatói feladat; pszichoszociális kockázatnak pedig a munkahelyen lévő azon hatásokat tekintjük (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.), amelyekkel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.

A szervezeti megközelítés kétféle módon próbálja teljesíteni a fent említett munkáltatói feladatot:

- (1) Nem a dolgozót kívánja ellenállóbbá tenni vagy fejleszteni, hanem a munkahelyen fellépő stresszorokat próbálja meg csökkenteni annak érdekében, hogy a dolgozó egészségi állapota javuljon. Ezek az átalakítások például: a munkafolyamat igazítása a dolgozó igényeihez, a szerepek, hatáskörök, a munkavállalók közötti társas kapcsolatok támogatása, a szervezeti

<sup>103</sup> Kovács (2009)

kommunikáció javítása, a vezetők továbbképzése a stressz és annak a dolgozóra gyakorolt negatív hatásaival összefüggésben.<sup>104</sup>

- (2) A munkahelyi egészségfejlesztés pedig az egyének, csoportok, közösségek egészségének, életminőségének fejlesztését tűzi ki célul, ennek érdekében tájékoztatja az embereket a betegségek megelőzési módjáról, és életmód-változtatásra ösztönöz. A munkahely kitüntetett helyszíne lehet ezeknek a programoknak, hiszen:
  - » a célcsoport itt könnyen elérhető, és a részvétel valószínűségét növeli, hogy munkaidőben és helyben zajlanak a programok;
  - » az alkalmazottréteg a legnehezebben elérhető a hagyományos egészségügy által, ugyanakkor több súlyos betegség szempontjából a legveszélyeztetettebbek;
  - » a program szervezéséhez felhasználhatóak a munkahelyen már működő, létező kommunikációs csatornák.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> Kovács (2009)

<sup>105</sup> Juhász (2002)

## FORRÁSOK

1. Arany F. (2011): *Panaszügyek hatékony megoldása*. Budapest: Gold Invest Tanácsadó Kft.
2. Aronson, E. (2003): *A társas lény*. Budapest: KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
3. Allport, G.W. (1977): *Az előítélet*. Gondolat, Budapest.
4. Arany, F. (2011): *Panaszügyek hatékony megoldása*. Gold Invest Tanácsadó Kft., Budapest.
5. Arany, M. – Csonka, E. (2013): Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tananyag – II. rész, Ügyfél-típusok, stressz kezelés, back-office ügyfélszolgálat. A „Kormányablak ügyintézők képzése” ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. NKE, Budapest.
6. Atkinson, R.L. et al. (1994): *Pszichológia*. Osiris-Századvég, Budapest.
7. B. KAKAS, G. (szerk.) (1994): *A-típusú viselkedés. Szöveggyűjtemény*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
8. Bajnok A. – Berta J. (2013): *Integritás tanácsadó szakirányú továbbképzés: Együttműködés-fejlesztés és kommunikáció oktatói kézikönyv és résztvevői munkafüzet*. Az „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzés, ÁROP-1.1.21. NKE, Budapest.
9. Bajnok A. et al. (2014): *Kormányablakok munkatársainak képzése: ügyfélszolgálati készségfejlesztés* Árop 2.2.20 NKE, Budapest.
10. Barcy, M. (2012). *Konfliktusok és előítéletek: a vonzások és taszítások világa*. Oriold és Társai, Budapest.
11. Bolgár J. – Szekeres Gy. (2012): *Konfliktuskezelés, Elektronikus egyetemi jegyzet*. NKE, Budapest.
12. Bolton, R. (1987): *A kommunikáció művészete. Hogyan érvényesítsük magunkat, hogyan figyeljünk másokra, és hogyan oldjunk meg konfliktusokat*. Cascade Könyvkiadó, Budapest.
13. Buda B. (1986): *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei*. Animula Kiadó, Budapest.
14. Buda B. (2001): *Ügyfélbarát kommunikáció a hivatalokban*. In: Jenei Ágnes (szerk.): *Közélet és kommunikáció*. BKÁE Államigazgatási Kar, Budapest.
15. Carlaw, P. – Deming, V.K. (2005): *Ügyfélszolgálati tréninggyakorlatok nagykönyve*. Z-Press, Budapest.
16. Cooper, D. L. – Davidson, M. (1987): *Sources of stress at work and their relation to stressors in non-working environments*. In: Kalimo, R., El-Batavi, M.A., Cooper, C. L. (eds.) *Psychological factors at work and their relation to health*. WHO, Geneva.
17. Csordás, Zs. (2008): *A reklamációkezelés folyamata lépésről lépésre*. Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, Budapest.
18. Dávid, I. et al. (2014): *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.

