

3. Ügyfélszolgálati pszichológia

Borbély Zsuzsanna – Tegye Andrea Cecília

1878. január 9-én az amerikai egyesült államokbeli Greenville városában világra jött John B. Watson. A pszichológusok jól ismerik a nevét behaviorista iskolájának pszichológiatörténelmi jelentősége révén, ráadásul a maga korában nagy közismertségnek örvendett. Első generációs értelmiségiként a világhírű Johns Hopkins Egyetem professzora volt, illetve 1915-től az Amerikai Pszichológiai Társaság elnöke. Azonban 1920-ban elveszítette állását, és kirekesztették szakmájából felesége jómódú családjának nyomására, ugyanis beleszeretett egy tanítványba. Mivel a tudományos világ bezáródott számára, ezért az üzleti életben találta fel magát, sikerrel. Olyannyira, hogy az 1930-as évek az egyik legnevesebb reklámszakemberré vált. Úgy vélte, hogy nem elvi, hanem anyagi különbség van addigi kísérleti módszereinek megfigyelése és a termékek eladási görbéinek alakulásában (PLÉH 2000). Számunkra jelen esetben életének azon szakasza érdekes igazán, amikor a tudományos körökből kutasított egyetemi tanár és kutató – aki mindaddig meglehetősen „steril” laborkísérletekkel foglalkozott – rájött, hogy tudását olyan, mára milliárdokat érő üzleti tevékenységgé tudja alakítani, mint a marketing. Természetesen nem állítjuk, hogy Watson nélkül ez a terület ne jött volna létre, de kétségtelennek tűnik, hogy különleges szaktudása sok szempontból meggyorsította a folyamatot.

A marketing manapság az alfa és az omega a profitorientált versenyszférában, mivel ez az a terület, amely közvetlenül a terméknek, ezáltal közvetve pedig a szervezetnek megrajzolja azt az arculatot, amelyet az ügyfél megismer. Elvégre egy termékről nem elég azt állítani, hogy az jó; ahhoz, hogy megvegyék, ennél többre van szükség, nemcsak a terméket kell eladni, hanem azt is, amit az (és így persze közvetve a terméket előállító vállalat, szervezet) képvisel. Vagyis nemcsak arra kell összpontosítani, ami a termék maga, de arra is, ahogyan az prezentálva, ha úgy tetszik, tálalva van. És hogyan lehet jól tálalni? Olyan ismeretek szükségesek ehhez, amelyek a legjobban a kapcsolat révén ragadhatók meg (ilyen például a célcsoport igényeinek pontos ismerete). Kapcsolatra van tehát szükség az ügyfél (kliens) és a szervezet között. De ki is valójában az ügyfél? Az, akivel a szervezet találkozik, aki a szervezet jó/rossz hírét kelti és terjeszti, aki a szervezet termékét – legyen az egy konkrét tárgy vagy valamilyen szolgáltatás – megvásárolja, ezáltal pedig az, aki voltaképpen életben tartja a szervezetet. Éppen ezért az ügyfél szava, ha nem is éppen megkérdőjelezhetetlen, de kritikus jelentőségű a vállalatok életében, és ennek okán fordítanak mind több időt, energiát a szervezetek az ügyfélszolgálati kapcsolatok kiépítésére és ápolására (WELLEMIN 1998).

Immáron ugyanis bizonyos értelemben ezt a területet is a marketing részének tekinthetjük. *Nem elég, ha a szervezet valamilyennek hirdeti magát, de a kapcsolat révén az így kialakított képpel kongruens viselkedést is kell mutatni az ügyfél felé. Jó esetben*

ez megerősíti a szervezetbe vetett bizalmat, rossz esetben romba dönti a nagy gonddal kimunkált képet – és az infokommunikációs technológiának hála a rossz hír pillanatok alatt terjed.

Természetesen a fentebb leírtak legjobban a versenyszférához köthetők, és joggal tehetnénk fel a kérdést, hogy miért is beszélünk minderről az alapvetően monopolhelyzetben lévő közigazgatás esetében. A kérdés megválaszolásához próbáljunk meg rövid időre elszakadni a hagyományoktól, és tekintsünk piacorientált területként a közigazgatásra – amely sokoldalú állami szervek összessége, amely az államot képviseli az állampolgárok előtt. Vagyis vélhetően nem járunk messze az igazságtól, ha azt mondjuk, hogy ezek magának az államnak, vagyis az országnak a képviselői az ország *valamennyi* lakosának szemében (és nem mellékesen az itt élő vagy ide látogató külföldiek szemében), miközben a közigazgatás szervezeteiben dolgozók maguk is az ország lakosai. Bizton állíthatjuk tehát, hogy a legszélesebb piaccal rendelkezik ez a terület, és olyan terméket állít elő, amelyre valamennyiünknek szüksége van. Hogy mi is a közigazgatás terméke? Voltaképpen *olyan szolgáltatások összessége, amelyeket azért hoztak létre, alakítottak ki, hogy végső soron az emberek (és az állam) javát szolgálják*.

