

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS PANASZKEZELÉS



SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ ÉS PANASZKEZELÉS

A kiadvány a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosító számú „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” elnevezésű projekt keretén belül készült. A Rendészeti ügyintéző, a Rendészeti őr, a Közszolgálati ügykezelő valamint a Közszolgálati ügyintéző szakképesítések szakképzési kerettantervéhez illeszkedő tansegédlet.

szerző:

dr. Kalmárné dr. Pölöskei Anett c. r. alezredes

szakmai lektor: Jagasits Béla

ped-nyelvi lektor: Gulyás Mariann

ISBN 978-963-9208-83-4

2018

TARTALOMJEGYZÉK

I. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ ALAPJAI	4
1. Ügyfélszolgálati munkakörök fajtái, klasszikus ügyfélszolgálati feladatok.....	4
2. A szolgáltatói attitűd, ügyfélközpontúság, szervezeti lojalitás	7
3. Fogyasztói magatartás, fogyasztóvédelmi és termékfelelősségi törvény, jogérvényesítés	9
4. Ügyfélfogadási stílusok	12
5. A közvetlen és közvetett szóbeli kommunikáció nyelvi megformálásának módjai, követelményei, nyelvhelyességi szabályok	20
II. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ.....	25
1. Az ügyfélszolgálati kommunikáció általános szabályai, alapelvek	25
2. Információszerzés és információnyújtás szolgáltatásokkal, ügyekkel kapcsolatban, tájékoztatás módszertana	30
3. A kapcsolatfelvétel, kapcsolattartás, kapcsolatlezárás módjai	32
4. A telefonos ügyfélkapcsolat sajátosságai, kommunikáció technikái	38
5. Hivatalos levelek önálló fogalmazása	42
III. KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK	47
1. Beszédtechnika és retorika	47
2. Érvelés és meggyőzőesteknikák, retorika.....	53
IV. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KOMPETENCIÁK	60
1. Ügyfélszolgálati kompetenciák fajtái, jellemzői	60
2. Ügyfélszolgálati kompetenciák fejlesztése	64
V. ÜGYFÉLKEZELÉSI ISMERETEK, ÜGYFÉL TÍPUSOK, KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOK.....	74
1. Ügyfelek tipizálása.....	74
2. Problémás ügyféltípusok, szegmentált ügyfélkezelés	78
3. Konfliktus és konszenzus, Konfliktuskezelési technikák.....	82
4. Asszertív kommunikáció módszerei.....	88
5. Problémakezelés és panaszkezelés kommunikációs módszerei	94

I. AZ ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ ALAPJAI

1. Az ügyfélszolgálati munkakörök fajtái, klasszikus ügyfélszolgálati feladatok

Az ügyfélszolgálat az ügyfél és a szolgáltató találkozási pontja, akár ténylegesen, fizikailag, akár átvitt értelemben. A szavak értelmezésével is megtudhatjuk, hogy mit foglal magába az ügyfélszolgálati munkakör.

Ügy – az embereknek azon érdeke, amire megoldást keresnek az ügyfélszolgálattal történő kapcsolat felvétel során.

Fél – Az ügyfél és az ügyintéző kapcsolatban az egyenjogúságra és mellérendeltségre utal, valamint arra, hogy két fél együttműködése alkot egy egészet az ügy megoldása során

Szolgálat – segítségnyújtás, szolgáltatás, támogatás a közösség érdekében.

Ügyfélszolgálat természetesen nem létezik ügyfél nélkül.

Az **ügyfélszolgálat** a szervezet olyan egysége, mely szakmai segítséget nyújt, illetve tanácsokat ad az ügyfeleknek vagy a felhasználóknak. **Az ügyfélszolgálat (angolul helpdesk)** célja az információ- és a segítségnyújtás.

A közigazgatás fejlődése miatt jogos a kérdésfeltevés, hogy miért az elektronikus ügyintézés fejlesztésével és térnyerésével egy időben beszéljünk korszerű ügyfélszolgálatról? Az idegőrlő sorban állás helyett a virtuális hivatalok kerülnek előtérbe és lassan lejár az a korszak, amikor az ügyfeleket a hivatalok „magukhoz rendelik”.

Az ügyfélszolgálatnak nagy jelentősége van azonban olyan ügyekben, melyek intézése személyes kommunikációt igényel, valamint segít eligazodni a bonyolult számítógépes rendszerekben. A mai modern közigazgatásban egyre jobban terjednek az elektronikus igénybe vehető szolgáltatások, azonban még mindig akadnak olyan ügyfelek, akik szívesebben kommunikálnak élő emberekkel, mint számítógépes rendszerekkel, valamint az egyedi problémákra is nagyobb sikerrel kínál lehetőséget a humánerővel működtetett ügyfélszolgálat.

A gazdasági körülmények változásával a piaci kommunikáció is változott, az ügyfelek és vásárlók, a szolgáltatást igénybe vevő személyek egyre inkább érvényesíteni akarják széleskörű jogukat. A kommunikációs lehetőségek a technika fejlődésével gyarapodtak, és felgyorsult az információcseré. A konkurenciák megjelenésével az ügyfelek köre felértékelődött, a sikert pedig az elégedett ügyfél jelenti. A figyelem az ügyfelekkel való kapcsolattartásra, kiszolgálásra, kommunikációra irányult, mert a tapasztalatok alapján ez nagy mértékben járult hozzá az ügyfelek elégedettségéhez és választásukhoz, a piaci sikerhez. Fontos feladat, hogy az ügyfélszolgálatokat közelítsük az emberekhez, és az ügyfélszolgálati feladatok ellátását egy külön szakmaként kezeljük.



A legtöbb vállalat, cég, szervezet működtet ügyfélszolgálatot, melyek segítséget nyújtanak az ügyfeleknek a termék vagy szolgáltatás megismerésében, illetve a problémakezelésben. Ezek általában honlapok, e-mailek vagy díjmentesen hívható telefonszámok.

Közönségérzékeny munkaköröket töltenek be azok, akik az ügyféllel közvetlen kapcsolatba kerülnek, mert az ő munkájuk és viselkedésük határozza meg leginkább a vállalatról, cégről, hivatalról, szolgáltatóról kialakuló véleményt és az ügyfél elégedettségét.

Az ügyfélközpontúság megvalósításának a megoldása elsősorban a munkatársakban rejlik. A cég vezetésének azt kell elérni, hogy a munkatársak úgy kezeljék az ügyfeleket, hogy tisztában legyen az ügyfelek elégedettségnek és a velük való kapcsolat fontosságával.

A hosszú távú, kölcsönös előnyökön alapuló ügyfélkapcsolatok megvalósításhoz a partnerség és a bizalom kialakítása elsődleges.

Az ügyfélszolgálat leginkább „front office” (azaz előtérben lévő) tevékenység, összekötő kapocs a szervezet és az ügyfél között.

Az ügyfeleknek szerteágazó és nagyon egyéni kérdéseik, kéréseik vannak, melynek megoldásához az ügyfélszolgálati munkatársnak egy átfogó, széleskörű tudással szükséges rendelkeznie. Mindezek hatására az ügyfélszolgálati munkatársa nagy cégek és közigazgatási szervezetek egyik legfontosabb szereplőjévé válik. Ő testesíti meg a szervezetet, az ügyfelek számára. Az ő képességei, megjelenése, viselkedése, hangulata alapján ítéli meg az ügyfél a szolgáltatás minőségét. Nagy hangsúlyt kell ezért fektetni az ügyfélszolgálati munkatársak képzésére, kompetenciáinak fejlesztésére, hogy szakmailag felkészülten, rutinosan, kreatívan tudják végezni a munkafolyamatokat, alkalmazni a technikai eszközöket, rendszereket. Hatékonyan kezeljék a kommunikációs problémákat és a munkával járó stresszhelyzeteket.

Az ügyfélszolgálati munkakörbe leginkább az ügyfelek problémáinak kezelése, a szervezet termékeihez és szolgáltatásaihoz kapcsolódó tájékoztatás tartozik. Előfordulhat, hogy össze kell gyűjteni és elemezni az ügyféladatokat, fel kell venni vagy épp frissíteni a tárolt információkat. Ez történhet személyesen, telefonon, online chat funkcióval, vagy hivatalos levelezéssel.

A munkaköröket többféle módon lehet csoportosítani az ügyfélszolgálaton. Az alábbi táblázat a csoportosítás egyik lehetséges formáját tartalmazza:

SZEREPOSZTÁS – ÜGYFÉLSZOLGÁLATI MUNKAKÖRÖK

Munkakörök	A munkakörök tartalma
<i>Ügyfélszolgálati munkatárs (stabil)</i>	Az ügyfélszolgálati irodákban, közvetlenül az ügyfelekkel foglalkozó munkatárs, részben önállóan ügyet intéz, részben ügyintézőt közvetít, kiszolgál
<i>Ügyfélszolgálati munkatárs (mobil)</i>	Az ügyfelekhez helyszínre, speciális fogadóhelyre, lakásra látogató ügyintéző, megfelelő felszereléssel, amely lehetővé teszi ahelybeni kiszolgálást, intézést
<i>Helpdesk munkatárs</i>	Személyesen vagy telefonon, weben keresztül azonnali segítséget, megoldást nyújtó, intézkedő ügyfélszolgálati munkatárs adott ügyekben
<i>Ügyfélvédnök</i>	Az ügyfélnek segítő, érdekében eljáró, az ügyintézőt ellenőrző, segítő intézményi munkatárs, feladata elsősorban kiszolgálási minőség garانتálása
<i>Panaszügyintéző</i>	Az ügyfélpanaszok felvétele, továbbítása, az elintézés, intézkedés követése, a panaszok nyilvántartása, feldolgozása, elemzése
<i>Ügysegéd (IT-mentor)</i>	Az ügyfél segítése a hagyományos és különösen az elektronikus, hálózati ügyintézés megismertetésében, betanításában, használatában
<i>Tájékoztató, eligazító</i>	Az ügyfél tájékoztatása arról, hogy mit, hol és hogyan kell elintézni, összeköti az ügyfelet és az ügyfélszolgáltató, ügyintéző munkatársat
<i>Telefonos, webes tájékoztató</i>	Telefonon, weben érkező kérdésekre – különösen hívasközpontokban – válaszol a meglévő tudásbázis felhasználásával, új kérdésekben szakértőhöz fordul
<i>Levelező (hagyományos)</i>	Hagyományos leveleket fogadja, megfelelő információk és válaszok beszerzésével azokat írásban megválaszolja, szükség esetén idegen nyelvű fordításról gondoskodik
<i>Levelező (on-line)</i>	Elektronikus leveleket, webes megkereséseket fogadja, megfelelő információk és válaszok beszerzésével azokat írásban megválaszolja, szükség esetén idegen nyelvű fordításról gondoskodik
<i>Kapcsolatkezelő</i>	A különböző csatornákon érkező ügyfél-megkereséseket célberendezések támogatásával fogadja, összehangolja, megfelelő helyre továbbítja, nyilvántartja, az időben elkülönülő válaszokat az ügyfélhez továbbítja
<i>Segédszolgálati munkatárs</i>	Az ügyfélszolgálat segédszolgáltatásait (pl. értékcsikk árusítás, fényképezés, másolás, rendfenntartás) helyben biztosítja, gyakran kapcsolt munkakörökben

Melyek azok az ügyfélszolgálati tevékenységek, amelyek köré a munkakörök csoportosulnak?

Ügyfélképzés (ismeretterjesztés), ügyfélkutatás, tájékoztatás, aktuális ismeretek karbantartása, ügyfélkontaktus menedzsment (jelzések fogadása), ügyfélszolgálat, ügyintézés (részfeladatok vagy érdemi döntés), ügyfélkapcsolati menedzsment (ügyfelek kezelése, nyilvántartása), ügykövetés, figyelmeztetés (határidők, lehetőségek, visszaigazolások), panaszkezelés, vevőszolgálat, ügysegédlet (segédszolgáltatások, posta, másolás, ki-befizetés), ügyfélszolgálati feltételek biztosítása (kapcsolati csatornák biztosítása, üzemeltetése), ügyfél-kommunikáció (a csatornák fenntartása), ügyfélszolgálati termék előállítás (prospektus, nyomtatvány, hírlevél), elégedettség-vizsgálat, információgyűjtés, elemzés.

Az ügyfélszolgálatok tevékenységének csoportosítása az ügyféllel történő kapcsolatba lépés formája alapján:

- Bejövő ügyfél megkereséseinek fogadása:

Az ügyfelek által indított, kezdeményezett tranzakcióról, kapcsolatfelvételtől van szó. Az ügyfelek legfontosabb elvárása, hogy minél gyorsabban és minél könnyebben választ kapjanak. Éppen ezért a cégeknek arra kell törekedniük, hogy többféle elérési utat, több ügyfélszolgálati csatornát tartsanak fent.

- Kimenő ügyfélmegkeresések kezdeményezése:

Az ügyfélszolgálati munka során nem csak az ügyfelek keresik meg kérdéseikkel, problémáikkal a céget, hanem ez fordítva is megtörténik, amikor az ügyfélszolgálati munkatárs keresi meg az ügyfelet.

Az ügyfélszolgálat feladatai:

Bejövő megkeresések esetén:

- információadás, általános tájékoztatás,
- konkrét ügyintézés indítása,
- tanácsadás,
- megrendelések regisztrálása, továbbítása,
- reklamációs ügyintézés,
- ajánlattétel,
- javaslatok fogadása,
- szerviz/help desk tevékenység ellátása,
- esetlegesen hatósági feladatok.

Kimenő megkeresések esetén:

- információadás, tájékoztatás,
- ajánlattétel,
- értékesítés, keresztértékesítés (nem minden esetben tartozik az ügyfélszolgálatához),
- információgyűjtés, piackutatás (nem minden esetben tartozik az ügyfélszolgálatához),
- „lemorzsolódás” megakadályozása,
- „ügyfélápolás”.

2. Szolgáltatói attitűd, ügyfélközpontúság, szervezeti lojalitás

Clienting – kapcsolatmarketing. Lényege az ügyfelek megismerése, egyedi ajánlattételek, ügyfélközpontúság megvalósítása.

Korábban a marketing célja a mennyiségi értékesítés volt, ezzel ellentétben a clienting célja, hogy a már meglévő ügyfélkör és vevők igényeinek kielégítése ezzel megtartva őket ügyfélként és esetenként szélesítsük az ajánlatokat, új termékekkel szolgáltatásokkal ismertessük meg őket, az ő igényeik szerint fejlesszük a kínálatot.

Ügyfélkapcsolatok – állandó vagy rendszeres kapcsolatot jelent a cég és ügyfelei között. Ez bármely fél által kezdeményezett lehet. Az ügyfélkapcsolatok felértékelődtek, új filozófia jelent meg az ügyfélszolgálat kultúrájában, aminek egyik leképeződése az ügyfélszolgálatok kialakítása, működtetése és fejlesztése.

Ügyfélközpontúság – lényege az ügyfelek minél szélesebb körű megismerése, mely segít, hogy egyedi, testre szabott ajánlat készülhessen részükre. Ennek megvalósulása érdekében figyelmet kell fordítani az ügyfelekre. Célszerű az igények szerinti ügyfélcsoportok, ügyfélkörök kialakítása.

Ügyfél-elégedettség – valamennyi cég számára fontos, hogy ügyfelei elégedettek legyenek. Az elégedett ügyfélkör anyagi, gazdasági biztonságot jelent a cég számára, és presztízs szempontjából is fontos, hogy a jó tapasztalat elterjedése további ügyfeleket hozhat. Az ügyfelek elégedettsége azonban egy adott ügyre és helyzetre vonatkozik, könnyen változhat. Ezért folyamatosan figyelni kell a visszajelzéseket, melyeket ellenőrizni szükséges, és amennyiben szükséges az ügyfél elégedettség érdekében intézkedéseket kell tenni, változtatások érdekében. Természetesen az ügyfelek összes tényezővel való elégedettségének elérése nem lehetséges, de célszerű törekedni arra, hogy a meghatározó ügyfelek a számukra fontos tényezőkkel elégedettek legyenek.

Mikor elégedett az ügyfél a hivatallal?

A legkedvezőbb az ügyfelek számára általában az, ha ügyeik intézéséhez nem szükséges a személyes megjelenés. Amennyiben a személyes megjelenés elkerülhetetlen, akkor az elérhetőséget kényelmessé kell tenni. Fontos kliens számára, hogy érezze, érdekeit az ügyintézők megfelelően képviselik, támogatják az ügyintézés könnyítését, segítséget nyújtanak. **A hivatallal szemben támasztott elvárásokat és azok jellemzőit** Gáspár Mátyás „A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése” című tanulmányában az alábbiak szerint gyűjtötte össze:

- **Elérhető** – jó kapcsolatképeség, könnyen és gyorsan, sokféleképpen – minden lehetséges hagyományos és elektronikus csatornán – elérhető, nincs (hosszú) csengetés, várakoztatás, automaták hosszadalmas, felesleges szövegei, a keresett személy áttételek nélkül megtalálható, a telefonra, levélre, e-mailre, SMS-re válaszolnak;
- **kiszámítható** – az ügyfél pontosan tudhatja, megtudja előre, hogy az adott helyzetben, kapcsolatban milyen feltétellel, mire számíthat, mit fog kapni, mikor mi fog történni, hol tart éppen a folyamat, nincsenek váratlan helyzetek, kellemetlen meglepetések, megbízható;
- **rendeltetésszerű** – a hivatal, a szolgáltatás pontosan azt nyújtja, amire szükségük van az érdekelteknek, amit az előírások, felhatalmazások tartalmaznak, mentes negatív mellékhatásoktól, felesleges elemektől, hibáktól;
- **empatikus** – az ügyfél fejével gondolkodik, az igényekhez igazodik, nem zaklató, csak a valóban szükséges esetben kell megjelenni, megérti, hogy az embernek nem elsődleges szükséglete a hivatali ügyintézés, az embert és nem az ügyet nézi elsődlegesen;
- **személyes** – az ügyfél adott tagja vendégnek érzi magát, a konkrét ügy, a kapcsolat sajátosságaira figyelnek, az ügyfél azt éli meg, hogy itt valóban az ő esetéről van szó, és nem általános „kezelésben” részesül;
- **szakszerű** – az emberrel olyan valaki foglalkozik, aki nagyon jól ismeri a szakmát, van kellő gyakorlata, jól tájékozott a jogszabályokról, aktuális helyzetéről, a felmerülő problémákról, és reális megoldást tud javasolni;

- *törvényes* – betartják a jogszabályokat, nincsenek megkerülhető kiskapuk „valakik” számára, nem alakulnak ki kétértelmű helyzetek, nincs helye, módja a korrupciónak;
- *igazságos* – az emberrel egyenlőként, igazságosan bánnak, a törvényt az igazságosság szellemében értelmezik, ha tévedtek, elismerik és bocsánatot kérnek, jól működik a jogorvoslat, panaszrendszer;
- *egyszerű* – minden lehetséges módon megkönnyítik, egyszerűsítik az ügyfél helyzetét, csak a valóban szükséges (a hivatalban meg nem lévő) iratokat és adatokat kéri, az intézkedés (szöveg) érthető, nyelven fogalmazódik;
- *komfortos* – olyan kényelmi szolgáltatásokat is nyújt, amelyek kellemessé teszik a kiszolgálást az ügyfél számára, speciális igényeit is figyelembe veszik (pl. ha gyermekkel van, nem jól viseli a várakozás unalmát, közben megéhezik, megszomjazik, szeretne olvasgatni, írni, telefonálni, számítógépet használni stb., akkor igyekezni kell ezen lehetőségeket megteremteni a családok számára);
- *gyors, hatékony, időszerű* – a kiszolgálás láthatóan hatékony, tempós, nem érzékel az ember felesleges vagy „üres” járatokat, a szervezet gyorsan reagál, érezhetően számolnak azzal, hogy az intézkedésre, szolgáltatásra milyen „ütemben” van szüksége az embereknek;
- *segítő* – mindazok számára, akik valamilyen módon akadályozva vannak a hagyományos és elektronikus kapcsolatokban, segítséget adnak azok leküzdéséhez, ezek természetes, könnyen elérhető módon állnak rendelkezésre;
- *pénzkímélő* – a kapcsolatban az ügyfél számára felmerülő költségek a lehető legkisebb mértékűek, ha felmerül költség, akkor mögötte érzékelhető, érthető érték, többlétszolgáltatás jelenik meg;
- *kulturált hagyományos értelemben* – a kiszolgálás udvarias, tisztelettel bánnak az emberrel, nem szorong, nem érzi magát kiszolgáltatottnak, alacsonyabb rangúnak, tudatlannak;
- *digitálisan kulturált* – a közigazgatási szervezet kihasználja az elektronikus ügyintézés kínálta lehetőségeket, olyan szolgáltatásokat kínál, amelyek valóban idő-, pénz- és energiamegtakarítással járnak, s az ügyek megoldásához vezetnek.

Az utóbbi években már nem ritka, hogy a közszféra szervezetei ügyfél-elégedettség, a közszolgáltatásokkal kapcsolatos közvélemény-kutatási vizsgálatokat végeznek, sőt azok eredményeit közzé is teszik a nyilvánosság számára.

3. Fogyasztói magatartás, fogyasztóvédelem, termékért való felelősség, jogérvényesítés

Magyarországon a fogyasztók védelme felett több hatóság őrökdi, mint például a Fogyasztóvédelmi Felügyelőség, a Versenyhivatal, az adott cég működését felügyelő minisztérium vagy más kormányzati, önkormányzati szerv, egyéb civil csoportok is. Ezen szerveknél a vevők panasz-bejelentéssel élhetnek/panasz-bejelentéstételi lehetőséggel élhetnek.

A nyilvános üzletekben, ügyfélszolgálati irodákban vevők könyve áll rendelkezésre, amelybe a panaszok, megjegyzések vagy éppen dicséreték bejegyezhetők. Ezek kezeléséről, az ügyintézésről törvény rendelkezik.

A korszerű ügyfélközpontú felfogás nem problémát, sokkal inkább kihívást lát a panaszok kezelésében. A cél az elégedetlen ügyfelek meggyőzése a szolgáltatás magas színvonaláról, mely a bizalom visszanyerését is eredményezi.

A panaszok egyszerű és természetes kezelésének útja az, ha az érdeksérelem okozója közvetlenül kapja a reklamációt, helyben megvizsgálja a körülményeket és orvosolja a hibát, elnézést kér, s kompenzálja az ügyfelet (pl az anyagi vagy erkölcsi veszteségért). A szervezeten belül pedig hasznosítani tudja a tapasztalatot, és megteszi az intézkedéseket, hogy a jövőben a probléma ne forduljon elő. Ebben az egyszerű módszerben **a hiba egy természetes jelenség ami mind az emberi tevékenységben, mind a rendszerekben is előfordulhat, ezért a panasz eljárás az ügyfélszolgálatnak állandó, általános része kell, hogy legyen.**

Sok esetben az ügyfelek nem bíznak abban, hogy panaszuk megoldásra talál, jogaik érvényt szereznek, vagy megegyezés történik. Ilyenkor nem is fontos számukra a kártalanítás vagy jóvátétel, hanem elégedettséggel tölti el őket a szemrehányás, a panaszkodás ténye. Ebben az esetben jobban bíznak abban, hogy „magasabb szinten”, felsőbb szerveknél találják meg az igazukat, onnan fogják rendezni a problémákat, ezért egy harmadik félhez, az illetékes panasz fórumokhoz fordulnak.

Erre igazából csak akkor lenne szükség, ha a reklamáció az előzőekben említett „természetes” módon – annak keletkezési helyén – nem nyert megoldást, és konszenzus a vélemények tekintetében nem születik, tehát vita vagy egyet nem értés alakul a két fél között. Ebben az esetben felülvizsgálatról, a hatósági ügyeket illetően az eljárási törvény szerinti fellebbezést megelőző jogorvoslatról van szó.

A panaszjog és panaszkezelés általános (alkotmányos) törvényi rendelkezései, a közigazgatási eljárás és szolgáltatás egységes szabályozása, a fogyasztóvédelemmel kapcsolatos panaszok, valamint egyéb közszolgáltatásokra vonatkozó törvényi és alacsonyabb szintű panaszkezelési szabályok a közsféra rendkívüli sokszínűségét mutatják ezen a téren. A vonatkozó előírások értelmezésével arra a következtetésre jutunk, hogy a panaszkezelés nagyon változatos, különböző technikákkal lehet érvényt szerezni a panaszos jelzéseinek.

A közigazgatásban, közszolgáltatásokban alkalmazható megoldások, módszerek, technikák: ¹



- *Panaszkezelési filozófia* – A reklamációk kezelése a szervezeti stratégia és kultúra fontos eleme. A hibák elrejtésére, vagy jó megoldására ösztönözzük-e a munkatársakat?
- *Szabályozott panaszkezelés* – Az adott szervezetnél érvényes, a közönség által is megismerhető panaszkezelési előírásokat a szervezeti szabályok, munkaköri leírások mellett ún. folyamatszabályzatban célszerű részletesen, munkatechnológiai mélységgel szabályozni, amelyben láthatók az egymást követő lépések, a szükséges eszközök, feltételek, s azokra vonatkozó előírások.

¹ A kigyűjtés részlet Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése című tanulmányából

- *A szolgáltatás ismerete* – Akkor várható el és kérhető számon a jogos, tárgyszerű reklamáció, ha a közönségnek minden eszköze, forrása megvan az általa igénybe vehető jogok, lehetőségek, szolgáltatások, annak mennyiségi és minőségi jellemzőinek előzetes megismerésére. Pl. ügyfél-tájékoztatás,
- *A panasz (jogorvoslat) joga* – A közigazgatással kapcsolatba kerülő ügyfeleknek tudnia kell azt is, hogy az éppen aktuális, folyamatban lévő akcióval, üggyel, ügygyel, szolgáltatással kapcsolatban – szükség esetén – milyen formában, hol élhet a panasz jogával, s az mire terjed ki (pl. kötelező, írásos válaszadás, annak határideje, iratbetekintés, nyilatkozattétel, értesítési kötelezettség, fellebbezési lehetőség). Pl. erre vonatkozó előzetes tájékoztatás a nyomtatványokon, hirdetőtáblán.
- *Panaszbejelentési módok* – Egyszerű, „komfortos” eszközöket kell biztosítani, hogy a közönség a gyakorlatban zavarmentesen és hatékonyan élni tudjon panaszjogával a klasszikus panaszlevél lehetőségén túl is. Pl. bejelentés személyesen (az ügyfélszolgálatnál, tisztségviselői fogadóórakon), telefonon (call center), elektronikusan, ügyfélkönyv (a panaszkönyv, vásárlók könyve mintájára), vagy rendelkezésre áll az elektronikus nyilvánosság, mint panasz fórum.
- *Panaszfelvevő, -kezelő* – A panaszok egységes kezelésében fontos elem az egységes panaszfelvétel, az e feladatra szakosodott munkatárs(ak) speciális felkészítése. A panaszfelvétel az ügyfélszolgálat természetes részeként szervezhető. A panaszok egy része így módon nagyon hatékonyan rendezhető.
- *Nyilvántartásba vétel* – A panaszt oly módon kell nyilvántartásba venni, egyéb beadványokkal, iratokkal azonos módon iktatni, s ügykategóriája szerint is számon tartani, hogy a panaszkezelési folyamat minden fontos mozzanata – akár automatikusan is – nyomon követhető, elemezhető legyen az ellenőrzési hatáskörrel rendelkezők számára.
- *„Természetes” panaszkezelés* – A bejelentés természetétől, a jogi lehetőségektől függően módot kell adni arra, hogy a probléma a felmerülés helyén közvetlenül orvosolható legyen, a hivatal munkatársa – a hivatal tekintélyének csorbítása nélkül, sőt, akár presztízsét emelve – kijavíthassa a hibát.
- *„Szelektív” panaszkezelés* – A közigazgatási szervezet számára azonos típusú ügyben, akár azonos jogi helyzetben lévő panaszosok nem feltétlenül egyformák. Az ügyfelek „többségéből” adódóan egyes panaszok, bejelentések bizonyos ügyfelek részéről egészen más jelentéssel, fontossággal is bírhatnak, mint ami a pusztán jogi helyzetből következne. Következésképpen indokolt a panaszosok egyes kategóriáira speciális kezelési eljárást kialakítani. Az ún. kiemelt ügyfeleket a panasz eljárásban – illetve más szabályozásban – nevesíteni kell.
- *Megalapozatlan panasz* – Az elutasításban a szervezetnek tárgyilagosnak, határozottnak, egységesnek és udvariasnak kell lennie. Ha vannak a panaszban méltányolható elemei, akkor kellőképpen differenciált (pl. részlegesen igazat adó) választ kell adni, törekedve arra, hogy az ügyfél önérzete ne csorbuljon. Meggyőző érv az, ha jelezzük, hogy a panasz milyen feltételek esetén lett volna vagy lenne méltányolható.
- *Mérlegelés, méltányosság* – Ha a jog, a helyzet, mérlegelési, méltányossági lehetőséget biztosít, akkor az Általános Közigazgatási Rendtartásról szóló törvény szellemében (ÁKR Alapelvek) – az ügyfél „jogos érdekeit” csak a közérdek vagy ellenérdekű ügyfél jogának, jogos érdekének védelmében korlátozva – kell az ügyfél számára kedvező módon eljárni.
- *Jogos panasz* – Ha a szervezet, vagy annak munkatársa hibát követett el, akkor – a helyi panasz eljárási szabályzatban előírt módon, s a hiba jellegétől függően – lehetőséget kell biztosítani 1) a munkatársnak annak kijavítására, 2) az ügyfél megkövetésére (személyes, intézményes bocsánatkérés), 3) ha

szükséges és lehetséges, akkor kompenzáció, kártalanítás megfelelő módozatainak alkalmazására. Természetesen a hibát értékelni kell munkaköri, fegyelmi és magasabb jogi előírások betartása szempontjából is.

- *Jogvita kialakulása* – A panasz elutasítása, de elfogadása is vezethet a válasz visszautasításához, vita kialakulásához. A panaszeljáráshoz – annak jellegétől függően – be lehet, kell építeni mindkét fél számára előnyös, rugalmas vitarendezési lehetőségeket (pl. békéltetés, mediáció). A jogvita közvetítő segítségével történő rendezése megnyugtathatja az ügyfelet, hogy érdekei valóban nem sérültek a döntéssel, intézkedéssel, igazolja a döntés részrehajlás-mentességét.
- *Panaszfórum a szervezeten belül* – A panaszkezelés „speciális” ágaként, s nem alapeljárásaként kell tekinteni, amikor az ügy a szervezeten belüli feletteshez kerül. A kritikus mozzanat itt a felülvizsgálat függetlensége, objektivitása. Az igazságosság és az ésszerűség is ezt követeli meg, hiszen az ügyfélnek vannak/lehetnek szervezeten kívüli jogorvoslati lehetőségei.
- *Panaszfórumok a szervezeten kívül* – A panaszosok – válasz vagy elfogadható megoldás hiányában – segítséget kereshetnek a szervezeten kívüli is. Fordulhatnak felügyeleti szervhez (pl. minisztérium, közigazgatási hivatal), bírósághoz, az ombudsmanhoz, jogvédő civil szervezetekhez vagy a hagyományos és elektronikus nyilvánossághoz. Egyes esetekben ez a „szabályos” panasz eljárás egyik kimenete (formális jogorvoslat, peres eljárás, vitarendezés), más esetekben a szervezet egyéb funkcióinak bekapcsolását igényelheti (pl. a nyilvánosság igénybevétele, civil szervezetek segítségének kérése, akciók, kampányok indítása) a panaszok elemzése, orvoslása, a közvélemény befolyásolása érdekében.
- *Ügyfél-elégedettség* – Ha célul tűzzük ki, hogy a panaszos ügyfelet a szervezet „jóbarátjává” változtatjuk, akkor az eljárás vége az elégedettség vizsgálata, dokumentálása. A panaszügyek kezelésével kapcsolatos vizsgálat az általános elégedettség-mérés része. Célja több mint a visszajelzés. Annak tudatosítását is szolgálja, hogy a szervezet valóban törekszik a panasz ügyfél-elégedettséggel végződő lezárására, a panaszlevelek köszönőlevelekké változtatására.
- *A tapasztalatok hasznosítása* – A panaszügyek dokumentálásának legalább olyan fontos célja a szervezeti tanulás és fejlesztés, mint a konkrét problémák megoldása. A nyilvántartási rendszert eleve úgy kell megtervezni, hogy alkalmas legyen a tartalomelemzésre. Az esetlegesen szükségessé váló azonnali hibajavítás mellett, az ügýtípusok, szolgáltatások, szakterületek szerint rendszeresen összeállított statisztikák, és elemzések kiindulópontjai kell, hogy legyenek az átfogó működésjavító intézkedéseknek.

4. Ügyfélfogadási stílusok

Az ügyfélszolgálatok feladata típustól függetlenül többnyire azonos, mindegyiknek megvan a maga előnye és hátránya. A sokcsatornás ügyfélkezelés célja, hogy az ügyfél a saját kényelmére választhasson a felkínált lehetőségekből. Minden ügyfél más ügyfélszolgálati formá(ka)t részesít előnyben. Bár hivatalokba igen keveset szeretnek ügyfélként bejárni az emberek, mégis tartja magát a közvélekedés, hogy sokan inkább intézik az ügyeket személyesen, mint levélben, vagy más, közvetett módon, akár elektronikusan. Azon ügyfelek, akik az ügyfélszolgálat közelében élnek, általában a személyes ügyintézészt, míg akiknek inkább a technikai lehetőségek adóttak, az elektronikus levelezési formát választják. A közvélemény szerint, az írásban személyesen, vagy postai úton benyújtott vélemények nagyobb jelentőséggel bírnak, ezáltal a hivatal komolyabban veszi intézkedési kötelezettségét. A legtöbb ügyfél végső megoldásként választja ezt a lehetőséget, ha máshogy nem ért célt. A telefonos ügyfélszolgálatokkal kapcsolatban a gyorsaság előnye mellett sok az

ellenézés, a várakoztatás és a nehézkes a menürendszer miatt. Az ügyfélszolgálattal elégedett emberek szívesebben választják a személyes megjelenési formát.

Ügyfélszolgálati formák:

- a. személyes,
- b. írásbeli, postai,
- c. telefonos,
- d. e-mail, elektronikus, online,
- e. sms.



a.)Személyes ügyfélszolgálat

Ügyfél és ügyintéző személyes találkozója „face to face”/szemtől szembe. A kapcsolat a szervezet által működtetett ügyfélszolgálati irodában jön létre, ami az ügyfélnek idegen, az ügyintéző azonban magabiztos helyismerettel rendelkezik. Az ügyintéző jellemzően ül, és egy számítógép van közte és az ügyfél között. Az ügyfél számára olyan körülményeket kell teremteni, ami megnyugtatja és az egyenrangúság érzését biztosítja. Pl. óriási hiba, ha az ügyfélnek nem biztosítják, hogy ő is leüljön az ügyintézéshez.

A személyes ügyfélszolgálat legnagyobb problémája a várakozás. A hatékonyság egyik alapfeltétele tehát az, hogy az ügyfél érkezését követően a lehető legrövidebb időn belül megkezdődjön az ügyintézés.

Az emberek értékesnek gondolják az idejüket és az értelmetlenül folyó idő az időérzéküket is torzítja, ami azt jelenti, hogy hosszabbnak érzik a várakozást és mindez erősebb elégedetlenségi reakciókat válthat ki belőlük. Az ingerhiány lassítja az időt. A közönségkapcsolatok legnagyobb ellensége tehát a várakozás. A közvetlen várakozási idő csökkentését, kiküszöbölését az ügyfélfogadás programozása, a **bejelentkezési, előjegyzési, időfoglalási és sorolási rendszerek** szolgálják.

Az időfoglalási rendszerek alkalmazása a szervezetek és az ügyfelek számára is az alábbiak szerint előnyös:

- az ügyfél számára azért, mert a hivatal elő tud készülni az ügyfélre, így rövidebb az ügyintézési idő, és hatékonyabb az ügyintézés, a várakozási idő kiszámolható, az elfoglaltság időtartama tervezhető;
- a hivatal és a munkatárs számára szervezhetőbbé teszik a munkát, betervezhető a pihenőidő, ebédidő, technikai szünetek;
- mindkét fél számára előnyös az, hogy egyenletes az ügyfélforgalom, nincs kapkodás, nem zavarja stressz és idegeskedés az ügyintézés, így csökken a hibalehetőség is.

Az időpont foglalási rendszerek típusai:

- Az *időfoglalás spontán módszere* az érkezési sorrend szerinti bejutás, amikor is semmiféle programozás, ügyfélirányítás nincs. Ritkább forgalom esetén működhet. Problémája az, hogy az ügyfelek között gyakran támadhat bizonytalanság, feszültség.
- A *személyes naptár*: a telefonon vagy más módon előre bejelentkező ügyfél, vendég időpontot kér és kap személyes találkozásra.
- „*Diktált kapcsolatok*”- amikor a hivatal egyoldalúan – egyeztetés nélkül – határoz meg időpontot (időpontra történő berendelés, tárgyalás, helyszíni szemle, egyéb). Ez a hatóság, a szervezet részéről a hatalomgyakorlásból fakadó, maximális „időérzetlenség”.
- Az *intézményes időfoglalási rendszer* kiterjedtsége szerint lehet munkahely szintű (pl. a fogadóóra), irodai szintű (pl. az ügyfélszolgálat) és a szervezet, illetve a közönségszolgálat egészét átfogó, azaz mindenre kiterjedő. Az egyes „szinteken” eltérő technikákra, szabályozásra van szükség.
- A „*kézi*” ügyfélirányítási rendszerben – tipikusan ügyfélszolgálati irodában – a szabaddá váló pultokhoz szólítják, vagy segítő személyzet odairányítja a soron következő ügyfelet (pl. útlevélezés). A megoldás egyszerűsége egyben a hátránya is lehet, a bizonytalan helyzetek („*Ki a következő?*”) kialakulásának lehetősége miatt.
- A *kézi vagy gépi sorszámkiadás* egyértelműbbé teszi az érkezési sorrendet, kiszámíthatóbbá válik a várakozási idő, oldódik a stressz. Korlátozottan alkalmas az ügyfélforgalom követésére, esetlegesen szükségessé váló beavatkozások megtételére.