19. Csillag S. – Kiss Cs. (2013): *Szervezetfejlesztés és szervezetpszichológia almodul*. NKE, Budapest.
20. Dávid, P. – Lóczy, P. (2013): *Hivatásetika és kultúra, érdekérvényesítés. Tankönyv az integritás tanácsadó szakirányú továbbképzéshez*. NKE, Budapest.
21. De Bono, E. (2009): *A kreatív elme*. HVG Könyvek, Budapest.
22. Designing and Developing Intercultural Training (2013): *Train the Trainer képzés*. LTS Consulting, Belső képzési anyag. Bath.
23. Fiske, S. T. – Taylor, S.E. (1984): *Social Cognition*. Random House, New York.
24. Forgács, J. (1989): *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat Kiadó, Budapest.
25. Goleman, D. (1995): *Érzelmi intelligencia*. Háttér Kiadó, Budapest.
26. Gyarmathy Éva (2010): *Diszlexiás tanulókról – felsőfokon*. Magyar Tudományos Akadémia Pszichológiai Kutatóintézete, Budapest.
27. Hadfield, S. – Asson, G. (2012): *Hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket? Asszertivitás*. Budapest: Scolar Kiadó.
28. Hall, Edward, T. (1980): *Rejtett dimenziók*. Gondolat Kiadó, Budapest.
29. Héderné Berta, E. (2011): *A cigány-magyar segítőkapsolat speciális vonatkozásai*. Doktori disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest.
30. Hewstone, M. et al. (1997): *Szociálpszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
31. Hofmeister Tóth Á. – Mitev Ariel Z. (2013): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai, Budapest.
32. Horányi Ö. (1999): *A kommunikációról*. In: Béres I. – Horányi Ö. (szerk.): *Társadalmi kommunikáció*. Osiris Kiadó, Budapest.
33. Intercultural Trainer Foundation (2010): *Assit GmbH*. Belső képzési anyag, München.
34. Jenei Á. (2012): *Interkulturális tréning*. NKE, Budapest.
35. Juhász, Á. (2002). *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Oktatási segédanyag. Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés, Budapest.
36. Klotz Péter – Sántha György (2013): *Integritásmenedzsment*. NKE ÁROP-1.1.21., Budapest.
37. Knapp, M. L (2003): *A nem verbális kommunikáció*. In: Horányi Ö. (szerk.): *Kommunikáció I-II. A kommunikáció világa*. GeneralPress, Budapest.
38. Kósa, É. (2005): *A szocializáció elméleti kérdései*. In: Vajda Zs. – Kósa É. (2005). *Neveléslélektan*. Osiris Kiadó, Budapest.
39. Kriskó Edina: *Az eltérő egészségi/fizikai állapotú alkalmazottak foglalkoztatásának sajátosságai, kihívásai és jó gyakorlatai az inkluzív, egyenlő esélyen alapuló, egyenlő bánásmód elvét követő szervezeteknél*. In: Jenei Ágnes: *Egyenlő bánásmód a vezetői munkában*. NKE, Budapest. Tervezett megjelenés: 2018.
40. Kovács, T. (2009): *Az ügyfélszolgálat művészete*. Gasztrotop Kft., Budapest.
41. Lazarus, R.S. – Folkman, S. (1984): *Stress, appraisal and coping*. Springer, New York.
42. Lerner (1980): *The Belief in a Just World: A Fundamental Delusion*. Plenum, New York.
43. Merton, Robert K. (1948): *The Self-Fulfilling Prophecy*. The Antioch Review, Vol. 8, No. 2 (Summer, 1948), pp. 193-210.



44. Nagy Péter & Salamon Hugó (2013): Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tananyag – I. rész, Sikeres kommunikáció, kérdezőtechnika, aktív figyelem, önérvényesítés, konfliktusok kezelése, érzelmi intelligencia. A „Kormányablak ügyintézők képzése” ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. NKE, Budapest.
45. Nagy P. – Salamon H.(2013): Ügyfélszolgálati készségfejlesztés résztvevői munkafüzet – I. rész, Sikeres kommunikáció, kérdezőtechnika, aktív figyelem, önérvényesítés, konfliktusok kezelése, érzelmi intelligencia. A „Kormányablak ügyintézők képzése” ÁROP–2.2.20. számú kiemelt projekt. NKE, Budapest.
46. Navarro, J. (2011): *Beszédes tesztek. Egy FBI-ügynök emberismereti kézikönyve*. Nyitott Műhely, Budapest.
47. Pallai, K. – Kis N. (2014): „A teljesség felé”. *Integritásoktatás és kutatás a Nemzeti Közszerológati Egyetemen. Pénzügyi Szemle*. 2014. No. 2. pp.167-181.
48. Pallai K. – Zsolt P. (2013): *Közszolgálati etika és integritás*. Tréneri segédlet. NKE, Budapest.
49. Pallai, K. (2014): Bevezető gondolatok a közigazgatási integritás és integritás menedzsment témájához. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*. 2014/1. pp. 181-194.
50. Pease, A. – Garner, A. (1991): *Szó – beszéd. A társalgás művészete*. Park Könyvkiadó, Budapest.
51. Rosenberg, Marshall, B. (2001): *A szavak ablakok vagy falak. Erőszakmentes kommunikáció*. Agykontroll Kft., Budapest.
52. Rosengren, Karl, Erik (2004): *Kommunikáció*. Typotex Kiadó, Budapest.
53. Rosenthal, R., Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom*. Holt, Rinehart & Winston, New York.
54. Schmidt, T. (2009). *Konfliktuskezelési tréninggyakorlatok – Komplettr forgatókönyvek tréningvezetőknek*. Z-Press Kiadó, Budapest.
55. Selye, J. (1983). *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
56. Smith, E. R. – Mackie, D. M. (2002). *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
57. Szántó Zoltán akadálymentesítési szakértő weboldala: <http://www.akadalymentesweb.hu/> (utolsó letöltés: 2016. október10.)
58. Turner, J.C. (1982). *Towards a cognitive redefinition of the social group*. In: Tajfel, H. (ed.). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge University Press, Cambridge.
59. Watzlawick, P. – Beavin, J.A. – Jackson, D.D. (2003): *A kommunikáció két axiómája*. In: Horányi, Ö. (szerk.): *Kommunikáció I–II. A kommunikáció világa*. GeneralPress, Budapest.