Ezen gondolati ívet követve a közigazgatásra úgy is tekinthetünk, mint egy óriási és roppant szerteágazó profillal rendelkező szervezet egészére, amely bármely országban a legszélesebb klientúrával rendelkezik, és amely ugyanakkor célkitűzései révén a legsokoldalúbb szolgáltatások egész tárházát nyújtja. *Profitja pedig nem piaci részesedésben, hanem az állampolgárok elégedettségében mérhető.*

Így talán már érthető, miért is vált elvárássá a korszerű, professzionális ügyfélszolgálati rendszer és szemlélet, illetve miért válik egyre fontosabbá ez a kérdéskör.



4. ábra

A közigazgatás lehetséges ügyfelei

Forrás: saját szerkesztés GÁSPÁR 2008 alapján

3.1. Kliensközpontúság

Régi és sokszor ismételt mondas, hogy az „ügyfélnek mindig igaza van”. Azonban meglehetősen nehéz hinni is ebben a nyilvánvalóan téves prekonceptcióban, elvégre tisztában vagyunk vele, hogy az ügyfélnek messze nincs mindig igaza, kifakadásai, panasza nem minden esetben jogosak. Sőt, megeshet, ha jogos is az ügyfél kritikája, a mód, ahogyan azt kommunikálja, a társadalmi normák keretében elfogadhatatlan. Az idézett mondas mégis általánosan elterjedt. De miért? Mert az ügyfél számára szeretnének valamit nyújtani, amivel az elégedettségét szeretnék kivívni. Közigazgatási vonatkozásban nyilván nem az a cél, hogy ne a konkurenciánál költsékezzon, hanem az, hogy az ügyintézési folyamatok a lehető legegyszerűbben és gördülékenyebben haladjanak. Ha az ügyfél nem teljesíti a kötelezett-ségeit, akkor a közigazgatás megérzi annak terhét. Vagyis jól felfogott közös érdekünk, hogy *minden esetben segítsük az ügyfelet. És ez az a pont, ahol az ügyfél örökös igazsága megmutatkozik: felvállalt szerepénél fogva joggal várja el a szolgáltatóktól az adekvát segítségnyújtást. Tulajdonképpen ez a kliensközpontúság lényege.*

A kliensközpontúság nem azt jelenti, hogy a kliensnek szó szerint mindig, minden körülmények között igaza van, vagy hogy nem táplálhatunk negatív érzelmeket egy ügyféllel szemben. A kliensközpontúság valójában azt jelenti, hogy megfelelő mértékű empatikus odafigyelés mellett, a saját érzéseinket felismerve és megfelelően kezelve igyekszünk a klienssel kialakult, aktuális és konkrét szituációt felismerni, éreztetni vele, hogy a rendelkezésünkre álló eszközökkel segíteni szeretnénk abban, hogy megoldást találjon a problémájára.

Az ügyfélközpontúság tehát valójában egyfajta *szemlélet*, amelyben az aktualitás különös hangsúlyt kap. Lehet ugyanis, hogy ugyanezzel a klienssel volt már dolgunk korábban is, és lehetséges, hogy kellemetlen percek okozott számunkra a vele való találkozás, de az is elképzelhető, hogy egy hasonló problémával (vagy hasonló klienssel stb.) volt már dolgunk, és ez vált ki belőlünk negatív érzelmi reakciókat. Fontos azonban, hogy ezt idejében felismerjük, ugyanis a negatív érzések hatására megváltozik a nonverbális kommunikációnk, amely akaratlanul is ellenséges vagy éppen félelemmel teli üzenetet közvetíti az ügyfél felé, aki ezt maga is tudattalanul értelmezi.

Az ügyfél nem fogja tudni, nem is tudhatja, hogy ez személy szerint neki szól-e, de magára fogja venni, és esetleg ellenséges válaszreakciót fog küldeni, amelyre aztán mi ismét reagálni fogunk – és mindez végül az egész folyamatot egy negatív örvénybe rántja. Végeredményben pedig senki nem lesz elégedett, viszont frusztrálttá, kimerültté válhatnak a benne részt vevők, és rossz érzésekkel válnak el, ami tartósan befolyásolni képes a jövőbeli ügyfél és szolgáltató közti kapcsolatot is.