- Az *internetes időfoglalási rendszer* (pl. okmányirodák ügyintézéséhez) rendkívüli kényelmet biztosít azoknak, akik rendelkeznek hálózati hozzáféréssel. A bejelentkezésen túl lehetőség nyílik a választásra a még szabad időpontok közül. A megoldás az elektronikus ügyintézéshez kapcsolva alkalmas az ügyintézésre való felkészítésre, felkészülésre mindkét fél számára.

Az ügyfél szempontjából további fontos tényezők:

- az iroda megközelíthetősége,
- az iroda felismerhetősége,
- a szervezet arculatához illő kialakítás,
- a megfelelő körülmények (várakozás, székek, fogas, ügyfélhívó rendszer, az objektumban történő eligazodás stb.),
- az ügyintézési folyamat átláthatósága,
- nyitvatartási idő.

Az elektronikus ügyintézés térnyerése ellenére a személyes ügyintézés mellett a következő érvek szólnak:

- *Megértés* – Az ügyek, nyomtatványok bonyolultsága, technikai közvetettsége sokak számára csak a személyes kapcsolat, magyarázat révén oldható fel.
- *Teljesség* – A közvetett kapcsolatokban általában ritkán nyílik lehetőség arra, hogy az ügyfél által értelmezett teljeskörűség biztosított legyen a tájékoztatásban, kiszolgálásban.
- *Rugalmasság* – A legteljesebb interaktivitást az emberek a személyes ügyintézésről várják, amely során a kéréseket a lehetőségeknek megfelelően rugalmasan módosítani lehet.
- *Egyediség* – Az emberek általában – különösen az első esetben – egyediként élik meg a helyzetüket, s úgy gondolják, hogy a közvetett, ezért uniformizált megoldások nekik nem jók.
- *Kultúra* – Egyes emberek, csoportok kultúrájával csak a személyes kapcsolat fér össze, semmilyen más – „láthatatlan” – megoldást nem tartanak hitelesnek, működőképesnek.
- *Gyorsaság* – Az emberek szeretnek azonnali választ kapni, a lehetséges kimenetelről, intézkedésről előzetesen tájékozódni, s ezt a személyes kapcsolattól remélik.
- *Bizalom* – A hivatal „láthatatlan”, névtelen, bárkivel helyettesíthető ügyintézőjéhez az ügyfeleknek nincs elég bizalmuk, nem érzik azt, hogy pl. a telefonon kapott válasz mögött felelős nyilatkozat van („letagadható”).
- *Megbízhatóság* – Tekintettel arra, hogy minden az embereken múlik, a megbízhatóság garanciáját az ügyfelek leginkább az emberekben látják, ezért előnyben részesítik a személyes kapcsolatokat.
- *Segítség* – A hivataltól, mint szervezettől nehéz megértést, segítséget várni bizonyos helyzetekben, ezért minél nehezebb a helyzet, kényesebb az ügy, kiszolgáltatottabb az ember, annál inkább szükségnek tartja az ügyfél a személyes kapcsolatot.

Előny: a közvetlen kommunikáció, azonnali döntés lehetősége.

Hátrány: az esetleges távolság, nyitvatartás, illetve a várakozási idő.

Javasolt kommunikáció:

A verbális kommunikáció mellett a nonverbális kommunikációnak itt a legnagyobb a szerepe. A szemkontaktus, a mosoly, az ügyfél felé fordulás, a figyelem minden kifejezése kedvező lehet. Nem elég a gyors, pontos és udvarias kiszolgálás, az is fontos, hogy az ügyintéző tájékoztassa az ügyfelet arról, hogy éppen mit csinál, mi miért történik. A személyes ügyfélszolgálatokon a megjelenésnek, öltözködésnek is kommunikatív szerepe van. A szervezetek többsége éppen ezért az ügyfélszolgálatokon dolgozókat általában ellátja formaruhával. A formaruha az egységesítés és az arculat megjelenítése mellett elősegíti a munkatársak szervezet-höz kötődését, a szervezet képviselőjének erősítését is.

b.) Írásbeli ügyfélszolgálat - levelezés

A levelezés jó ideig jelen lesz a közigazgatásban, bár a szakma és a Magyar Posta is várják a hagyományos levélforgalom csökkenését az elektronikus közigazgatás bevezetésével. A családoknál is észrevehető a hagyományos levelezés csökkenése. Ezen forma legfontosabb jellemzője, hogy a levél maradandó. Általában az az ügyfél küld levelet, aki nem elégszik meg a telefonnal, súlyt, nyomatékot akar adni véleményének, szeretné, ha annak nyoma maradna. Az írásos hitelesség is biztosítva van, akár két tanú aláírása mellett,

vagy – a jövő útja – a már ma is működő elektronikus aláírásokkal. A közigazgatási ügyintézési határidőkbe is nagyjából beleférnek a levélváltások. Szükség esetén, kiegészítő eljárásokkal ellenőrizhető az ügyfél kiléte, szándéka, akarata.

Az e-mailek, elektronikusan érkezett levelek esetében elmondható, hogy az ügyfél könnyebben, gyorsabban „szánja rá magát” a megírásra, mint papír alapú levelek esetén.

E-mailek írni már szinte egyszerűbb, mint telefonálni. Ez csak arra az ügyfélkörre vonatkozik, aki nap mint nap használja az elektronikus levelezést. Az alkalmazott stílus lazább, könnyedebb, egyszerűbb, így az ügyfél számára elfogadható a válasz is ebben a könnyedebb formában. Az e-mailek előnyben részesítő ügyfélkör általában a nyitottabb, az újdonságra fogékonyabb, rugalmasabb ügyfélkör. Ilyen esetekben elsődleges a válasz gyorsasága. Az e-mail válaszlevelek rövidebbek, célratörőbbek és kevésbé formálisak, mint a papíron leírtak.

Sokan úgy gondolják, hogy a fontos ügyekben sokkal megnyugtatóbb, ha személyesen találkoznak az ügyintézővel és meggyőződnek arról, hogy az ügyintézés megkezdődött. E mögött régi és egyre gyengülő szokások húzódnak meg, mint pl. az „adott szó szentsége”, az így gondolkodó ügyfelek általában nem az írásos ügyintézést választják



Kommunikációs javaslatok a válaszlevél vonatkozásában :

- érthetőség, egyszerű fogalmazás, szakszavak mellőzése, illetve ha feltétlenül szükséges a használatuk, akkor rövid magyarázatokat, értelmezéseket is meg kell adni,
- gyors válaszadás,
- udvariasság,
- koncentrált válaszadás a kérdésre,
- összefoglalása, „visszaigazolása” annak, mit is írt az ügyfél.

Előny: hogy az ügy részletesen leírható, az ügyintézőnek lehetősége van alapos kivizsgálásra, háttérinformációk beszerzésére.

Hátrány: a válaszadási idő hosszú, a visszakérdezés lehetősége nehézkes, csak újabb levélváltással valósulhat meg.

c.)Telefonos ügyfélszolgálat

A telefonos ügyfélszolgálatoknál az ügyfelek először az automata menürendszerrel találkoznak. Ennek célja, hogy előszűrőként irányítsa az ügyfeleket, ha pontosan tudják, mit akarnak. Ezt a számítógépes rendszerek is meg tudják oldani (egyenleg lekérdezése, díjcsomag változtatása stb.). Ez jelentősen meggyorsítja és leegyszerűsíti a folyamatot. A nehézséget az okozza, ha az ügyfél mindenképpen ügyintézővel kíván beszélni, mert az sokszor valóban csak hosszú várakozás után érhető el.

A telefonos ügyfélszolgálat kihasználásának lehetőségei például: nyomtatvány megrendelése, bejelentkezés ügyfélfogadásra, panaszok és bejelentések, határozatok telefonos közlése, figyelmeztetések, visszajelzések stb.

A telefonos ügyfélszolgálat lehetőségei:

- telefonos tájékoztatási szolgálat, tudakozó, automatikus válaszadó rendszerek alkalmazása,
- ingyenes telefonvonal (zöldszám) működtetése fontos kapcsolatok érdekében, arra rászoruló célcsoportok számára,
- üzenetrögzítés, -továbbítás, a sikeres továbbítás visszajelzése, a visszahívás szervezése, ellenőrzése,
- bejelentések (pl. panasz, javaslat) fogadása üzenetrögzítéssel, továbbítása a megfelelő szervezeti egységhez, ügyintézőhöz,
- bejelentkezések (pl. ügyfélfogadásra, fogadóórára, rendezvényre, egyéb akcióra), a bejelentkezés visszaigazolása,
- telefonos visszajelzés, értesítés adása bizonyos eseményekről (pl. hiánypótlás szükségessége, pályázatfigyelés, ügyek elbírálása, közbelső intézkedések),
- szolgáltatások (pl. nyomtatvány, kiadvány, felmérés, környezettanulmány, egyéb) telefonon történő megrendelése (szükség esetén a hívó fél személyének ellenőrzésével, visszahívással stb.).

A sokféle elintézhető, kezdeményezhető szolgáltatást rendszerszerűen, intézményesített módon kínáló ügyfélszolgálat az ún. *telefonos ügyfélmenedzsment*. Ez a szolgáltatás az egyszerű kapcsolásnál, tájékoztatásnál annyival több, hogy gondoskodik a telefonon kért és nyújtható szolgáltatás elvégzéséről, a teljesítésről meggyőződik, ennek érdekében személyes telefonos kapcsolatot tart az ügyféllel, partnerrel.

Helpdesk, helpline, forródrót: más néven segélyvonal, segélyszolgálat, segítő pult.

Nagyon fontos sajátosságuk az azonnali segítségnyújtás, a kérdés megválaszolása, megoldás ajánlása, intézkedés megtétele. Mindig egy meghatározott témában, ügyben, szolgáltatással kapcsolatban nyújtanak segítséget.

A *helpdesk* alkalmazásának célja, az azonnali gyors segítségnyújtás mellett, az ügyfélforgalom tehermentesítése lehet, vagy a szolgáltatás időben történő elkülönítése a szervezet hivatali munkarendjétől.

A *helpdesk* szolgáltatást használó személyzetnek különféle szoftverek nyújtanak támogatást a munkájukhoz, melyekkel az alábbi fontosabb funkciókat használhatják:

- esetrögzítés, tartalmi leírás (azonosítás, időpont, kérdés, probléma),
- az eset, téma osztályozása (besorolás a segélyszolgálat jellemző kategóriáiba),
- a segítséget kérő osztályozása (ha lehet és szükséges, pl. korcsoport, nem, hívás helye, egyéb alapján),
- válasz, megoldás leírása, jellemzése (rövid összefoglaló, értékelés a segítség sikerességéről, a segítség lezárta/nyitott),
- megjegyzés a további lépésekről (ha szükségesek),
- automatikus statisztikai kigyűjtések, összegzések,
- tételes visszakeresési lehetőségek (sorszám, tartalom, kategóriák, kombinált).

Hívasközpont (call center):

A *call center* – jelentése hívasközpont – célja az, hogy a magasabban képzett munkatársak idejével takarékoskodjanak, és mégis kielégítő módon elégítsék ki az ügyféligenyeket.

Ezt úgy lehet elérni, hogy a gyakran ismétlődő kérdéseket összegyűjtik, és ezek a válaszok már készen állnak az ügyfelek rendelkezésére egy adott témában. A call centerben dolgozó kolléga – a megfelelő adatbázisok, nyilvántartások, tájékoztató segédletek, katalógusok, címtárak segítségével – az érdemi ügyintéző bevonása nélkül tud tájékoztatást nyújtani az ügyfélnek. A call centerben operátori és automatikus szolgáltatások különíthetők el.



Javasolt kommunikáció:

- maximum öt csengetésig várni,
- helyes testtartás (a hang közvetíti a közérzetet),
- mosoly (a mosoly a hangot is barátságossá teszi),
- „verbális kézfogás” (ez a köszönéssel és a kölcsönös bemutatkozással jön létre),
- megfelelő hangszín, ritmus használata,
- a hangerősség olyan megválasztása, amely nem sérti a befogadót, de jól érthető, fontos: hangszín, hangsúly, a beszéd üteme, a lélegzetvétel,
- jó kifejezőkészség,
- szakzsargon kerülése,
- a magyar nyelv megfelelő használata, (a beszéd- és nyelvtani hibák a telefonban „felerősödnek”),
- érdeklődő figyelem tanúsítása,
- az esetleges szünetek megfelelő kezelése,
- felmerülő kérdések megfelelő kezelése.

Előny: a gyorsaság, a jellemzően 24 órán keresztül elérhetőség.

Hátrány: a megkapott információk nem lesznek teljeskörűek vagy nem pontosan érthetők, illetve esetleg nehéz ügyintézőhöz jutni, és az elhangzottakat nem lehet bizonyítani (kivéve, ha a cég rögzíti a beszélgetéseket).

d.)Online ügyfélszolgálat

A szervezet honlapján keresztül általában csak meghatározott ügyek intézhetők. Ezek jellemzően az egyszerűbb, formális megoldások. Az online ügyintézés egyre nagyobb teret nyer, és érdekessége, hogy gyakorlatilag ügyintéző nélkül működik.

SMS: az online-hoz hasonlóan működik egyes automatizálható szolgáltatásokra (pl. parkolási díj, autópálya-díj rendezése).



A virtuális ügyfélszolgálatok célja az, hogy egyetlen egységes felületen kerülhessünk kapcsolatba a hálózaton (is) elérhető közigazgatási, közszolgáltatási szervezettel és szolgáltatásaival, ott minden lehetőség elérhető legyen, amit a hálózaton nyújtanak. A virtuális ügyfélszolgálat tehát kapcsolatot teremt az ügyfél és a szervezet webes, e-ügyintézési szolgáltatásai között, segíti azok igénybevételét. Részei lehetnek:

- *teljesen nyilvános, szabadon, bárki – azaz nem azonosított látogatók – által felhasználható szolgáltatások köre a mindenkihez szóló részben jelenik meg.* pl. tájékoztatások,
- *a jelszóval, egyéb azonosítóval hozzáférhető rész, amely csak adott, beazonosított felhasználói kör (ügyfelek, előfizetők, igénybevevők, felhasználói közösség, stb.) számára nyújt szolgáltatást,*
- *kizárólag csak egy-egy ügyfél által elérhető szolgáltatási felület* (pl. saját adatok módosítása, folyószámla megtekintése, pénzügyi tranzakciók teljesítése, levelezés).

Az ügyfélszolgálat munkaszervezési megoldásai:

- *Dezintegrált, kombinált megoldás:* az ügyfélkiszolgálás az érdemi ügyintézői munkahelyen, az ügyfél-fogadás az ügyintézéssel vegyesen történik. Hátrányos, ha a többmunkahelyes irodában egyszerre folyik elmélyült szakmai munka és ügyfélkiszolgálás.
- *A dezintegrált, időosztásos megoldás:* az iroda működési idejének felosztása háttérmunkára és ügyfél-fogadásra.
- *Iroda- vagy szervezeti szintű megoldás* is lehet az ügyfélfogadó ablak alkalmazása, ahol már teljesen vagy munkaidő-megosztásban az ügyfélkiszolgálásra szakosodott munkatársak dolgoznak, célszerűen kialakított munkahelyeken. A megoldás kényelmes a hivatal számára, mert az ügyfél nem zavarja az elmélyült szakmai munkát, s könnyen ki is zárható onnan. Hátránya, hogy ha hosszabb az ügyintézési idő, vagy papírokat kell kitölteni, az ügyfél általában áll és egy kis ablakon, nyíláson keresztül beszélget.
- *Fogadópultos irodai kiszolgálás:* az irodában állandósított, specializált munkahelyen történik az ügyfélszolgálat, mely elválasztott a szakmai háttérmunkától és kényelmes az ügyfélnek.
- *Ügyféltájékoztató irodák:* az ügyfél először csak információt kér, nem „ügyintéző”.
- *A szakosított közönségkapcsolati szervezeti egység* a legkomplexebb: a nagy forgalmú, rutinjellegű, mélyebb szakértelmet, szakértői mérlegelést, háttérmunkát általában nem igénylő, szakmai szempont-

ból betanítható ügyekben döntés, intézkedés születhet, míg a többi ügyben a beadvány fogadására, adategyeztetésre, előkészítésre és egyéb, kiegészítő jellegű ügyfeles eljárási cselekményekre kerülhet sor.

5. A közvetlen és közvetett szóbeli kommunikáció nyelvi megformálásának módjai, követelményei, nyelvhelyességi szabályok

Kommunikáció akkor jön létre, amikor a közlő fél egy üzenetet kódol (pl. beszéd vagy írás) és egy annak megfelelő csatornán (pl. levegő vagy papír) eljuttatja a vevő félhez, akinek az üzenetet szánja. A vevő fél az üzenetet dekódolja azan értelmezi (pl. az olvasni nem tudó ember esetében vagy a különböző nyelvet beszélő emberek esetében ez a dekódolás nem tud megtörténni) A vevő fél az üzenet értelmezését követően vagy reagál (újraindítja a folyamatot), vagy nem.

Az emberi kommunikáció sok jelet tartalmaz és sok csatornán mehet végbe.

A közvetlen emberi kommunikáció a két meghatározó csatornája a látás és a hallás. A közvetlen emberi kommunikáció fogalma azt a gondolatot fejezi ki, hogy mindenféle kommunikációnak elemi jelensége, megtestesülése két ember közvetlen kommunikatív kapcsolata, amelyben minden érzékszerv részt vesz, de legfőképp a látás és a hallás.

Közvetlen szóbeli kommunikációs formák:

- a. a beszélgetés,
- b. a megbeszélés,
- c. a vita

amelyekhez el kell sajátítani a hallgatási formákat is.

a.)Beszélgetés:

A beszélgetés a közvetlen és teljes kommunikáció leggyakoribb formája. Legalább két ember között történik, akik állandóan szerepet cserélnek a kommunikáció során. Az **információk**, kijelentések, közlések, kérdések, válaszok ide-oda áramolnak. Ilyenkor a közlést a mindenkori adó nem egyszerre hozza a vevő tudomására. A közlés gyakran megszakad, a hallgató **kiegészíti, rákérdez, visszakérdez** a hallottakra, verbális és nem verbális (nonverbális) jelek segítségével **válaszol** azokra. A beszélgetés során a két fél szinte közösen alkotja meg a szöveget, hiszen, ha valakivel elkezdünk beszélgetni, akkor a kommunikáció menetét nem egyedül mi határozzuk meg.

Az ügyfélszolgálati beszélgetés témája nem szabadon választott, hanem általában a **konvenciókhoz kötött beszélgetésben** a szereplőknek előre meghatározott vagy elfogadott témáról kell beszélgetniük. Az ilyen beszélgetésben nem térhetnek el a meghatározott témától, mert ha ezt megteszik, annak következményei lehetnek (pl. egy tárgyalás sikertelenné válhat, ha az egyik fél a megbeszélendő és megoldandó téma helyett a saját nyári kalandjáról beszél).

A beszélgetés során próbálunk megfelelni a társadalmi elvárásoknak és alkalmazkodunk ahhoz, amilyen szerepben beszélgetünk (pl. főnök, ügyintéző, barát). A beszélgetés fontos része a kezdés és a befejezés, ezeknek meghatározott szabályairól később esik szó.

A szóátvételt, illetve -átadást a partnernek többféle módon jelezhetik: hanglejtéssel, valamilyen nem verbális jellel, amely lehet például egy tekintetváltás, egy gesztus, egy odaforduló testtartás. A szó átadását verbális úton is jelezhetjük (egy kérdés feltevésével vagy felhívással: *Megfelelő lesz így Önnek? Melyik megoldást szeretné?*). Ha a szót mindenképpen át akarjuk adni, akkor kiegészítő kérdéseket, felszólításokat fogalmazunk meg (pl. *Kérem, részletezze mit ért ezalatt! Kérem, ismételje meg az adatait!*) Az, hogy ki és mikor szólal meg a beszélgetés során, lehet spontán, illetve irányított. A mindennapi társalgásban a beszélők sorrendjét illetően nincs semmiféle előzetes szabályozás. A témájában kötött beszélgetésekben azonban a beszélői sorrend lehet előre meghatározott (pl. egy konferencia), vagy kötődhet egy személy irányításához (pl. tudományos tanácskozás, az igazgató által irányított értekezlet, ügyintézés esetén az ügyintéző irányít).

A társalgás formai és nyelvi szabályai

Az egyik fontos formai társalgási szabály, hogy egyszerre csak **egy személy beszélhet**.

A társalgás **nyelvében** a jól megformált, megszerkesztett mondatok mellett nagyobb számban találunk kevésbé kialakított, hiányos mondatokat. Gyakori, hogy egy-egy rövidebb közlés, visszajelzés csak nem verbális jellel történik (pl. egy kérdésre csak egy fejbólintás, egy gesztus a válasz). A hivatalos ügyintézésben kerülni kell a félreértésekre okot adó helyzeteket, törekedni kell a határozott válaszokra. Telefonos ügyintézés esetén az ügyintézőnek határozott szóbeli visszajelzést szükséges adnia az ügyfélnek. A megfelelő eljárás bizonyíthatóságaért, valamint a hitelesség érdekében célszerű a beszélgetést rögzíteni.



b.)Megbeszélés:

A **megbeszélés a beszélgetés egy olyan sajátos változata, amikor valamilyen eltervezett konkrét céllal történik a beszélgetés melynek esetenként tétje is van**. Ebben az esetben kérdéskörök megvitatása, álláspontok tisztázása, közös vélemény-kialakítás és döntéshozás történik.

Ha a résztvevők nem értenek egyet mindenben, akkor vita is kialakulhat és ekkor élni kell a meggyőzés eszközeivel. A megbeszélésre az általános beszélgetés szabályai mind igazak, de ilyenkor alaposabban felkészül a résztvevő a témában.

A megbeszélésre célszerű előkészülni:

- Ismerjük-e a megbeszélés célját, mit szeretnénk a megbeszélés során elérni?
- Gyűjtjük össze az információkat, érveket, adatokat, statisztikákat, szemléltetési anyagokat!
- Rendszerezünk a témával kapcsolatos ismereteinket és fogalmazzuk meg kérdéseinket!

Célszerű magatartásformák a megbeszélés során:

- Határozzuk meg a megbeszélés időtartamát és menetét, a témától ne térjünk el és igyekezzünk a ráfordított időt tartani!
- Udvariasan és érthetően fogalmazzunk, érveljünk hatásosan!
- A megbeszélés végén célszerű összefoglalni a résztvevők véleményét, a lényegi különbségeket és a próbáljunk konszenzusra jutni a megoldás érdekében!
- Lezárás előtt egyértelműen összegezzük, hogy a megbeszélés milyen eredményre, döntésre jutott!
- Ha nagyon fontos témáról volt szó, akkor érdemes a megbeszélésen elhangzottakról részletes jegyzőkönyvet, vagy emlékeztető összefoglalót, feljegyzést készíteni írásban!



c.)Vita:

A személyes és munkahelyi kapcsolatainkban gyakran előfordulhat, hogy nézeteink nem azonosak valakivel, bizonyos témákról másképpen vélekedünk és ezért vitába keveredünk. A vita akkor alakul ki, ha fontosnak érezzük a másikat meggyőzni saját álláspontunkról. Sokszor, ha egyik fél sem enged a saját igazából, a vita veszekedéssé fajulhat.. Az ügyfélszolgálat esetében mindig a megoldásra, a rendezésre, a megegyezésre, a kompromisszumra, az elégedettségre kell törekedni. A nyelvtani értelemben vett vita, vitatkozás nem baj, ha az kulturáltan, a vita szabályait betartva történik.

A vita két vagy több ember között szóban, esetleg írásban zajló szellemi küzdelem. A vitában résztvevők egymással **szembenálló nézeteket** képviselnek (pl. vitatkozik egy ügyfélszolgálaton, hogy rendeltetésszerűen használta-e a tönkrement kerékpárt, vagy hogy már becsatolta a szükséges dokumentumokat korábban). A vitában résztvevők ugyanarról a témáról érveket és ellenérveket sorakoztatnak fel, hogy meggyőzzék a partnerüket saját álláspontjukról, illetve befolyásolják véleményét. A vitában a legfontosabb az érvelés és a **meggyőzés**. Hogyan lehetünk kulturált vitapartnerek, hogyan tudunk hatékonyan meggyőzni másokat? Bármilyen vitában a legfontosabb, hogy biztos tudással, elegendő adatokkal rendelkezünk a vita tárgyáról. Jó, ha vannak tapasztalataink, van a birtokunkban olyan adat, amely alátámasztja az érveinket.

Az érvelés előtt érdemes végiggondolni az alábbiakat ²

- Mit szeretnénk bizonyítani? Miről akarjuk vitapartnerünket meggyőzni?
- Hogyan, milyen formában fogjuk a bizonyítékainkat közölni?
- Elég bizonyítékkal, érveléssel rendelkezünk-e?
- Vannak-e tartalék érveink?
- Hogyan gondolkodhat a partnerünk ugyanarról a vitatémáról?
- Hol támadhatók az érveink? Hogyan válaszolhat a másik fél az érveinkre?
- Milyen engedményeket tehetünk a vita során?

Hogyan viselkedjünk a vita alatt? ¹

- Állandóan figyeljünk vitapartnerünkre, és ne a saját érveinkkel legyünk elfoglalva!
- Soha ne felejtsük, hogy nem a másik személye ellen, hanem a véleménye ellen szólalunk fel. Mindig tartsuk tiszteletben társunkat! Ne az ő személyének sértegetésével próbáljuk a vitát eldönteni!
- Ne engedjük, hogy az érzelmeink, indulataink felülkerekedjenek rajtunk! A vita lehet hevesebb, ilyenkor gyorsabban beszélhetünk, de sohase vigyük túlzásba a hangos beszédet, a túlzott gesztusokat! Ezek nem pótolják az érveket, a meggyőző gondolatokat.
- Hallgassuk végig partnerünket, ne vágjunk a szavába, hiszen mi is ezt várjuk tőle!
- Igyekezzünk a vitát megegyezéssel zárni!

A hallgatás szerepe a kommunikációban:

Bármilyen kommunikációról legyen szó nagyon fontos az, hogy odafigyeljünk partnerünkre, meghallgassuk őt. Az odafigyelés nem hallgatást jelent, hanem valódi figyelmet, amik nonverbális jeleinkben is megnyilvánulnak. Vagyis ránézünk, felé fordulunk, bólogatunk amikor beszél. A jó hallgató türelmes a beszélővel, nem sűrgeti, nem szakítja félbe, hanem **hagy időt, hogy kifejezze gondolatait.**

A hallgatásnak céljától függően több **típusa** lehet:

Információszerző hallgatás, amelynek célja minél több információ megszerzése, begyűjtése az adott tárgyról, dolgról, témáról.

Kritikus hallgatás, melyet akkor alkalmazunk, amikor nem fogadjuk el egyértelműen a beszélő mondandóját. Az üzenetet mérlegeljük, mit lehet belőle elfogadni, mit nem, mi szorul kiegészítésre, cáfolásra. Tipikus példája a kritikus hallgatásnak a vizsgahelyzet, ahol a tanár felülvizsgálja a hallgató üzeneteit, értékeli, bírálja azokat. A kritikus hallgatásnak mindezek mellett nem szabad kellemetlennek, zavarónak lennie.

Visszhangzó vagy empatis hallgatás, melyet abban az esetben kell alkalmaznunk, ha valaki tanácsot, támogatást kér tőlünk. Ilyenkor a legfontosabb, hogy figyelmesen, odafordulóan hallgassuk meg partnerünket. Érezzük át a beszélő érzelmeit, értsük meg, fogadjuk el, „visszhangozzuk” azokat. Nem az a feladatunk, hogy a kérdéseket mi megválaszoljuk, megoldjuk, hanem csak az, hogy meghallgassuk, s ezzel biztosítsuk a beszélőnek a „hangos gondolkodás” lehetőségét.

A taktikai hallgatást alkalmazhatjuk például akkor, ha egy kis szünetet akarunk nyerni ahhoz, hogy gondolatainkat összeszedjük, rendezzük, de élhetünk vele abban az esetben is, ha választ akarunk a partnerünkből kicsikarni. Ezt kérdésfeltevéssel is elősegíthetjük.



Közvetett szóbeli kommunikációs formák:

- telefon,
- üzenetrögzítő.

A telefon a gyors és a pontos információcsere nélkülözhetetlen eszköze. A **telefonon** történő kapcsolatfelvételnek, kapcsolattartásnak több olyan illemszabálya van, amelyeket illik ismerni, ezekben a későbbi fejezetekben részletesen kitérünk.



ÖSSZEFOGLALÓ KÉRDÉSEK:

1. Hogyan jelenik meg az ügyfélközpontúság az állami szerveknél, mit jelenthet a szolgáltató állam kifejezés?
2. Nevezd meg egy ügyfélszolgálati formát. foglald össze előnyeit és hátrányait az ügyfél oldaláról, határozza meg, mi a helyes magatartás az ügyintéző részéről ebben a formában!
3. Milyen szolgáltatást nyújt egy járási hivatal?
4. A hivatalos ügyintézés a beszélgetésre vagy a megbeszélésre hasonlít inkább? Válaszod indokold!
5. Milyen lehetősége van az ügyfélnek, ha a természetes kezelésű panasa nem vezet eredményre?

II. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ

1. Az ügyfélszolgálati kommunikáció általános szabályai, alapelvek

Tágabb értelemben az „ügyfél” fogalmkörébe tartozik mindenki, aki adott céggel, vállalattal, közigazgatási szervezettel kapcsolatba kerül a legkülönbözőbb szerepkörökben. Miért fontos az ügyfél fogalom kiterjesztése? Mert a cégeknek és vállalatoknak, de a közigazgatásnak is a hivatali eljárásokban érintett ügyfelein túl kiterjedt kapcsolatrendszere van. Mindazok a természetes és jogi személyek, akiknek, illetve amelyeknek bármilyen „dolga van” az állami szervekkel, önkormányzatokkal, közszolgáltatókkal, amelyek működéséért a közigazgatás a felelős, alkotják a közigazgatás közönségét.

Az ügyfélszolgálati kommunikáció legfontosabb lépései:

- 1. Értsük meg,** hogy mit akar az ügyfél és mire van szüksége. Ha szükséges, kérdezzünk vissza, ez nem szégyen!
- 2. Jegyzeteljük le a lényeget!** Így akkor is személyre szabottan tudunk visszajelezni az ügyfélnek, ha később kell visszahívnunk őt a lehetséges megoldásokkal.
- 3. Vegyük elejét a félreértéseknek!** Miután elmondta az ügyfél a problémáját, foglaljuk össze, hogy mi is az pontosan, és kérjük erre a visszajelzését. Ne bocsátkozzunk feltételezésekbe, és ne próbáljuk kitalálni a másik fél gondolatát, egyértelmű párbeszédet alkalmazzunk!



A bejövő ügyfél-megkeresések fogadásának néhány szabálya

- Pontosan arra válaszoljunk, amit az érdeklődő ügyfél kérdez, és ne azt „szajkózzuk”, amit tudunk!
- Szükséges esetben adjuk meg az ügyfél számára a kiegészítő információkat, akkor is, ha arra vonatkozóan konkrét kérdése nem volt!
- Amennyiben nem tudunk valamit vagy nem vagyunk benne biztosak, inkább kérdezzünk tapasztaltabb kollegától vagy nézzünk utána, de semmi esetre se adjunk helytelen információt!
- A jó információ is tűnhet rossznak, ha udvariatlanul, türelmetlenül tálaljuk!

- Az ügyfél problémáját, érdeklődését minden egyedi ügyben nagy jelentőséggel kezeljük!
- Törekedjünk a gyors válaszadási időre!
- Egy intézményen belül több ügyintézőnek ugyanazt a választ és megoldást kell vázolnia, ez ügyintézőnként nem térhet el!
- Írásos megkeresésre írásban kell válaszolni!
- Elhúzódó ügyfélkezelés során folyamatosan tájékoztassuk az ügyfelet, hogy „hol tart az ügye”!
- Az írás megmarad, a hang rögzítésre kerül. Minden kimondott, leírt szónak súlya van az ügyfélszolgálati ügyintéző részéről is!

Kimenő (a szervezet által kezdeményezett) megkeresések, kapcsolatfelvételek szabályai

- Ha olyan problémával találkozunk, amit nem tudunk azonnal megoldani, akkor az ügyfélnek **visszahívást** kell ígérnünk. Lehetőség szerint annak szükséges visszahívni az ügyfelet, aki az első hívást kezelte. Ha az ügy bonyolulttá válik, a megfelelő szakember bevonása és felkérése szükséges az ügyfél visszahívásához. Az ügy alakulását azonban ekkor is figyelemmel kell kísérnünk!
- Bár Magyarországon még nem gyakori, de az ügyfelek megtartása vagy elégedettségük felmérése érdekében végezhetünk **proaktív (megelőző) megkeresést**. Ezzel „megelőzzük”, hogy ők hívjanak bennünket kérdéseikkel, esetleges panaszukkal. Az ilyen jellegű beszélgetések lényegesen hosszabbak, mint a hagyományos bejövő hívások. A módszernek az indoka, hogy egyszerűbb egy meglévő ügyfelet megtartani, mint újat szerezni. Egy elvesztett ügyfél nem csak a céget gyengíti, hanem nagy valószínűséggel a konkurenciát fogja erősíteni.
- A **kimenő hívásos értékesítés** esetében rendelkezünk kell a célcsoportot képező ügyfélkör adataival.
- **Kereszt-értékesítés:** Már meglévő ügyfeleknek kínálunk további terméket vagy szolgáltatást, eközben fel lehet mérni az ügyfél elégedettségét a jelenlegi szolgáltatásokkal. Ez a tevékenység azt az üzenetet hordozza, hogy cégünknek értékes a kapott visszajelzés, számít az ügyfelek véleménye. Ez megalapozhatja a beszélgetés pozitív hangulatát, ami szükséges ahhoz, hogy rátérhessünk hívásunk eredeti céljára, az értékesítésre.
- A kimenő hívás indítása esetén számolnunk kell azzal, hogy a keresett ügyfél olyan helyen tartózkodik, ahol nem alkalmas számára a beszélgetés. Ebben az esetben egyeztessük vele a számára is alkalmas időpontot és ígérjük visszahívást!
- Kimenő hívást indíthatunk információgyűjtési, **piackutatási céllal** is. Ez megelőzheti valamely új termék piaci bevezetését, kifejlesztését, de lehet a célja az ügyfelek ismereteinek felmérése is. A telefonos megkérdezések egyik kedvelt célja az ügyfelek elégedettségének felmérése.

Az ügyfélszolgálat etikája:

A jogi és a kulturális szabályozás határán, annak találkozásaként lehet megragadni az ágazatok, szakterületek, szervezetek íratlan, ám egyre gyakrabban írott formába foglalt etikai normarendszereit, a szervezet erkölcsi szabályait, mely megmondja mi a helyes, mi a követendő és mi a helytelen, elkerülendő magatartás.

Bizonyos felfogások szerint a közigazgatási etika egésze „a köztisztviselőnek a közönséghez való viszonya”, illetve, ha tágabb értelemben nézzük, akkor kiterjed a szervezetek egymás közti viszonyaira, együttműködéseire is.

Etikai elvárások:

- *szereptudat* – az ügyintéző a szervezetről, a közigazgatásról alkotott vélemény formálója, a szolgáltatás megjelenítője,
- *értékvezéreltség* – a közigazgatás, a szervezet elfogadott alapértékeivel való azonosulás, etikus magatartás,
- *alapértékek* – közöttük kiemelten a közönségközpontúság (polgárbarátság, kliensorientáltság, partnerség), a közjó, a közösség, a közérdek, a jóhiszeműség szolgálata,
- *politikai semlegesség* – a politikai összeférhetetlenség helyzetei,
- *pártatlanság* – elfogulatlanság bármelyik peres, vitatkozó féllel kapcsolatban,
- *közbizalom* – a közmegebecsülés kiérdemlése és elvárása,
- *szakszerűség* – felkészültség, tanulás, ellenőrzés, kompetens válaszadás, határozottság,
- *tisztelet és lojalitás* – kölcsönös tisztelet, emberi méltóság, kulturáltság, a közönségkapcsolat megfelelő körülményeinek, feltételeinek megteremtése, védelme, a kliens érdekeinek, jogainak, intim szférájának védelme (titoktartás, zavartalanság, harmadik fél, illetéktelen kizárása a kapcsolatból, pl. fogadási zóna, panaszlehetőség),
- *tisztesség* – becsületesség, igazságosság, korrektség, az ígérek megtartása,
- *személyközpontúság* – koncentráció az adott problémára, kapcsolatra (empátia, odafigyelés, elmélyülés, személyesség, nincsenek belső és magánügyek párhuzamosan, a közönség előtt),
- *érdekmentesség* – ellenszolgáltatás tilalma (személyes előny, ajándék, anyagi előny, korrupciómentesség), a személyi összeférhetetlenség kizárása (pl. üzleti tevékenység, kijárás, lobbitevékenység tilalma, személyes, baráti kapcsolatok kizárása a szolgáltatásból),
- *egyenlő bánásmód* – diszkrimináció-, és zaklatásmentesség,
- *segítőkészség* – a kapcsolat fenntartásának segítése (írásba foglalás, támogató szolgáltatások nyújtása, közvetítése),
- *tárgyilagosság* – a nyilvánosság előtti felvállalhatósága minden megnyilvánulásnak.