## Egyéb források

- » Kormányablak portál. Elérhetőség: <https://kormanyablak.hu/hu> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program. Elérhetőség: <http://magyaryprogram.kormany.hu/> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » Közigazgatás- és Közszerológatás-fejlesztési Stratégia 2014-2020. Elérhetőség: [http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s\\_feljeszt%C3%A9si\\_strat%C3%A9gia\\_.pdf](http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf) (utolsó letöltés: 2018. március 13.)

- » 2016. évi LII. törvény az állami tisztviselőkről. Elérhetőség: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1600052.TV](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1600052.TV) (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » Kormányablak. Az integrált kormányzati ügyfélszolgálati etikai alapelvei. Elérhetőség: [www.jnszmkh.hu/dokumentumtar/doc\\_download/86](http://www.jnszmkh.hu/dokumentumtar/doc_download/86) (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » 50/2013. (II .25.) Korm. Rendelet az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről. Elérhetőség: [http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=A1300050.KOR](http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1300050.KOR) (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » **Nemzeti Korrupcióellenes Program 2015-2018.** Elérhetőség: <http://www.kormany.hu/download/5/e8/50000/Nemzeti%20Korrupci%C3%B3ellenes%20Program.pdf> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » **Magyar Kormánytisztviselői Kar Hivatásetikai Kódexe.** Elérhetőség: <https://mkk.org.hu/node/145> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » Munkaerőpiaci helyzetkép 2015, KSH, 2016 október, 16. o. Elérhetőség: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz15.pdf> (utolsó letöltés: 2018.02.09)

#### További hasznos linkek:

- » <http://integrityaction.org/what-integrity> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » [http://integritas.asz.hu/mi\\_az\\_integritas](http://integritas.asz.hu/mi_az_integritas) (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » <http://www.garzantilinguistica.it/ricerca/?q=corruzione> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » <http://nvsz.hu/kapcsolat-panaszok-kozerdeku-bejelentesek-megtetele> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » <https://transparency.hu/adatok-a-korrupcirol/korrupcio-erzekelesi-index/cpi-2017/> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » <http://www.maszkpte.org/index.php/hu/irodalom/a-szemelykozpontu-elmelet> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » <https://eventsforchange.wordpress.com/2011/06/05/the-starfish-story-one-step-towards-changing-the-world/> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » <http://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Merton.+Self+Fulfilling+Profecy.pdf> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » <http://www.pon.harvard.edu/> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » <http://korrupciomegelozes.kormany.hu/modszertani-utmutato-az-allamigazgatasi-szervek-korrupcio-megelozesi-helyzetenek-felmeresehez-korrupcio-ellenes-kontrolljai-kiepitesehez-es-ervenyesitesuk-ellenorzesehez> (utolsó letöltés: 2018. március 13.)
- » [http://www.piacessprofit.hu/kkv\\_cegblog/jon-a-kotelezo-akadalymentesites/](http://www.piacessprofit.hu/kkv_cegblog/jon-a-kotelezo-akadalymentesites/) (utolsó letöltés: 2018. április. 04.)

**A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.**



Nemzeti Közszolgálati Egyetem;  
Államtudományi és Közigazgatási Kar  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

**Felelős Kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

**Címe:**

1083 Budapest, Üllői út 82.

**Kiadói szerkesztő:**

Császár-Biró Anna

**Tördelőszerkesztő:**

Bödecs László

978-615-5870-07-1 (PDF)

A hatályosított kiadvány  
a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001  
„A közszolgáltatás komplex kompetencia,  
életpálya-program és oktatás technológiai  
fejlesztése” című projekt keretében készült  
el és jelent meg.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**