Az érzéseinket nem letagadni kell tehát, hanem magunkat kellő önismerettel felvértezve, megfelelő érzelmi intelligenciával kezelni – és ez vonatkozik a kliens részéről meg tapasztalható érzelmekre is: ő is lehet feszült, ideges, kivetítheti ránk korábbi negatív tapasztalatait (lásd a *Pszichológia a közszolgálatban I.* 6. fejezetét). (FARKAS–BORBÉLY 2018). Mindehhez társul a közszférában meg tapasztalható hullámzó munkaterhelés, valamint a szabálytalan ügyfélforgalom, amelyek miatt munkaszervezésünket is rugalmasan kell alakítanunk (GÁSPÁR 2008). Ahogy mondani szokás, mindent „a helyén kell kezelni”.

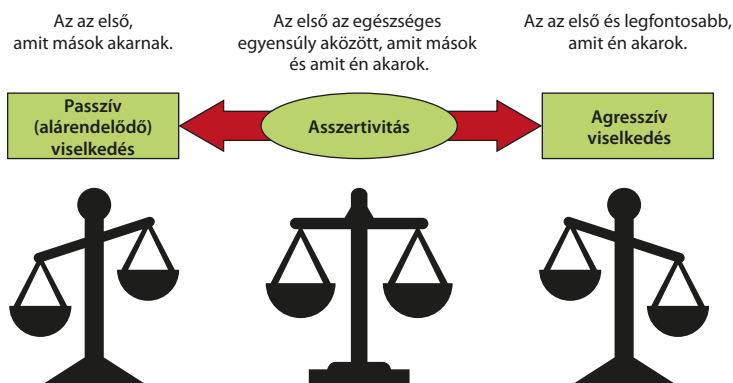
Ezek segíteni fognak a jelen helyzetre fókuszálásra. Amikor ez megtörténik, kommunikációnk is kongruenssé válik – mi magunk válunk tehát szerepünkben hitelessé, amely az ügyfelet segíteni fogja abban, hogy saját indulatait lassan elcsitítva reagálni tudjon

kérdéseinkre, felvetéseinkre. Megindulhat tehát a valódi párbeszéd, és már nem csak az indulatok csatároznak. Hogy miként is valósítható meg mindez? Ebben nagy segítségünkre lehet az asszertivitás elsajátítása.

3.2. Az asszertivitás

Az asszertivitás egy viselkedési mód, illetve stílus, amelyről manapság egyre többet olvashatunk – könyvek és cikkek egész áradata jelenik meg róla, coachok és trénerek is gyakran emlegetik. Népszerűségének két nagy titka van. Az egyik magában az elnevezésben keresendő: az asszertivitás ugyanis az önértékesítés szinonimája – vagyis az asszertív viselkedés segítségével önmagunknak segítünk abban, hogy *értékesüljünk*, számunkra kielégítő eredményre jussunk valamilyen szituáció kezelése során. A másik pedig a *tanulhatósága*. Ez utóbbi azért is különösen fontos, mert az asszertivitást kényes határok övezik. Pontosan érteni kell a fogalom lényegét, és megfelelő gyakorlattal kell rendelkezni ahhoz, hogy átlépve a határt agresszívvá váljunk. *Az önértékesítés fontos, de nem minden áron elérendő cél – így az, aki asszertívan kíván viselkedni, annak tudnia kell kompromisszumot is kötni.*

Az asszertivitást elképzelhetjük egy kontinuumon, ahol az egyik végpont a passzív vagy más szóval az alárendelő viselkedés, míg a másik az agresszív viselkedés (lásd 5. ábra) – az asszertivitás pedig a kettő között helyezkedik el, mintegy optimális egyensúlyként. Az egyensúly abból a szempontból is a viselkedésmód részét képezi, hogy egyszerre foglal magában jogokat és ezekkel párhuzamosan azonos súlyú kötelezettségeket is (HADFIELD–GILL 2012).



5. ábra
Az asszertív

Forrás: saját szerkesztés

Nem győzzük az önismeret jelentőségét hangsúlyozni jelen keretek között. Ugyanis ahhoz, hogy valaki asszertív legyen elengedhetetlenül fontos, hogy tisztában legyen céljaival, lehetőségeivel, képességeivel és készségeivel. Ennek hiányában viselkedése óhatatlanul is a passzív vagy még gyakrabban éppen az agresszív irányba fog eltolódni. Márpedig, mi-

ként az a jogok és kötelezettségek listájából (1. táblázat) is látható, a másik szándékainak tiszteletben tartása ugyanolyan fontos, mint a sajátunk – a kölcsönösségnek ez az alapja. A cél az, hogy az asszertivitás révén a másik féltől is ösztönzést kapva olyan közös döntést hozzunk, amely révén egyikünk sem érzi magát hátrányban vagy előnyben, hanem éppen mind úgy érezzük, hogy olyan közös utat találtunk, amely mindkettőnk számára előnyös.