Rossz példák képekben:





A kérdezéstechnika

Az ügyfélszolgálati munka sikerességének az az egyik alapfeltétele, hogy az ügyintéző olyan kérdéseket tegyen fel, amelyekre a probléma megoldása szempontjából megfelelő és releváns választ kaphat az ügyféltől. **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 lehetnek *rávezető kérdések*, amelyek valójában a kérdező által kíváncsúnak tartott választ is tartalmazzák, és információszerzés helyett a kérdező személyes véleményének megerősítését szolgálják. Többsége *eldöntendő kérdés*, tehát igennel, vagy nemmel tudunk rájuk válaszolni, illetve csak néhány szavas válaszokat igényelnek. Nézzünk néhány példát ezen kérdéstípusra! (*Hol született? Önnél vannak a személyi okmányai?*) A zárt kérdés előnye, hogy a válaszadót meghatározott tények közlésére kényszerítik, amelyeket aztán majd részletesebben is felderíthetünk, amennyiben szükséges. Az eldöntendő kérdéstípus határozott állásfoglalásra kényszeríti a válaszadót.

A zárt kérdések további előnyei, hogy gyorsan, értékes információkat tudhatunk meg a másiktól. A zárt kérdések folyamatos használata azonban egyoldalúvá és vallatás jellegűvé teheti a beszélgetést, és a kérdezett egy idő után zavarban érezheti magát. A választ kikényszerítő kérdések csak látszólag hoznak eredményt egy beszélgetésben, hosszú távon azonban egyértelműen rombolják a kapcsolatot.

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, problémájáról, ügyéről, és minél pontosabban fogalmazza meg a kérdéseit (pl. „*Elképzelhető, hogy egy korábbi megkeresés miatt kapta a felszólítást?*”). A nyitott kérdések mindig valamilyen kérdőszót tartalmaznak, azaz olyan *kiegészítendő kérdések*, amelyek hosszabb választ igényelnek. A nyitott kérdések gyakori kérdőszavai: *hogyan, miért, miképpen, mi módon?* (Pl. *Hogyan történt az eset? Milyennek találja ezt a tervezetet?*) A nyitott kérdések közé soroljuk a *kéréseket* is (pl. *Érdekelne a véleménye! Kérem, mondja el!* stb.). Beszélgető partnereinket a nyitott kérdések általában oldottabbá teszik, jobban elengedik magukat. Az ilyen típusú kérdések hallatán azt érzik, hogy számítunk részvételükre a beszélgetésben.

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

A nem verbális kommunikáció

Metakommunikációnak (más néven: nonverbális kommunikáció) nevezik a kommunikációs folyamatban a nem verbális jelek használatát.

A szóbeli (verbális) üzenetek a kommunikációnak csak egy kis részét alkotják. A szavakat és a mondatokat többnyire nem verbális jelzések kísérik, melyek alátámasztják vagy módosítják a verbális közléseinket. Ha a nyílt szóbeli kommunikáció valamilyen ok miatt nehéz vagy lehetetlen (nagy a háttérzaj, a partnerek között nagy a távolság, különböző nyelvet beszélnek), akkor a beszédet, beszélgetést a non-verbális jelzések (mosoly, tekintet, gesztus, mozgás, testtartás) helyettesíthetik.

A non-verbális üzenetek küldésének és fogadásának lényeges szerepe van a sikeres kommunikációban. A non-verbális üzenetek nem tudatosak, kevésbé követjük őket figyelemmel, inkább az érzelmeinket fejezzük ki velük. A másik fél számára sokkal gyorsabban felfoghatók.

1. **Testmozgás:** 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 alatta.
2. A nem verbális dimenziók második nagy csoportjába a **testi jellemzők** tartoznak: a testalkat, a fizikum, a magasság, a súly, a haj- és bőrszín, tehát a megjelenés általános jegyei.
3. Az **érintkezés:** a simogatás, ütés, üdvözlés és búcsúzás nem verbális aktusa.
4. A **paranyelv** a vokális nem verbális jelzéseket jelenti, ebbe a dimenzióba tartoznak a hangtulajdonságok (például hangmagasság, ritmus és 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, hogy hogyan használja az ember a körülötte lévő személyes és társadalmi teret.
6. A tárgyi feltételeken túl azonban sok más **szervezeti feltétel** is említhető, amely fontos az ügyfélbarátság szempontjából. Ügyfélbarát szervezeti feltétel például, hogy az ügyfelek pontos **tájékoztatást** kapjanak az egyes eljárásokkal kapcsolatban **szórólapokon, prospektusokon** vagy **interneten** keresztül.
7. A hatodik dimenzióba a **készítmények tartoznak**, vagyis azok a tárgyak, amelyeket a kommunikációban részt vevő szereplők viselnek és ingerként működnek. Ilyenek például a kozmetikai termékek, a szemüveg vagy az ékszerek.
8. 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.

2. Információszerzés és információnyújtás szolgáltatásokkal, ügyekkel kapcsolatban, a tájékoztatás módszertana

Az információ latin eredetű szó, amely értesülést, hírt, üzenetet, tájékoztatást jelent.

Általánosságban információnak azt az adatot, hírt tekintjük, amely számunkra fontos, újszerű és csökkenti ismerethiányunkat. Az információ lehet adat, hír, jel, szimbólum, piktogram, jelzés, szöveg, tárgy stb.

A modern gazdaságokban és társadalmakban az információ a legfontosabb árucikk és a piaci verseny egyik legfontosabb tényezője. Az információ hiánya piaci kudarchoz vezethet. A szervezet nem képes hatékonyan működtetni magát információk nélkül, és az ügyfelek sem jutnak el az adott társasághoz ennek hiányában. Munkánkkal kapcsolatosan sok és különböző olyan információra van szükségünk, amelyek különféle forrásokból szerezhetők meg.

Gondoljuk át, hogy egyes szakmákban melyek a legfontosabb információforrások, melyek azok az információk, amelyek hatékonyabbá teszik a munkavégzést!

Az adatgyűjtésben a megfelelő forrás kiválasztása a legfontosabb. Elsődleges feladatunk a szükséges információk megszerzése, összegyűjtése, de különös figyelmet fordítva annak kezelésére, tárolására is (adat- és titokvédelem).

Az információforrások lehetnek (teljesség igénye nélkül):

- szakkönyvek, szakfolyóiratok,
- statisztikák, kérdőívek, közvélemény-kutatás,
- internet, weboldalak,
- munkatársak, partnerszervezetek, munkamegbeszélések, tárgyalások,
- média,
- jogszabályok,
- katalógusok, prospektusok, tájékoztató füzetek, szórólapok,
- címjegyzékek, névjegyzékek,
- nyilvántartások.

Gondoljuk át, hogy egyes ügyintézési típusokban, milyen információra van szükségünk, s ezeket milyen forrásból tudjuk beszerezni!

A szolgáltatói munkakörben dolgozó emberek egyik legfontosabb feladata az információszerzés.

Az információval szemben támasztott követelmények:

- Hozzáférhető legyen,
- konkrét legyen,
- megbízható forrásból származzon,
- aktuális legyen,
- időben álljon rendelkezésre,
- megfelelő mennyiségben álljon rendelkezésre,
- megfelelő minőségben álljon rendelkezésre,
- érthető legyen.



A szervezetek számára a hatékony működés szempontjából az információgyűjtés mellett fontos feladat az információnyújtás is, mely által megvalósul az ügyfél megfelelő minőségű és mennyiségű tájékoztatása.

A munkatársnak a kérdésre történő azonnali válasz hiányában szükséges tudnia, hogy kihez tud fordulni, vagy hol tud utánanézni a kérdésnek, esetleg hová tudja irányítani az ügyfelet, annak érdekében, hogy az kérdésre mihamarabb választ kapjon. Nagyon fontos, hogy hiteles, a valóságnak megfelelő és aktuális információkat szolgáltatassunk. **A félrevezető, tartalmában hiányos vagy hibás, esetleg nem naprakész és pontos információk felbecsülhetetlen kárt okozhatnak mind az ügyfélnek, mind az általunk képviselt szervezetnek.**

A hagyományos ügyfél-tájékoztatás elsősorban az írott, nyomtatott média lehetőségeit használja ki (pl. plakátokon közzétett hirdetések, tájékoztató, szórólapok, ismertető füzetek, prospektusok, újság).

Az ügyfelek tájékoztatása egyrészt olyan „hivatalos” információk nyújtása, mely az adott szolgáltatást érinti (költségek, illetékek, határidők, jogorvoslat stb.), másrészt fontos, hogy motiváló is legyen a szolgáltatás ismételt igénybevitelére vagy új szolgáltatások kipróbálására.

A tájékoztatás stílusa, hangneme legyen bizalmat keltő, előzékeny, részletes, korrekt, mert a hangvétel az ügyfelek közérzetét is befolyásolja a szolgáltatás igénybevitelkor. Fontos a nyelvi kifejezőkészség, a figyelem-összpontosítás, az emberismeret. Figyeljünk arra, hogy az információ nyújtás során magánvéleményünk ne domináljon, mindig az ügyfél igényét mérjük fel.

Az információ-szolgáltatásra leginkább alkalmas fórumok, lehetőségek:

- weboldalak,
- szórólapok, tájékoztató füzetek,
- reklámok, hirdetések, plakátok, telemarketing,
- ügyfélszolgálat (személyes, telefonos, online),
- hírlevél.

Az ügyintézés fontos része a tájékoztatás, ehhez a **hírlevél** az egyik legelterjedtebb és leghatékonyabb eszköz, mivel az internet-felhasználók köre egyre bővül és nagyon különböző célcsoportok elérhetőek általa, akik az ingyenesen szolgáltatott hírlevelekre önkéntesen jelentkeznek, reagálnak. Ez egy kényelmes, gyors tájékoztatási lehetőség, amikor az embereket az otthonukban tájékoztatjuk.

A levelezőlista lényege, hogy a nyilvánosan használható elektronikus levelezőrendszerek egy célcsoportnak egyidejűleg közvetítenek egy levelet. A listára szabadon vagy jóváhagyás után jelentkezhetnek az érdeklődő személyek. Ez a levelezés az elektronikus hírlevélhez képest annyival nyújt többet, hogy kétirányú a kapcsolat, van lehetőség válaszolni. Alkalmas nyitott vagy zárt csoportok közös kommunikálására, célzott tájékoztatás nyújtására, csoportok kezelésére. A levelezőlista módosítható, moderálható is, ami azt jelenti, hogy a közösen elfogadott kommunikációs szabályokat be nem tartó, nem kívánatos tag kizárható a csoportból.

A közigazgatási szervezet tájékoztatási célú, nyomtatott és elektronikus kommunikációját egységes rendszernek kell tekinteni, aminek alapját a tartalom, a forma, a kifejezésmód, a felhasználóbarátság elvének közössége jelenti a hagyományos és modern megjelenési módoktól, megjelenítési eszközöktől függetlenül.

A megfelelő tájékoztatás ismérvei:

- A tájékoztatás módjának *illeszkednie kell a szervezet intézményesített kultúrájába*, annak megfelelő rétegeihez igazodva, s ezen belül szükséges követnie a szervezet elfogadott arculatát (színek, betűtípusok, szimbólumok, logo, jelmondatok, egyéb).
- A különböző tájékoztatási szolgáltatásoknak, módszereknek egymásra való tekintettel, részben egymást helyettesítő, részben pedig kiegészítő módon, *egymásra utalva, hivatkozva kell működniük*.
- Az írásos kommunikációban messzemenően figyelembe kell venni *a célközönség átlagos olvasási kompetenciáját*.
- A hagyományos ügyfél-tájékoztatási módszereket és eszközöket mindaddig az újakkal együtt kell alkalmazni, amíg modern megfelelőik alkalmazása általánossá, mindenki számára egyenlő eséllyel hozzáférhetővé nem válik, illetve a használathoz szükséges segítség rendelkezésre nem áll.

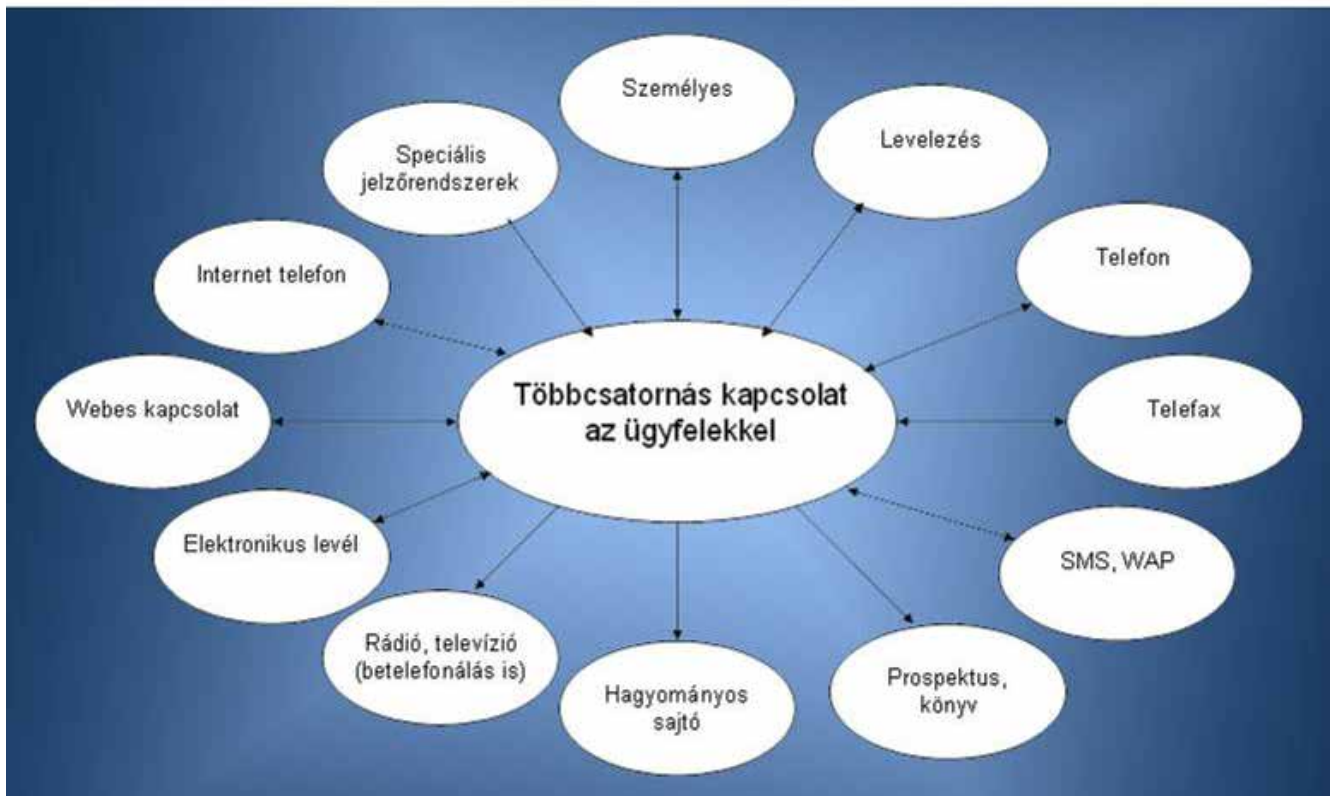
3. A kapcsolatfelvétel, kapcsolattartás, kapcsolatlezárás módjai

A technikai kommunikáció előnye a személyes kontaktushoz képest elsősorban az, hogy nem kötött térben és időben. A legfejlettebb kommunikációs technológiák teljes térbeli (mobilitás) és időbeli (24 órás szolgálat) függetlenséget tesznek lehetővé. A közigazgatási szolgáltatások többféle technikai csatornán történő elérésének lehetősége nagyon fontos a szervezet és az ügyfelek részére egyaránt. Az, hogy melyiket veszik igénybe, az többnyire az ügyfél döntése.

Egy ügyfélszolgálati beszélgetés folyamata:

- a. felkészülés a kapcsolatfelvételre,
- b. köszönés, bemutatkozás,
- c. a téma, probléma azonosítása, pontosítása,
- d. a kért válasz, megoldás megadása (pozitív vagy negatív egyaránt),
- e. döntések meghozatala,
- f. a beszélgetés lezárása,
- g. elköszönés.

TÖBBCSATORNÁS ÜGYINTÉZÉS, ÜGYFÉLKAPCSOLAT



Minden kommunikációs kapcsolatot – legyen az hivatalos vagy magánjellegű – bármi legyen is a témája **valamilyen formában megkezdünk, megnyitunk. A beszélgetés kialakítása után törekszünk a kapcsolat fenntartására.** Amennyiben a beszélgetés során mindent elmondtunk, amit akartunk, úgy kommunikációnk elérte célját, **a párbeszédet befejezzük, lezárjuk.**

Eszerint **a kommunikáció során létrejövő és fennálló kapcsolatnak három szakaszát különítjük el:**

- a) a kapcsolatfelvételt,
- b) a kapcsolattartást és
- c) a kapcsolat lezárását.

a.)Kapcsolatfelvétel:

Köszönéssel, megszólítással vagy – ha még nem ismerjük az illetőt – bemutatkozással kezdjük a társalgást. Köszönünk, ha ismeretlen emberekkel valamilyen kapcsolatot teremtünk, ha beszélgetést kezdeményezünk olyan személlyel, akit megszólítunk, vagy akit bemutatnak nekünk.

A leggyakoribb **köszönési forma** a napszakhoz igazodik: *Jó reggelt/napot/estét kívánok!*

Ne felejtsük el ezekhez a formákhoz a „*kívánok*” szót hozzátenni, mert nélküle a köszönésünk udvariatlan. Az ügyintéző akkor is köszön az ügyfélnek, ha az nem tartja be az alapvető etikai szabályokat, miszerint a férfi előre köszön a nőnek, a fiatalabb az idősebbnek, vagy a helyiségbe belépő a bent tartózkodóknak. A köszönést jól hallhatóan kell mondani, viszonylag lassú tempóban, érthetően.

A bemutatkozás és a bemutatás igen fontos az emberi kapcsolatokban, hiszen ezek jelölik az ismeretség kezdetét. Amíg a bemutatás egy harmadik fél közvetítésével történik, addig a bemutatkozást külső segítség nélkül kell megtennünk.

A bemutatkozás az ügyintéző részéről mellőzhető, ha az ügyféllel történő ügyintézése gyors és nem kifejezetten bizalmas, további kapcsolatuk nem lesz. Ha az ügyfél bemutatkozik, illik az ügyintézőnek is bemutatkozni, akkor is, ha ki van írva a neve a ruhájára vagy táblára. Hivatalos bemutatkozáskor illik a beosztást, illetve a munkahelyet is megnevezni (ez utóbbi az adott helyzettől függ!). Ezeknek a rangoknak, címeknek a felsorolása mindig legyen rövid! A sok rang hosszú felsorolása unalmassá teszi a bemutatkozást, s biztos, hogy a partner sem jegyzi meg őket.

Illik **bemutatkozni** a munkánk során az olyan ügyfeleknek, akikkel kapcsolatba lépünk, olyan társaságban, ahol hosszabb ideig maradunk, illetve minden olyan helyzetben, ahol további kapcsolatunk lesz. Telefonon minden esetben be kell mutatkozni! Amennyiben hivatalos minőségben telefonálunk valakinek, akkor azt is közölnünk szükséges, hogy honnan és milyen minőségben beszélünk (pl. *Dr. Kiss Katalin vagyok, a Szigetszentmiklósi Önkormányzat jegyzője.*).

Gyakran előfordul, hogy munkánk során valamelyik munkatársunkat **be kell mutatni** egyik hivatali partnerünknek, vagy éppen fordítva: őt kell megismertetnünk munkatársunkkal. A bemutatott személy nevét érthetően és pontosan mondjuk, hivatalos kapcsolatban a név mellett említsük meg az illető beosztását is! Ha a bemutatott tudományos fokozattal rendelkezik, akkor ezt se felejtjük el a neve mellől: *dr. Kovács János, a Városi Könyvtár igazgatója.*

Az ügyfelekkel – ha nem ismerjük őket régebből – minden esetben maradjunk a **magázásnál!** Még akkor se tegezzük le őket, ha úgy gondoljuk, hogy velünk azonos korúak.

A kapcsolatteremtés elengedhetetlen formája a megszólítás. Minden esetben ügyelnünk kell arra, hogy megszólításunkban tisztelet, megbecsülés fejeződjön ki. Pl. *Jó napot kívánok, Kovács úr!*

Hivatalosan általában a vezetéknevén szólítunk meg valakit: *Szabó úr! Pölöskei asszony!* De, amíg nem ismert számunkra a neve, anélkül is használhatjuk: *Uram, Asszonyom, Hölgyem!* Az „*asszonyom*” alak férjezett nőknél használatos, hajadon személyeknél a „*kisasszony*” vagy a „*hölgyem*” alakot alkalmazzuk.

Gyakori a névmással történő megszólítás: *Ön! Maga!* Ugyan a névmási formák közül mindkettő helyes, használható, de az igényes, udvarias társalgásban inkább az *ön, önök* formával éljünk. Ne kezdjük az első kapcsolatfelvételnél már keresztnévükön szólítani az ügyfeleket! Ha már kialakul egy kommunikáció, bátran megkérdezhetjük a beszélgető partnert, hogy *„Hogyan szólíthatom?”, „Hogyan szeretné, hogy szólítsam?”*. Inkább tisztázzuk a kérdést, minthogy kerüljük a megszólítást ezáltal kínos legyen a társalgás!

b.)A kapcsolattartás fajtái:

- *Levél, iktatás* – az írásbeliség elterjedése óta a személyes megjelenés levelezéssel helyettesíthető. A levelek kezeléséért, követéséért a közigazgatásban az iktatás rendszere (az üzleti szférában: dokumentumkezelés) a felelős.
- *Hagyományos telefon* – (pl. értesítések, tájékoztatások, válaszadás, adatközlés, hozzájárulás kérés), az ügyintézőt gyorsabbá teszi, a hangrögzítés, üzenetrögzítés biztosítja a hitelességet. Ingyenes és kedvezményes (napszakoktól függő) telefonálás, telefonszámok alkalmazásának lehetősége is jelentős a közigazgatásban.
- *Telefax* – Elsősorban a szervezeti, céges kapcsolatokban a „dokumentált telefonkapcsolat” mintegy két évtizedes eszköze. Elsősorban a munkafolyamatok felgyorsítását szolgálja (a közvetített dokumentum tájékoztató jellegű, jogi szempontból nem hiteles).

- *Mobiltelefon, SMS, mobilvideó* – a mobiltelefon szinte teljes térbeli függetlenséget kínál. Jelentőségét az is fokozza, hogy felhasználásának köre rendkívül széles és növekvő (a vezetékes telefon használata csökken), kezelése viszonylag egyszerű.
- *Elektronikus levél* – a közigazgatásban már általánosan ismert, elérhető, de messze nem kihasznált gyakorlat, digitális felkészültségi akadályai vannak a technológia kiteljesedett alkalmazásának leginkább az ügyfél oldalon, de a hivataloknál is. Már most is lehetőség van digitális aláírással hitelesített dokumentumok, rajzok, fényképek (komplett tervek), adattáblázatok, multimédiás (pl. oktató, felkészítő, szemléltető anyagok) elektronikus továbbítására. A közigazgatási szervezetek számára kötelező az elektronikus levelek fogadása, megválaszolása.
- *Rádió-, televízió-kapcsolat* – A hagyományos rádiókapcsolatban jelentős tartalékok vannak a közsféra számára, elsősorban a kistélepüléseken (helyi, kisközségi rádiók) és egyes sajátos közszolgáltatások területén (pl. autópálya). A rádiókészülékek olcsósága, egyszerű használata, mobil jellege, valamint a szolgáltatás sokoldalúságához viszonyított alacsony működtetési költsége teszi vonzóvá használatát sajátos technikai csatornaként a közhasznú tájékoztatásban.
- *Webes szolgáltatások* – A közigazgatási szervezetek és a cégek nyitottak, felkészültek a hálózati kapcsolatokra. A webes szolgáltatások interaktív, közönségkapcsolati elemei lehetnek például: fórum, szavazás, üzenetküldés, hirdetés, felajánlás, bejelentés, bejelentkezés.
- *Internetes telefonálás* – Az interneten – bizonyos feltételek mellett ingyenesen – történő telefonálás (pl. a közintézmények és kiszolgáló helyek között) egy merőben új lehetőség, amely még kihasználatlan.
- *Speciális jelzőrendszerek* – E körbe tartoznak például az általános, ingyen hívható közérdekű, „bejelentő” telefonszámokon túl a biztonsági, vészjelző, segélyhívó kommunikációs rendszerek, illetve szolgáltatások.



Találkozások:

A korszerű ügyfélszolgálati, illetve közönségszolgálati irodarendszerek a szervezet valamennyi célcsoportjával való kontaktusokhoz többfunkciós irodai környezetet (gyakran ún. irodatájakat, ablakokat, fülkéket, pultokat) hoznak létre.

Nagyobb szervezetekben az ügyfélszolgálatnak is annyi feladata van, hogy egy önálló egységet képez, ahol többen dolgoznak egy időben. Az ő munkájukat is segíti, ha van egy eligazító pont, ami szűri az ügyfeleket (pl. ügyintézési típusok alapján), és ahol az ügyfelek megkapják a szükséges tájékoztatást, hogy melyik számukra a megfelelő kiszolgáló hely. Itt történhet – pl. sorszámkiadó és hívásjelző rendszer segítségével – a megfelelő kiszolgáló helyre történő bejelentkezés. Az eligazító ponton lehet ellenőrizni, hogy az ügyfél

felkészült-e az ügyintézésre (pl. nála vannak-e a szükséges iratok, nyomtatványok, beadványok, okmányok stb.), illetve a dokumentumok kitöltésében is segítséget nyújthat az eligazító ponton dolgozó munkatárs. Az eligazító pontok gördülékenyebbé teszik az ügyintézést, előzetes segítséget nyújtanak, illetőleg az egyszerűbb cselekmények el is végezhetők itt (pl. beadvány, nyomtatvány átvétele, ha más feladat nincs, felvilágosítás, időpontfoglalás, fogadóóra bejelentkezés, internetes szolgáltatással kapcsolatos útmutatás). A közhasznú, közérdekű információkhoz való hozzáférés egyik szolgáltatásaként az ügyfélszolgálati irodában hozzáférhetővé lehet tenni – a szervezet funkcióihoz illeszkedően – a jogszabályokat, prospektusokat, kiadványokat, reklámanyagokat, szórólapokat.

Várakozás:

A várakozás az ügyfélszolgálat legkritikusabb mozzanata. Fontos, hogy a várakozási hely megfelelő komforttal legyen kialakítva, egyébként az ügyfél ellenségessé válik, mire az ügyintézőhöz kerül.

A következőkre kell figyelni pl. várakozás esetén: kényelmes és megfelelő számú ülőhely, bizonyos fokú intimitás (ha ketten-hárman vannak, tudjanak egymással kényelmesen beszélgetni, megfelelő fényviszonyok, kellemes hőmérséklet, csend, jó levegő, ne legyen huzat, a figyelem – nem zavaró, fakultatív – lekötése, ingergazdagság (díszek, képek, információk), különös figyelem a fogyatékosok, idősek és kisgyermekesek iránt, a nem együttműködő vagy renitens ügyfél rendszabályozása.

Te hol várakoznál szívesebben ?



A kényyszerű várakozás kellemetlenségeit hivatottak csökkenteni az egyébként hasznos tájékoztató és reklámfelületek, melyeknek nemcsak tájékoztatói, de nevelési, esztétikai, kulturális rendeltetésük is lehet (pl. kiállítás formájában). Amilyen formában, és amit a falakon üzeni szeretnénk, az része a szervezet arculatának. Az ügyfélforgalomtól függően néhány internet-hálózatba kapcsolt, ingyen igénybe vehető számítógépes munkahely, ügyfélterminál egyre gyakoribb szolgáltatása, kiegészítője lesz az ügyfélszolgálatnak.

Nyomtatványok kitöltése:

Lehetőséget kell biztosítani, hogy a nyomtatványokat kényelmesen lehessen kitölteni. Megfelelő méretű asztal vagy írópult illetve íróeszköz biztosítása elengedhetetlen. Ha a kitöltés hosszabb időt vesz igénybe, mindenképpen igény van arra, hogy azt ülő helyzetben tudja az ügyfél megtenni, esetleg úgy, hogy közösen is tudjanak egy nyomtatványt tölteni családtagok.



Ügyintézés:

Nagyon fontos, hogy az ügyintézés körülményei az „egyenrangú felek együttműködő kapcsolata” üzenetet hordozzák. Ebbe nem fér bele a nyitható-zárható kisablak, a barikádként magasodó pult, az ülő hivatalnok és előtte toporgó, görnyedő ügyfél, kényelem a szolgáltató és kényelmetlenség az igénybe vevői oldalon. A legkevésbé illik a képbe az ügyfelek jelenlétében magán és/vagy társasági életet élő személyzet. Ne folytassunk magánbeszélgetéseket, sose érezze az ügyfél, hogy zavaró a jelenléte. Azt kell elérni, hogy a közigazgatás „frontmunkásai” az ügyfél oldalára álljanak, azonosulni tudjanak igényeivel, érdekeivel, s minden eszközzel azon legyenek, hogy a szabályok keretein belül a leghatékonyabb szolgáltatást adják. Érdemes olyan megoldásokat találni, hogy akinek egyszerű ügye van, az gyorsan végezzen.

Törekedjünk arra, hogy a kommunikációs kapcsolat megkezdése után beszélgetésünk, megbeszélésünk vagy akár hivatalos tárgyalásunk minél hatékonyabb legyen. Ezért a beszélgetés során éljünk többször a kommunikáció kapcsolatfenntartó szerepével, vagyis többször kérdezzünk vissza, hogy érti-e az ügyfél, amit mondunk. Gyakori módja a kapcsolatfenntartásnak, hogy többször és többféle módon szólítjuk meg kommunikációs partnerünket a beszélgetés során.

Tárgyalás:

Az ügyfélkapcsolatokban, egyes hatósági ügyekben gyakran van szükség zártkörű megbeszélésre, egyszerre több személlyel történő egyeztetésre, tárgyalásra. Egyes eljárások, szolgáltatások kifejezetten megkövetelik a tárgyalószobai környezetet. A tárgyalás komfortja befolyásolja annak eredményességét, a felek tárgyalási hatékonyságát.

Háttér:

Az ügyfelek kiszolgálásában szükség lehet különféle, kéznél lévő háttérszolgáltatásokra (pl. másolás, irodaszerek, irattár, páncélszekrény, egyéb speciális eszközök), amelyeket akár egyszerre több ügyfélszolgálati munkatárs is használhat, ezért nem lehet a közvetlen kiszolgáló irodai munkahelyen, de nem is lehet messze attól. Nem kívánatos, hogy a munkatársnak el kelljen tűnnie az ügyfél szeme elől ilyen ok(ok)ból, amikor vele foglalkozik. Mindezeket a háttér-szolgáltatásokat, eszközöket, helyeket módszeresen meg kell tervezni abból a szempontból, hogy kinek, milyen gyakorisággal lehet milyen szüksége az ügyféllel való foglalkozás közben.

Kiegészítő szolgáltatások:

Igazolványkép készítése, pénz be- és kifizetése, - amíg még szükséges lehet -, illetékbélyeg, partnerek szolgáltatásai (pl. tanácsadás, biztosításkötés az okmányirodákban, vagy azok mellett), jogi és egyéb tanácsadás, internethasználat, olvasóhely, gyermeksarok is kiegészítő



szolgáltatások lehetnek. Ez egyformán lehetőség az ügyfél kiszolgálására, és társszervekkel történő együttműködésre.

Komfort:

Az ügyintézéshez való elégedettséget növeli, ha az ügyfél az ügyintézés során komfortosan érzi magát. Ezt az érzést elősegíti, ha az ügyfelek természetes módon felmerülő emberi szükségleteiket akadálymentesen ki tudják elégíteni.

Az ügyfelek természetes módon felmerülő emberi szükségleteiket akadálymentesen tudják kielégíteni. Például: nyilvános telefon, ruhatár, ivóvíz, italautomata, gyermekmegőrző, játszószoza, illetve -sarok, pelenkázó, WC, dohányzóhely, virágsziget, egyéb közösségi helyek.

c.) A kapcsolat lezárása:

Búcsúzáskor is használhatjuk a napszakokhoz igazodó formákat, de gyakori a *viszontlátásra* forma is. (Nem „viszlát” alak – ezt a formát a hivatali munka során jobb, ha kerüljük, nem alkalmazzuk.)

4. A telefonos ügyfélkapcsolat sajátosságai, a kommunikáció technikái

Vannak problémák, amelyeket könnyebb telefonon megbeszélni, és akadnak olyan bonyolult ügyek, amelyek csak személyes találkozással rendezhetők. A telefont ilyenkor időpont-egyeztetés és témamegbeszélés céljából használjuk, hogy a személyes tárgyalásra előre fel tudjunk készülni.

Sokan kutatták már, hogy milyen arányban van szerepe a verbális, illetve a nonverbális (testjelek) megnyilvánulásunknak. Kutatások bizonyították, hogy a nem verbális kommunikációnak 65%-os arányban van szerepe a kommunikáció során, tehát 35%-os hatást tudunk elérni telefonos kommunikációval, amelynek többnyire verbális és csak minimális nonverbális eszközei vannak.

A telefon fontos a munkában és a magánéletben egyaránt. Használata csökkenti a távolságot, meggyorsítja a kapcsolatfelvételt, ezáltal ma már nélkülözhetetlen része mindennapjainknak. Telefonkészüléken keresztül nem csak a konkrét hozzáink intézett beszédet halljuk. Próbáljuk csak ki, hogy a telefonos partner észleli-e a telefon másik végén azt is, ha eszünk, iszunk, vagy mosolygunk, esetleg mérgesek vagyunk! Ezért aztán törekednünk kell arra, hogy arckifejezésünk lehetőleg pozitív érzelmet közvetítsen, mert akkor hangunk, beszédstílusunk is azt közvetíti. Hiba azt gondolni, hogy a telefonban mindezt úgysem látják. A telefon sok információt közvetít rólunk, ezáltal különféle benyomások kialakulását előidézte/segit elő.

Nem verbális (nonverbális) kommunikációs csatornák:

- megjelenés (első benyomás, szimpátia, viselkedés),
- mimikai kommunikáció (figyelemfelkeltés, hangsúlyozás, jelzés),
- tekintet (érdeklődés, hitelesség, értelem),
- vokális elemek (hangerő, hangszín, beszédtempó),
- gesztusok (kifejező mozgások, testtartás),
- térközsabályozás (intim zóna, személyes zóna, társasági zóna, nyilvános zóna),
- fiziológiai jelenségek (pirulás, sápadás).

Összefoglalva:

A telefonos kommunikáció esetében metakommunikációs (nem nyelvi jelek használata) eszközöket nem lehet használni, csak a hangok „találkoznak”. Sokkal fontosabb kommunikációnk stílusa, mint az, hogy mit mondunk, tehát a siker nagyobb mértékben a válaszadás stílusától függ.

A szervezet számára különösen fontos az, hogy milyen a nevében megszólaló első hang, beszédstílus. A munkatársaknak tudatában kell lenniük, mit jelent ez a helyzet a szervezet és a partner számára. A telefonbeszélgetéseknek a fejlett országokban külön etikettje van.

Az ügyintézőnek a rendelkezésére álló háttéradatbázist a beszélgetés ideje alatt profi módon kell kezelnie, miközben a beszélgetést is fenntartja.

A telefonhasználat illemszabályai:

a.) Amennyiben hívást kezdeményezünk:

- A napszaknak megfelelően köszönjünk.
- Reggel 9 óra előtt és este 21 óra után nem illik senkit sem zavarni; hivatali időben 9-17 óráig bonyolítunk telefonhívásainkat!
- Minden esetben szükséges bemutatkoznunk (kik vagyunk, honnan, milyen minőségben beszélünk), és közölnünk kell a hívás okát!
- Ha hosszabb a mondandónk, illik megkérdezni, hogy a hívott fél ráér-e, nem alkalmatlan-e a hívás. Az eredményes tárgyaláshoz nagyon fontos a megfelelő tárgyalási környezet kialakítása, ehhez elengedhetetlen a megfelelő tárgyalási időpont meghatározása.
- Győződjünk meg arról, hogy a keresett személy van-e a telefonnál.
- Fontos hivatali információkat csak szükség esetén továbbítsunk telefonon, mert könnyen előfordulhat, hogy félreértik a közlendőnket.
- A beszélgetés befejezésekor foglaljuk össze az elhangzottakat, köszönjük meg a hívott fél türelmét, segítségét, majd az általános illemszabályoknak megfelelően köszönjünk el!
- Téves kapcsolat esetén mindig kérjünk elnézést! Ne csapjuk le a kagylót, ha rájöttünk, hogy rossz számot hívtunk! Amennyiben minket hív valaki tévesen, akkor is legyünk udvariasak, segítőkészek. Kérdezzük meg, milyen számot tárcsázott a hívó, ha tudunk, segítsünk neki.
- Fejből csak a jól ismert, gyakran hívott számokat tárcsázzuk!
- Ha a keresett személyt nem sikerült megtalálnunk, akkor a hívást fogadótól kérdezzük meg, hogy mikor lenne alkalmas az illető újbóli megkeresése!

b.) Amennyiben hívást fogadunk:

- Törekedjünk a beérkező hívás mielőbbi fogadására (3-4 csengés) !
- A telefonhívás fogadásakor napszaknak megfelelően köszönjünk, majd jól hallhatóan, érthetően mutatkozzunk be! A bemutatkozáskor nevünket kiegészíthetjük beosztásunkkal is (nem baj, ha a hívott fél tudja, hogy milyen minőségben beszélünk).
- Tegyük fel a kérdést: „Miben segíthetek?” (Ez a mondat ne legyen formális, hanem valóban legyen bennünk az őszinte segítő szándék, ez hallatszik a vonalban!)
- Figyelmesen és türelmesen hallgassuk végig a másik felet, értsük meg problémáját!
- Ha nem tudunk a hívóval rögtön foglalkozni, akkor ezt udvariasan közöljük vele! Ajánljuk fel, hogy később visszahívjuk őt! Ilyenkor – ha még nem ismerjük –, kérjük el a telefonszámát, és mondjuk meg, hogy mi fogjuk őt keresni, jelöljünk meg egy körülbelüli időt (pl. egy órán belül)! Ezt az ígéretet azután teljesítsük is!