1. táblázat

Asszertív jogok és kötelezettségek

Asszertív jogok	Asszertív kötelezettségek
Bármilyen helyzetben jogunk van ahhoz, hogy kortól, nemi identitástól, fogyatékosságtól vagy más egyéb tényezőtől függetlenül tisztelettel és egyenlőként bánjanak velünk.	Bármilyen helyzetben kötelesek vagyunk bárki másét kortól, nemi identitásától, fogyatékosságától vagy más egyéb tényezőtől függetlenül tisztelettel kezelni és vele egyenlőként bánni.
Bármilyen helyzetben jogunk van ahhoz, hogy kinyilvánítsuk véleményünket, gondolatainkat, érzéseinket és szükségleteinket, és jogunkban áll elvárni, hogy meghallgassanak és komolyan vegyenek.	Bármilyen helyzetben kötelesek vagyunk, mások véleményét, gondolatait, érzéseit, szükségleteit meghallgatni, és kötelesek vagyunk komolyan venni azokat.
Bármikor jogunk van hozzá, hogy meggondoljuk magunkat, változtassunk korábbi véleményünkön.	Kötelesek vagyunk tiszteletben tartani, hogy bárkinek joga van ahhoz, hogy meggondolja magát, és változtasson korábbi véleményén.
Bármikor és bármilyen élethelyzetben jogunkban áll segítséget kérni.	Bárkinek, bármikor és bármilyen élethelyzetben jogában áll segítséget kérnie.
Bármikor jogunkban áll időt kérni egy döntés meghozatalához, amennyiben szükségét érezzük.	Bárkinek bármikor jogában áll időt kérni egy döntés meghozatalához, amennyiben szükségét érzi, és ezt mindig tiszteletben kell tartani.
Bármikor jogunkban áll büntudat nélkül nemet mondani, vagy azt mondani „nem tudom”.	Kötelesek vagyunk elfogadni, ha más nemet mond nekünk, vagy nem tud valamit. Emiatt nincs jogunk ahhoz, hogy másban büntudatot ébresszünk.
Bármikor jogunkban áll információt kérni. Ez alól nem képeznek kivételt a hagyományosan félelemmel vegyes tisztelettel övezett személyek sem, mint az orvosok vagy más szakemberek.	Bárkinek jogában áll információt kérni, és kötelesek vagyunk megtisztelni más azzal, hogy amennyiben lehetőségünk van rá, úgy adekvát információt szolgáltatassunk.
Jogunkban áll önmagunkért kiállni, és saját érdekeinket képviselni – mindezt anélkül, hogy ezt önzésként élnénk meg.	Kötelesek vagyunk elfogadni, ha valaki kiáll magáért, és saját érdekeit képviseli. Nem áll ugyanakkor jogunkban ezért más „önzőként” jellemezni.
Jogunkban áll hibázni.	Kötelesek vagyunk saját hibáinkért viselni a következményeket. Ugyanakkor el kell fogadnunk azt is, hogy bárki más is hibázhat.
Jogunkban áll úgy dönteni egy szituációban, hogy nem kívánunk asszertívan viselkedni.	Bárkinek jogában áll, hogy úgy döntsön: nem asszertívan fog viselkedni, és ezt kötelesek vagyunk elfogadni.

Forrás: saját szerkesztés

3.2.1. Passzív, agresszív vagy asszertív?

Agresszív viselkedés • Az agresszív viselkedés domináns, olyan, amelynek prekoncepciójában a győzelem mint egyetlen elérendő cél és lehetőség van jelen. *Az agresszív viselkedés támadó, fenyegető és mi tagadás: ijesztő.* Éppen ezért evolúciós ösztöneink hatására idegrendszeri szinten reagálunk az agresszív viselkedésre, és megjelenik a *fight or flight* („küzdj vagy menekülj”) reakció (és rendkívül ritka esetekben – például katasztrófa-helyzetekben – a *freezing* vagyis a teljes lefagyás állapota is előfordulhat), amelynek jól detektálható fiziológiai jelei vannak. Mint említettük, ez a reakció az ösztöneinkből fakad, és a velünk szemben agresszívan fellépő személy, illetve helyzet észlelt jelei hatására dől el, hogy inkább passzívan „behódolunk” vagy hasonló intenzitással, agresszívan válaszolunk mi magunk is. Ez a folyamat olyan gyorsan lejátszódik bennünk, hogy szinte észre sem vesszük – pedig csak a bennünk lezajló folyamatok tudatosítása révén leszünk képesek kitörni az agresszivitás kényszerítő erejéből.

Passzív viselkedés • A passzív vagy alárendelő magatartás során alapvetően eltolódik a hangsúly, és saját érdekeink helyett valamilyen oknál fogva arra törekszünk, hogy *a másik fél érdekeit, szándékait, vágyait juttassuk érvényre, akár annak az árán is, hogy lemondunk saját érdekeinkről, azokat teljesen a háttérbe szorítva.* Ugyanakkor fontos, hogy a passzív magatartás is negatív érzelmi reakciókat válthat ki másban, különösen akkor, ha nem értelmezhető az indok, amiért ezzel a viselkedési formával találkozunk. A passzivitás sokszor bosszantó, zavaró, felkavaró – és néha tovább fűti a másik fél agresszióját, mivel azt élheti meg, hogy a vele szemben passzívan viselkedő fél nem veszi őt komolyan, vagy számára nem jelentős a helyzet. Tartós passzív viselkedés ugyanakkor hosszú távon azt a reakciót válthatja ki a környezetben, hogy már anélkül terveznének el bármit is, hogy szólnának az illetőnek – hiszen soha nem mond ellent semmiben. Előfordulhat, hogy a passzívan viselkedő személy maga sincs tisztában vágyaival, érzéseivel, azzal, hogy az adott helyzetben neki mi lenne a legjobb.

Asszertív viselkedés • Aki asszertív, az tudatosan cselekszik – és nem tagadja le önmaga előtt vágyait, gondolatait, érzéseit. Ugyanakkor – és ez a legfontosabb olyan tétel, amely mentén a különbség a három viselkedési mintázat között megmutatkozik – mindig tisztában tartja a másik vágyait, gondolatait és érzéseit, vagyis nem csupán jogaival él, de kötelezettségeinek is eleget tesz.

Hogy egy példával is érzékeltessük a különbséget, képzeljünk el egy hétköznapi szituációt: kollégánk egy hosszúra nyúlt munkanap vége felé járva odajön hozzánk, és egy meglehetősen bonyolult és időigényes feladatban a segítségünket szeretné kérni, miközben saját feladatainkkal sem végeztünk még, ráadásul sietnünk is kell, mivel egyéb teendőink is elintézésére várnak, esetleg programunk van.

Képzeljük el, hogy kollégánk segítségkérésére milyen agresszív reakció adható? Az agresszívan fellépő személy ebben a helyzetben vélhetően mereven elutasítja a kolléga kérését, kiemeli, hogy a feladatot nem ő kapta, talán még keresetlen szavakat is intéz munkatársához, amiért ilyen későn végzi el a feladatát, vagy amiért őt kéri meg, hogy segítsen.

Milyen lenne erre egy passzív reakció? Az a személy, aki ebben a helyzetben passzívan viselkedne, vélhetően félretolná saját feladatait, talán még későbbi teendőit/programját is átszervezné, és akár a feladat oroszlánrészét is elvégezné kollégája helyett, miközben nem is várna ezért cserébe semmit. Szinte idilli munkatársnak tűnhet, de mivel magára vállalja azt a feladatot is, amely a másé, saját munkája torlódhat, érdemeit nem ismernék el, ráadásul mivel valaki helyett és nem valakivel dolgozik, ezért mi sem tanulhatnánk sem tőle, sem saját potenciális hibáinkból.

És vajon milyen lenne a fenti szituációban az asszertív reakció? A válaszhoz képzeljük el a mérleg két serpenyőjét: az egyikben a saját vágyunk van arra, hogy elvégezzük feladatainkat, a másikban a kolléga kifejezett óhaja a segítségünkre. Mivel tisztában vagyunk azzal, hogy asszertív kötelességünk a másik segítség- és információkérésére reagálni (lásd 1. táblázat), ha módunkban áll, nyilvánvalóan nem küldhetjük el a kollégát, viszont azt is tudjuk, hogy saját érdekeinket is képviselnünk kell. Mit lehet ilyenkor tenni? Nos, meglehetősen asszertív lenne – és az előző két viselkedési módban nem feltétlenül szerepel –, ha információt kérnénk mi magunk is a kollégától. Pontosan milyen segítségre van szüksége, mi a feladat határideje, milyen formában kívánja a segítségünket igénybe venni? Miután asszertívan begyűjtöttük a szükséges információkat, mi magunk is elmondhatjuk, hogy mi az, amiben ténylegesen tudunk segíteni, és mikor tudjuk ezt megtenni (illetve akár tovább is irányíthatjuk a kollégát másokhoz, akik hatékonyabb segítséget tudnak számára nyújtani) – más szavakkal: megszabjuk a határokat. Ezzel egyik fél érdeke sem sérül, és éppúgy érvényt szerzünk asszertív jogainknak, mint amennyire eleget teszünk kötelezettségeinknek.