- Ügyfél-azonosítás lehetséges adatok bekérése vagy az ügyfél által beillentyűzött kód formájában. Ha nem értettük jól a hívó nevét, kérjük meg, hogy ismétlje meg vagy betűzze el!
- A megoldás kommunikálása: a beszélgetés összegzése, a lényegre koncentrálva (röviden, tömören) !
- Amennyiben a telefonbeszélgetés tárgya valamilyen hosszabb egyeztetés, valaminek az előkészítése, akkor célszerű röviden visszamondanunk a hívónak azt, amiről beszélt. Így tükrözzük neki saját közlendőjét, magunknak pedig megerősítést szerzünk, hogy jól értettük-e azt, amit a másik fél mondott.

Általános szabályok:

- Hangunk legyen mindig barátságos, kedves, előzékeny, mert telefonáláskor a hangunk az egyetlen eszközünk a kapcsolatteremtésre!
- Ne az állunkkal tartsuk a készüléket, mert ez zavarja a megértést! Mindig jól érthetően, egyenesen a kagylóba beszéljünk!
- Beszélgetés közben soha ne együnk, igyunk!
- Ne térjünk el a hivatalos stílus hangnemétől! Ne alkalmazzunk bizalmaskodó megszólításokat (pl. „kedvesem”, „aranyom” „néni” „öcsi” stb.)!
- Kerüljük a kétértelmű kijelentéseket, vicceskedést, poénkodást!
- Beszéljünk érthetően, de ne kiabáljunk, vagy beszéljünk zavaróan hangosan!
- Ne használjunk szlengeket („oké”, „rendi”)! Használjuk az „igen, értem, természetes” kifejezéseket! Ha hasonlóan ügyljünk a köszönések formájára! Ne használjuk a „viszlát”, „visszhall” rövidített alakokat.

Ha a telefonbeszélgetés tárgya valamilyen hosszabb fontos egyeztetés, akkor célszerű röviden összefoglalni az elhangzottakat. Egyrészt a hívónak tükrözzük saját közlendőjét, magunkat pedig megerősítjük, hogy jól értettük, a beszélgetést értelmeztük.

- Az ideges telefonálóval is legyünk nyugodtak! Próbáljuk megnyugtatni, s ha ez sikerül, csak akkor kezdjünk vele érdemi tárgyalásba, előbb nincs értelme!
- Ha annyira rossz a vonal, hogy nem értjük egymást, akkor ismételjük meg a hívást, vagy kérjük erre a hívó felet!

A megbeszélés után a hívó fél kezdeményezi a beszélgetés lezárását, elköszönést (udvariasan, kedvesen, tömören).

- Ha beszélgetés közben megszakad a vonal, akkor a hívónak illik újból tárcsáznia partnerét.

Bonyolult ügyek telefonon történő ügyintézésének jellemzői:

- Előre készüljünk fel, az adatokat készítsük ki!
- A bonyolult ügy valószínűleg hosszabb időt vesz majd igénybe, ezért kérjünk időpontot partnerünktől, hogy ő is fel tudjon készülni, át tudja gondolni azt.
- A beszélgetést tervezzük meg, s a társalgás elején határozzuk meg célunkat!!
- Próbáljuk a konkrét téma keretei között tartani a beszélgetést.
- Jegyzet, határidőnapló, naptár, írószer legyen előttünk.
- Törekedjünk minden lényeges körülményben konszenzusra jutni, ezeket lehetőség szerint rögzítsük írásban is.
- Maradjunk türelmesek!
- A beszélgetés végén foglaljuk össze a döntést, az egyéb teendőket és vállalásokat.
- Amennyiben nem sikerült mindent egyszerre megoldani, beszéljünk meg egy következő időpontot.

Üzenetrögzítő:

Amennyiben az ügyfél a telefonjára érkező hívást nem tudja fogadni, mert például nincs otthon, vagy éppen mással beszél, esetleg elfoglalt, akkor helyett az üzenetrögzítő készülék jelentkezik, ami rögzíti az érkező hívásokat. Az üzenetrögzítő használatának is vannak íratlan szabályai.

- Ha a hívásunk közben megvárjuk, míg az üzenetrögzítő bekapcsol, beszélünk rá!
- Először mutatkozunk be!
- Célszerű, ha az üzenetrögzítőre mondjuk a hívás körülbéli idejét (mikor kerestük az illetőt)
- Érthetően, röviden, lényegre törően mondjuk el üzenetünket, vagy tájékoztassuk partnerünket, hogy mikor várhatja, hogy újra keresni fogjuk!
- Visszahívást kérni nem illik, csak ha már bizalmasabb, régebbi a kapcsolat közöttünk, és tudjuk, hogy ez számára nem jelent problémát!
- Röviden beszéljünk, hogy udvarias elköszönésre is maradjon idő!

Helyzetfeltáró kérdések a telefonbeszélgetésben:

- Konkrét kérdésekkel gyorsan és hatékonyan állapítsuk meg, hogy mi a hívó fél célja (pl. „Miben segíthetek?”) Amíg az ügyfél beszél, folyamatosan készülhetünk a válaszadásra, ahogyan szűkítjük a beszélgetés témáját.
- Ne tegyünk fel egyszerre több kérdést! Akkor kérdezzünk ismét, ha az előzőre már választ kaptunk! Engedjük, hogy az ügyfél válaszoljon, hagyjunk neki időt, hogy összeszedje a gondolatait!
- Kérdésünk legyen objektív, ne személyeskedjünk (pl. „Ez előbb nem jutott eszébe?”)
- Ne oktassuk ki az ügyfelet, ne kommunikáljunk felsőbbrendűen!
- Lehetünk bátran őszinték, megoszthatjuk az ügyféllel a saját tapasztalatainkat, hogy mi mit tennénk ebben a helyzetben!
- Ellenőrizzük az információt, foglaljuk össze a beszélgetés lényegét!

A várakoztatás



Várakoztatás hívás fogadása előtt:

Személyes ügyintézés esetében az 5-10 perc várakozási idő kevésbé tűnik hosszadalmasnak, mint telefonon akár már 2-3 perc. A szervezeteknek mindent el kell követni, hogy a várakozás ne okozzon feszültséget az ügyfélben (pl. zene, tájékoztatók, akciók). Hosszú ideig egyik módszer sem hatásos, ezért telefonos ügyintézés esetén is kerülni szükséges a hosszú várakoztatási időt.

Az ügyfél a várakozási időtől függően is kerülhet rossz, ingerült hangulatba, ezért célszerű a rendszerben megnézni a hívás fogadása előtt, hogy mennyi ideig várt az ügyfél. Ekkor elkészülhetünk a kliens hangulatára, és esetleg kezdetjük egy bocsánatkéréssel a beszélgetést.

Várakoztatás hívás közben:

Előfordul, hogy a telefonon zajló ügyintézés közben az ügyfél problémájának megoldása érdekében konzultálni szükséges egy kollegával, vezetővel, vagy utána kell nézni információknak. Ezt a fajta várakozást jobban

tűrik az ügyfelek, mert akkor bíznak saját ügyük mielőbbi, hatékony megoldásában. Azonban ilyenkor is tájékoztassuk az ügyfelet, hogy mit csinálunk éppen, mi a várakoztatás oka és kérjük szíves türelmét!

- Soha ne hagyjuk hosszabb ideig várakozni partnerünket, ha az ügy megoldása több időt vesz igénybe, jelezzük neki, hogy még egy kis türelmét kérjük, de foglalkozunk a dologgal!
- Várakoztatás alatt csak az adott ügygel foglalkozunk, s igyekezzünk gyorsan intézkedni!
- Ügyeljünk a háttérzajokra, némítsuk le az ügyféloldali mikrofont amíg intézkedünk, a kliens ne hallgassa más ügyintézők beszélgetését, irreleváns beszélgetéseket!
- A várakoztatások végén köszönjük meg az ügyfél türelmét!

Átkapcsolás:

Esetenként az ügyfelek nem tudják pontosan, hogy egy adott szervezeten belül a problémájukkal pontosan kihez fordulhatnak. Ilyenkor átkapcsolásra lehet szükség.

- Először hallgassuk végig az ügyfél problémáját, majd az elmondottak alapján döntsük el, hogy az ügygel érdemben ki foglalkozik, s ez alapján kapcsoljuk az adott melléket/kollégát. Figyeljünk a minél pontosabb megítélésre, mert az ide-oda kapcsolgatás ingerültté teheti az ügyfelet, s ezáltal a szervezetre rossz fényt vethet.
- Az egyértelmű döntés elősegítéséhez konkrét kérdéseket tegyünk fel!

- A rossz helyre kapcsolást úgy is el tudjuk kerülni, ha a vonal tartása mellett felhívjuk a kollégát, gyorsan vázoljuk neki az ügyfél problémáját és megkérdezzük, tud-e segítséget nyújtani a konkrét ügyben.

- Az ügyfelet cégen belül átkapcsoljuk, ha mi nem tudunk érdemben segíteni. Amennyiben cégünk az ügyben nem tud segítséget nyújtani, úgy erről tájékoztassuk az ügyfelet, és esetlegesen informáljuk további, megoldást adható szervezetekről, azok elérhetőségével együtt.

Az ügyfélszolgálatok és különösen a lakossági ügyfelekkel foglalkozók óriási számú bejövő hívást kezelnek. Az ügyfelek 30-40%-a megunja a várakozást és leteszi a telefont, ami elégedetlenséget okozhat. A nagyszámú veszített hívás elkerülésére automatizálható szolgáltatások nyújtanak segítséget. A szervezetek automata menürendszerbe irányítják az ügyfelet, ahol önkiszolgálással juthat hozzá információkhoz, vagy kérheti az ügyintézővel történő személyes kommunikációt.

5. Hivatalos levelek önálló fogalmazása

Az írásos kommunikáció jellemzői:

A szóbeli kommunikáció során gyorsan kapcsolatba léphetünk bárkivel, s a címzettől azonnali visszajelzést kapunk. Ezzel szemben az írásbeli kommunikáció alkalmazásakor a válaszra, visszajelzésre várni szükséges. A régi közmondás szerint: „A szó elszáll, az írás megmarad.” Ez azt is jelenti, hogy a beszéd egyszeri, mulandó, az írás maradandó, többször elolvasható. Az írásbeli kommunikáció további előnye, hogy sokszorosítható, valamint nincs időhöz kötve a küldő és a befogadó. A beszéd hallás útján jut el a befogadóhoz, az írás vizuális úton. A nyelv fogalomkészletét (szavakat) használjuk mind a beszédben, mind az írásos kommunikációnk során. Kifejezőmódunk mindkét kommunikációs formában függ a szókincsünktől, műveltségünktől, társadalmi környezetünktől, iskolázottságunktól, olvasottságunktól. Mindenki különböző nyelvi tőkével rendelkezik, melyet használni tud a kommunikációban.

A hivatalos nyelv

A hivatalos nyelv a hivatalos stílus kifejező eszköze. A hivatalos stílusú szövegeket többnyire különféle intézmények használják egymás között, valamint az ügyfelekkel való érintkezésben. A hivatalos nyelvvel, stílussal készített iratok közé soroljuk többek között a kérvényt, a pályázatot, a rendeletet, a hivatalos levelet, a jegyzőkönyvet stb. Ezen dokumentumok leginkább tájékoztató jellegűek, teljesen hiányoznak belőlük az érzelemkifejező mondatrészek. Sajnos nem feltétlenül jellemző a levelek nyelvezetére a világos, szemléletes mondat szerkesztés, közérthetőség, pedig a megfogalmazáskor erre törekedni kellene.

A hivatalos szövegekben gyakran találni túlbonyolított, terjedelmes, többszörösen összetett mondatokat és sablonszerű panelmondatokat. Ezen szöveg szókincsének egy része a jogi és szakmai nyelvből merít. A hivatalosság megmutatkozik a kötőszavak (*illetve, illetőleg, tulajdonképpen, valamint, tudniillik*), a szakszavak és az idegen szavak használatában. Gyakoriak a jogszabályra hivatkozások, a zárójeles megjegyzések. A pontosság érdekében sokszor túlságosan részletesen fogalmaznak, sok bennük az ismétlés.

Hangnemük hivatalos, azaz személytelen. Ez az igehasználásban mutatkozik meg. A hivatalos irat hangnemt meghatározza a levelező partnerek kapcsolata, mely lehet:

- alá-, fölérendeltség,
- hozzávetőleges egyenrangúság.

Az irat hangneme ennek megfelelően lehet:

- határozott,
- ellentmondást nem tűrő (parancs kiadása),
- szigorú (szabálysértési ügy határozata),
- előzékeny (reklám),
- szívélyes (meghívó).

Semmiképpen nem lehet familiáris, barátságos, jópofa, csak tárgyilagos.

A hivatalos levél formája

Céges papír	
Küldő (nev. cím, tel/fax)	
Címzett	Hivatkozási szám
	Ügyintéző (aki az ügyvel foglalkozik)
Tárgy	tel/fax száma
Megszólítás (ezt helyettesítheti a T. cím)	
Az üzenet szövege	
Keltetés (város megjelöléssel)	
Előszórás	
Aláírás	
Mellékletek	

A hivatalos levél szövege

A XX. században a magánlevél és a hivatalos levél elkülönült egymástól. Ami nem magánügy volt, az irat lett. A két levéltípusnak vannak azonos és eltérő formai és tartalmi jellemzői. Mindkét típus első kelléke a

megszólítás. Formája függ a címzetthez fűződő viszonytól, azaz a megszólított és a levél írója közötti kapcsolattól, a mellérendelt vagy függelmi viszonytól.

Ezt a **téma követi**, amely a hivatalos levél **tárgyához** kapcsolódik. Fogalmazáskor törekedni kell a tárgyilagos stílus alkalmazására, a lényeg rövid, tömör megfogalmazására. A levél első részében mindig **hivatkozunk kell** valamilyen körülményre, amellyel elindítjuk, bevezetjük a tárgyalásos részt.

A tárgy kifejtésénél a világos, egyértelmű stílusra kell törekedni! Kerülni szükséges a kétértelmű, homályos, pongyola fogalmazást. A pontosan, egyértelműen, tárgyiasan és tárgyilagosan írott hivatalos irat nem lehet a megértést nehezítő, szűkszavú, de feleslegesen terjengős sem. Fogalmazáskor kerülni kell az érzelmi megnyilvánulásokat. **A levél befejező részében** a lényeges közléseket újból megismételhetjük, azaz összefoglalhatjuk a lényeget. **Az elköszönés** szintén legyen udvarias, de tartsuk be a „két lépés távolságot”. A befejezést követi **az aláírás**, ami mindig hivatalos, azaz cégszerű és tartalmazza a munkaköri beosztást.

A hivatalos ügyiratkészítés fogalmazási szabályai:

- legyen szakszerű, világos, egyértelmű,
- törekedjen a tömörségre (a közérthetőség szem előtt tartásával),
- stílusa álljon összhangban a levél tartalmával,
- feleljen meg a magyar nyelvi szabályoknak.

A hivatalos levelek ajánlott visszatérő kifejezései:

A hivatalos levél bevezető részével célunk a kapcsolatteremtés, vagy a már meglevő kapcsolat, ügyintézés folytatása. Ezt általában valamilyen hivatkozással kezdjük:

- Ajánljuk...értesítjük, tájékoztatjuk, bejelentjük, felhívjuk a figyelmét.
- Hivatkozva.....kelt levelére,számú megrendelésére, előzetes telefonbeszélgetésünkre, korábbi üzleti kapcsolatunkra,ikt. számú levelére, ...számú szerződésünkre.
- Mellékelten megküldjük...
- Tekintettel arra, hogy...
- Megkaptuk fenti számú megrendelésüket ...

A bevezető részt követi a tárgyalásos, majd a befejező rész. Ezekben is találhatunk panelmondatokat, melyekkel jelezzük a kapcsolatfenntartás igényét. Ilyenek pl.:

- Amennyiben kérdése van, ...
- Érdeklődhet a telefonszámon.
- Reméljük, hogy elégedett....
- Kérjük mielőbbi intézkedésüket!
- Köszönjük szíves tájékoztatásukat!
- Kérem, szíveskedjenek tájékoztatni az érdekelteket, hogy
- Kérem Igazgató urat, hogy ...
- A mielőbbi pozitív válasz reményében...

A levél utolsó szövegbeli része az elköszönés udvariassági kifejezések használatával:

- Tisztelettel...
- Üdvözlettel...
- Köszönettel...
- Szívélyes üdvözlettel...

Nyelvhelyességi tudnivalók

A hivatalos iratok szókinccse jellemzően hivatali szókinccs, gyakran merít a jogi szókinccsből. Általában jellemző az iratokra, hogy szóhasználatuk eltér a mindennapitól. Gyakran jelennek meg a levelek szövegeiben – a fogalmazási sajátosság következtében – pontoskodó és fontoskodó szavak, kifejezések. Pl. *A vizsgálat során megállapítást nyert, hogy A jelen jegyzőkönyv hat példányban került elkészítésre.* **A szabatos stílus jellemzői:** A szabatos stílus eszköze a választékosság, azaz a szabatosság, ami az előadásnak, a beszédnek vagy a hivatalos levelezésnek azon kelléke, melynek segítségével a kifejezések, mondatalkotások a tárgynak megfelelnek, vagyis éppen azt írjuk (mondjuk) ami szükséges a mondanivaló megértéséhez.

A szabatos stílus alkalmazásakor alapvető követelmény:

- lényegre törően, pontosan fogalmazunk,
- kerüljük a terjengősséget,
- egyszerű mondatokat alkalmazunk a könnyebb érthetőség kedvéért,
- ne kövessünk el fogalmazási hibát,
- ne alkalmazzunk idegen szavakat,
- mindig a megfelelő szakszavakat használjuk fogalmazásunkhoz,
- törekedjünk a szakszerűségekre,
- kerüljük a szenvedő szerkezeteket,
- csak a legfontosabb jogi kifejezések kerüljenek a levél szövegébe.

Címzés, kiadmányozás:

A hivatalos levélnél nagyon fontos a megfelelő címzés és megszólítás. A megfelelő feldolgozás alapvető feltétele a helyes címzés megadása, melynek segítségével az irat az ügyintézésre, döntéshozatalra jogosult személyhez tud kerülni.

A helyes címzésben sokat segíthet számunkra az internet és a hatóságok, szervek, cégek internetes weboldala, mely segít tájékozódni a szervezeti egységek között. Amennyiben válaszlevelet készítünk, akkor általában annak címezzük, akitől a hivatalos levelet kaptuk. A címzésben a címzett neve mellett a beosztást, a szervezeti egységben betöltött szerepét is szerepeltetni szükséges (pl. *Igazgató Úr!; Osztályvezető Asszony!; Ügyintéző Úr/Hölgy! stb.*).

Amennyiben tudjuk, hogy kinek címezzük a levelet férfiak esetében az „*úr*” kifejezést illik hozzátenni. Hölgyeknél házasság és családos nő esetében (ez sokszor a nevéből is kikövetkeztethető) az „*asszony*”, hajadon hölgyek esetében a „*kisasszony*” vagy „*hölgy*” kifejezést használjuk. Ha nem ismerjük, hogy a címzett nő vagy férfi, akkor célszerű mindkét megoldást szerepeltetni: „*Tisztelt Igazgató Úr/Asszony!*”, ha nem vezetővel levelezünk, akkor megoldást jelenthet a „*Tisztelt Ügyintéző!*” megszólítás is.

Kiadmányozás a jóváhagyás után letisztázott és a kiadmányozásra jogosult részéről **hiteles aláírással ellátott, lepecsételt irat**. A kiadmányozási jog gyakorlására feljogosított személyeket az arra jogosult vezető a szervezeti és működési szabályzatban, vagy ügyrendben, illetve a kiadmányozásra feljogosított személy munkaköri leírásában határozza meg. A kiadmányozás a véglegesen elintézt, lezárt ügyek elküldhetőségének engedélyezését jelenti. Ennek érdekében az iratot aláírja (általában saját kezűleg), ellenőrzi, hogy az iraton szerepel-e a hivatali szervezet pecsétje (nem hivatali szervezeteknél nem kötelező a pecsét használat). Vannak olyan intézmények, amelyeknél a kiadmányozási jogot gyakorló személy névaláírását tartalmazó bélyegzőt használnak. A kiadmányozáskor nagyon fontos a keltezés feltüntetése, mert az ügyintézési és a jogorvoslati (panasztételi lehetőség) határidők számolásánál fontos szerepe van. Az elektronikus aláírásokkor a keltezést a rendszer az irat jóváhagyásakor automatikusan generálja az iratra.



ÖSSZEFOGLALÓ KÉRDÉSEK:

- 1. Mit jelent a kifejezés: az információ hatalom?**
- 2. Milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie egy információnak?**
- 3. Milyen információkra van szüksége azon szakma gyakorlásához, amit jelenleg tanul?**
- 4. Milyen íratlan etikai szabályok vannak a közigazgatásban?**
- 5. Soroljon fel 5 olyan tulajdonságot, mely fontos az ügyfélszerolatban?**
- 6. Milyen szakaszai vannak a beszélgetésnek az ügyfélszerolaton?**
- 7. Milyen módon lehet az ügyféllel kapcsolatot tartani?**
- 8. Fogalmazzon meg egy hivatalos levelet arról, hogy az ügyfélnek tartozása van valamilyen szerolgtató felé, és szólítsa fel, hogy fizesse meg a hátralékot!**

III. KOMMUNIKÁCIÓS TECHNIKÁK

1. Beszédtechnika és retorika

A beszéd a munkaeszközünk, és egy túlkommunikált társadalomban semmi sem fontosabb a kommunikációnál.

„Ha a kommunikáció segít, bármi lehetséges számodra. Ha nem, akkor viszont semmi, függetlenül attól, mennyire vagy tehetséges és ambiciózus. Amit manapság szerencsének neveznek, az általában a sikeres kommunikáció következménye. Azt jelenti, hogy a megfelelő dolgot mondtad a megfelelő embernek, a megfelelő időben. Túl magas a zajsztint. A régi technikákkal készült üzeneteknek esélyük sem lehet sikereket elérni a mai túlkommunikált társadalomban.”

Ries-Trout: Pozicionálás

Az ügyfélszolgálatban nagyon fontos, hogy ismerjük és a gyakorlatban is ki tudjuk használni a megfelelő beszéd és íráskészség eszközeit, ismerjük a meggyőző szöveg létrehozásának logikáját, kifejezésének és előadásának hatásos módját.

A beszédmód csak részben anatómiai adottság, szépen beszélni mindenki meg tud tanulni.

Beszédtechnika:

A beszéd számtalan elemből épül fel. Alapja a kilégzés, hiszen így adható ki hang, majd ott a nyelv és az ajak, mely a kiáramló levegőt érthető hangokká formálja. Légzés:

A biztonságos beszéd alapja a rekeszlégzés kialakítása és automatikussá tétele. A légzés automatikus, reflextevékenység, melynek funkciója a szervezet oxigénnel való ellátása. A beszéd ugyanerre a folyamatra, de a kilégzési periódusra épül. Meg kell érezni, majd megtanulni a rekeszizom könnyed, tudatos mozgásait. Ennél a légzésnél nincs feszítő érzés, a levegő szabadon áramlik be, valamint ki, a hangszalagok közötti hangréseken. A belégzés mindig hangtalan! A helyes légzés az egész beszédkultúra alapja.

A beszédtechnika elemei:

- a. légzés,
- b. ritmusgyakorlatok,
- c. hangadás,
- d. hangok képzése,
- e. kiejtés.



Alap légzőgyakorlatok:

- Lazítás közben légzésre koncentrálni (élettani légzés).
- Lazítás közben egyre hosszabb kilégzést létrehozni, némán.
- Lazítás közben gyors belégzés, nyújtott kilégzés (még némán: 5-10-15-20 mp).
- Hanyatt fekvés, lazítás, egyenletes ki-, belégzés.
- Hasfal emelkedésének, süllyedésének ellenőrzése kézzel, ezt ellenőrizzük egymáson is.
- Lazítás közben gyors belégzés, nyújtott és szakaszos kilégzés.
- Lazítás közben gyors belégzés, nyújtott kilégzés: F-V-M-N-SZ-Z-S-ZS hangzókkal 10-20mp-ig, majd ahogy fejlődünk, úgy emeljük a másodpercek számát, a cél: 50-60 mp!
- Hangos számlálás 100-ig, huszanként lélegzetvétellel, ha már jól megy, akkor fizikai aktivitás közben végezzük el ugyanezt!

Koncentrációs légzőgyakorlatok:

1. Fejből mondjuk el az alábbi mondatokat! Gyakorlottabbak mondjanak több sort egy levegővétellel. Figyeljünk a hasi légzésre, használjuk el az összes levegőnket a mondat végére!

- Tizenhárom óra az egy óra,
tizennégy óra az két óra,
tizenöt óra az három óra...

- Januárban itthon vagyok, februárban vidéken,
márciusban itthon vagyok, áprilisban vidéken...

2. **Olvassuk el az alábbi szavakat!** Először egy kilégzés alatt minden szót csak egyszer, majd ezt követően kezdjük újra, minden szót egymás után többször ismételve, egy levegővétellel. Az ismétlések előtt tarsunk szünetet, de közben pótlevegőt venni tilos! Valamennyi szó szerkezet egyetlen kilégzés legyen!

ajánlkozik – árnyjáték – ajakbiggyesztés – barackmag,
gerinccsatorna – gipsztukkós – kudarcorozat,
maszkmeister – palackposta – palástcsat,
pénzstruktúra – szárnypróbálgatás

hordozórakéta-kísérletsorozat – éjjeliőrellenőrzőóra-szalag – gépkocsinyereménybetétkönyv-sorsolás – ké-
peslevelezőlapgyűjteménybemutató – légipostabélyeggyűjtemény-kiállítás

hungarológia – kardiológia – meteorológia

3. Mondatbővítés. Próbálja egy-egy kilégzés alatt végigmondani mindegyik mondatot! A rövidebbeket
esetleg kétszer-háromszor megismételheti légvétel nélkül.

Hullott a levél.
Lassan hullott a levél.
Egy tölgyfáról lassan hullott a levél.
Egy hatalmas tölgyfáról lassan hullott a levél.
A rét szélén egy hatalmas tölgyfáról lassan hullott a levél.
A rét szélén álló hatalmas tölgyfáról lassan hullott az elsárgult levél.
A rét szélén egymagában álló hatalmas tölgyfáról lassan hullott az elsárgult levél.

Nyelv

Sok beszédhiba oka a renyhe (gyenge) nyelv. Ha a nyelvizmok nem elég erősek, úgy nehezebben koordinál-
ható a nyelv, bizonyos hangok emiatt máshogy képződnek, mint ahogy az normális lenne, ez eredményezi
a kevésbé szép beszédmodort. Így a légzés mellett a nyelv erősítése a beszédfejlesztés legfontosabb alap-
feladata.

Nyelvgyakorlatok (ellenőrizze magát a tükörben):

1. Öltse ki a nyelvét, majd húzza be 10-15-ször! Ügyeljen arra, hogy nyelve egyenes legyen, ne kunkorodjon
föl és ne érjen hozzá ajkaihoz, fogaihoz!
2. Kinyújtva mozgassa a nyelvét egyik oldalról a másikra 10-15-ször!
3. Érintse meg az orrát, majd az állát a nyelve hegyével 10-15-ször!
4. Csattogtassa a nyelvét 20-30-szor!

Artikulációs (arcizomerősítő) gyakorlatok:

1. Nyissa ki a száját nagyra (Á-hang), majd csukja be!
2. Felváltva húzza szét a száját (Í-hang) és csücsörítsen (Ú-hang)!
3. Harapja be az alsó, majd a felső ajkát!
4. Felváltva mosolyogjon és szomorkodjon!
5. Fújja fel az orcáját!
6. Ismételve hangosan, artikulálva az Á-É-Í, Í-Ó-Ő, A-Ú-Á hangokat!
7. Ismételve a Lá-lá-lá/ná-ná-ná szótagokat, ügyelve arra, hogy az áll ne mozogjon!.
8. Ajakkerekítés, ajakterpesztés izomfeszülésig némán, váltakozva (azaz nyissuk akkorára a szánkat, amek-
korára csak tudjuk)!

Hosszú magánhangzós gyakorlatok: Állunkat ejtsük, mozgassuk aktívan. Nyissuk nagyra szánkat, erősen
artikuláljunk. Gyakorolhatjuk befogott orral (kivéve az orrhangokat: n, m)!

- Ád, szád, ág, rág, tág, vág, vágy, báj, fáj, táj, fák, mák, rák, zsák, áll, bál, Pál, nyál, sál, száll.
- Ég, cég, jég, rég, légy, négy, éj, héj, kéj, mély, szék, bél, cél, nyél, szél, tél, vél, fém, rém.
- Bő, fő, kő, lő, nő, szó, gőg, ők, nők, bőr, tör. Ős, fős, hős, nős, főt, nőt, sőt, őz, főz, gőz, ősök.
- Híd, híg, míg, rím, kín, sín, szín, ír, bír, hír, sír, zsír.
- Is, kik, itt, hit, kit, nyit, hód, kód, ól, gól, szól, kór, szór.
- Fog, hol, tol, kor, sor, tor.
- Kő-kör, örök-örök, öröm-öröm, öt-öt, tör-tör, tör-török-török.
- **Még-meg**, mégy-megy, héj-hej, mély-mely, fél-fel, kél-kel, kén-ken, mér-mer, vér-ver, vét-vet.
- **Ád-ad, rág-rag**, tág-tag, **ágy-agy**, vágy-vagy, fáj-faj, **háj-haj**, **csák-csak**, nyák-nyak, rák-rak, bál-bal, nyál-nyal, váll-vall, **csáp-csap**, **kár-kar**, már-mar, vár-var, **sás-sas**, **gáz-gaz**.

Mondjuk gyorsan, erőteljes szájmozgással, tiszta kiejtéssel az alábbi mondatokat:

- Nincs olyan szépen szóló szép sípszó, mint a szászsebesi szépen szóló szép sípszó.
- Már vagy ősz volt szinte, mikor egy őszinte ősz inte, legyen őszinte, mert ő szintén őszinte.
- Gyere, Gyuri, gyorsan, gyűjtsunk gyertyát győri gyufagyárban gyártott gyufával.

Hang-előrehozási gyakorlat: ezeket a hangzókat képezzük egészen elöl, az ajkaink környékén, ne pedig hátul a torkunkban. Így a hang sokkal lágyabb, kellemesebb lesz. Ellenben ha hátul képezzük, úgy érdes, éles, magas hangot ejtünk, ami nem olyan kellemes a hallgató számára. Próbáljuk ki először mindkét képzési módot és figyeljük meg a különbséget!

a)
mam-mam-mam
nan-nan-nan
bab-beb-bab
zuz-ziz-zuz
din-dan-din
zsezs-zsazs-zsezs

b)
ímmel-ámmal,
giling-galang, szól a harang,
csengő-bongó,
viccel-spiccel,
piffen-puffan,
eddig-addig,
kippen-koppan,
kittyen-kottyán,
dirrel-durral,
tombol-rombol.

Olvassuk a következő sorokat artikulálva!

- A főnővér végső elkeseredésében intravénás injekció alkalmazására határozta el magát.
- Első hallásra pusztán olcsó reklámfogásnak tűnik az a kampányfogás, melynek keretében három zsiráfbébit vonultattak fel a pártszimpatizánsok megnyerése érdekében.

- A szénbányászok látványállványzatát ítélte a legmutatósbabbnak és a legsikerebbnek a szakmai zsűri. Ezzel a győztesnek kijáró egymillió dolláros különdíjjal megelőzték a ranglistán az örök riválist, a fémmegmunkálók válogatott delegációját.
- Érvénytelenítették a Vámoszabadi-Kispércs közötti közúti kerékpárverseny csapatgyőzteseinek időeredményét, szakaszlevágás gyanúja miatt.

Ütem/ritmus

Keressük meg interneten és ütemezve olvassuk el Weöres Sándor **Robogó szekerek című versét!**

Kezünkkel, lábunkkal doboljuk az ütemet. Először lassan olvassuk, majd ha már jól megy, akkor gyorsabban. Rövid az ütem, ha a rövid magánhangzó után csak egy mássalhangzó áll. Hosszú az ütem, ha hosszú a magánhangzó, vagy a magánhangzó után legalább két mássalhangzó áll.

Koncentrációs gyakorlat

Ez a gyakorlat nagy segítséget nyújt a hadaróknak is, hiszen egy kicsit több időbe telik felismerni a különálló szavakat. Ügyeljünk rá, hogy először találjuk meg a szó elejét-végét, és csak utána mondjuk ki, de akkor már hiba nélkül!

mintakenyérhozzaegypékségillatát

valutábanfizettekatengeriszállításért

gyerekhogyanemfélszmagammalviszlek

mondhatjákvilágszerteelterjedtamagyarorsó

attóltarthogyelfogják

A hangindítás

1. Hangoztassa lágy hangindítással! Figyelje meg tükörben állmozgását és ajakműködését!

á — a — o — u — o — a — á
u — o — a — á — a — o — u
a — o — u; e — é — i; ö — ü
e — é — i — í — o — ó — ü — ű — ő — ö — í — i — é — e

2. Lágy hangindítással szólaltassa meg az alábbi szavakat! Ezt úgy lehet elérni, hogy a második hang van inkább megnyomva.

el — él — ól — al — ál (hamis)
ón — un — én — ín — ön — őn (halfajta)

3. Hangoztassa lágy hangindítással!

barát — bérét — borít — bőrűt — borút
dagad — zavar — zsíroz — gyalog — gördül

Hangulatgyakorlatok:

Mondjuk el a mondatokat a felsorolt hangulatokban! A hangulat változtatható a beszéd sebességével, a hang magasságával, a hangsúly változtatásával, a hangképzés módosításával, valamint az artikulációval. Ezek kombinálásával számtalan módon tudjuk variálni a mondat hangulatát. Lehet elsőre nem sikerül, ekkor próbáljuk meg más módon színezni a mondatot.

- *Ezt jól meggondoltad?* - szomorúan, nyugtalankodva, suttogva, vidáman, kiabálva.
- *Mit csináltál már megint!* - hidegen, megvetéssel, feddőleg, jóságosan, kérlelve.
- *Vidd el a könyvet!* - kérve, kérlelve, könyörögve, rimázkodva, mérgesen.
- *Hol van az órád?* - félve, gyanakodva, határozottan, vidáman, csábítóan.
- *Menj ki a szobából!* - idegesen, felháborodva, megdöbbenéssel kifakadva, mérgesen, ijedten.
- *Ne szólj hozzám!* - türelmetlenül, parancsolva, szelíden, kacagva, eszelősen.

Dupla mássalhangzók:

Jól nyújtjuk meg a dupla mássalhangzókat, egy kicsit vigyük is túlzásba. A rendes beszédben a nem megfelelő hanghosszúság alkalmazása magyartalanná teheti a hangzást. A 2. vers rávilágít, hogy mennyire fontos a megfelelő magán- vagy mássalhangzó hosszúság alkalmazása, hiszen a szó jelentését változtathatja meg.

Hallottál-e puffanni zsákot,
zizzenni újságot, zörrenni láncot
labdát pattanni, zárat kattanni,
dörrenni puskát, csörrenni vasat,
csobbanni halat, rebbenni madarat,
csettenni nyelvvel, dobanni lábbal,
csattanni tenyeret, nyikkanni gyereket,
ágot reccsenni, vizet cseppenni,
pottyanni almát, szisszenni vargát?

Más az ál és az áll. A szál és a száll.
A var és a varr. A kin és a kinn
A fen és a fenn. A feni és a fenni.
A szerel és a szerrel.
Az ura és az úrra, az óra és az orra.
Az oda és az óda, a feje és a fejje.
A hason és a hasson. Az eben és az ebben.
A szemel és a szemmel. A tejel és a tejjel.
Az álom és az állom, a várom és a várrom.
A hurok és a húrok, a szurok és a szúrok.
Az ara és az arra, a szegel és a szeggel.
Az orom és az orrom, az előtt és az ellőtt.
A tolat és a tollat, a kiált és a kiállt.
A koros és a kóros, s megint más a kórós.

2. Érvelés és meggyőzési technikák, a retorika

A szónoklattan, ékesszólástan vagy retorika, a szónoklat tudománya, eredetileg díszes külsőségek között előadott beszédeket, ékes stílusú, nyilvános megszólalásokat jelentett. **Ma a rendszeres gondolkodás és önkifejezés eszköze, a kulturált érvelés, vitatkozás tudománya.** Tárgya minden nyilvános, közéleti megszólalás, minden közéleti kommunikációs helyzet, és szereplője minden nyilvánosan megszólaló ember. Társtudománya a szövegtannak, amely a sikeres közlés, a meggyőző beszéd szempontjai alapján tekinti át a szöveg (beszéd) létrehozását.



Felelősséggel tartozunk a nyilvánosság előtt elmondottakért, az üzleti partnerek, ügyfelek, munkatársak számára adott szóbeli vagy írásbeli tájékoztatásért, ígéretért, megállapodásért. Mindezen követelményeknek – a kommunikációs ismereteket magába foglaló – csak komoly szakmai tudással lehet eleget tenni.