Nincs ugyanakkor olyan szabálykönyv, amely egyértelműen meghatározná, hogy mikor melyik magatartásforma lesz a leginkább célravezető. A fenti példa egy egyenrangú kapcsolatot hivatott tükrözni, de nyilván egészen másként fogunk reagálni akkor, amikor vezetőnk bíz ránk egy sürgős feladatot, és akkor is, amikor a kolléga ugyanazzal a kérdéssel keres fel minket számtalanul sokszor. A kapcsolat érzelmi minősége és a probléma súlya is befolyásolja a viselkedési mód megválasztását: ha egy szeretett személy hív, és súlyos krízishelyzetben kéri a segítségünket, nyilván saját problémáinkat háttérbe szorítva rohannunk hozzá.

Mint korábban említettük, az asszertivitás tanulható viselkedési forma, és tanulandó is, hiszen nagyon nehéz megőrizni az egyensúlyt a jogok és kötelezettségek között, és – mi tagadás – vannak olyan helyzetek is, amikor fel kell tudni mérni, hogy esetleg a két másik viselkedésforma egyike lesz az, amely az adott helyzetben inkább adekvát.

3.2.2. Asszertivitás az ügyfélszolgálatban

Az ügyfélszolgálat *front office* munka, vagyis különböző kommunikációs csatornák révén (például személyesen vagy hívásfogadó központok, call-centerek közvetítésével) történik kapcsolattartás az ügyfelekkel (Kiss 2013). Mivel a kulcsszó továbbra is a *kapcsolat*, így különösen fontos, hogy miként is történik meg a kapcsolattartás. Ahogy az az 5. ábrán látható, és az előző oldalakon is kifejtettük, az asszertivitás az egyensúly megteremtésére törekszik. Márpedig egy közigazgatási helyzetben az ügyfél jellemzően nem ezt éli meg – sokkal gyakrabban érzi magát a helyzettől, tőle független tényezőktől kiszolgáltatottnak. Holott az egyenrangú kapcsolat megélésének lehetősége az ügyfél szerepéből

logikusan is következne, ráadásul a közigazgatás a demokrácia fontos színtere is egyben (GÁSPÁR 2008).

Az eddigiek alapján vélhetően nem meglepő, ha azt állítjuk, hogy az asszertivitás egy olyan hasznos, proszociális viselkedési forma, amelynek aktív alkalmazása révén lehetőséget teremtünk arra, hogy a valódi problémával foglalkozzunk, és a megoldásra keressünk lehetőségeket. A produktivitás irányába terel tehát, ami vélhetően inkább válik az ügyfél megelégedettségére is – így végső soron pedig egyensúlyba kerül a mérleg két serpenyője, sőt talán arra is rájövünk, hogy mind a két oldal ugyanarra vágyik: gyors, hatékony és értő módon zajló ügyintézésre.

Az ügyfélszolgálatban éppen ezért kiemelkedően hasznos viselkedési mód lehet az asszertivitás. Továbbra is szeretnénk ugyanakkor elkerülni annak a látszatát, hogy az asszertivitásra mint „csodafegyverre” tekintünk – hasznos, de nem egyetlen lehetséges viselkedési mód, és tudni kell felmérni, hogy mikor van szükség más alkalmazására. Továbbá ne feledjük az asszertív jogok és kötelezettségek listájának utolsó pontját: bárkinek jogában áll, hogy ne asszertíven viselkedjék.

3.3. Nehéz helyzetek kezelése

Mint arra már korábban is utaltunk, az ügyfelekkel végzett munka nem mindig mentes a nehéz helyzetektől, ugyanakkor az aktuális ügyfélnek mindig igaza lesz – abban, hogy joggal vár el tőlünk segítséget problémája megoldásához (LEVI–LEVI 2000; LEKA–GRIFFITHS–FOX 2004). Viszont mindez – a dolgok „helyén kezelése”, ahogyan korábban utaltunk rá – rendkívül komoly kihívást jelent a mindennapokban, hiszen érzelmeink, érzéseink gyakorta felülírják racionalitásunkat, befolyásolják hangulatunkat, és hosszú távon testi-lelki jóllétünkre egyaránt kihatnak (HALLER 2018; DÁVID 2014).

Éppen ezért az alábbiakban ahhoz szeretnénk egy kis segítséget nyújtani az olvasóknak, hogy tájékozódhassanak arról, milyen módjai vannak a konfliktuskezelésnek az ügyfelekkel végzett munkában, illetve hogy az ilyen helyzetekben jelentkező stresszt miként tudják gyorsan és hatékonyan kezelni, hogy se a következő ügyfél, se pedig tartósan egészségük ne lássa kárát a munkával járó feszültségeknek.

3.3.1. A konfliktusról általában

A *konfliktus* szavunk eredeti jelentését tekintve összeütközést, harcot, perlekedést jelent. Napjainkban azokra a helyzetekre alkalmazzuk, ahol *a különböző felek érdekei, vágyai, szükségletei ütköznek egymással* – mint ahogyan történik ez az ügyfél és a közszféra képviselője között is. (FARKAS 2018).

Mégis milyen helyzetekben keveredhetünk konfliktusba az ügyféllel?

- Ha veszélyeztetve látunk valakit vagy valamit (például kisgyermeket),
- ha egy számunkra fontos dologról eltérően vélekedünk (például az ügyfél szerint nem olyan fontos a törvényeket általában, vagy valamilyen konkrét szabályzót betartani),
- ha az a meggyőződésünk, hogy a másik fél korlátozni próbál minket a munkánk elvégzése során (például az ügyfél szándékosan késve mutatja be a szükséges iratokat).

A konfliktusok különböző fokozatokban is megjelenhetnek (VARGA 2008):

- Az *enyhe konfliktus* valamilyen konkrét probléma megoldása körüli nézeteltérés. A konfliktusban álló felek érezhetik az ellentétet nagyon lényegesnek, de az a gondolat nem merül fel bennük, hogy emiatt kapcsolatuk módosításra vagy átszervezésre szorul.
- A *köztes erősségű konfliktusban* az ellentét már a kapcsolatban részt vevő felek viselkedésének, illetve viszonyuknak kialakult szabályszerűségeit érinti, s a résztvevők szükségesnek érzik, hogy ezen változtassanak.
- A *súlyos konfliktus* esetében már az egész viszony válik kérdésessé, és a résztvevők, illetve közülük egyesek azt sem bányák, ha a kapcsolat megszűnik abban az esetben, ha az ellentétek nem az ő érdekeiknek megfelelően oldódnak meg.

A konfliktusok kialakulásának folyamata különböző szakaszokra bontható – más és más kutatók máshogyan nevezik ezeket a szakaszokat, de a lényegüket tekintve az alábbiak mondhatók el róluk (FARKAS 2014; VARGA 2008):

1. A konfliktust általában *kölcsönös információhiány* előzi meg.
2. A *konfliktus felismerése és átélése*, vagyis a konfliktushelyzetben levés tudatosítása.
3. A konfliktuskezelés módszereinek kialakítása – nagyon fontos, hogy mindig a helyzetnek *leginkább megfelelő stratégiát válasszuk*. Ebben szerepet játszik az is, mennyire vagyunk elszántak arra, hogy felszámoljuk az előállt kedvezőtlen helyzetet.
4. Viselkedés a konfliktushelyzetben, vagyis a *konfliktusmentes állapot megteremtését célzó viselkedésformák* preferálása.
5. Következmények, vagyis a konfliktusmegoldás sikeres vagy sikertelen volta esetén *várható következmények*.

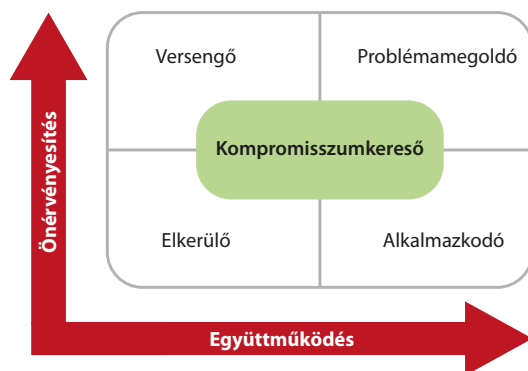
A konfliktusok kezeléséhez a megfelelő stratégiák kialakítása mellett szükségünk van bizonyos képességekre, készségekre is, ugyanis ezek a stratégiák hatékony megválasztását, alkalmazását is befolyásolják. Ezek mintegy előfeltételként szolgálnak a hatékony konfliktuskezeléshez. Ilyen képesség, készség például az empátia, az együttműködés, az érzelmi intelligencia, a hatékony kommunikáció, a frusztrációtűrés, az aszertivitás, illetve az önismeret (FARKAS–BORBÉLY 2018).