A retorikai szöveg célja a hatáskeltés, vagyis a meggyőző közlés. A hitelesség a kommunikációs hatékonyság alapvető feltétele.

Az üzleti kommunikáció minden esetben valamilyen szervezeti keretek (kft., bt., rt. stb.) között zajló, olyan célirányos információcsere, amelynek elsődleges célja a befolyásolás, meggyőzés.

Az üzleti kommunikációnak számos megnyilvánulási formája van, így a tárgyalás, a prezentáció, az értekezlet, a reklám stb.

Mitől meggyőző egy szöveg?

A sikeres meggyőző kommunikációnak is a klasszikus retorikai *Ki? Kivel? Mit? Mikor? Hol?* és *Hogyan?* kérdésekre kell a választ megadnia. Fontos, hogy a partnert meggyőzni, befolyásolni kívánó „szónok” üzletember, ügyintéző ismerje a meggyőzni kívánt célszemély(ek)e)t. Az ügyintézőnek jól kell időzítenie, s tökéletesen megfogalmazott érveket kell használnia ahhoz, hogy sikeres legyen.

A beszéd jelentősége, hatása három összetevőből áll:

- Az első a **beszélő jelleme** (a kommunikáció forrása).

A jellemünkkel győzünk meg valakit, ha a beszédünket hitelesen mondjuk el, abban őszintén hiszünk és nonverbális kommunikációnk ezáltal harmóniában van a verbálissal. A nekünk szimpatikus embernek könnyebben elhiszünk dolgokat (viselkedés, küllem, hitelesség, megbízhatóság, szakértelem, tekintély, erkölcs, erény).

- A második a **hallgatóságra tett hatás** (a kommunikáció befogadója).

A hallgatóságon keresztül érzük el célunkat, ha beszédünk hat az érzelmekre. A vidám vagy egy mérges hallgatóság nem ugyanúgy ítél meg dolgokat. De a megítélés függ a hallgatóság összetételétől is. (kora, nemi összetétele, tájékozottsága, elkötelezettsége, intelligenciája, érdeklődése).

- A harmadik pedig **maga a beszéd**, mely bizonyít, vagy úgy tűnik, hogy bizonyít (a kommunikáció tartalma).

Érvek és meggyőzés. Mivel minden ember a jellemének megfelelő vagy a hozzá hasonló beszédet tartja hihetőnek, könnyen átláthatjuk, hogyan kell beszélnünk ahhoz, hogy beszédünk hiteles, elfogadható legyen. Tehát képesek vagyunk azt és úgy mondani, amit és ahogy az illető személy be tud fogadni. Amire a meggyőzés érdekében a beszéd közben érdemes odafigyelni: szerkezet, érvrendszer, logikai felépítés, hitelesség, elfogadhatóság).

Tárgyalástechnika szakaszai:

1. Az előkészítés fázisa (tervezés, átgondolás, ráhangolás).
2. Interakció (maga a tárgyalás) – légkörteremtés, bizalomkeltés, szükségletfelmérés, aktív ráhatás, motiválás, elfogadtatás, döntés, megegyezés, lezárás, befejezés.
3. Utógondozás.

A beszélőnek a figyelem mellett a szimpátiát is célszerű elnyernie. Az észérveket ki kell egészíteniük az érzelmi érveknek – és mindez fordítva is igaz. Ennek egészen egyszerű oka van: más hatást tudunk elérni a két különböző érvtípussal. Az **észérv** törvényszerűen mindig felébreszti a kritikust a másik emberben, ezáltal ellenérveket szül. Ezzel szemben az **érzelmi** érv két ember között, a kapcsolat és kötődés kialakítására képes. Amennyiben belátásra akarjuk bírni a hallgatóságot, akkor elég lehet az észérv alkalmazása. Cselekvésre ösztönzéshez már az érzelmi érvek is szükségesek. A beszédképesség fejlesztése mellett a hallgatás képességét is érdemes fejleszteni.



A meggyőzés nyelvi eszközei:

A kifejező és meggyőző beszéd előadásakor ügyelnünk kell a jó hangzásra is. Nem szabad összekapcsolnunk túl hosszú vagy túl rövid szavakat. Rossz hatást kelthet egy vagy több szótag ismétlődése is (*pl. az üzletbe be nem tér*). Lehetőleg kerüljük a nehezen kiejthető szavakat, a mássalhangzó-torlódásokat. Ügyeljünk arra, hogy a szóhatárok véletlenszerű egybeolvadása soha ne eredményezzen illetlen szavakat.

A retorika a stilisztika eszközei közül elsősorban az alakzatokat alkalmazza. Szerepeltetésük során a leggyakoribb hibák a fölösleges ismétlés, a rossz mondat szerkesztés, a képzavar, valamint az össze nem illő, félreérthető képek alkalmazása.

Sajátos szerepe van a retorikában a kérdésnek. A kérdés rávilágíthat az ellentmondásokra, továbbá következtetések alapjául szolgálhat.

Érvelés és meggyőzőési technikák

A meggyőzés a befolyásolás azon módja, amelyben az érvelés dominál, és ennek segítségével próbál másokat valamilyen belátásra bírni.

A meggyőződések fejlődése három tipikus szakaszra osztható fel:

- a szituatív jellegű fázis,
- az elfogadás fázisa,
- a stabilizálódás fázisa.

A meggyőzést feltétlenül fontos megkülönböztetni a rábeszéléstől. A **meggyőzés** folyamán logikai érvek segítségével törekszünk a **tartós hatás elérésére**, feltételezve a viszont érvelést is. A **rábeszélés** pedig azonnali eredményt szeretne elérni, akár a korrekt érvelést is mellőzve, és nem válogat az eszközökben.

A meggyőzés lényegi eleme, hogy az egyén a megismert tényeket, dolgokat önmaga számára elfogadhatóvá teszi, tehát kialakul a meggyőződése, egyetértése. A túlságosan nyilvánvaló befolyásolási szándék ellenállást válthat ki. Felfokozott ellenállást, dühöt eredményezhet az érintetteknek az eltitkolt befolyási szándék, a **manipuláció**.

A meggyőző erő nem pusztán technika, hanem személyes varázs, szimpátia kérdése is. A meggyőzés sikerességéhez elengedhetetlenül hozzátartozik az **egyéniség**. Egyesek szerint a meggyőzés nem más, mint a tanácsadás viszonylag önállósult formája. Hatékonysága nem egyedül a közölt tanács jó vagy rossz voltában nyilvánul meg, hanem abban is, ahogyan azt közlik. Amikor a közlés nem egyszerű információátadás, hanem egyúttal meggyőzés is, abban az esetben mindig tartalmaznia szükséges a rábeszélés mozzanatát. A meggyőzés módjai, eszközei szorosan összefüggnek, élesen nem választhatók szét egymástól.

A meggyőzés egyik módja észérvekkel történhet.

Elősegíti meggyőzésünk sikerét, ha néhány olyan érvet is felhasználunk, amelyek kifejezetten egyéni érdekeink ellen szólnak, így éreztethetjük, hogy készek vagyunk áldozatot meghozni a közös megállapodás érdekében. Ennél a módszernél szükségünk van információkra, tudásra. Jó, ha érvelésünket azzal kezdjük, amit a másik fél már elmondott, kijelentett, elfogadott. Ezzel a kettőnk közötti azonos értékrendszert erősítjük.

Érzelmi alapú meggyőzés esetén a másik felet elsőként mindig arról szükséges meggyőznünk, hogy fogadjon el bennünket partnerként. Ehhez kellően határozottnak kell lennünk, de nem szabad tolakodóan viselkednünk. A meggyőzés során mindig keressük partnerünkkel a szemkontaktust. Az érzelmi alapú meggyőzés építhet a kapcsolatra, a viszonyosságra, a tekintélyre, az alkalom egyedülállóságára, illetve a társadalmi elfogadottságra.

Az érvelés az érvek felhasználása az igazság bizonyítására. Az érvelésnek nem az a célja, hogy legyőzzünk, hanem az, hogy meggyőzzünk másokat, és az együtt gondolkodással közelebb jussunk az igazsághoz, megoldáshoz.

Az érvelés módszerei

A **dedukció** módszerével először az általános tételt fogalmazzuk meg, abból vonjuk le az egyedi esetekre vonatkozó következtetéseinket (általános → egyes).

Az **indukció** módszerét alkalmazzuk akkor, ha az egyedi jelenségekből indulunk ki, és azokból általánosítunk, vonjuk le a következtetést.

Az érv felépítése:

A kifejtett érv három elemből épül fel:

- Tétel: egy következtetés megfogalmazása.
- Bizonyíték: a következtetés előzményei, magyarázatai.
- Logikai összekötő kapocs: összekötő elem tétel és bizonyíték között. Ha egyértelmű a tétel és bizonyíték közötti összefüggés, akkor el is hagyható. Ekkor az érv csak kéttagú.

Az érvek felépítése:

Mint a szónoki beszédnél, a bevezető és befejező rész az érzelmekre hat, a közepe az értelemre.

1. Bevezetés

Meg kell nyerni a hallgatóság jóindulatát (megszólítás, dicséret), fel kell kelteni a figyelmet a témaválasztás indoklásával, hangsúlyozni szükséges a téma fontosságát, az újszerű téma-megközelítést, elő kell készíteni a beszédet, a téma megértését. Lehet tovább utalni a kifejtés módjára.

2. Elbeszélés

A téma megjelölése, a fő gondolat, amit később részletezünk. Rövidnek, tömörnek, egyértelműnek, lényegre törőnek kell lennie. Összetett téma esetén több tételmondat is megfogalmazható.

3. Részletezés

A tételek kifejtése bővebben. Eszközök:

- fogalommagyarázat,
- példák,
- szemléltetés,
- személyes élményre való kitérés,
- először a fő téma kifejtése szükséges,
- amennyiben ismert témáról van szó a részletezés elhagyható

4. Bizonyítás

Az érvelő fogalmazás legfontosabb része. Az álláspont igazságának bizonyítása érvekkel.

- összegyűjtött adatok,
- jogszabályok,
- tanúvallomások,
- bizonyítékok

segítségével érvelhetünk, mely után következtetéseket vonhatunk le.

5. Cáfolás

A velünk ellentétes véleményt vallók nézeteinek cáfolata, érveinek közömbösítése, megdöntése, megsemmisítése. Az eredményes és tisztességes cáfoláshoz érteni és ismerni kell mások érveit, csak így lehet megtalálni az érvelés gyenge pontjait. Bírálunk csak az érveket szabad, soha sem az ellenfél személyét. Bírálhatjuk például a források megbízhatóságát, a fogalmak meghatározásának pontatlanságát, az egyoldalú megközelítésmódot, a bizonyítékok hiányát vagy nem elegendő voltát, az érvek egyoldalúságát stb.

6. Befejezés

Ismétlése a fő gondolatoknak, összegzés. Felvillanthatja a megközelítés más módjait is, vagy a jövőbe tekinthet. A jó befejezés hatással van a befogadó érzelmeire (esetlegesen fokozható a felháborodás az ellentábor ellen). Ezen részben a hallgatót újra meg lehet szólítani, továbbá a saját elkötelezettség is hangsúlyozható.

Az érvek fajtái

1. A definícióból levezetett érvek

A definíció egy-egy fogalom (tétel) meghatározása, kifejtése, többnyire körülírással.

Valamennyi tudományos igényű munka törekszik arra, hogy a fogalmakat meghatározza. A definíciókhoz többnyire érvek, érvsorok is kapcsolódnak. Az érvekkel elfogadtatják a tényeket, meggyőznek.

A meggyőzés, a hatásos érvelés alapfeltétele, hogy jól érthető és pontosan körülhatárolt fogalmakat használjunk.

2. Az ok-okozati összefüggésből származó érvek

Az ember természetétől adódóan kíváncsi, egyik leggyakoribb kérdésünk: a „*miért?*”. Ezekre a kérdésekre az ok-okozati összefüggésből származó érveléssel felelhetünk.

3. A tudományos gondolkodás és a tudományos érvelés alapvető módja az okfejtés: az okok feltárásával bizonyítunk, magyarázunk. **A körülményekből levezethető érvek**

A körülményekből levezethető érvekkel arról akarjuk meggyőzni a hallgatóinkat, hogy az általunk bemutatott körülmények elkerülhetetlenné tesznek (tettek) bizonyos lépéseket, cselekedeteket; más mód nem lehetséges (nem volt lehetséges) vagy nem elfogadható: „*Nincs (nem volt) más választásunk, minthogy...*” stb. Gyakran előfordul, hogy egy-egy tévedésért, hibás intézkedésért, rossz cselekedetért a „körülményeket okoljuk”. Nem szabad azonban visszaélni ezzel az érvelési móddal. Nem használhatjuk erkölcstelen vagy önző tettek magyarázatára, az egyéni felelősség elhárítására.

4. Az összehasonlításon alapuló érvek

Az összehasonlítás igen hatásos érvelési mód: az érvek szemléletesebbé tételére, megerősítésére használjuk fel őket (formájuk gyakran metafora vagy hasonlat). Igen gyakori módszere például az irodalomnak.

5. A bizonyítékokból származtatott érvek

Állításunk bizonyítékaként utalhatunk tényekre, felhasználhatunk statisztikai adatokat, kutatási eredményeket, jelentéseket, beszámolókat stb. A bizonyítékoknak mindig megbízható, hiteles (megnevezett) forrásból kell származniuk.

6. Az ellentétén alapuló érvek

Amennyiben bizonyítani akarunk valamit, akkor az is elegendő, ha bizonyítjuk, hogy az ellenkezője hamis, vagyis ellentétén alapuló érveket használunk. Az érvelésnek ezen formája a feszültségteremtés eszköze lehet.

7. Valószínűségen alapuló érvek

Alapja olyan megfigyelés, tapasztalat, megállapítás, amit mindenki elfogad.

8. Tekintélyre vonatkozó érvek

Egy tekintélyes ember szavaira hivatkozik.

Az érvek fajtái:

A készen kapott érvek: külső forrásból származnak. Ilyenek lehetnek például a törvények, a határozatok és a rendeletek. Szintén bizonyítékként szolgálhatnak a többség által elfogadott velős bölcsességek, közmondások, általános igazságok, közhelyek. Hatásos külső bizonyítékok a véleményünket alátámasztó tények, a hiteles forrásból származó adatok, a statisztikai felmérések, a tudományos kísérletekről, kutatási eredményekről szóló beszámolók.

A megalkotott érvek: ezeket magunk teremtjük, saját megfigyeléseink, tapasztalataink alapján fogalmazzuk meg őket.

A személyi érvek: a témához kapcsolódó személyek tulajdonságaira, körülményeire utalunk.

A dologi érvek: akkor használjuk, ha a témát adó dologgal kapcsolatosak.

Az érvek logikája

- A magyarázatra épülő érv.
- A következtetésre épülő érv.
- Az egyestől az általánosig érvelés.
- Az általánostól az egyesig érvelés.
- Az összehasonlításon alapuló érvek.

Az érvelés eredményei és hibái

Az érvek megfogalmazása után érdemes a következő dolgokat is végiggondolni:

- Érthetően kifejtettük-e, amit állítunk, világosan fogalmaztuk-e meg az érveket?
- Megbízhatóak-e azok a tények, adatok, amelyekre hivatkozunk?
- Elegendőek és megfelelőek-e bizonyítékaink állításunk alátámasztására?
- Elég meggyőzőek-e érveink és példáink?
- Megfelelő hangnemet választottunk-e az érveléshez?
- Elegendő türelmet tanúsítottunk-e a másik féllel szemben?
- Elkerültük-e a személyeskedést?
- Pontosak-e az idézeteink, adataink, fogalom-meghatározásaink?

Az érvelő szövegtípus

Kiseb-nagyobb nyilvánosságnak íródik, szerkesztése tudatos, gondos a szerkezete világos, arányos és előrehaladó. Érdeklődést kell tőne lennie. Fontos: erősebb tagolást kell alkalmazni. Gyakori az előre- és visszautalás, az ismétlés.

Az érvek elrendezése

Az érvelő, meggyőző kommunikáció egyik fontos lépése tehát a szerkezet kialakítása, az érveink elrendezése. Fontos átgondolni, hogy az érvelésnek mi legyen a logikája (pl. időrend, térbeliség, rész-egész, ok-okozati összefüggés stb.). **Az érveket (az alátámasztott, bizonyított vagy cáfolt állításokat) a tételként felvett téma bizonyítására használjuk.**

A legerősebb érvsorrend a **primátus-elv** (a legerősebb érv van elől - lejtéses) és az **emelkedő érvsorrend** (a legfontosabb érv a mondandónk végén hangzik el - fokozásos) Ezekből gyengébb a piramis-elv (a legerősebb érv középre kerül). **Gyakori érvsorrend még a dramaturgiai sorrend** (fordulatot tartalmaz, de emelkedően), a **dialektikus érvsorrend** (tézis-antitézis-szintézis), a **pragmatikus érvelés** (problémamegnevezés, körbejárás, javaslatétel) és az **„össztűz”** (a személy vagy nézet mindenoldalú támadásnak van kitéve).

ÖSSZEFOGLALÓ KÉRDÉSEK:

- 1. Milyen gyakorlatcsoportok vannak a beszédtechnika fejlesztésére?**
- 2. Mi a retorika? Mitől függ egy eredményes meggyőzésen alapuló kommunikáció?**
- 3. Mik a telefonos kommunikáció hátrányai?**
- 4. A hivatali ügyintézés beszélgetésre vagy megbeszélésre hasonlít inkább, miért?**
- 5. Mit jelent az értő meghallgatás?**
- 6. Mi az asszertív kommunikáció lényege? Milyen kommunikációs típusok vannak még?**
- 7. Hogyan építjük fel az érvelést?**

IV. ÜGYFÉLSZOLGÁLATI KOMPETENCIÁK

1. Az ügyfélszolgálati kompetenciák fajtái, jellemzői

Ahhoz, hogy sikeresek legyünk ügyfélszolgálati területen, kiváló kommunikációs készségekre lesz szükségünk, mind szóban, mind írásban. Ha ilyen területen szeretnénk elhelyezkedni, rendkívül fontos, hogy az ügyfelekhez minél barátságosabban, empatikusabban viszonyuljunk. Ugyanakkor ragaszkodnunk kell a szervezeti protokoll és a munkáltató szabályainak betartásához is. Rendszerint szükségünk lesz felhasználoói szintű számítógépes ismeretekre és adatbeviteli készségekre a feladatok megfelelő elvégzéséhez. Nem elhanyagolható az ápoltság megjelentése és a megfelelő öltözködés kiválasztása sem. Mindenképp érdemes pontosan tisztában lennünk a munkaköri leírással, a pozícióhoz tartozó felelősségekkel.⁴

- **Az ügyfél félelmének nincs alapja** – Ügyet intézni nem akar, nem szeret az ügyfél, nincs bizalma a hivatalban, tart tőle, hogy nem megfelelően fognak vele bánni. A legkisebb jelek is, amelyek ennek ellenkezőjét bizonyítják különös jelentőséget kapnak, sőt túlértékelődnek. Érdemes tehát kifejezetten „rájátszani” arra, hogy semmi alapja sincs ennek a félelemnek. A hatás nem marad el.
- **Udvariasság és természetesség** – Előzékenyen, figyelmesen (apró gesztusokkal pl. megszólítás az ügyfél nevén, „hálásan köszönöm”, „legyen szíves, tegye meg, hogy...” kifejezések használata), türelmesen, természetes egyszerűséggel (pl. nyelvhasználatban, a szakzsargon kerülésével), megnyugtató módon bánnak az ügyféllel. Az ilyen ügyintézői hozzáállás felszabadítóan hathat az ügyfélre, és hasonló magatartásra készíti az ügyfelet is
- **Pozitív beállítódás** – A jóindulatú hozzáállás, kellemes kedélyállapot, barátságos viszony, megelőlegezett bizalom lebontja azt a félelmet, lélektani falat, akadályt, amelyet sokszor az ügyfél – régi, rossz beidegződés, tapasztalat alapján, gyakran minden konkrét alap, aktuális fenyegetettség nélkül – épít magának, nehezítve ezzel a saját dolgát, a vele való kapcsolatot. Pozitív gesztusokra az emberek szintén pozitív módon reagálnak. **Optimizmus** – Azt az üzenetet kell hordozni a kommunikációban, hogy minden bizonnyal meg tudjuk oldani a problémát, az ügyintézés sikeres lesz. Ez megkönnyíti a helyzetet és önbeteljesítő jóslatként fog működni.
- **Egyenrangú kapcsolat** – Az egyenrangú közigazgatási ügyfélkapcsolat a hétköznapi demokrácia egyik legfontosabb színtere.
- **Empátia** – A másik, az ügyfél, helyzetének, érzéseinek átélési készsége. Ez a képesség tanulható és fejleszthető. Elősegíti a partner várható, tényleges akcióinak és reakcióinak megértését. Megfelelő információkkal, gesztusokkal jelezni, érzékeltetni lehet, hogy tudatában vagyunk, beleéljük magunkat a másik helyzetébe, s ezzel szükség esetén feloldódik az ügyfélkapcsolat túlzottan formális, bürokratikus jellege.

⁴ A felsorolás kisebb módosításokkal Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működtetése tanulmányában vázolt rendszer alapján íródott.

- **Motiváltság** – Belső és külső késztetés szükséges ahhoz, hogy ne csak az ügyfélnek, hanem az ügyintézőnek is fontos legyen az ügyfélszolgálat, az ügyintézés eredményessége. Ezt a teljesítménykontroll és ösztönzési rendszer biztosíthatja.
- **Kooperativitás** – Az ügyintézésben való segítőkész együttműködés lényege az, hogy mindkét fél a szerepéből adódó képességeit, lehetőségeit, ismereteit kölcsönösen és proaktív módon mozgósítja az ügyintézés sikeressége érdekében. Az „egy hajóban evezünk” típusú kapcsolat megteremtése.
- **Figyelmes meghallgatás** – Az értő figyelem elsajátítható, gyakorolható. Célja, hogy ne azt halljuk csak, amit hallani akarunk, hanem azt, amit mondani szeretnének nekünk, várnak tőlünk. A félreértések többsége abból származik, hogy nem figyelünk eléggé a beszélőre, közbeszólással, megszakítással eltérítjük eredeti közlési szándékától. A nekünk tipikus történet az ügyfél számára egyedi, fel kell ismerni a sajátosságot. Az odafigyelés érzékeltetése gesztusokkal, metakommunikációval, a beszélőre összpontosítás, bátorítás, visszakérdezés, a beszélgetést zavaró körülmények (pl. telefon) kiiktatása fontos.
- **Memória** – Rendkívül jó benyomást tesz az ügyfélre a gyors, pontos, teljes válasz. Különösen értékes, ha személyes tartalmat kap, amikor az ügyintéző emlékszik az ügyfélre, nevére, ügyére, amiben akár a legegyszerűbb ügyfélkezelő számítógépes rendszerek is rendkívüli szolgálatokat nyújthatnak az ügyintéző számára.
- **Szervezőképesség** – A szervezet fogaskerekeként saját munkáját hatékonyan szervezve kell működnie az ügyintézőnek. A szervezőképesség annak felismerését, elismerését és a megfelelő időben történő kiszolgáltatását, a veszélyeztető és akadályozó tényezők előrelátását, gyors felismerését és elhárítását jelenti, amitől a dolgok folyamatosan és jól működnek vagy elromolhatnak.
- **Felelősségérzet és -vállalás** – Az ügyfélszolgálat felelőssége akkor is jelentős, ha az érdemi döntések nem elől a „front office”-ban, hanem a háttérben történnek. A felelősségérzet az intézkedések következményeinek a sikernek és a kudarcnak, az elismerésnek és az elmarasztalásnak a tudatos vállalása, a szembenézés képessége.
- **Megbízhatóság és határozottság** – Az ügyintéző a szervezet nevében vállal felelősséget, kötelezettséget, miközben saját személye van előtérben az ügyfél számára, pontosan teljesíti ígéreteit, a dolgok az előjelzések szerint alakulnak, az információk pontosak. A határozottság, döntésképeség a megbízhatóság kritikus mozzanata.
- **Meggyőző kommunikáció** – A meggyőzőképesség alapfeltétele számos, korábban említett képesség, úm. az empátia, megbízhatóság, felelősség-vállalás. Mindezek együttesen **hitelessé** teszik az ügyintézőt. További készség a törekvés az elfogadás elérésére, különösen akkor, ha az információ, intézkedés nem a legkedvezőbb az ügyfél számára. Világosan meg kell tudni különböztetni az embereket és a problémás helyzetet. Elemzeni kell a kialakult helyzetet, az álláspontokat, a háttérben húzódó érdekeket, összevetni a lehetséges kimeneteket, felsorakoztatni az ellene-mellette szóló érveket.
- **Kreatív problémakezelés** – probléma-érzékenység szükséges ahhoz, hogy a normálistól, a várt helyzettől való eltérést, mint kihívást mielőbb felismerjük. A legjobbak számára a sikerélményt a nehezebb, problémás ügyek eredeti, ötletes megoldása jelenti.
- **Konfliktuskezelés** – Az érdekek, vélemények, helyzetmegítélés ütközése – különösen problémás esetekben – az ügyfélkiszolgálat természetes velejárói, amik például panasz, kifogás, reklamáció formájában jelennek meg. A konfliktuskezelés az ügyintézőtől mindenekelőtt a jelenség természetességé-

nek elfogadását, az érzelmektől való elvonatkoztatás, és azok visszaszorításának, a toleranciának, az őszinteségnek, a tárgyyszerűséghez való ragaszkodásnak a követelményét jelenti. Az ügyintézőnek független közvetítőként kell részt vennie, és nyitottnak kell lenni a saját hiba, tévedés beismerésében, mindez a kompenzáció, sajnálat-, elnézés-, bocsánatkérés, diszkréció képességeit, készségeit feltételezi.

- **Emberismeret és ügyféltípusok** – A legkülönbözőbb ügyfél-kiszolgálási helyzetek kezelésében előnyös az ügyintéző számára, ha képes minél előbb felismerni az ügyfél szándékait, viselkedésének lelki mozgatórugóit, tehát jó emberismereti képessége van. Tipikus ügyfél kevés van, inkább a jellemző magatartásmódokra érdemes koncentrálni, amelyek akár egy ügyfélkapcsolaton belül is váltogathatják egymást, nem kis mértékben az ügyintéző viselkedésének hatására.
- **Csapatmunka** – Az ügyfelek kiszolgálása jellemzően kollektív tevékenység. A közös cél és felelősség vállalása, a munkamegosztás, az egymást segítő kapcsolat, a csoporton belüli empátia, a kudarcok és sikerek közös vállalása, az érdekek megosztása jellemzi a jó csapatmunkát.



- **Stressztűrés, -kezelés** – A tömeges, rosszul szervezett, nem megfelelő technikai feltételek és munkakörülmények mellett folyó, gyakran ismétlődően konfliktusos ügyfélszolgálat törvényszerűen vezet stresszhelyzet kialakulásához, amelyet az emberek különbözőképpen tudnak elviselni. Feszültséget, fizikai rosszullétet érzünk, fejfájással, szédüléssel, akár ájulással, remegéssel is járhat. A terheket elviselhetetlennek érezzük, a levertség lesz rajtunk úrrá, életkedvünk elhagy. Ilyenkor inkább menekülünk, meg akarjuk úszni a helyzetet, problémamegoldó képességünk a minimálisra csökken. A tartós stresszhelyzet, túlhajszoltság kiégéshez (burnout), fásultsághoz vezethet, amikor érzéketlenné válunk az ügyfelek gondjaira, munkánk gépszerűvé válik. Mindkét jelenséget a pszichológia jól ismeri, személyes és munkahelyi megelőzésükre, kezelésükre kipróbált technikák állnak rendelkezésre.
- **Önkontroll** – Az ügyintézőnek az ügyféllel való foglalkozás közben folyamatosan figyelnie kell önmagát, az alap- és a metakommunikációs (pl. érzelmeink kifejeződését) folyamatot. Mintha egy külső megfigyelő követné, úgy kell tudnunk látni, elemezni, ellenőrizni és szabályozni azt, ami történik.
- **Önismeret és önbizalom** – Ahhoz, hogy az ügyintéző magabiztos, kiegyensúlyozott, megbízható, határozott lehessen, bíznia kell saját magában, képességeiben. Tudnunk kell képességeinket, értékünket ahhoz, hogy becsülni tudjuk önmagunkat és joggal várjunk el megbecsülést másoktól – az ügyfelektől – is.
- **Önbecsülés és önfejlesztés** – Az önmagunkkal való törődés első lépése az önértékelés és önbecsülés, amelynek kulcsa az önismeret. Egyáltalán nem közömbös, hogy az ügyintéző minek tekinti, hogyan gondolja önmagát. Az ügyfelek kiszolgálását a kibontakozás lehetőségeként, vagy a megpróbáltatás

tások és szenvedések végtelen folyamataként éli meg. A legfontosabb, hogy elfogadjuk önmagunk folyamatos fejlesztésének, ehhez – az önismereten és önbecsülésen túl – elsősorban nyitottnak, az újra és változásra fogékonyak kell lennünk.

- **Párhuzamos munkavégzés** – Az ún. multitasking képesség ebben a munkakörben különösen felszínre kerül. Fontos, hogy az illető mennyire képes jól priorizálni, hogyan és mennyi idő alatt tudja végrehajtani az elvégzendő feladatait, hogy a lehető legtöbbet hozza ki egy helyzetből.
- **Nyelvtudás** – Mivel az ügyfelek között külföldiek is vannak, ezért egy elégséges kommunikációs nyelvtudás is elvárás.

A munkáltató részéről nehéz a megfelelő kompetenciákkal megáldott embereket megtalálni és megtartani, ehhez az alábbi módszereket lehet alkalmazni:

- A bérezést illetően az anyagi megbecsüléssel is kifejezésre lehet juttatni a szervezet értékrendjét. Megfelelő bérezés ellenében lehet megfelelően magas követelményeket támasztani az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatba kerülő munkatársakkal szemben,
- teljesítménykontroll és a hozzá kapcsolódó ösztönzési, elismerési rendszer,
- előmeneteli, karrierlehetőség,
- megfelelő kényelmes, egészséges munkakörülmények,
- betanítások, továbbképzések, tréningek.

Elvárások az ügyfélszolgálati munkától:

- kézben tartani és megoldani az ügyet,
- az ügyintéző megfelelően képviselje a céget,
- pontos adminisztráció,
- háttéradatbázisok és rendszerek biztonságos kezelése,
- jegyzőkönyvek, szerződések, adminisztráció,
- érthetőség,
- egyértelműség,
- udvariasság,
- türelem,
- személyre szabottság,
- kommunikáció,
- viselkedés,
- az egyes ügyintézők felkészültsége közelítsen egymáshoz, legyen azonos.

Ügyfélszolgálati kompetenciák:					
szakmai, jogi	etikai	pszichológiai	kommu- nikációs	szervezési	informatikai, technikai
jogismeret	érték- vezéreltség	emberismeret	kapcsolatter- emtés	intézményis- meret	számítástech- nikai ismeretek
eljárás és szolgáltatás ismeret	törvényesség	önismeret	meghallgatás, figyelem	csapatmunka, koordinációs készség	internet és háló- zatismeretek
közönség és társadalomis- meret	politikai semle- gesség	tolerancia	kifejezés, írás, beszédkészség	kezdemé- nyezés, proaktivitás	irodai alkal- mazások

szakterületek ismerete	ügyfélközpontúság	empátia	meggyőzés, diplomáciai érzék	probléma megoldás	ügyfélkiszolgálás
szervezet és hálózatismeret	egyenlő bánásmód	határozottság	konfliktuskezelés	önállóság, döntésképeség	szakrendszer ismeret
	szolgáltatás orientáltság	kitartás, türelem	metakommunikáció	kreativitás, rugalmasság	információkérés
	fegyelmezetttség, udvariasság	stresszkezelés	idegennyelv	munkafolyamat modellezés, szervezés	kommunikációtechnikai eszközök és alkalmazások
	megbízhatóság, pontosság	bizonytalanság tűrés	betanítás, oktatás, tudásátadás		

2. Ügyfélszolgálati kompetenciák fejlesztése

Az ügyfélszolgálati készségfejlesztések és ilyen témában induló képzések célja az, hogy a kormánytisztviselőkben, ügyfélszolgálati munkatársakban megerősítse a szolgáltató állam megvalósításához szükséges ügyfélközpontú, etikus, az integritás kultúráját fejlesztő és felelős hozzáállást, valamint, hogy elsajátítsák a szakszerű, hatékony és asszertív kommunikáció alapjait. Az ügyintézők képesek legyenek különböző, a fogatékmal élőkkal történő helyzetek szakszerű és ügyfélbarát kezelésére; ismerjék fel a problémás ügyfelet, legyenek képesek elemezni a konfliktusos helyzeteket és az interkulturális konfliktusokat, továbbá megfelelő technikával tudják kezelni azokat, ahogyan a kihívásokkal teli helyzetekből adódó stresszt is. Miután elsajátították az ügyfélközpontú szolgáltatás ismérveit, tudjanak javaslatot tenni a saját munkájuk, feladatuk, tevékenységük fejlesztése érdekében. Végül pedig legyenek képesek autodidakta módon saját ügyfélszolgálati készségeik fejlesztésére konkrét célokat kijelölni és a fejlődéshez szükséges utat megtervezni önmaguk számára.

„Az ügyfélnek mindig igaza van.” Ha ez nem is feltétlenül van így, az biztos, az ügyfélnek mindig igazat adunk! Ezt azonban nem egyszerű megtenni, pláne nem mosolyogva, őszintén. Az ügyfélszolgálati kommunikációs kompetenciák fejlesztése nem azt jelenti, hogy a jövőben elkerüljük a szervezetet, céget, munkatársakat a problémás ügyfelek, de azt igen, hogy a kollégák mesterien megoldanak majd minden kommunikációs helyzetet, ezáltal az ügyfelek elégedetten távoznak, és örömmel térnek vissza!

A. Az egyik fontos kompetencia a stresszmentesség.

Az interneten számos stressz-teszt található, oldjanak meg egyet, hogy megtudják, mennyire jellemző önökre a stressz!

A munkahely és az egészség közötti kapcsolat. A stressz fogalma, a stresszorok jellemzői

Az egyén munkája többféle módon befolyásolja az egészséget.

Pozitív hatások: a munka növeli az önértékelést, sikerek esetén hasznosnak és fontosnak érezzük magunkat. További pozitív hatásként értelmezhető a jövedelem, anyagi biztonság, társas kapcsolatok kialakítása.

Egészségre káros hatások: a munkahelyi stressz okozta megbetegedések.

A munkahelyi stressz minden munkakör esetében jelen van, az ügyfélszolgálat viszont több szempontból is kiemelkedőnek számít a stressztényezők tekintetében – a nagy munkateher, a munkakörülmények vagy a problémás kliensek kezelése mind megannyi stresszforrás a munkavégzésben.

Pszichológiai stresszállapot akkor jön létre, ha a személy olyan helyzettel találkozik, amely a saját megítélése szerint meghaladja a rendelkezésére álló erőforrásokat, a probléma megoldása nehéz számára. Nem tekintünk stressznek olyan feladatokat és problémákat, amelyeket könnyedén meg tud oldani az egyén. *A magas-fokú munkateher és a változó munkakörülmények bizonyos emberek számára nehézséget okoznak és szorongást keltenek, ezért ezek az ő esetünkben stresszornak számítanak, másokat éppen ilyen körülmények inspirálnak.*

Stressz faktorok a munkahelyen:

- **Mennyiségi vagy minőségi túl- vagy alulterhelés** – a dolgozónak adott időre túl sok vagy túl kevés munkát adnak. A dolgozó jogosan érezheti úgy, hogy nem képes határidőre végezni a túlzott mennyiségű feladattal, vagy ha túl sok az üresjárat munkavégzése során, szintén negatív hatású lehet. Minőségi túlterhelés esetén túlságosan magas színvonalú munkát várnak el a dolgozótól, ami az ön-értékelés csökkenéséhez vezethet. A minőségi alulterhelés a monotóniával azonos, amely például a dolgozó reakcióképességének romlásához és motivációjának csökkenéséhez vezethet.
- **Munkafeltételek** – jelentős stresszor lehet, ha a munkafeltételek nem biztosítják a megfelelő munkavégzés hátterét, ha például nem állnak rendelkezésre azok a munkaeszközök, amelyekkel a munkát el látják. (zaj, zsúfoltság, világítás, huzat). Másik fontos stressztényező, ha a dolgozónak nincs beleszólása abba, hogy hogyan végezze a munkáját, milyen eszközöket használjon, milyen ütemezéssel dolgozzon
- **Változások a munkában** – a feladatok, munkafeltételek, a minőségi kritériumok és az eszközök gyakori változásai elbizonytalanítják a dolgozót saját szakértelmében és kompetenciájában.
- **A munkafeladattal kapcsolatos stresszorok** – a túl rövid határidők, a fizikai igénybevételből eredő fáradtság és a gyakori túlórázás megterheli a szervezetet (további stresszorok: vezetői stílus, szervezeti légkör, elvárások, ellenőrzési rendszerek).
- **Gyors technológiai változások** – ha a munkavégzés a dolgozótól állandó tanulást és naprakész felkészültséget kíván meg, az főként az idősebb munkavállalók esetén válhat stresszforrássá.

A stresszállapot jelei és következményei

Rövidtávú hatások – 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 és adrenalin szabadul fel.

Hosszútávú hatások – kimerülés szakasza következik, amikor a szervezet „felismeri”, hogy a stresszorokkal szembeni cselekvés lehetetlen. Újra megjelennek az első szakasz jelei, de mivel ez tartósan megnyilvánul, a hatására megnagyobbodnak és 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 és passzivitás,
- **szorongás** – aggodás, félelem, amely, ha tartósan fennáll, akkor 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 feladatokban nyújtott teljesítmény romlik (rutinfeladatoknál viszont a stressz akár javíthatja is a teljesítményt),
- **viselkedésváltozás** – tartós stressz hatására az emberek viselkedésében is jelentős változások figyelhetők meg:
 - dohányzás, túlzott kávéfogyasztás,
 - teljesítménycsökkenés, balesetezés, hibázás,
 - harag, agresszió,
 - hiányzás, kilépés és
 - egyéb életszerepek károsodása (házastársi, baráti stb.).

Hatások a szervezet szintjén:

- **alacsony termelékenység** – a dolgozók teljesítménye csökken,
- **hiányzás** – a dolgozók testi-lelki megbetegedése közvetlenül hat a hiányzásra, a nagymértékű hiányzás pedig megnehezíti a szervezet működését,

a munkaerő nagymértékű elvándorlása– a stresszkeltő munkahely előli menekülés egyik formája a kilépés; a folyamatos utánpótlás biztosítása és az új munkaerő betanítása pedig jelentős költséggel jár.

A stressz kezelése:

A megküzdési folyamat révén az egyének új készségeket és képességeket sajátíthatnak el.

A problémaközpontú megküzdésnek nevezzük, amikor 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, ennek érdekében lehetséges megoldási módokat határoz meg. Ez a fajta megküzdés irányulhat befelé is, amikor önmagában változtat meg az egyén valamit.

Az érzelemközpontú megküzdés stratégiájának az a 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 és kellemetlen érzelmeit csökkentse, vagyis jobban érezze magát.

A leghatékonyabb alkalmazkodás viszont akkor várható az adott személytől, ha többféle megküzdési móddal rendelkezik, és ki tudja választani, hogy mikor melyiket érdemes alkalmazni.

Növelheti stressztűrő képességünket, ha

- Pozitív a hozzáállásunk – koncentráljunk arra, hogy mi az, amit el tudunk érni, és állítsunk fel ezzel kapcsolatos célokat!
- Irányításunk alá vesszük a dolgokat – tervezzük, szervezzük meg és osszuk be a saját időnket, ezzel is növelve autonómiánkat!
- Merünk másoktól segítséget kérni – sajnos a legtöbben nem alkalmazzák ezt a módszert, amelynek 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.

Tanácsok stresszhelyzetre:

- *Átmenetileg szökjön meg a feladat elől – menjen el egy rövid sétára vagy végezzen valami egyéb gyakorlatot. Feledkezzen meg arról, amit stresszesnek érez!*
- *Terelje el dühét és szorongását – dúdoljon egy dalt vagy számoljon el tízig, ha úgy érzi, hogy nő magában a feszültség!*
- *Aggódjon valaki más miatt – hallgassa meg egy másik ember gondjait, és éreztesse vele, hogy érdekli őt az ő jóléte, és azért van ott, hogy segítsen neki megküzdeni a szorongásával.*
- *Egyszerre egy feladattal foglalkozzon – próbáljon meg nem gondolni arra, mi mindent kell még elvégeznie.*
- *Fogadja el magát olyannak, amilyen – mert néha akkor jelentkezik a szorongás, ha valaki túl sokat vár el saját magától.*

B. A figyelem egy másik fontos kompetencia

A figyelem fejlesztésére legalkalmasabb játékok a memóriajátékok, a kakukktojás játékok, a keresd a különbséget játékok, a találd meg az egyformákat, kösd össze típusú játékok, a labirintus és a ki kicsoda játékok (amikor az emberekhez a neveket és az arcuk jellemzőit kell megjegyezni). A kommunikációs készségeket és a figyelmet is fejleszti, ha egyes szám harmadik személyben kell magunkról beszélni.

Következő tanórára hozzatok, gyűjtsetek, nyomtassatok ilyen játékokat!

Az auditív (halláson alapuló) figyelmet fejleszti, ha tapsolni vagy koppintani kell egy megbeszélt jelre vagy szóra.

A figyelem megoszlását fejleszti a szókereső játék, amikor sok szóból ki kell keresni a megadott szavakat.

A játék menete: Találd és számold meg a kiemelt szavakat! A feladat elvégzéséhez segédeszközt nem lehet használni

mesekönyv, iskola, barátság

mesekönyv	kerékpár	hógolyó	hagyma	reggel
terepasztal	tolttartó	barátság	rövid	rettek
könyv	iskolai	édes	joghurt	barátság
város	faluk	tej	zöldség	mesekönyv
paradicsom	elefánt	barátság	ló	paprika

A figyelem tartósságát is lehet fejleszteni.

A játék menete: A tanulók a táblázatban több azonos és néhány különböző szópárt találnak, meg kell találniuk, s meg kell jegyezniük az eltérő szópárokat. Segédeszközt nem használhatnak!

A feladat akkor a leghatékonyabb a fejlesztés szempontjából, ha csak egyszer olvassa el a tanuló.

álma alma	szamóca szamóca	hölgy tölgy	Elemér Olivér	Anna Enna
dió dió	zöld föld	narancs parancs	papucs papucs	hársfa hársfa
áldás párás	gyufa kupa	patka patka	Győr gyúr	Samu hamu
toll tol	tál Pál	Csenge penge	piac piac	hógolyó hólabda

A feltétel nélküli pozitív odafordulás

A kölcsönös megértés csak feltétel nélküli pozitív odafordulással érhető el.

Az ügyfélszolgálati munka során a feltétel nélküli pozitív odafordulás alatt az ügyféllel való előítéletektől mentes és kellően empátikus kommunikációt értjük, biztonságos légkör megteremtésével. **Az odafigyelés, az aktív hallgatás biztosítja**, hogy az ügyfél helyzetét, viselkedését és álláspontját pontosan megértsük anélkül, hogy leegyszerűsítsenénk vagy azonosítsanánk egy korábbi esettel.

Az aktív hallgatásnak három szakasza van:⁶

1. Figyelmesen meghallgatom a másikat anélkül, hogy közbeszólnék. A figyelmes hallgatás a másik megértésének alapvető feltétele.
2. Ellenőrzöm, hogy tartalmilag mindent jól értettem-e: az elhangzottakat saját szavaimmal összefoglalom.
3. Igyekszem megérteni a másik érzéseit és szükségleteit.

A hallgatás szintjei és típusai

1. Passzív hallgatás/nem figyelés: A hallgató nem tartja fontosnak az elhangzottakat, és nem akar, vagy nem tud belebonyolódni a kommunikációba.
2. Tettetett figyelem: A hallgató csak látszólag követi az eseményeket. Bólogat, de a gondolatai máshol járnak, elkalandoznak.
3. Szelektív hallgatás: A hallgatást külső nyomás vagy belső ellenállás befolyásolja. A hallgatónak preconcepciója (előzetesen kialakított elgondolása) van a beszélővel szemben, a saját előítéleteit is „belehallja”, és ezzel általában a hallgató tisztában van.
4. Félreértő hallgatás: Hasonló az előzőhöz, azzal a különbséggel, hogy 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 és a tartalomra koncentrálni, 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.

⁶ Jenei Ágnes [szerk.]: Ügyfélszolgálati készségfejlesztés

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/segitő hallgatás: A másik megértése és segítése a lehetőségeknek és a következmények a feltárásával, amelyeket a beszélő nem érzékel. Időigényes tevékenység és segítő elhivatottságot feltételez.

Az ügyfélszolgálati munka során a problémamegoldás a hallgatás első öt szintjén 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.

C. Néhány alapvető tanács a vitakészség fejlesztéséhez:

A kommunikációs készség, a beszédtechnikai készségek, a vita- és meggyőzőkészségek fejlesztéséhez nagyon komoly tréningeket szerveznek, illetve szakmai coachok állnak a szervezetek rendelkezésére munkatársaik kompetenciájának fejlesztési igénye esetén.

- Soha ne a vitapartner személyét, képességeit, hanem a mondanivalóját vitassuk! Példa: „*Ön jó szakember, de ezzel most nem értek egyet, mert úgy látom...*”

- Ne viselkedjünk sértően és ne személyeskedjünk!- Kerüljük a bántó megfogalmazásokat! - Mi se sértődjünk meg, ha nincs ínyünkre a vitapartner állítása. Ne válaszoljunk reflexszerűen, pusztán érzelmi indítatásból. Inkább gondoljuk át még egyszer!

- Tartózkodjunk az üres általánosításoktól, az alá nem támasztott információktól! Nem érv például egy vitás kérdésben az, hogy „*ezt még egy csecsemő is tudja ...*”.

Feladat:

- Válasszatok társadalmi érdeklődést kiváltó vitatémát! Alakítsatok két csapatot az osztályban! Az egyik csapat képviselje az egyik oldalt, míg a másik csapat a másik oldalt a vitában! Gyűjtsenek a csapatokat meggyőző bizonyítékokat a véleményük alátámasztására! Érvek és cáfolatok csapjanak össze!
- A csoport női és férfi tagjai külön csoportot képeznek és a terem két végében vagy két külön helyiségben foglaljanak helyet. Mindkét csoportnak az a feladata, hogy írják össze, a másik csoport szerintük mit utál, mit nem szeret. Ki lehet térni azokra az ellenszenvekre és elutasító beállítódások összegyűjtésére is, amelyek akadályozzák a két nem közötti kommunikációt. Vitassátok meg a csoportok listáit!

D. Kommunikációt fejlesztő gyakorlatok:

Helyzetkép

4-5 vállalkozó szellemű ember helyezkedjen el az osztályban úgy, mintha egy szituációban lennének, beszéljék meg, mi legyen az (pl. utaznak a buszon, ülnek egy osztályban, vásárolnak egy boltban stb.). Kezdzetek el egy némajátékot!

Az osztály többi tagjai közül 4-5 fő vállalkozzon arra, hogy kiválaszt egy személyt a jelenetből, aki mögé odaáll, és a nevében elkezd hangosan gondolkodni, azaz kihangosítja a gondolatait!

Történetmesélés

Kezden el egy történetet mesélni valaki. A többiek sorban egy-egy szót mondanak. A történetmesélőnek ezeket a szavakat mindig bele kell szőnie a meséjébe.

Érzelmek:

Olvass fel egy semleges szöveget úgy, hogy hangoddal különböző érzelmeket, érzéseket testesíts meg! Írj össze érzelmeket (szomorú, elégedett, dühös, öntelt, barátságos, komolytalan stb.), és egy kalapból húzzatok ki, hogy kinek milyen érzelmekkel kell közvetíteni a szöveget!

Belső hang

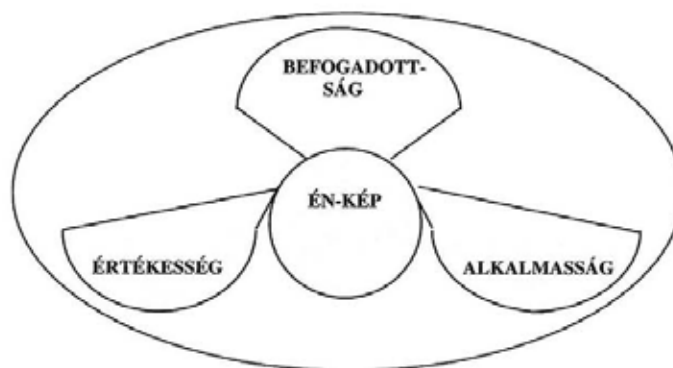
a.) Álljatok párba, hogy mindenki mellé kerüljön még egy személy, aki a belső hangja lesz!

E. b.) Az egyik személy kezdjen beszélni! Amikor a tanár tapssal jelez, akkor a szereplők mögött álló belső hangok szólalnak meg. Ők azt mondják, amit az illető gondolhat, amit nem mond ki. Újabb taps után megint folytatódik az eredeti szereplőkkel a játék. **Énkép és önismeret**

ÉNKÉP ÉS ÖNISMERETI TESZT II.

<i>Önismereti teszt</i>			<i>Ügyfélismeret</i>		
	Igen	Nem		Igen	Nem
2. Képes vagyok alkalmazni azokat az egyedi technikákat, melyektől megnyugszik a dühös vagy csalódott ügyfél.	☐	☐	1. Tudom, miről szoktak panaszkodni az ügyfelek, és azt is, miért szoktak dicsérni bennünket.	☐	☐
3. Képes vagyok együttérezni az ügyféllel és megérteni az ő szempontjait.	☐	☐	2. Tudom, miért választanak bennünket a konkurensaink helyett.	☐	☐
4. Tudatában vagyok saját stílusomnak, és tudom mi a leghatékonyabb reakció mások stílusára.	☐	☐	3. Ismerem az öt legfontosabb ügyfelem/ügyfélköröm „vásárlói profilját”.	☐	☐
5. Képes vagyok partneri viszonyt kialakítani az ügyfélkörömmel és a munkatársaimmal.	☐	☐	4. Tudom, hogy az általam nyújtott szolgáltatás minősége miként befolyásolja a vásárló véleményét rólunk.	☐	☐
			5. Folyton keresem újabb és újabb lehetőségeit annak, hogy felsőfokú szolgáltatást nyújthassak.	☐	☐
<i>Termék- és szolgáltatásismeretek</i>			<i>Személyes kvalitások</i>		
	Igen	Nem		Igen	Nem
1. El tudom magyarázni, hogyan járulnak hozzá a szakterületemhez tartozó termékek és szolgáltatások cégünk általános sikeréhez.	☐	☐	1. Konstruktívan viszonyulok a munkahelyi stresszhelyzetekhez.	☐	☐
2. Össze tudom hasonlítani termékeinket és szolgáltatásainkat azokkal, amelyeket konkurensaink (versenytársaink) kínálnak.	☐	☐	2. Új kihívásokat találok és sokat tanulok, még akkor is, amikor rutinjellegű feladatokat végzek az ügyfelek érdekében.	☐	☐
3. Birtokában vagyok minden információnak, amit tudnom kell egy új vagy bevezetésre váró termékünkéről, szolgáltatásunkról.	☐	☐	3. Előkészítem és rangsorolom a feladataimat, hogy mindig mindent a megfelelő sorrendben végezzek el.	☐	☐
4. Ismerem a technikai szakkifejezéseket, a szakmai zsargont, de mindent el tudok magyarázni egyszerűen, közérthetően is.	☐	☐	4. Nem veszem magamra egy ügyfél csalódottságát vagy dühét.	☐	☐
5. Tudom, melyek az ügyfelek által leggyakrabban feltett kérdések és ismerem a válaszokat is ezekre.	☐	☐	5. A jelenlegi munkám fontos lépés hosszú távú céljaim eléréséhez.	☐	☐

Forrás: Ron Zemke, Ügyfélszolgálat felsőfokon, Z-Press, 2005

ÉNKÉP ÉS ÖNISMERETI TESZT I.**Én-képünk három érzelmi eleme**

A három érzés közül domináns a befogadottság érzése, és ez befolyásolja a másik két összetevő kifejlődését. Mindhárom érzés kora gyermekkorunkban fejlődik ki, és ügyfélszolgálati tevékenységünk során azok az érzések motiválják cselekedeteinket, amelyek gyermekkorunkban hozzájárultak Én-képünk kialakulásához. Ha az egyik összetevő érzés túl gyenge, az Én-kép meginog, külső pótlékokhoz folyamodunk, és torzul magatartásunk, ami azt jelenti, hogy ügyfélkapcsolatainkban fölé- vagy alárendeltségi viszonyt fogunk kialakítani.

Forrás: Kovács Tünde, Az ügyfélszolgálat művészete, Stratégiai Kommunikációs Tanácsadó Iroda, 2000.

Szakmai tudás, rendszerismeret

	Igen	Nem
1. Rendelkezem a megfelelő szakmai tudással, képzettséggel, hogy használjam a vállalati telefonunkat, kommunikációs eszközeinket, rendszereinket.	☐	☐
2. Rendelkezem a megfelelő szakmai tudással, képzettséggel, hogy használni tudjam a számítógépet és más technikai berendezéseket a munkahelyemen.	☐	☐
3. Tudom, hogyan használjuk a szervezeti (vállalati) rendszereket, műveleteket az ügyfelek kiszolgálása érdekében.	☐	☐
4. Amikor a technológiánk vagy rendszerünk használatával kapcsolatban segítségre van szükségem, kellő időben kérem, keresem azt.	☐	☐
5. Megértem és képes is vagyok ellátni az adminisztratív feladatokat, melyekre szüksége van az ügyfeleknek és jómagamnak.	☐	☐

Interperszonális képességek

	Igen	Nem
1. Tudom, milyen viselkedés és hozzáállás szükséges ahhoz, hogy az ügyfél őszinte elismeréssel nyilatkozzon a munkámról.	☐	☐

E. Empátiát fejlesztő gyakorlatok:

Az empátia mások érzelmeinek és gondjainak a megértését jelenti, valamint a mások szempontjaival való azonosulást. Az empátia az aktív hallgatás egyik eszközeként is értelmezhető, hiszen azt jelenti, hogy a figyelmünket a másik emberre fordítjuk, vagyis egy másik személy pillanatnyi állapotából részesedünk. Az empátia segít a felesleges konfliktusok elkerülésében.

1. Adjatok javaslatokat, hallgassatok meg olyan zenét, ahol meg tudjátok beszélni a zene hangulatát és, hogy mit érezhetett a szerzője.
2. A tagok körben ülnek. Minden tagnak egy-egy érzést, egy-egy emóciót, érzelmet kell életre keltenie, szavak nélkül, pusztán nem verbális jelzésekkel. A többieknek kell kitalálniuk, mi lenne az adott érzélem. A játék úgy is játszható, hogy a csoportvezető előre, cetlikre felír érzelmeket és minden csoporttag húz egyet, de úgy is, hogy mindenki keres magának egy olyan érzelmet, amit jellemzőnek érez az adott pillanatban saját magára.
3. A csoport körben ül. A csoportból valaki elmond egy tetszőleges rövid történetet. A mellette ülő ugyanezt a történetet más szavakkal ismétli meg. A kikötés az, hogy közben egyetlen egy azonos szó sem használható fel.

4. A játékosok körben ülnek. Minden játékos ír egy listát öt olyan dologról, amit szeret, és öt olyan dologról, amit nem szeret. Ezek bármik lehetnek, tárgyak, tulajdonságok, események stb. Ha készen vannak, összehajtogatják a papírokat és a csoportvezetőnek adják. A csoportvezető felolvassa a listákat és a játékosok feladata kitalálni, ki írta az adott papírt.

Az alábbi kérdések megválaszolása után átgondolhatjuk, mennyire vagyunk empátikusak!

1. Olyan információkat is tudsz másokról, amit ők sosem osztottak meg veled, mert érzed vagy látod, hogy több van amögött, amit beismernek?
2. Mondták már neked, hogy „*túlérzékeny vagy*”?
3. Felismered azonnal a szélhámosságot, a képmutatást?
4. Másokkal szemben könyörületes, figyelmes embernek tartod magad?
5. Előfordul, hogy a saját testedben érzed mások fájdalmát?
6. Képes vagy az állatokra hangolódni? Vagyis a lelkedben érzed a problémáikat?
7. Ami másoknak apróbb bosszantás, azon te hajlamos vagy jócskán fölkapni a vizet?
8. Szenvedélyes művésznek, énekesnek, költőnek, írónak, táncosnak vagy színésznek tartod magad?
9. Az emberek többsége szívesen keresi a társaságodat, szerethető embernek tartanak téged?
10. Előfordult már veled, hogy nem tudtad eldönteni, amit érzel az a sajátod, vagy valaki más érzése?
11. Erősen bosszantanak a maguknak való, önző és egoista vagy narcisztikus hajlamú emberek?
12. Nehezedre esik megérteni, hogy mások miért nem tudnak nyitottak, kedvesek, figyelmesek és segítőkészek lenni?
13. Erős érzelmeket vált ki belőled a világ igazságtalansága? (Például a különböző faji és/vagy vallási megkülönböztetések, a bántalmazás, az erőszak, az állatkínzás stb.)
14. Gyakran előfordul veled, hogy békítőszerepbe csöppensz?

Az interneten rengetek önismereti, stressz-teszt, empátia-teszt és különböző készségeket felmérő teszt áll rendelkezésre, amelyek segítségével lehetnek a készségek szintjének felmérésében, a problémás területek fejlesztésében!!!

F. Részrehajlás-mentesség, korrupciómentesség

A korrupció fogalmának meghatározása a társadalomtudományokban nem egységes. A magyarországi büntetőjog a korrupciós jelenségeket leginkább a vesztegetés, a befolyással üzérkedés és a hivatali visszaélés jogi tényállásaival azonosítja, ezeket a Büntető Törvénykönyv szabályozza, illetve szankcionálja.

Bár a korrupció jelenségének kezelésében nélkülözhetetlenek a büntetőjogi eszközök, a korrupció megelőzéséhez ennél többre van szükség: szemléletváltásra és egy olyan erős szervezeti kultúra kialakítására, amelyben bizonyos cselekmények nem történhetnek meg. **A prevenció terén a közigazgatásban egy új fogalom került a középpontba, ez pedig az integritás, mely azt jelenti: érintetlen.** A kifejezés olyasvalakit vagy -valamit jelöl, aki vagy ami romlatlan, sértetlen, feddhetetlen, megvesztegethetetlen, tiszta. **Az integritás értékvezérelt magatartás, mely személyi és szervezeti szinten egyaránt működik.**

Akkor mondható el egy államigazgatási szervről, hogy integritás alapon működik, ha az a tevékenységét a rá vonatkozó szabályoknak, valamint a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelően végzi. 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,
- a diszkrimináció tilalma és
- elkötelezettség meghatározott értékek iránt.

Egy személy vagy szervezet integritása és az etikátlan gyakorlatokkal szembeni védekező- és ellenálló képessége fejleszthető és fejlesztendő. Fontos, hogy az integritás a teljesítményértékelés során figyelembe vendő szempont legyen, valamint a munkaértekezletek, ülések és képzések fontos elemeként jelenjen meg.

V. ÜGYFÉLKEZELÉSI ISMERETEK, ÜGYFÉLTÍPUSOK, KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOK

Ahhoz, hogy az ügyfélbarátság kifejezés ne csak szlogenként funkcionáljon, hanem az ügyfél valóban elégedetten távozzon az ügyfélszolgálatról, ahhoz számos körülménynek kell egyszerre teljesülnie. Az ügyfélszolgálati munka bemeneti feltétele az ügyfél, akinek a viselkedése annyiféle lehet, ahányféle 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 és a viselkedésre. 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 elemezhető és fejleszthető az ügyfélszolgálaton dolgozók felkészültsége, szem előtt tartva, hogy a szervezeti viszonyok, például az ügyfelekre szánható idő vagy az ügyfélváró kedvezőtlen kialakítása, gyakran hátráltatják a sikeres és eredményes munkavégzést.

1. Ügyfelek tipizálása

Egy szolgáltató szervezet számára mindenki kliens (természetes személy, jogi személy, egyéb szervezet képviselője), aki igénybe veszi a szervezet bármely szolgáltatását – a közönség része.

A kliens meghatározás egy tágabb értelmezés, mint az ügyfél, aki igénybe veszi a szolgáltatást, mert kliens az is, aki nem kezdeményez ügyintézkést, de például tájékoztatást kér. Összegezve, a legtágabb értelemben, azt mondhatjuk, hogy mindenki kliens, akivel a szervezet valamilyen módon kapcsolatba kerül.

Ügyféltípusok a szervezethez való viszony alapján:

- **Potenciális ügyfél** - helyzetéből fakadóan szüksége lehet a szervezet termékeire, szolgáltatásaira, de még nincs kapcsolatban az adott szervezettel.
- **Visszatérő, rendszeres ügyfél** – a szervezettel folyamatos kapcsolatban van, vásárlásai ismétlődőek, előfizetése folyamatos.
- **Törzsügyfél** – a szervezet számára meghatározó fontosságú ügyfél, jellemzően elégedett, a szervezethez hűséges. Az általa generált forgalom a szervezet számára fontos, elvesztését lehetőleg meg kell akadályozni.
- **Elvesztett ügyfél** – elégedetlen volt, ezért átpártolt a konkurenciához, visszaszerzése jelentős nehézségekbe ütközik.
- **VIP ügyfél** – a szervezet számára kiemelten fontos ügyfél. Ez lehet a legnagyobb forgalmat bonyolító törzsügyfél, de lehet más szempontból (pl. döntéshozó, sajtó stb.) kiemelt ügyfél.

A közönségkapcsolati, ügyfélszolgálati stratégia kialakítása során a szervezet klienseit különböző, jellemzően szervezet-specifikus szempontok szerint lehet szegmentálni, mint például:

- a külső és belső kliensek elhatárolása s ezeken belül további elhatárolások, a társszerv mint szervezeten kívüli, de közigazgatáson belüli, vagy szervezeten belüli kliens,
- célközönség szerint,
- földrajzilag is elkülöníthetők a célközönségek, pl. távolság, hátrányos helyzetű térség,
- a „kezdő”, a „haladó” és a „gyakorlott” kliensek.

A diszkrimináció, az ügyfelek hátrányos megkülönböztetése bizonyos szempontokból kifejezetten tilos, jogellenes, tehát a törvény is tiltja az ilyen fajta eljárást. Ezek az ún. védett tulajdonságok: nem, faji hovatartozás, bőrszín, nemzetiség, nemzeti vagy etnikai kisebbséghez való tartozás, vallási vagy világnézeti meggyőződés, politikai vagy más vélemény, családi állapot, anyanyelv, fogyatékoság, egészségi állapot, szexuális beállítottság, nemi identitás, életkor, társadalmi származás, vagyoni helyzet stb.

A pozitív diszkrimináció viszont nem csak megengedett, de bizonyos esetekben jogszabály által kötelező és elvárt. A hátrányos helyzetű embereknek igyekezni kell az azonos feltételeket megteremteni, hogy ők se legyenek akadályozva a mindenki számára nyitva álló lehetőségek használatában. Erről a hivataloknak gondoskodni szükséges !

Ügyfél típusok a viselkedésük alapján

Viselkedési szempontból ahány ügyfél, annyiféle ember. A három leginkább jellemző típus:

- ✓ **Agresszív ügyfél** – ideges, kötekedő, türelmetlen, támadó, goromba, sokszor saját fontosságát hangsúlyoztatja. Az ilyen ügyféllel nyugodtan, gyorsan és pontosan kell bánni, az agresszivitásra semmiképpen sem szabad hasonló módon reagálni. A személyes sértéseket vissza kell utasítani határozott, de udvarias formában (pl. *Kérem, szorítkozzon a probléma meghatározására!*), a beszélgetésben pedig kövessük a megszokott formákat.
- ✓ **Tájékozatlan ügyfél** – bizonytalan, sokszor zavarban is van, kérdései is kissé tétovák. Fontos, hogy a válaszadásnál éreztessük a segítőkészséget, és a beszélgetés folyamán megbizonyosodjunk arról, hogy mi is a valós probléma pontosan.
- ✓ **Bőbeszédű ügyfél** – általában ráér, és mesél, nem feltétlenül a témához kapcsolódóan. A válaszadásnál célirányos kérdésekkel kell irányítani a beszélgetést, ezzel gyorsítani a folyamatot. Vigyázni kell, hogy semmiképpen se érezze az ügyfél a sürgetést, mert ez a típus könnyen megsértődik.

Milyen lenne a jó ügyfél?⁷

Általánosságban a közigazgatás szervezeti elvárásainak akkor felel meg a szervezet szempontjából akkor beszélhetünk jó ügyfélről, ha az egyén:

- **jogismerő** – ismeri jogait és kötelezettségeit, az eljárást, az intézményrendszert, képes tájékozódni a jogszabályokban,
- **jogkövető** – tiszteli, nem szegi meg tudatosan a jogszabályt, tisztában van a jogsértések következményeivel, nem keres kiskapukat,
- **felkészült** – saját ügyében előzetesen tájékozódott, mindent megtesz annak érdekében, hogy – képességei és lehetőségei szerint – megfelelően készítse elő az ügyét, jó beadványt készít,
- **tájékozott** – utánanéz és ismeri mindazokat a lehetőségeket, segítségeket, amelyeket igénybe vehet,
- **digitális írástudó** – nem idegenkedik a számítógéptől és az internettől, képes megtanulni, illetve használni az elektronikusan rendelkezésre álló információkat, segédleteket, szolgáltatásokat, él ezekkel a lehetőségekkel,

⁷ A felsorolás részlet Gáspár Mátyás : A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése tanulmányából

- *kulturált* – viselkedése fegyelmezett, magatartása és megjelenése megfelel a hivatalban elvárhatónak, intelligens módon alkalmazkodik az adott hely és helyzet elvárásaihoz, a szervezeti és eljárási rendhez,
- *tisztelettudó* – udvarias, nem nézi le, megbecsüli a hivatal és munkatársait, nincsenek előítéletei az állammal, közintézményekkel, annak szerveivel,
- *szociális* – nem tart alaptalanul igényt előjogokra társaival szemben, tekintettel van másokra, segítőkész, megértő a közönség más tagjaival szemben, a nehezebb helyzetben lévőkkel szemben megértő, előzékeny.
- *türelmes* – rászánja a feltétlenül szükséges időt a hivatali megjelenésre, nyugodtan várakozik, nem idegeskedik, nem reklamál feleslegesen,
- *pozitív* – bizalommal van a közigazgatás iránt, megfelelő kiszolgálás, elégedettség esetén jó véleményt alakít ki az adott szervezet munkájáról, szolgáltatásairól, munkatársairól, és azt megosztja másokkal, szívesen terjeszti, jó hírét kelti a szervezetnek.

A „határozott” ügyféltípus jellemzője

Extrovertált, dinamikus és határozott, aki stressz és nagy nyomás alatt is kimutatja az érzelmeit. Ez az ügyintézőre bénítóan hathat, megfélemlítve és fenyegetve érezheti magát. A „határozott” típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben a tekintélye csorbul, ha megvárakoztatják, értelmetlennek tart egy helyzetet, az elindított ügymenet nincs elintézve, vagy ha határozatlanságot tapasztal maga körül. A stressz tünetei ilyenkor a kiabálás, a szidalmak zúdítása az ügyintézőre és a nyers modor egyéb megnyilvánulásai, vagy a szituációnak és következményeinek eltúlzott értékelése, túldramatizálása. A „határozott” típusú ügyfél hajlamos másokat hibáztatni, dominanciára törekszik. Rögtön a tárgyra tér, nem halogatja a probléma megoldását. Határozottan és gyorsan dönt, minden eszközzel az eredmény elérésére törekszik. Időnként durva és nyers megfogalmazást használ.

Hatékony kezelési mód a gyakorlatban:

- Ne várakoztassuk meg, törekedjünk az idő hatékony kihasználására!
- Udvariasan hárítsuk vádaskodását!
- Próbáljuk éreztetni, hogy 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 jellemzője

Kapcsolatorientált és extrovertált. (nyitott, barátkozó) Az emberekhez bizalommal közeledik, viselkedése nyílt és közvetlen. Még szélsőségesen stresszes helyzetben is jóval egyszerűbb vele szót érteni. A „közvetlen” típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben úgy érzi, hogy valamiből kihagyták, a feje fölött döntöttek, ha mások viselkedése nem tűnik nyíltnak és őszintének a számára, ha az elgondolásait nem veszik komolyan, vagy ha rugalmasságát nem értékelik, illetve gátolják. A stressz tünetei ilyenkor a kötözködés, a túlzott ragaszkodás a saját véleményéhez és a túlzottan kritikus attitűd. Ilyenkor ő maga lesz rugalmatlan, lényegtelen részleteken rágódik, vagy azokhoz rögeszmésen ragaszkodik. Szélsőségesen sokat beszél, egyik témáról a másikra csapong.

Hatékony kezelési mód a gyakorlatban:

- Iktassunk be szüneteket!
- Mindig térjünk vissza a tárgyra, miközben barátságosak maradunk!
- Dicsérjük meg, biztassuk, adjunk pozitív visszajelzéseket!

- Egyetértésünket nyíltan fogalmazzuk meg!
- Az értelmezési eltéréseket udvariasan tisztázzuk!

A „nyugodt” ügyféltípus jellemzője

Alapvetően kedves, türelmes, higgadt, őszinte és megértő. Stresszhelyzetben bezáródik, mogorvává, elutasítóvá válik; nem kedveli, sőt, elutasítja a teátrális (színpadias, erőltetett, modoros) jeleneteket. A „nyugodt” típusú ügyfél rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben úgy érzi, hogy az ügyfélszolgálati munkatárs túl személytelen, távolságtartó, rideg a modora. Stresszként éli meg a hirtelen változásokat az előzetes tervekhez képest és a váratlan döntési helyzeteket. A stressz tünetei ilyenkor az extrém óvatosság és a visszafogottság. Igyekszik a kockázatvállalást a minimálisra redukálni és a döntést elhárítani. Megmakacsolja magát és nem együttműködő. Biztonságos és kiszámítható környezetben érzi igazán jól magát. Ellenérzéseit nehezen osztja meg másokkal. Szereti, ha a dolgok a megszokott módon történnek, viszont a gyors és kiszámíthatatlan változások bénítóan hatnak rá. Végrehajtó típus.

Hatékony kezelési mód a gyakorlatban:

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

A „távolságtartó” ügyféltípus jellemzője

Alapvetően feladatközpontúak és introvertáltak (nehezen barátkozó, befelé forduló). Az ilyen ügyfél pontos, elemző, lelkiismeretes, magas erkölcsi normákkal rendelkező, körültekintő, precíz ember, aki gyakran aggódik. Nincs állandó belső késztetése a beszélgetésre. Rendkívül érzékeny azokra a helyzetekre, amelyekben úgy érzi, hogy váratlan helyzetváltozásra kényszerül, nincs elegendő idő a döntéshozatalra és a felkészülésre. 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 a sok, strukturálatlan kérdés, a rendezetlen mozgás, az idegesség, esetleg a vádaskodás, harag és a felelősség hárítása. Mindenre alaposan és körültekintően felkészül, az apró részletek sem kerülnek el a figyelmét. Alaposan és megfontoltan mérlegel, mielőtt véleményt alkot. Konfliktushelyzetekben tudja, hogy mit akar, és ezt világosan ki is fejt. Szereti a pontosan meghatározott kereteket, feladatokat és határidőket, de nem szereti, ha sürgetik.

Hatékony kezelési mód a gyakorlatban:

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

Számtalan elmélet és leírás található a „nehéz ügyfél” típusainak lehetséges kategorizálásáról.

William Moulton Marston megközelítéséről ejtünk néhány szót. Marston 1928-ben hozta nyilvánosságra négyes személyiségleíró modelljét, melyet **DISC modell**ként ismerünk. Az elmélet a hippokratészi négy őselem mintája alapján meghatározható személyiségjegyeket (kolerikus, szangvinikus, flegmatikus, melankoli-

kus), illetve Carl Gustav Jung introverzió-extroverzió tengelyét használja fel. A DISC mozaikszó: **Dominance (dominancia), Influence (befolyásolás), Steadiness (stabilitás), Compliance (szabálytisztelet)**, és az adott ember viselkedési stílusát mutatja meg. Ezen felosztásban szereplő személyek tulajdonságaikban nagyban hasonlítanak a fenti négyes felosztásra (határozott, nyugodt, közvetlen, távolságtartó).

2. Problémás ügyféltípusok, szegmentált ügyfélkezelés

A hatékony kommunikáció feltétele, hogy felismerjük: nem lehet mindenkivel ugyanúgy bánni. Az emberek sokféleségéből származó sokféle kommunikációs megoldást nem veszélyként vagy csapdahelyzetként, hanem lehetőségként kell felfogni a kreatív problémamegoldásra. Az emberek viselkedéstípusainak megismerése segítséget nyújt a sokféleség kezelésében, de ez az ügyintéző megfigyelési készségét alaposan próbára teszi mindennapi munkája során a különböző viselkedésű ügyfelekkel való találkozás. A találkozások kreatív problémamegoldási helyzeteket jelentenek. Minden találkozás egyedi eset, amelynek a megismeréséhez szükség van az aktív hallgatás tudományára, a kifinomult kérdezéstechnikára 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 fentiek alapján egyértelmű, hogy a „nehéz” helyzetek kezelésének az a kulcsa, hogy az ügyfelekre valódi figyelmet fordítunk. Ezen túl sokat segít, ha tisztában vagyunk vele, hogy a domináns tulajdonságok stresszhelyzetben felerősödnek. A „határozott” típus agresszívvá válik, a „közvetlen” típus leállíthatatlanul beszél, a „nyugodt” típus körülményeskedővé és óvatossá válik, míg a „távolságtartó” magába zárkózik. Minél többet gyakorolunk, annál egyszerűbben fogjuk felismerni a feszültség és a stressz jeleit.

Tudatosan akadályozzuk meg magunkban, hogy az ügyfél dühe, haragja, felháborodása és feszültsége átragadjon ránk! Ne reagáljunk érzelemből!

Az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatárs mindenkor a céget képviseli, ezért arra kell törekedni, hogy az ügyek megnyugtató módon rendeződjenek. Az ügyfélszolgálati munka igen megterhelő, folyamatos koncentrációt és rugalmas alkalmazkodást kíván az ügyfelenként változó helyzethez. A legtöbb ügy és ügyfél a normál, megszokott napi rutinban elintézhető, de időnként előfordulnak bonyolult esetek, vagy nehezen kezelhető ügyfelek. Az ügyintézőknek ilyenkor is megfelelő szakmai tudással és empátiával, felkészültséggel kell eljárniuk és rendezniük a helyzetet.

Kommunikáció problémás ügyféllel

Az ügyfélszolgálaton nemcsak magunkat képviseljük, hanem a magyar közigazgatást is. Mi vagyunk az elsődleges érintkezési felület 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.

A legnagyobb problémát jelentő ügyfelek <i>Forrás: Ron Zemke, Ügyfélszolgálat felsőfokon, Z-Press, 2005.</i>	
EGOCENTRIKUS EDGÁR	En vagyok az első, én vagyok az utolsó, egyedül én létezem – ez az ő hivatása. Na és te? Csak egy vagy a sok játékos közül, egy bútordarab a díszletek között, ahol minden időnk legérdekesebb előadása folyik Edgár főszereplésével. Viselkedésminták: Nem hajlandó kivárni a sorát, csakis azzal áll szóba, aki a „legilletékesebb”, bárki legyen is az... a megfélemlítés taktikájával próbálkozik: neveikkel dobálózik és fennhangon követelődik.
KÁROMKODÓ KAROLA	Az édesanyja büszke lehetne rá. Micsoda gazdag szókinccsel rendelkezik! Jó időzítésre, tehetségre és a szégyenérzet teljes hiányára van szükség ahhoz, hogy valaki olyan cifrán káromkodjon, mint egy kocsis, de Karola bebizonyítja: ez nem jelent gondot a számára. Viselkedésminták: A szóhasználata és a viselkedése is bántó, otromba, kegyetlen és visszataszító.
HISZTÉRIKUS HENRIK	A harsány ügyfél. Ha igaz az, hogy mindannyiunkban ott lakik egy kisgyermek, aki ki akar szabadulni, Henrik kitűnően példázza ennek az árnyoldalát. Jeleneteket rendez, a hisztikorszakukat élő kisgyermekekre emlékeztet – csak még náluk is sokkal hangosabb. Sokkal, de sokkal hangosabb. Viselkedésminták: Dühöng és tombol, hevesen gesztikulál, pattog, megszállja vagy megsérti a többi jelenlévő intim szféráját.
DIKTÁTOR DÉNES	Dénes gyakran tűnik fel „teljes menetfelszerelésben”: ultimátumokat ad, önkényes határidőket szab és mindenkinek pontosan megmondja, kinek mi a dolga, és hogyan végezze azt – végtére is már régi bútordarab a cégnél. Ha pedig nem jön be a számítása? Akkor – természetesen – mindenről a szolgáltató tehet. Ami még ennél is jobb: esetleg téged hibáztat, személy szerint. Viselkedésminták: Több példányban hozza magával az írásos utasításokat vagy parancsokat, ragaszkodik ahhoz, hogy minden úgy történjen, ahogyan ő akarja, és szabotázásra gyanakszik, ha nem az ő elképzeléseinek megfelelően alakulnak a dolgok.
POTYÁZÓ PANNA	Anyagiasság egy elanyagiasodott világban: megköveteli, ami jár neki a pénzért – sőt, még ezzel sem éri be. Számára nem játék, hanem inkább háború ez az egész – melynek célja az, hogy minél többhez jusson a pénzért cserébe. Viselkedésminták: Mindenképpen akar valamit, még akkor is, ha semmit sem ad érte cserébe – vagy, ami még a jobbik eset, két dolgot a nagy semmiért. Visszahozza az árut, amikor már viseltes, vagy el is tört, vagy egyszerűen csak kezd unalmassá válni a számára, perrel fenyegetőzik vagy becsületsértésről beszél, ha azzal gyanúsítják, hogy jogtalan előnyökre próbál szert tenni.
Az ügyféltípusok kezelésére, a hozzájuk való viszonyulás módjára hasznos tanácsok találhatók a megadott forrásokban	

Az ügyfél gondolatai

Az ügyfélszolgálati munkatárs az ügyfelek számára az átláthatatlan, bonyolult szervezet és hatalom megtestesítője, a döntéshozó, annak képviselője és a közigazgatási eljárások szakértője. Vele szemben a legtöbb ügyfél gyakran teljesen kiszolgáltatottnak érzi magát, hiszen nem ismeri a jogszabályokat, nem érti a törvények és rendeletek nyelvezetét, nem látja át a bürokratikus eljárások logikáját. Amikor „a hivatalba” kell mennie, tele van szorongással, kiszolgáltatottnak érzi magát, túl sok benne az ismeretlen tényező. A pszichés feszültség ráadásul gyakran negatív hatással van a problémamegoldó képességre és ez fokozza a frusztrációt.



A magas ügyfélforgalom miatt előfordul, hogy az ügyintéző sem képes aktív, értő és empatikus figyelemmel fordulni az ügyfélhez, türelmetlenné válik, és gyakran előfordul, hogy helytelenül kioktató stílusban folytatja a beszélgetést, ami a legkülönbözőbb szélsőséges reakciókat (érzelemkitörések, verbális agresszió) eredményezheti.

Ügyintézőként mindent meg kell tennünk azért, hogy az ügyfél egyenlő félnek érezze magát, hogy azt érezze, segítő szándékkal, pozitívan, konstruktívan és megoldás-orientáltan közelítjük meg ügyét. A segítségnyújtás sohasem csak az adott ügy vagy közigazgatási tranzakció lebonyolítására vonatkozzon, hanem abban is tudunk az ügyfélnek segíteni, hogy ne érezze magát kellemetlenül.

Tudatosan gyakoroljuk azt, hogy igyekezzünk az ügyfeleket egyszerűen elfogadni, anélkül, hogy az értékeit, életmódjukat, döntéseiket, választásaikat és világnézetüket megkérdőjeleznénk. Törekedünk a „partnerorientált kommunikációra” és az „aktív, értő, empatikus, segítő hallgatásra”. Ez azt jelenti, hogy **figyelünk, jegyzetelünk, időről időre próbáljuk rendszerezni és értelmezni a hallottakat,** hogy meggyőződjünk arról, pontosan értettünk-e mindent. Amennyiben valami nem világos, akkor nem bocsátkozunk feltételezésekbe, az ügyfelet partnernek tekintjük, tehát tisztázó kérdéseket teszünk fel számára.

Ügyelünk arra, hogy **a verbális kommunikációnk „erőszakmentes” legyen, tartózkodunk az érzelmmel telített megfogalmazásoktól;** tekintetünk, mimikánk, gesztusaink és testtartásunk (tehát a nonverbális kommunikációnk) elfogadást és nyíltságot sugároz. Tisztában vagyunk azzal, hogy az ügyfelek különbözőek.

Igyekezzünk megkülönböztetni a típusokat és törekedjünk arra, hogy kommunikációnk a lehető legjobban illeszkedjen az ügyfelekhez. A ráhangolódás mehet könnyedén, ha személyes viselkedéstípusunk közel áll 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** (kellő érzelmi hangulati állapot hiánya) nehezíti a kommunikációt. Nekünk és az ügyfélnek is lehet rossz napja, amikor ő is jóval türelmetlenebb, agresszívabb, feszültebb vagy elutasítóbb, mint máskor; ugyanez velünk is előfordulhat. Amennyiben az ügyfél stressz hatása alatt van, könnyen lehet, hogy szokatlan módon reagál. Ha tisztában vagyunk azzal, hogy az egyes típusok esetében mi lehet a stressz legfőbb forrása, könnyebben kezelhetővé válik a helyzet.

Kellemetlen helyzet azonban nem csak az alkalmi indiszponáltságnak vagy a stresszhatásnak tulajdonítható. Gyakran elég az ügyfél látványa – az öltözete, a tekintete vagy a járása –, hogy tudjuk: „kellemetlen” helyzetet fogunk kezelni, mert az „ilyen” típusú ügyfelekkel „mindig csak a probléma van”. Ezzel az értelmezésünkkel elindítjuk az önbeteljesítő jóslatot, amit azután nem lesz egyszerű megakasztani, holott lehet, hogy az ügyfél rácsafol **sztereotípiáinkra**, csak ezt 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, hogy bármit is teszünk, a konfliktus elkerülhetetlen, viselkedésünket ugyanis az első benyomás alapján kialakított képhez fogjuk igazítani, nem pedig a valósághoz.

Az interkulturális kihívások (kulturális különbségek)

A kommunikációk jelentős részében a felek különböző háttérének tulajdoníthatók a konfliktusforrások. Az ügyintéző számára kihívást jelenthet a különböző kulturális logikák összeegyeztetése.

Érték- és ismeretbeli különbségek:

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



A kulturális különbségek esetén a konfliktus elkerülésének a feltétele:

- interkulturális érzékenység,
- elszakadni a korábban kialakított sztereotípiáiktól és
- nyitottnak lenni egymás kultúrájára, vagyis arra a belső logikára, amely a felszínen megjelenő cselekvéseknek és a bizarr vagy nehezen elfogadható szokásoknak a háttérében áll,
- érzelmi intelligencia,
- mentális rugalmasság,
- együttműködési hajlandóság,
- udvariasság, előzékenység,
- figyelmesség, tapintat.

Vannak olyan ügyféltípusok, akikre akadályoztatottságuk miatt különös figyelmet kell fordítani.

Az alábbi akadályok leküzdése jelentkezhethet feladatként az ügyfélszolgálati kapcsolatokban: ⁹

- *Távolsági* – szállítási szolgálat (pl. falugondnok) utazási támogatás vagy kedvezmény, mozgó szolgálatok (pl. mozgókönyvtár), hivatali kirendeltség (pl. munkaügyi), közvetítés (pl. tulajdoni lap intézése), elektronikus szolgáltatások, call center.
- *Fizikai* – rámpás feljáró, fotocellás ajtó, lift, kerekesszékből elérhető nyomógombok, akadálymentesített mosdók, jól látható jelzések gyengénlátóknak, irányító jelzések vakok számára, pultok megfelelő magassága.
- *Hagyományos kommunikációs* – jó megvilágítás a fogadóhelyen, a hallássérült szájról is tud olvasni, jól érthető magyarázatok, kommunikációs tréningek a személyzet számára (a kommunikációval később részletesebben foglalkozunk), a nehezen kommunikálók speciális helyzetének tanulása.

⁹ A felsorolás részlet Gáspár Mátyás : „A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése” tanulmányából

- *Hagyományos olvasási, megértési* – a funkcionális analfabetizmus problémáját ellensúlyozó, mérséklő szemléltetési megoldások alkalmazása, szakértő által tervezett nyomtatványok és kiadványok, egyszerű szövegezés, megfelelő szerkesztés, kiemelések, a megértést segítő illusztrációk.
- *Hagyományos kifejezőkészség* – közvetlen szóbeli, telefonos, írásbeli kifejezés akadályai, gyakorlatának hiánya nehezíti a kapcsolatfelvételt, az érdeklődést, a tájékozódást, a szolgáltatás igénybevételét, annak kezdeményezését.
- *Elektronikus hozzáférési* – elektronikus ügysegédpont a hivatal épületében, közösségi hozzáférés az ügyfél lakókörnyezetében, szabadtéri és közösségi wifi, illetve hotspot minél több nyilvános helyen, a hátrányos helyzetűek támogatott hozzáférése.
- *Digitális akadálymentesítés* – vakok, gyengénlátók számára is „olvasható” honlap, a W3C WAI követelmények alkalmazása, a közösségi hozzáférési helyeken felolvasóprogram és fülhallgató biztosítása.

A „nehéz” ügyfelek kezelése a gyakorlatban:

- Fontos, hogy belássuk és elfogadjuk, hogy különbözőek vagyunk, eltérő értékekre és normákra szocializálódtunk. Alakítsunk egyenrangú partnerkapcsolatot!
- Próbáljuk megérteni a másik logikáját! Ne feledjük: ami nekünk kézenfekvő, magától értetődő és normális, az egy másik kultúrában nem biztos, hogy az! Legyünk nyitottak több értelmezésre!
- 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!
- Ne minősítsünk! Válasszuk le az ügyet az embertől!
- Ne hozzuk a másikat zavarba!
- Legyünk nyitottak az ügyfélre és együttműködőek! Ezt a nyitott testtartással tudjuk kifejezni. Ne kulcsoljuk össze a karunkat a mellkasunkon és ne keresztezzük a lábunkat (zárt tartás). Tartsuk a szemkontaktust! Ez a mi kultúránkban érdeklődést fejez ki. Gesztikuláljunk természetesen, de ne túl szélesen! Erősítsük meg a mondanivalónk tartalmát mimikánkkal! Próbálkozzunk derűs és nyílt kifejezéssel, amely azonban ne legyen mesterkélt!
- Figyeljünk a másikra, gyakoroljuk az aktív hallgatást!
- Nézzünk figyelmesen és érdeklődve beszélgetőpartnerünkre, és mosolyogjunk (ne mesterkéltlen, hanem természetesen)! Ha ez őszinte, akkor feloldja a konfliktusokat, megnyugtat, jókedvre derít és önbizalmat ad. Mindkét eszközt szinte korlátlanul alkalmazhatjuk.

3. Konfliktus és konszenzus, konfliktuskezelési technikák

Ügyfélszolgálati szempontból konfliktusnak azokat a feszültséggel teli helyzeteket nevezzük, amelyekben két ember(csoport) törekvései, nézetei, gondolkodása stb. összeegyeztethetetlennek tűnnek. A konfliktusnak tehát nem feltétele, hogy az összeegyeztethetlenség valóban fennálljon, hanem 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 és a másik felet.

A személyközi konfliktusok kezelésének alapja

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

Személyészlelés. Torzítások a személyészlelésben

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

Vannak ugyan emberek, akik „másoknál jobb emberismerettel” rendelkeznek, mégis elmondható, hogy a személyészlelésünket olyan – gyakran tőlünk független – tényezők befolyásolják, amelyeknek a nem ismerete téves megállapításokhoz, előítéletekhez és akár az illető hátrányos megkülönböztetéséhez is vezethet. A racionális benyomás kialakítását tehát szubjektív és objektív tényezők egyaránt befolyásolják:

- **szubjektív tényező** pl. az észlelő hangulata (a rendelkezésre álló információk csak egy részére tudunk koncentrálni, és az, hogy hogy mit emelünk ki, függ attól, hogy adott időben milyen gondolatok állnak rendelkezésünkre);
 - **objektív tényező** pl. a környezet (másképp viszonyulunk egy személyhez akkor, ha egyenruhában intézkedik, illetve ha hétköznapi szituációban – pl. bevásárlás közben – találkozunk vele);
- A másik személy észlelését több olyan jellemző befolyásolja, amelyeknek a mentén mi magunk is eltérünk, azaz ugyanannak az ügyfélnek a reakcióit más és más módon fogjuk értelmezni, annak megfelelően, hogy az alábbi tényezők sajátmagunk esetében milyen jellegzetességekkel bírnak;
- **a szűkebb és tágabb társas-kulturális környezet** – az ott jelenlévő szerep- és normarendszer, a nyelvi kifejezési módok (bizonyos emberek számára fontos az udvariasság, más emberek viszont nem fordítanak különösebb figyelmet arra, hogy mások betartják-e az illemszabályokat);
 - **a háttér és a környezet** – a viselkedésünket befolyásolja, hogy milyen helyzetben történik, más lesz a kommunikációnk tartalma és stílusa a kontextustól függően (például baráti társaságban vagy munkahelyen, van, ahol magabiztosabban viselkedünk, ezáltal másfajta reakciót váltunk ki a másik félből, mint amikor számunkra ismeretlen közegben kell a szándékainkat érvényesítenünk);
 - **az észlelő személy intellektuális és érzelmi jellemzői** – jelentősen eltérünk egymástól abban a tekintetben, hogy amikor másokról jellemzést adunk milyen szavakkal és kifejezésekkel írjuk le a személyt;
 - **az észlelő személy önmagáról való gondolkodása** – a saját társas pozíciónk, értékeink és elvárásaink befolyásolják a másik személy megítélését is (például ha úgy érezzük, hogy a másik személynél alacsonyabb státuszúak vagyunk, akkor a viselkedését ennek megfelelően értelmezzük és a saját reakcióink is ennek a mentén alakulnak);
 - **a másik személlyel való viszony jellemzői** – a másikkal közös vagy hasonló gondolatok és viselkedésmódok elfogadásra, az ellentétesek pedig elutasításra hajlamosítanak.

A főbb személyészlelést torzító tényezők:

- **Elfogultság** – negatív vagy pozitív érzést társítunk valakihez, például a saját magunk és a másik ember között észlelt hasonlóság, ismeretség, vagy tapasztalatok alapján, részrehajlók vagyunk irányába, az érzéseink, a viszonyunk nem engedi meg, hogy objektívek maradjunk.
- **Holdudvar-hatás** – a személynek egy külső vagy belső tulajdonságát kiemeljük, felnagyítjuk, túlértékeljük és kiterjesztjük a személy egyéb jellemzőire is. Egy jellemző jó vagy rossz tulajdonságról feltételezzük, hogy az illető egyéb tulajdonságai is összhangban vannak ezzel. Pl. ha valaki elegáns, megnyerő külsővel rendelkezik, azt feltételezzük, hogy művelt és udvarias, amennyiben ápolatlan a külseje, akkor negatív belső tulajdonságokkal is társítjuk).
- **Alapvető attribúciós hiba** – mások cselekedeteinek az okát leginkább a személyiségükben keressük, a sajátmagunk esetében pedig a külső körülményekre helyezzük a hangsúlyt. Ha például valakiről kiderül, hogy sűrűn munkahelyet vált, akkor hajlamosak vagyunk azt feltételezni, hogy a személyiségében van hiba (megbízhatatlan). Ha viszont a mi életünkben történik ilyen, akkor van magyarázatunk, hogy milyen külső körülmények vezettek ehhez a helyzethez.

- **Sztereotípiák, attitűdök és előítéletek** – általánosító vélekedés, kialakult álláspont a csoport tagjainak általános jellemzőiről, amivel a csoport egyéni tagjait is azonosítjuk, vélt tulajdonságokkal felruházzuk, ez egy torzított, feltételezésen alapuló vélekedés (pl. nők, idősök, romák, melegek, feketék) .

A 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 és jellegzetességeken alapulnak, vagy pedig a csoport tagjainak többségénél megfigyelt tulajdonságokat általánosítjuk az egész csoportra.

A sztereotípiák főbb típusai:

- etnikai sztereotípiák, pl. romák, szlovákok, erdélyi magyarok, svábok;
- nemzeti sztereotípiák, pl. precíz németek, udvarias angolok, szép magyar lányok, hangos olaszok;
- gazdasági különbségekből eredő sztereotípiák, pl. gazdagok, munkanélküliek;
- nemi sztereotípiák: pl. női sofőrök, erős férfiak;
- életkori sztereotípiák, pl. „ezek a kamaszok”, „csak gyerek”, „felelősségteljes felnőtt”;
- foglalkozáshoz kötődő sztereotípiák, pl. rendőrök, szakmunkások, pedagógusok, politikusok, orvosok, jogászok, színészek;
- külső jegyeken alapuló sztereotípiák, pl. izmos-kopasz, szőke nők;
- vallási sztereotípiák, pl. református, katolikusok, protestánsok, muzulmánok, buddhisták.

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. Az automatikusan aktivált sztereotípiák ellen tudatosan lehet küzdeni, ugyanúgy, ahogy egy rossz szokás ellen. Igyekeznünk kell gyakori kapcsolatot kiépíteni az adott csoport tagjaival, megismerni őket és törekedni arra, hogy minél több olyan információ jusson el hozzánk, amely nem a már meglévő sztereotípiát erősíti.



Az előítéletek

Az előítélet egy adott csoporttal, illetve annak tagjaival szembeni – általában negatív – attitűdünket, értékelő viszonyulásunkat jelenti. Ez az idegenkedő attitűd megnyilvánulhat az adott csoport elkerülésében, szóbeli elítélésében, hátrányos megkülönböztetésében vagy szélsőséges esetben fizikai bántalmazásában is.

Ha valamilyen viselkedésmódot erősen feltételezünk egy másik emberről, akkor annyira hisszük, hogy az úgy van, hogy általában be is következik, ennek megfelelően fog viselkedni. Szokták úgy mondani, hogy a jóslat beteljesíti önmagát. Nem gondolnánk, de ennek saját viselkedésünk az oka, amivel kiváltjuk a másik emberből azt a hatást, amit várunk tőle. A mi viselkedésünk és reakcióink elébe mennek az ő viselkedésének és ezzel kiváltjuk, hogy nem is hagyunk neki lehetőséget másképp viselkedni, mert mi – tudat alatt – előre védekezünk vagy támadunk vele szemben.

A lélektani kommunikációs akadályok feloldása:

A fent bemutatott személyészlelési torzítások kisebb vagy nagyobb mértékben mindannyiunk esetében jelen vannak. Amennyiben erőfeszítéseket teszünk annak érdekében, hogy a lehető legobjektívebb módon tekintsünk a másik személyre, akkor a fent leírt torzítások hatása csökkenthető. Fontos, hogy az ügyintéző mennyire van tisztában a saját előítéleteivel és attitűdjeivel, mennyire képes ezeket háttérbe szorítani.

Az ügyfélszolgálati kommunikáció leggyakoribb lélektani akadályai a következők:

- az ügyintéző tapasztalatain alapuló sztereotípiák, előítéletek az ügyféllel kapcsolatban (lehet pozitív vagy negatív is);
 - az ügyfélben rejlő korlátok, nehézségek (érzékszervi fogyatékoság pl. vak, analfabéta,);
 - az ügyfél alkalmi indiszpozíciói (ittas) vagy speciális (ügyre, szerepre vagy feladatra vonatkozó) megértési nehézségei;
 - értékbeli tényezők, például politikai, világnézeti vagy társadalmi ellentétek, státuszbeli különbségek;
 - hatásköri problémák;
 - alkalmatlan, kényelmetlen fizikai környezet.

A **konfliktus szó** eredendően megütközést, összevetést, fegyveres összecsapást jelent. Mai értelmezésünk szerint egy olyan folyamat, amelyben érdekek, értékek, gondolkodásmódok, érzelmek csapnak össze. Konfliktus kialakulhat az **emberen belül**, ekkor a belső igények, érzések csapnak össze a tanult mintákkal, gondolatokkal, erkölcsi alapvetésekkel. Ilyen tipikus konfliktus az ész vagy a szív dilemmája is. A konfliktus különböző **személyek között** is megjelenhet, ilyenkor a két vagy több ember érdekei, gondolatai, érzései csapnak össze. Más szinten is megjelenhet konfliktus, egy **csoporton belül, csoportok között** és találkozhatunk **társadalmi szintű konfliktusokkal** is.

A **konfliktusformákat** több tényező alapján csoportosíthatjuk:

- **szintjük szerint** lehetnek belső vagy személyek közöttiek,
- elkülöníthetjük a bennük **részt vevő szereplők** alapján,
- **intenzitás alapján** lehetnek szóbeli vagy fizikai konfliktusok,
- **érvényességük szerint** látszat vagy központi,
- **ténylegességük** alapján valódi vagy vélt,
- **kimenetelüket tekintve** lehetnek építő vagy romboló jellegűek.

Más besorolás szerint:

A **kapcsolati konfliktusok** akkor jönnek létre, ha a felek egymásra akarják kényszeríteni akaratukat, gondolataikat, értékrendjüket. Rendszerint jelentős érzelmi megmozdulással járó konfliktusok.

Az **értékkonfliktusokban** a különböző értékrendek ütköznek, a strukturális konfliktusok munkahelyeken, hierarchikus intézményeknél alakulhatnak ki, ahol nem egyformák a munkakörülmények vagy bizonyos csoportok érdekei sérülnek.

Információs konfliktus alakul ki, amikor nem megfelelő az információ mennyisége, vagy akadályozott az áramlása, és félreértések alakulnak ki. A különböző érdekek ütközése pedig érdekkonfliktushoz vezet.

Az ügyfélszolgálati kommunikációban a konfliktus leginkább két ember kommunikációjában ölt testet, ahol az egyik fél a magánérdekeit próbálja érvényesíteni a másik fél pedig egy cég, szervezet, gazdasági társaság, intézmény, nevében és képviselőjében jár el.

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

- Az egyik a *versengés*, vagyis a saját szándékok és érdekek érvényesítése,
- a másik az *együttműködés*, vagyis segítség abban, hogy a másik fél szándékai és érdekei is érvényesülhessenek.

A konfliktuskezelésnek természetesen többféle módja van, vérmérséklettől függően más-más úton közelítjük meg a kérdést. Alapvetően azonban három típust különíthetünk meg:



Az **agresszív** stílus hétköznapi megközelítésben a dominánsabb félhez tartozik, aki minden áron a saját igazát akarja érvényesíteni.

Ez az erőszakos megközelítés gyakran kényszeríti vitapartnerét a **passzív**, elkerülő stílus felvételére. A konfliktuskerülő személyek ahelyett, hogy megfogalmaznák személyes álláspontjukat és érveiket, inkább visszahúzódnak és magukban tartják a feszültséget.

Ezzel szemben a harmadik megközelítés, az **asszertív** közlésmód érdekérvényesítő, de nem erőszakos. Mindkét fél számára előnyös, megoldásra törekszik.

Mára elfogadott álláspont, hogy a konfliktushelyzetek zömében az asszertív kommunikáció gyakorlására érdemes törekedni. De mégis hogyan legyünk asszertívek? Erről bővebben a tankönyv következő részében is olvashattok .



Viselkedési formák konfliktushelyzetekben

A szakirodalom öt alapvető viselkedési formát határoz meg: a versengő, az elkerülő, az alkalmazkodó, a kompromisszumkész, valamint az együttműködő formát.

A **versengő** le akarja győzni a másikat, egyetlen célt lát, az pedig a győzelem, ezért leghengerli vitapartnerét, mindenáron érvényre akarja juttatni az akaratát, erőszakossá válhat.

Az **elkerülő** igyekszik minden konfliktus elől kitérni, hárít, szőnyeg alá söpri a problémát, viselkedése nem segíti a helyzet tisztázását, a feszültség lebegő marad.

Az **alkalmazkodó** részt vesz ugyan a konfliktusban, de nem érvényesíti az akaratát, lemond saját célja-iról inkább, nem akarja megbántani a másikat, nem akar neki sérülést okozni, az a legfőbb célja, hogy a kapcsolat ne romoljon el.

A **kompromisszumkész** azt a taktikát folytatja, hogy engedjen mindkét fél a maga álláspontjából, és így majd találnak egy olyan megoldást, amely mindkét fél számára elfogadható. Nem hagyja teljesen veszni a céljait, de nem is akarja őket mindenáron a másikra erőltetni.

Az **együttműködő** stratégiát nevezik igazi győztes/győztes hozzáállásnak. A konfliktust megoldandó feladatnak tartják, amely elősegíti a továbblépést, kreativitásra ösztönöz, megerősítheti a kapcsolatot is. Az együttműködő számára fontos minden negatív érzés feloldása.

Konfliktuskezelő módszerek

Ahogy a korábbiakban már említettük, ahány ember, annyiféle reakció. Nincs olyan konfliktuskezelő módszer, amely minden ember számára egyformán hatékony. A konfliktusok kezelésében fontos az önismeret és emberismeret. Az itt leírtak leginkább **ajánlások**.

Nem az a cél, hogy egyáltalán ne alakuljanak ki konfliktusok, hiszen ez utópia lenne, hanem az, hogy a felmerülő problémákat **konstruktívan** tudjuk kezelni, és lehetőség szerint a konfliktusok ne jussanak el abba a stádiumba, amikor az ügyfélszolgálati ügyintézőt már az érzelmei, indulatai vezérik.



A konfliktusok kialakulásakor az egyik legnagyobb segítség az, ha képzeletben egyet hátralépünk egy pillanatra, és megfigyeljük, mi történik. Ezt úgy lehet elképzelni, mintha egyszerre lennénk egy film főszereplői, ugyanakkor néznénk is a filmet. Megfigyeljük, hogy mi zajlik bennünk, és észrevehetjük a feszültség jeleit. Sokféleképpen megjelenhet a feszültség, némi gyakorlással odafigyeléssel pedig megtanulhatjuk, hogyan jelez a testünk ilyen helyzetben. („Öntudatlanul is ökölbe szorult a kezem? Nyomást érzek a fejemben, mellkasomban? Gombóc van a torkomban?”)

Minél korábban észrevevesszük a jelzéseket, annál több esélyünk van arra, hogy uralni tudjuk a gondolatainkat és ezeken keresztül az érzelmeinket. Abban a pillanatban, hogy tudatosítjuk a feszültség meglétét, eldönthetjük, hogy engedünk-e a folyamatnak, egyre jobban beleéljük magunkat a vitába, majd veszekedésbe, vagy pedig mást választunk.

Ilyenkor egy lehetséges módszer az, hogy **elképezzük, milyen helyzetben van a másik** ember (empátia). Még ha úgy érezzük, mi sosem mondanánk ilyeneket, sosem viselkednénk így, mégis figyeljük meg, mit szeretne közölni, mi lehet a célja, mitől ilyen feldúlt vagy sértő, vagy udvariatlan az ügyfél

Rájövünk, hogy azért türelmetlen, esetleg kiabál, mert tehetetlennek érzi magát, talán el is mondja, hogy korábban már volt rossz tapasztalata az ügyfélszolgálatokkal és észrevehető, hogy talán most is arra a korábbi helyzetre reagál, előítélete van.

Ha képesek vagyunk megérteni, és a szükséges mértékig beleérezni a másik helyzetébe, állapotába, könnyebb a kommunikációt is a konstruktív megoldás felé terelni. Ennek egyik kulcsa az **asszertivitás**, vagy más néven önértékesítés. Amikor asszertívan viselkedünk, tudjuk, mit szeretnénk elérni, és meg is tesszük a szükséges lépéseket úgy, hogy közben tiszteletben tartjuk embertársunk véleményét, érzéseit, és nem minősítjük őt.

Erőszakmentes kommunikáció

Az erőszakmentes kommunikáció is asszertív kommunikáció, melynek **négy alappillére** van. Amikor rátekinünk a kialakult konfliktusra:

- **észleljük** a másik viselkedését. Igyekezzünk ezt minél tényyszerűbben, minősítés, értelmezés, általánosítás nélkül megtenni.
- A konfliktus során bennünk kialakult **érzést** szerencsés tudatosítani, majd megfogalmazni.
- A **szükséglet** az adott helyzetben az, amit el szeretnénk érni, amire szükségünk van ahhoz, hogy a keletkezett feszültség oldódjon bennünk.
- A **kérés** pedig azt a célt szolgálja, hogy lehetőséget adjunk az ügyfélnek arra, hogy szükségletünknek megfelelően alakuljanak az események, ezzel együtt megengedjük, hogy kérésünknek ne tegyen eleget.

A technika legfontosabb üzenete az, hogy ha megtanulunk én-üzenetekkel kommunikálni, a konfliktusok zömének élet elvehetjük. Erről az asszertív kommunikációnál esik szó.

4. Az asszertív kommunikáció módszerei

Az asszertív kommunikáció segít a problémás helyzeteket elsimítani, de a munkahelyi véleménynyilvánítás, dicséret és kritika, valamint a visszajelzés helyes útját is megmutatja. Az asszertivitás azáltal, hogy erősíti a személyes hatékonyságot, javítja az emberi kapcsolatokat.

Az asszertív kommunikáció alapját az én-üzenetek/én-kozlések alkotják.

Az **én-kozlések**, szemben a te-kozléssel, nem minősítenek, hanem a konkrét helyzetet és az ahhoz kapcsolódó belső érzéseinket fejezik ki a másik fél számára. Az én-üzenetek célja, hogy a kommunikáció számonkéréstől mentes maradjon, ne vádoljunk, ne szorítsuk sarokba a másik felet, hanem a saját érzékelésünket fogalmazzuk meg.

A hatékony én-üzenetnek három része van:

- az első a saját érzéseink megfogalmazása,
- a második a konkrét helyzet leírása,

majd végül az indoklás, a következmények megfogalmazása.

Egy példán keresztül:

Én-központú: „Szomorú vagyok, amiért késtel a találkozásonkról, mert úgy érzem, nem vagyok fontos neked.”

Te-központú: „Elegem van abból, hogy mindig kése! Neked semmi sem fontos!”

Az én-közlések alkalmazása amellett, hogy erőszakmentes kommunikációt hoz létre, abban is segít, hogy mi magunk tisztázzuk, miért is zavar az adott helyzet.

Tartózkodjunk a megfogalmazásban:

- következtetések levonásától („Elkéstél – megbízhatatlan vagy!”)
- általánosításoktól („Soha nem figyelsz!”, „Mindig kifogásokat keresel!”, „A nők ilyenek!”),
- csúnya, alpári beszéd, káromkodás, szleng,
- elítélő szavakat tartalmazó leírásoktól (hazug),
- a hosszúra nyúló kifejtésektől.

Az aszertivitás szó maga **hatékony és méltányos érdekérvényesítést** jelent.

Az **asszertivitás** vagy asszertív kommunikáció egy olyan tanulható készség vagy viselkedés, amikor valaki magabiztosan tud megnyilvánulni érzelmileg nehéz szituációban is, anélkül, hogy passzív vagy agresszív lenne. Az asszertívan viselkedő ember kommunikációjának célja a konfliktus megoldása, miközben minden résztvevő fél igényeit szem előtt tartja – nem hódol be (passzív), és nem próbálja dominálni a másik felet (agresszív).

Az asszertív kommunikáció, a személyes vélemény, szükséglet, határok kommunikálásának arany középútja úgy, hogy minden, a szituációban érintett fél határaitra tekintettel van, miközben együttműködés révén minden fél szükségleteinek és igényeinek kielégítésére törekszik. A szituáció megoldására összpontosít és nem egyéni érdekekre.

Az asszertív kommunikáció az agresszív és a passzív között helyezkedik el, ehhez szükséges megérteni ezt a két formát is.

Az agresszíven kommunikáló megítél, megfenyeget, valótlanságot állít, ígéreteket szeg meg, tagad és megsérti mások határait. Az agresszív magatartásra jellemző, hogy ott az egyik fél a másikat kevesebbnek, rosszabbnak, értéktelenebbnek gondolja. A passzív ember a másikat magánál többre, értékesebbnek tartja.



Ki a képen az agresszív és ki a passzív kommunikáló fél?

A passzívan viselkedő egyén tétlenül hagyja, hogy mások megsértsék a határait. Egy alárendelődő típusú embert az örületbe kerget, amikor a nap végén végiggondolja, hogy milyen megalázott szerepbe kényszerítette magát azáltal, hogy nem fogalmazta meg egyértelműen a saját nézőpontját.

Technikák:

Én-közlés

Az aszertivitás egyik legfontosabb technikája. Én-közlés alkalmával tudatjuk partnerünkkel érzéseinket, vágyainkat, kérésünket saját álláspontunkból, anélkül, hogy megítélnénk vagy hibáztatnánk őt érzéseink miatt. Az én-közléseket három, négy vagy több lépésben is tudathatjuk. Néhány jellemző technika:

- érzés, történés, kérés,
- empátia, érzés, probléma, vágy,
- viselkedés, érzés, hatás,
- probléma, érzés, kérés,
- megfigyelés, gondolat, érzés, igény,
- szituáció, érzés, következmény, változás,
- megfigyelés, érzés, szükséglet, kérés,
- érzés, viselkedés, következmény, felajánlás.

Törött lemez

A „törött lemez”, másképpen elakadt lemez technika egyszerűen azt jelenti, hogy amikor ellenállással találkozunk, megismételjük kéréseinket. A kifejezés a bakelitlemezek korából származik, amikor a sérült felületű lemezen futó tű újra és újra ugyanazt a részt játssza le a felvételből. A probléma ezzel a technikával az, hogy amikor az ellenállás marad vagy fokozódik, kéréseink minden ismétlés alkalmával veszítenek erejükből.

Ködösítés

A ködösítés azt jelenti, hogy a velünk szemben álló fél igazából egy nem túl lényeges résztelismerünk.

Negatív érdeklődés

A negatív érdeklődés kifejezést arra értjük, amikor kritika esetén további, jóval alaposabban kifejtett részletek iránt érdeklődünk.

Negatív megerősítés

Negatív megerősítésről akkor beszélünk, amikor egyetértünk a kritikával anélkül, hogy feladnánk kérésünket.

Asszertivitás a kommunikációban:

Az önkifejezés egyik legeredményesebb módja a három részből álló asszertív üzenet:

- a megváltoztatandó **viselkedés** ítéletet nélküli leírása,
- az asszertív személy **érzelmeinek** kinyilvánítása,
- és a másik viselkedése által az önkifejezőre gyakorolt, konkrét és megfogható **hatás** tisztázása.

Az ilyen jellegű kommunikációs tréningek a legnépszerűbb szervezeti képzések közé tartoznak. A munkatársak-vezetők egymás közötti kommunikációjának minősége megjelenik a szervezet teljesítményében. Az

asszertív kommunikációt elsajátító munkatársnak sokkal kevesebb munkahelyi konfliktusa lesz, valamint a létező ellentéteket is képes megfelelően kezelni és enyhíteni.

Senki nem születik asszertívan, ez egy fejleszthető készség és elsajátítható módszer. Segítségével olyan bizalmi kapcsolatokat építhetünk ki, amelyekben nem pazaroljuk időnket felesleges feszültségekre, félreértésekre, rivalizálásra.

Alapszabályok az asszertív kommunikációhoz:¹⁰

1. Nem minősítem a másik embert. Ez persze nem jelenti azt, hogy nem mondhatom meg a véleményem arról, amit helytelenítek.

- Céloom a konfliktus felvállalása és rendezése.
- A kommunikáció „itt és most” történik. Nem nyelem le, nem viszem haza, hanem ott és akkor beszélek róla, amikor történik.
- Tisztában vagyok saját értékeimmel, s azzal, hogy fontos vagyok, s ugyanezt tartom a másik emberről is. Biztos, pozitív önképet alakítok ki.
- Ismerem asszertív jogaimat. Pl. Jogom van nemet mondani. Jogom van megváltoztatni a véleményem. Jogom van tévedni. Jogom van elmondani a véleményemet. Jogom van ahhoz, hogy tisztelettel beszéljenek velem. Természetesen a jogokkal kötelezettségek is járnak. A legfontosabb, hogy a másik embernek is ugyanazok a jogai, mint nekem. Tehát neki is joga van nemet mondani, tévedni stb.
- Tiszteletben tartom a másik ember érzéseit.
- Elismerem mások eredményeit, tehetségét, munkáját.
- Nyitott és befogadó vagyok.
- Döntésem miatt nem mentegetőzöm, nem magyarázkodom.

Az asszertív kommunikáció lépései:

Az asszertív kommunikáció első lépése, hogy tényszerűen - csak a konkrétumokra hagyatkozva - **megfogalmazzuk problémánkat.**

Ezzel átcsúszunk a következő fázisba, amikor is **kifejezzük az érzéseinket** a problémával kapcsolatosan, de szigorúan azt, amiért ez nekünk dilemmát okoz. Nagyon lényeges, hogy eközben nem szabad minősíteni a másik felet, bármit is érzünk iránta az adott szituációban. Fontos továbbá, hogy mindig az adott helyzetet értékeljük, leválasztva az embertől. Ezen a ponton valószínűleg kapunk valamilyen visszajelzést partnerünktől. Eközben oda kell figyelnünk a másik fél érzéseire, mik az igényei a szituációval kapcsolatosan. Tegyük fel, hogy minket ez a válasz nem elégít ki, ekkor jön az igényeink kommunikálása, nagyobb súlyú problémánál még a javaslatunk kölcsönös előnyeit is taglalhatjuk, a folyamat végén pedig le kell vonni a következtetéseket.

Amennyiben szánunk rá energiát és gyakoroljuk a hétköznapiakban, növekedhet az önbecsülésünk, az önbizalmunk, hiszen nagyobb valószínűséggel érhetünk el sikert, mint egy passzív vagy agresszív viselkedéssel.

¹⁰ Kristóf Róbert: Az asszertivitás, mint hatékony kommunikáció „felső foka”

Az asszertív kommunikáció erősíti a személyes hatékonyságunkat, ezáltal javíthatjuk emberi kapcsolatainkat.

A dicséret és a kritika megfelelő módja

A dicséret és a kritika motivációnkat erőteljesen befolyásoló eszközök, a visszajelzés kategóriájába tartoznak, ami manapság egyik talán legfontosabb kérdése mind a humán erőforrás terület, mind a vezetői tevékenység esetében. Gyakran előfordul, hogy a munkahelyváltás okát, elégedetlenségüket a visszajelzés hiányában határozzák meg a munkavállalók. A visszajelzés rossz módja, ha csak akkor mondja el valaki a véleményét egy tevékenységről, ha azzal valami probléma van. Ezzel együtt a teljesítményértékelés egy retteggett dologgá válik, amihez mindig negatív érzés társul. Csak azt tudjuk meg, mit nem csinálunk jól.

Az asszertív visszajelzés során ugyanis nemcsak negatív dolgokat sorolunk fel, hanem pozitívumokat is. Fontos tényező az értékelés felépítése is és a diszkréció. Mindig pozitív dolgokkal kell kezdenünk értékelésünket.

Az asszertív dicséretnél pedig nagyon lényeges, hogy csak akkor dicsérjünk, ha őszintén úgy érezzük, hogy jó volt az a teljesítmény. Röviden, pontosan és világosan fogalmazzunk, ne használjunk felesleges kifejezéseket! Nézzünk a másik szemébe, miközben a dicséretet adjuk!

Ha asszertívan fogalmazzuk meg kritikai észrevételeinket, kicsi az esélye, hogy bárkit megbántunk vele. A lényeg, hogy a jó szándék vezéreljen és mondjuk is ki, hogy konstruktív, építő visszajelzésnek szánjuk a kritikát.

Rendkívül lényeges a kritikai észrevételnél, hogy a személyt és a viselkedését szét kell választani. Tehát soha nem a személyt kritizáljuk, hanem azt a viselkedést, amit nála megfigyeltünk. Éppen ezért nem szabad támadni, és ne legyen sem lenézés, sem leértékelés a visszajelzésben. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy ez a kritikai észrevétel tőlünk származik, vállalnunk kell az észrevételeinket. Másrészt pedig egyáltalán nem biztos, hogy más is így látja, ahogy mi. Sosem szabad túl sok dolgot kritizálni egyszerre. Ahogy a dicséretnél, itt is nagyon fontos, hogy pontosan fogalmazzuk meg a kritikai észrevételünket, legyünk nagyon konkrétak!

Az asszertíven kommunikáló emberek:

- Határozottan, nyíltan, őszintén, egyenesen beszélnek.
- Tiszteletben tartják mások érzéseit és jogait.
- Magasszintű önismeret, elfogadás és indulatkezelés jellemzi.
- Nem másokat hibáztatnak, hanem felelősséget vállalnak tetteikért.
- Nyitottak, készek a kompromisszumra és a megoldásokra.

Asszertív kommunikációnk akkor hatékony és hiteles, ha testbeszédünk és mondanivalónk összhangban áll egymással.. Miközben az asszertív személy testnyelve hatással van a másokra, hatással van saját magára is. Ha vállunkat és hátunkat egyenesen tartjuk, lábunk szilárdan a talajon nyugszik, tüdőnk pedig levegővel töltjük fel, több, belső, asszertív erőforrásra teszünk szert. Máris hajlamosak vagyunk rá, hogy kevésbé szorongjunk és kevésbé legyen nyomott hangulatunk. Erőteljesebbek, határozottabbak, magabiztosabbak leszünk.

Az asszertív testnyelv legfontosabb elemei: ¹¹

- **Testtartás.** Forduljunk teljesen a másik felé. Álljunk vagy üljünk egyenesen, kicsit előrehajolva, hogy kellő, de szoros távolságot tartsuk. Mindvégig emeljük fel a fejünket. Lábunk szilárdan legyen a talajon

¹¹ Osváth Andrea, dr.: Asszertivitás és kommunikáció,

(még akkor is, ha ülünk). Tartsuk meg mindvégig „nyitott” testhelyzetünket, karunkat és lábunkat ne fonjuk össze vagy tegyük keresztbe.

- **A szemkontaktus:** Nézzünk egyenesen a másik szemébe, amikor igényünknek akarunk érvényt szerezni. Ez is segít közölni a tényt, hogy komolyan gondoljuk, amit mondunk. Ha komolyan, állandóan a másik szemébe nézünk úgy, hogy néha alkalmanként félrepillantunk, ez segít közölni célunk intenzív voltát anélkül, hogy agresszívnek tünnénk.
- **Az arckifejezések:** Arckifejezésünk egyezzen meg üzenetünkkel. Az emberek gyakran mosolyognak, vagy éppen idegesen nevetnek, ha a másikkal közlik, hogy dühösek valami miatt, amit velük csinált. Ez viszont kettős üzenetet eredményez, ahol a mosoly és/vagy nevetés egyenesen aláássa a verbális üzenetet. Sokan nem is tudnak róla, hogy ilyen alkalmakkor mosolyognak. Tükör előtt gyakoroljunk vagy kérjünk visszajelzést társainktól milyennek látnak!
- **A gesztikulálás.** A fizikai merevség csak rontja igényeink érvényesítését. Az üzenet, melyet kellő gesztikulálással hangsúlyozunk, további hangsúlyt kap. Különösen kifejező gesztusok vagy bármiféle gesztus túlzott alkalmazása valószínű, hogy elvesz az üzenetből. Az asztal csapkodása és mutatóujjunkkal a másikra való mutogatás feltehetőleg fokozni fogja a másik defenzivitását (védekező pozícióba helyezkedés) Másrészt a vállvonogatás, beszéd közben a száj valamilyen módon való eltakarása, a fészkelődés, az ékszerekkel való babrálás, egyik lábunkról a másikra álldogálás, a járkálás és hasonló mozgás jelentős mértékben csökkenti az asszertív üzenet hatását.
- **A hang:** A suttogó, monoton vagy kántáló hang ritkán győzi meg a másikat, hogy hagyja el territóriumunkat. A hangerő, a helyes hangsúlyozás alapvetően meghatározza az üzenetet. Pl. „*Tegnap hasznos szerződést kötött.*” (A különböző szavak hangsúlyozása más-más értelmet ad a mondatnak.)
- **A levegővétel:** Ha kevés levegő van a tüdőnkben, mellkasunk kisebb átmérőjű és kevésbé látszunk magabiztosnak. A kevés levegő fokozott szorongáshoz vezethet, mely máris leblokkolja az asszertív teljesítményt. Szorongáskor visszatartjuk a lélegzetet.
- **Csendben maradni:** Rövid, asszertív üzenetünknek a megfelelő testnyelvvel való együttes elküldése után álljunk meg! Maradjunk csendben! Hallgatásunk teszi lehetővé a másiknak, hogy elgondolkodjon, mit is mondtunk neki, vagy elmondja, mit gondol az elhangzottakról.

Az asszertív kommunikáció fejlesztésének eredményei:

- jobban tudunk alkalmazkodni tárgyalópartnereikhez;
- javul az érdekvérvényesítési képességünk: hatékonyabban irányítjuk tárgyalásainkat, szélesedik a nehézségek kezeléséhez szükséges eszköztárunk;
- javul kapcsolatunk, együttműködésünk külső és belső partnereikkel;
- a konstruktív kritika adásának és fogadásának képességével felismert hibák nem bizalmatlanságot, rossz hangulatot fognak szítani, hanem esélyt adnak a fejlődésre és a hatékonyabb munkára;
- sikeresebbek tudunk lenni munkánkban és magánéletünkben egyaránt.

5. A problémakezelés és a panaszkezelés kommunikációs módszerei

Az általánostól eltérő „problémás” esetek kezelése

Az ügyfélszolgálati munka jelentős részét teszik ki a panaszok, reklamációk és kifogások kezelése. Ez a helyzet követeli a legmagasabb fokú szakmai felkészültséget és speciális kommunikációt az ügyintéző részéről. A reklamációk kezelése hatással van arra, hogy mennyire lesz az ügyféllel való kapcsolat hosszú távú, hiszen elégedettsége ebben is mérhető. Azok az ügyfelek, akik megkeresnek a kifogásaikkal és reklamációjukkal megoldást és a probléma rendezését kívánják, ebben bízva továbbra is kapcsolatban kívánnak maradni velünk. Ha a problémáik rendezésében nyitottak vagyunk, akkor bizalmuk fennmarad a szervezettel vagy hivatallal szemben, amelyet képviselünk. Sokan nem is jelzik az elégedetlenségüket csak egyszerűen megszüntetik a kapcsolatot. A negatív véleményből, tapasztalatból építkezni kell, mert sokkal több ember elégedetlen, mint aki jelzi ezt felénk és azokat az ügyfeleket már el is veszítettük, esetleg még rossz hírünket is keltik.

Az ügyfélszolgálat egyes folyamatait vagy jellemzői bosszantók lehetnek az ügyfél számára. Ennek a kompenzálására mindig keressük meg az ügyfélszolgálati helyzet pozitívumait, és lehetőség szerint hívjuk fel rá az ügyfél figyelmét a hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítása céljából. Egy elégedett ügyfél a velünk, a hivatallal vagy szervezettel kapcsolatos jó tapasztalatait tovább adja másoknak. A leendő ügyfeleink számára az a legmegnyugtatóbb, és hiteles hírforrás, ha olyan ember mond véleményt a szolgáltatásaink minőségéről, aki azt tapasztalatára alapozza. Sajnos a negatív vélemények is így terjednek, azonban a negatív véleményeket a felmérések szerint sokkal több embernek mondjuk el. Ügyfél-elégedettségi vizsgálatok szerint, a jóról három másik embernek beszél egy ügyfél, rossz, negatív véleményét tíz ismerősének mondja el.

A reklamáció, az ügyfélpanasz fogalma:

Szóban, írásban, vagy testbeszéd formájában megjelenő (nonverbális) kommunikáció, melyek más által elkövetett feltételezett hibák, mulasztások, hiányosságok, tévedések felismerését jelzik.

A hatékony és szakszerű panaszkezelés az egyik legnehezebb feladat az ügyfélszolgálaton, amihez különleges készségekkel és kompetenciákkal kell rendelkezni. Tudni kell helyesen értelmezni az ügyfél problémáját és a megfelelő kommunikációs stílusban reagálni arra. Ehhez az alábbi képességeknek, tulajdonságoknak fokozottan jelen kell lennie az ügyintézőben: empátia, megfelelő helyzetfelismerő, problémamegoldó és kommunikációs készség, türelem, rugalmasság, udvariasság, szakértelem, határozottság, segítőkészség és nyitottság, hallgatás, figyelem.

Mire van tehát szüksége egy panasszal élő ügyfélnek?¹²

- **Megértésre és empátiára** – az ügyfél elvárja, hogy tekintsük természetesnek, hogy van, aki elégedetlen az általunk nyújtott szolgáltatással. Nem szabad azt éreznie, hogy ellenséggként tekintünk rá, amennyiben bármit kritizál az ügyintézéssel kapcsolatban.
- **Bocsánatkérésre vagy legalább az együttérzésünk kifejezésére** – a panaszok esetében mérlegelni kell, hogy szükség van-e bocsánatkérésre, vagy nem szükséges 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 bocsá-**

¹² A kigyűjtés részlet Jenei Ágnes : Ügyfélszolgálati készségfejlesztés tanulmányából

natot kell kérnünk, hiszen az ügyfél panasza jogos. Amennyiben azonban úgy gondoljuk, a hivatal nem követett el hibát, együttérzésünket akkor is kifejezhetjük. 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. 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.

- **Megnyugtatózásra**, – 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 és kompenzációt vár tőlünk. Ezt a lehetőségeinkhez mérten, illetve a panasz jogosságának a függvényében érdemes teljesíteni, 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 a 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 esetén alkalmazunk (később).

A kritikák kezelésénél két szélsőséges reakciótypus jelenhet meg:

- vagy minden kritikát hárítunk (blokkolunk),
- vagy minden negatív visszajelzést „magunkra vesszünk” és személyes sértésként fogunk fel.

A kritikákkal szembeni produktív hozzáállás azt jelenti, hogy a visszajelzés építő jellegű összetevőit felhasználjuk, a sértő megnyilvánulásokat pedig visszautasítjuk. A nyílt kritika azt fejezheti ki, hogy a másik fél reménykedik abban, hogy valami meg fog változni, a kapcsolatunk együttműködőbb lesz, azaz kifejezi, hogy érdekelt a kapcsolat megfelelő fenntartásában. 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, igazolni saját magunkat. Amennyiben azonban minimális szinten sem vagyunk nyitottak a kritikára, akkor a konfliktus továbbra is fenn fog állni.

Ennek feloldására a már többször említett aktív figyelem alkalmazására van szükség, ami azt jelenti, hogy a kritika tartalmi összefoglalásán túl kihallom az üzenetből azokat az érzéseket is, amelyekkel a másik bír (amikor a kritika szándékosan bántó, és nincs benne semmi olyan tartalom, ami építő jellegű volna, ez esetben élesen el kell határolnunk magunkat a visszajelzéstől, védve önértékelésünket és pozíciónkat, és megtartva a kapcsolatot jellemző kereteket).

A panaszos ügyfél meghallgatása esetén először figyelmesen végig kell hallgatni, közbeszólás nélkül és igyekezzünk pontosan értelmezni a problémát. Gondoljuk át, milyen megoldást szeretne az ügyfél, amivel elégedett lenne!

A figyelmes hallgatás során az **ügyintézőnek ki kell szűrnie az információkból a lényeges tényeket**, mert az ügyfél sokszor lényegtelen információkat vagy véleményeket is beleszó a mondanivalójába. Azokra az információkra, amik fontosak az ügymenet szempontjából, de nem hangoztak el **rá kell kérdezni**. Olyan

kérdéseket tegyünk fel, amelyek megválaszolásával több információhoz juthatunk. A jó kérdezéstechnika és a megfelelő értelmezés képessége egy fontos kompetencia, mert ha az ügyintéző nem érti az ügyfelet, vagy folyton visszakérdez, az indulatosság türelmetlenné teheti.

A következő lépésként vissza kell jelezni az ügyfélnek, hogy megértettük a problémáját. Véleményként fogjuk fel a bírálatot, alakítsuk ki a saját véleményünket, amelyekből kiindul a tárgyalásunk. Igyekezünk az ügyfelünkkel közösen pontosítani a részleteket.

Végezetül foglaljuk össze, amit hallottunk és ehhez lehetőleg a panaszos saját szavait használjuk. Tisztázzuk, hogy mi az a bírálatából, véleményéből, amivel egyetértünk. Ez szolgál a továbbiakban tárgyilagos alapul. Ne ragadjunk le ott, hogy mit tartunk igaznak illetve mit nem, hanem **emeljük ki azokat a részleteket, ami tovább visz minket a probléma megoldásához.**

A panaszügyek fajtái:

Kifogás – annak a megjelenítése, elmondása, hogy az ügyfél valami hibát talált a termékben, szolgáltatásban, kiszolgálásban stb. A kifogás a felmerült probléma jelzésének legegyszerűbb és legenyhébb formája, sokszor azonnal orvosolható.

Reklamáció – A reklamáció, ügyfélpanasz nem más, mint hibák, hiányosságok, tévedések feltárására szolgáló természetes emberi megnyilvánulás, mely megjelenhet szóban, írásban, vagy testbeszéd formájában. A reklamáció tartalmazza mindazt, amit az ügyfél a neki nyújtandó szolgáltatásainkról a rendelkezésére álló adatok alapján elképzelt, ám a valóságban nem kapott meg. Az ügyfél kifejezi, hogy valami nem úgy történt, ahogyan ő azt várta, nem azt kapta, amit elvárt.

A panaszkezelés folyamata:

- a probléma azonnali elfogadása (érzékeltetni, hogy amit a vevő mond, fontos),
- az ügyfél kifogásának és reklamációjának a végighallgatása, megértése (együttérzés).
- az elhangzottak tárgyilagos értékelése,
- a valós probléma megállapítása,
- a probléma egyeztetése az ügyféllel,
- udvarias elnézésekérés, nyitottság,
- a legjobb megoldás megkeresése, alternatívák körvonalazása, cselekvési terv,
- kompenzálás felajánlása,
- az ügyfél által elfogadott megoldás kivitelezése,
- a megoldás ellenőrzése és az ügyfél elégedettségének a megállapítása.

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:

Fenntartások – fenntartásokkal fogadjuk az ügyfél panaszát. Még azelőtt, hogy végighallgatnánk, meg vagyunk arról győződve, hogy valamit ő rontott el, vagy nem megfelelően számol be a történetéről. Az ügyfél legtöbb esetben felháborodik, hiszen úgy érzi: azzal gyanúsítják, hogy olyan hibát ró fel, amelyet ő okozott, és kétségbe vonják a becsületességét.

A felelősség elhárítása – az ügyintéző másra hárítja a felelősséget, és magát úgy tünteti fel, mint aki teljesen vétlen. A felelősség elhárításának két módja is lehetséges:

- az ügyintéző a saját szervezetét vétlennek tünteti fel, és egy másik hivatalt hibáztat; vagy
- külső körülményekre hivatkozva keres kibúvót.

Ügyintézőként nem vonhatjuk ki magunkat a felelősség alól. Az ügyfelünk a mi szervezetünkkel, a mi hivatalunkkal van partneri viszonyban, amelyet mi testesítünk meg számára, rajtunk tudja számon kérni a megállapodást. Ilyen felelősségáthárítás esetén a bizalma is meginog a hivatalunkban. Ebben az esetben az ügyintéző gondolatvilágában a hivatal nem egy egységet alkotó szervezet, bizalma meginog.



Jogos kifogások és a reklamáció kezelése

Jogos a kifogás vagy reklamáció akkor, ha nem a szerződés szerint járunk el (pl. nem tájékoztattuk az ügyfelet az ügymenet egy fontos lépéséről) vagy ha nem az általában elvárható magatartásnak megfelelően viselkedik a szolgáltató egy adott helyzetben (pl. az ügyfélszolgálaton egymással beszélgetnek az ügyintézők, ahelyett, hogy kiszolgálnák a sorban állót, vagy megsértik az ügyfelet). Ezeknél az ügyfelünknek igazából nincs objektív „bizonyítéka”, amivel igazolhatná az őt ért sérelmet, inkább csak egy rossz tapasztalata, de higgyük el, amit mond kérjünk elnézést és korrigáljuk a hibát. Induljunk ki abból, hogy igazat mond, mert az emberek nem reklamálnak, ha elégedettek. Ha megértettük és jogosnak ítéltük a panaszt, belátjuk hibáinkat vagy mulasztásunkat, akkor ennek elismerése megkönnyíti a tárgyalás további menetét, megteremti a bizalmat, és az együttműködési szándékot. Az ügyfelek számára a további támadó magatartás szükségtelenné válik, és jobban lehet koncentrálni a megoldásra, ami közös érdek.

Udvariasan megköszönjük a jelzést, elnézést kérünk, és ígéretet teszünk, hogy haladéktalanul kiderítjük a probléma okát, intézkedünk annak megszüntetéséről (pl. *„Köszönöm, hogy telefonált, sajnálom, hogy kellemtelenség érte utánajárok, mi van a probléma hátterében. Kérem, tartsa a vonalat.”*). Amikor kiderítettük, mi a probléma forrása, oka, udvariasan megköszönjük a türelmét, és elmondjuk a szükséges információkat.

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 bármilyen akadályba ütközünk, ami idővesztést okoz, azt azonnal jelezzük az ügyfelünknek, és tájékoztassuk őt arról, hogy milyen további lépéseket tettünk. Előfordulhat, hogy a reklamáció jogossága az ügyfél jelenlétében nem állapítható meg. Ilyen esetekben tájékoztassuk a panaszkezelés folyamatának menetéről és időszükségletéről. Ha a rendezés hosszú időt vesz igénybe, akkor időről időre adjunk arról visszajelzéseket, hogy éppen hol tart most az ügy és eddig milyen lépéseket tettünk. Ennek hatására az ügyfelünk megnyugszik és nem alakul ki benne olyan érzés, hogy elfeledkeztünk róla. Előfordul, hogy kollégánk viselkedésében találtak kivetnivalót, és ezért reklamálnak. Ez esetben is a leghatékonyabb, ha elismerjük a sérelmét, sokszor ennyi is elegendő lehet (*Pl. „Nagyon sajnálom, ha esetleg megbántották, tudok valamiben segíteni?”*).

A kompenzáció fogalma, értéke, megítélése

Előfordulhat, hogy az ügyfél panasza jogos és mert például nagyon régi, fontos ügyfélről van szó – vagy bármilyen egyéb okból – valamilyen kompenzációra van szükség az ügy megoldásához, a reklamáció rendezéséhez. A kompenzáció senkinek nem jár, semmilyen törvény vagy rendelet nem írja elő. Ez nem más, mint az ügyfélnek kárt, kellemetlenséget, kényelmetlenséget okozó szervezet önkéntesen adható „ajándéka”, amelynek célja visszaállítani az ügyfél megingott bizalmát, elnyerni bocsánatát, végső soron megakadályozni elvesztését. A jól alkalmazott kompenzációval egy esetleges kártérítési per vagy az elégedetlen, sértett ügyfél aktivizálódása is megelőzhető. Ne várjuk meg, hogy az ügyfél követelje, önként ajánljunk fel kompenzációt!

A „jó” kompenzáció:

- elfogadható értékűnek tűnik,
- a cégnek nem kerül sokba,
- fogyasztásösztönző,
- az ügyfél elégedettségét is elősegíti.

Jogtalan kifogások kezelése:

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. Fontos az empatikus viselkedés, a bejelentő megnyugtatása, mert kétségbeesett, tehetetlen. 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:¹³

- **A „visszhang-technika”** – 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. Ilyenkor az a célunk, hogy az ügyfelünket rávezessük a korábbi döntésének következményére anélkül, hogy ezt felrónánk neki. Az ügyintéző kiveszi az ügyfél mondataiból azokat a részeket, amelyekkel egyetért, és ehhez köti a korábbi beszélgetésükkor elhangzottakat, ezt visszhangozza.
- **A „kitérés” technikája** – az ügyfelünkkel kötött megegyezésünk a felvázolt reklamáció esetében zárja a kifogás jogosságát. Más feltételek mellett el tudnánk fogadni panaszát, ezért a jövőre vonatkozóan nem zárjuk ki ennek lehetőségét, csupán a szerződésünk módosítását javasoljuk ügyfelünknek.
- **A „nyitott kapu” technika** – a kifogásból és a reklamációból kivesszük azt, ami szerintünk jogos, és azokat messzemenő egyetértéssel visszaigazoljuk. Ennél tovább azonban nem megyünk, tehát nem kezdjük el azt megtagyargalni, 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, tehát nem foglalkozunk vele, hanem egyszerűen túllépünk rajta. Mindez természetesen nem jelenti azt, hogy udvariatlanok vagyunk.

¹³ Jenei Ágnes: Ügyfélszolgálati készségfejlesztés

- **A „megakadt lemez” technikája** – Valójában semmi mást nem teszünk, csupán az álláspontunkat ismételjük az ügyfelünknek. Ha az ügyfél valami olyasmit követel, amit semmilyen körülmények között sincs módunkban teljesíteni, legjobb, ha ezt választjuk. Ezzel a módszerrel elkerülhetők a végeláthatatlan viták. Véleményünk kitartó ismételgetése megakadályozza az ügyfelet, hogy abban, amit mondunk, újabb fogódzókat találjon érveléséhez.

Rossz hírek, elutasítások közlése – az ügyfélszolgálatokon dolgozók gyakran kerülnek abba a helyzetbe, hogy rossz híreket vagy elutasítást kell közölniük. Ez nem könnyű kommunikációs feladat. Olyan kiegyensúlyozott kommunikációra van szükség, amely megfelelően képviseli a cég érdekeit, de megértést mutat az ügyfél irányába is. Nem fordulhat elő, hogy az ügyintéző elhárítja magától a felelősséget arra hivatkozva, hogy ő éppen szabadságon volt vagy, hogy nem ő hozza a döntéseket a cégnél. Az sem engedhető meg, hogy együttérzését azzal fejezze ki, hogy a cég belső életéből hoz olyan példákat, amelyeket ő felháborítóan vagy rossznak tart. Az elutasításnál a szilárdság, a következetesség fontos, valamint az udvarias, korrekt megfogalmazás.

Agresszív ügyfél (kiváltó okok):

Természetes folyamat, hogy **érzelmi hatásokra érzelmi reakciókat** adunk. Az ügyfél agressziója kiválthat belőlünk is agressziót, félelmet, szomorúságot, tehetetlenséget. Ezeket a reakciókat tudatosítsuk magunkban, ne fojtsuk el. (Pl. „*Ez az ember akadékoskodik itt, úgy érzem, gátol a munkámban, borzasztóan dühít, hogy nem arra válaszol, amit kérdezek.*”). Ha képesek vagyunk magunknak megfogalmazni, hogy milyen érzelmi reakciót adunk éppen, akkor azt képesek vagyunk uralni is. (Pl. „*Igen, dühös vagyok, de vajon mit is akar ő valójában? Miért hívott?*”) Ha figyelmünket az ügyfél felé fordítjuk, ha valóban meg akarjuk érteni azt, amit közölni szeretne, még akkor is, ha azt gondoljuk, mi ezt nem így tennénk, akkor képesek lehetünk „felvenni a fonalat”, és mindenki meglegedésével zárjuk a beszélgetést.

Agressziónak hívunk minden olyan cselekedetet, amelynek célja, hogy a másik embernek fájdalmat, szenvedést vagy kárt okozzon. Lehet **tudatos vagy tudattalan** indíttatású, létrejöhet támadáskor vagy védekezéskor. Az agressziót **frusztráció** váltja ki, a düh és a harag érzései kísérik. Frusztráció akkor jelenik meg, amikor valamit, amit szeretnénk, nem tudunk megvalósítani, elérni, tehetetlennek érezzük magunkat. **Az agresszió megnyilvánulásának módja nagyban függ az egyéni tűrőképességtől, családi mintáktól, neveltetéstől, iskolázottságtól, személyiségtől és az aktuális pszichés állapottól.** A munkánk során megfigyelt agresszió több ponton keletkezhet. Az esetek egy részében **már az ügyintézés előtt** eszkalálódik a konfliktus.

Magánéleti, munkahelyi problémák, más közigazgatási szervvel vagy szolgáltatóval történt konfrontáció, rossz tapasztalatok az agresszió okai. Már a kommunikáció megkezdésekor érzékeljük a feszültséget. Természetesen az agressziója nem indokolatlan, hiszen eleve egy problémás helyzetből kommunikál az ügyfél. Ilyenkor az ügyfél azt várja, hogy a beszélgetés a saját elvárásai szerint alakuljon, és ha nem így történik, dühkitöréssel reagál.

Agresszív viselkedéssel találkozunk akkor is, amikor az ügyfélnél **éppen kommunikáció közben „telik be a pohár”**. Lehet, hogy aznap érte valami trauma kirúgták a munkahelyről, elhagyta a felesége/férje, és ennek tetejébe még a hatósággal vagy a szolgáltatóval is problémája akad.

Lehet agresszív valaki attól, hogy **nehezen boldogul hivatali ügyekkel**, nem szeret telefonálni, ügyet intézni, mert „vele csak packáznak mindenhol”, de azért is tűnhet haragosnak, mert úgy érzi, ő felel a kialakult problémás helyzetért.

Agressziót válthat ki az ügyfélszolgálati **munkatárs kommunikációs stílusa is**. Elég lehet annyi, hogy túl halkan vagy hangosan beszél, nem artikulál érthetően vagy túlartikulál, amitől szájbarágósnak, lekezelőnek tűnhet, ha olyan szavakat, kifejezéseket használ, amit az ügyfél nem ért meg.

A felfokozott érzelmi állapot (agresszió) kezelése

Ha munkánk során agresszióval találkozunk, tegyük meg, amit korábban a konfliktuskezelésnél is említettünk. Tekintsünk kívülről rá az eseményre. *Mit látunk? Milyen érzést generál ez bennünk? Félelmet? Menekülési vágyat? Haragot? Dühöt? Csálódottságot?* Mérjük fel a reakcióinkat és érzelmileg távolodjunk a helyzettől. Ha ezt sikerül tudatosítani magunkban, akkor máris kikerültünk az „üss vagy fuss” csapdahelyzetéből, és képesek vagyunk arra, hogy megfigyeljük, megértsük, valójában miért agresszív a bejelentő.

Az esetek legnagyobb részében igenis „zsigerileg” reagálunk. Ha az emberrel kiabálnak, az súlyos stresszhelyzet. Amennyiben úgy tekintünk rá, hogy rólunk szól, személyünket érte támadás, védekezünk és bizonyára rossz reakciók közül fogunk választani. Arra kell gondolni, hogy a kiabáló embernek nem velem van problémája, nem azért ordít velem, mert nem szeret, hanem azért, mert tehetetlen, és ezt éppen most nekem mutatja meg. Azért üvölt, mert frusztrált. Kimerült az eszköztára, nem tud egyebet tenni. Nagyon fontos számára, hogy segítséget kapjon, elérje, amit akar, és ezt ő most így tudja megtenni.

Kommunikációs technikák

- Ha sikerül megértenünk azt, hogy miért viselkedik agresszívan a bejelentő, fejezzük azt ki. Az esetek legnagyobb részében, amikor az agresszor sérelme elismerést nyer (*értem, megértem, hallom*), megnyugszik.
- Természetesen alkalmazhatjuk az elakadt lemez technikát is, amelynek hatására nem marad más, mint kénytelen lesz kooperálni a bejelentő.
- Adhatunk a viselkedésére vonatkozó visszajelzést is, amely kikökhentheti az aktuális érzelmi állapottól (Pl. *„Nézze, azzal, hogy velem kiabál, nem segít a probléma megoldásában, arra kérem, még egyszer mondja el mi a panasa.”*).
- Előfordulhat olyan helyzet is, amikor semmilyen módszer nem segít, és a bejelentő oly mértékben elveszti a kontrollt, hogy csak kiabálni tud. Ilyen esetben a legegyszerűbb, ha hagyjuk, hogy lecsengjen az indulati hullám, és amikor az alábbhagy, megpróbáljuk újra felvenni a beszélgetés fonalát.

Bármennyire is tisztában vagyunk azzal, hogy az agresszió nem ellenünk szól és képesek vagyunk uralni magunkat, ezek a támadások még ez esetben is rombolnak, lelkileg és érzelmileg kifárasztanak. Egy-egy ilyen esemény után – ha lehetőség van rá – kérjünk pár perc szünetet, sétáljunk egy kicsit. Nagy segítség lehet, ha munkatársainkkal röviden átbeszéljük az átélteket, vagy elsajátítunk relaxációs technikákat, amelyek segítségével felfrissülhetünk.

Hatékony kommunikációs formák / Empátia és tárgyilagosság

A reklamáló ember a maga igazát keresi, úgy érzi, megbántották, megrövidítették, érdekeit, érzéseit figyelmen kívül hagyták, személyesen érzi sértve magát. Érzelmileg legfontosabb számára, hogy elismerjék a sérelmét és kompenzálják. A reklamációk kezelésében is a fő irányvonal az, hogy igyekezzünk a helyzetet kívülről is látni, ezáltal érzelmileg távolabb tartani, nem magunkra venni, ezzel egy időben próbáljuk megérteni a reklamáció okát. Gyakran nehezünkre esik bocsánatot kérni, hiszen úgy érezzük, hogy a reklamáló személy minket minősít azzal, hogy kifogást emel. Fontos tudatosítani, hogy nem ellenünk szól, amit számon kér, hanem úgy érzi, sérültek az érdekei. Azzal, hogy sajnálatunkat fejezzük ki, elismerjük a fájdalmát, ezáltal könnyebben megoldhatóvá válik a helyzet.

Reklamációkezeléskor nagy hangsúlyt kap, hogy mindenképpen igyekezzünk megérteni, milyen vélt vagy valódi sérelem érte a hívót, és ismerjük el, hogy azt ő valódi sérelemnek éli meg. Ezzel együtt ne engedjük meg, hogy a reklamáció személyes sértegetésbe csapjon át, határozottan utasítsuk vissza az ilyen megjegyzéseket. *(Pl. „Nagyon sajnálom, hogy nem sikerült a kollégákkal szót értenie, de kérem, fejezze be a családom szidását, a személyes megjegyzéseit, mert ezzel nem segít az édesapján.”)*

Előfordulhat, hogy olyan ügyben kapunk reklamációt, amelyben eljárni nem tudunk, nincs információnk vagy jogkörünk, ilyenkor kérjük el a bejelentő elérhetőségeit, és nyugtassuk meg, hogy kivizsgálják a panaszát, és a megfelelő módon értesítik.

Összefoglalva elmondható, hogy a reklamációk kezelésében minden esetben a panaszos megnyugtató, az eskalálódó konfliktus megfékezése a legfőbb szempont.

FORRÁS:

az általános közigazgatási rendtartásról szóló 2016. évi CL. törvényről

Beszédtechnika honlap.

<https://sites.google.com/site/beszedtechnika2/legzogyakorlatok>

Bohné Keleti Katalin: Ügyfélszolgálati feladatok, konfliktuskezelés. NSZFI, Budapest, é.n. 34 oldal. Letöltve: http://kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/17_0061_017_101030.pdf

Farkas Éva, dr.: Az információszerzés és nyújtás technikái, önfejlesztés. NSZFI, Budapest, é.n. 23 oldal. Letöltve:

http://kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/18_1448_tartalomelem_007_munkaanyag_100331.pdf

Futó Ilona: Telefonos ügyfél-kommunikáció. NSZFI, Budapest, é.n. 36 oldal. Letöltve: http://kepzesevolucioja.hu/dmdocuments/4ap/16_2567_005_101115.pdf

Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Budapest, 2008. 69 oldal. Letöltve:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjZm4vQrJfeAhUM3qQKHQ07Di0QFjAAegQIC&url=http%3A%2F%2Fwww.pellerd.hu%2Findex.php%3Foption%3D-com_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D170%26Itemid%3D139%26lang%3Dhu&usg=AOvVaw2Wh_bdHXutwUAhE9E5yO

Irodai, ügyviteli ismeretek. Letöltve:

<http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/rendeszeti/irodai-ugyviteli-ismeretek>

Jenei Ágnes [szerk.]: Ügyfélszolgálati készségfejlesztés. NKE, Budapest, 2016. 45 oldal. Letöltve:

https://www.researchgate.net/publication/319629266_Ugyfelszolgalati_keszsegfejlesztes_ed_Customer_Service_Skills_Development

Köztisztviselői etikai kódex (vitaanyag).

Kristóf Róbert: Az asszertivitás, mint a hatékony kommunikáció „felső foka”. 2016. 58 oldal. Letöltve:

https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiG8re0pbreAhVEZIAKHb5FDBYQFjAAegQICRAC&url=http%3A%2F%2Febredesek.hu%2Fwp-content%2Fuploads%2F2016%2F07%2FA_sikerkes_kommunikacio_alapjai_Asszertivitas_mint_hatekony.pdf&usg=AOvVaw2KPSj68ata1kXThZi5F3OZ

Osváth Andrea, dr.: Asszertivitás és kommunikáció, Miskolc, 2014. 27 oldal. Letöltve:

<http://szociologiaszak.uni-miskolc.hu/segedanyagok/kistersegimentorOA.pdf>

Raácz Judit, dr.: Tárgyalástechnika. Centroszet, Budapest, 2010. 63 oldal. <http://centroszet.hu/tananyag/targyalas/impresszum.html>

Személyes ügyfél-kommunikáció. Humán Erőforrás Alapítvány, Budapest, 2004.

Tóth Éva Mária: Konfliktuskezelés. NSZFI, Budapest. 22 oldal. Letöltve: http://www.kepzesevolucioja.hu/dm-documents/4ap/16_1607_004_101115.pdf

Ügyfélszolgálati ismeretek. Humán Erőforrás Alapítvány, Budapest, 2003.



BELÜGYMINISZTERIUM