3.3.2. A konfliktusok kezelése

A konfliktushelyzetek megoldására nincs univerzális módszer, hiszen minden konfliktust számos tényező befolyásol: a konfliktus jellege, a benne részt vevők személyisége óhatatlanul is hatással van arra, hogy milyen stratégiát választanak a felek, hogyan viselkednek egymással, sőt a felek „közös múltja”, előfeltevései, attitűdjeik és sokszor másokkal zajló konfliktusaik is hatással lehetnek az aktuális helyzetre. A konfliktushelyzetekben viselkedésünk alapvetően kétféle lehet: *önérvényesítő* (asszertív), valamint *együttműködő* (attól függően, mennyire törekszünk az adott helyzetben a másik fél érvényesülését segíteni).

Az évek során számos kutató kidolgozta a saját rendszerét a konfliktuskezelési módszerekre vonatkozóan. Ezek közül egyet emelnénk ki, mégpedig Kenneth Thomas és Ralph Kilmann modelljét, amely a fentebb említett két dimenzió mentén összesen öt

konfliktusmegoldó stratégiát ír le (lásd 6. ábra). Az alábbiakban röviden bemutatjuk az egyes stratégiák jellemzőit. Előrebocsátanánk, hogy mindegyik stratégia alkalmazásának megvan a maga előnye és hátránya, de míg a magánéletben a szituációhoz mérten érdemes megválasztanunk a stratégiát, addig egyes stratégiák ügyfelekkel szemben történő alkalmazása már nem a legszerencsésebb a hatékonyság szempontjából.



6. ábra

Konfliktuskezelési stratégiák Thomas és Kilmann alapján

Forrás: saját szerkesztés SZÜCS–MATKÓ–MAKRAY 2015 alapján

Versengő stratégia • A versengés stratégiája önérvényesítő, de nem együttműködő viselkedés. Az ezen stratégiát alkalmazó személy saját szándékait érvényesíti úgy, hogy a másik fél érdekei, szándékai károsodnak. Erőteljesen hatalomorientált stratégia, amely során a személy bármilyen megfelelőnek tűnő befolyásolási módot alkalmaz a másik féllel szemben, hogy nyerő helyzetbe kerüljön. Ilyen befolyásolási mód lehet például a meggyőző képesség, a beosztás vagy rang, illetve a különböző szankciók alkalmazása, a megalázás is a másik féllel szemben.

Ez a stratégia kifejezetten előnyös lehet, ha gyors, határozott cselekvés szükséges, ha a másik fél kihasználná az együttműködési szándékunkat, valamint ha fontos, de népszerűtlen kérdések állnak a konfliktus középpontjában, amelyek esetén nincs „helyes út”. Ugyanakkor alkalmazásának hátránya lehet, hogy mivel az együttműködés nem jellemzi, ezért kisebb csoportban, gyakran alkalmazva komoly mértékben ronthatja a személyközi kapcsolatokat, mert sértődést, haragot válthat ki a másik félből. Emellett komoly csapdákat rejt alkalmazása akkor is, ha nem ismerjük teljesen a helyzetet, s így hozunk döntést. Leginkább az agresszív viselkedési formával mutat hasonlóságokat.

Elkerülő stratégia • Az elkerülő stratégia nem önérvényesítő, nem együttműködő viselkedésmód. Ha ezt a stratégiát alkalmazzuk, akkor sem a saját, sem a másik fél szándékait nem helyezzük közvetlenül a fókuszba. Mindez megnyilvánulhat akár diplomatisztikus kitérés vagy későbbi, esetleg kedvezőbb időpontra történő halasztás formájában is. Háttérben állhat a személyiség jellege, de előfordulhat, hogy nem tartjuk annyira fontosnak a helyzetet, hogy konfrontálódjunk. Alkalmazásának előnye, hogy nem okoz frusztrációt, ha bele sem vonódunk a konfliktusba. Az elkerülő stratégia indokolt, ha jelentéktelen problémáról van szó,

ha kicsi az esély arra, hogy saját érdekeink érvényesülhessenek (például egy, a vezetőnkkel szembeni konfliktushelyzetben), vagy ha nagyobb energiát igényel, mint amennyit profitálhatunk a helyzetből, ha a másik fél felfokozott érzelmi állapotát csillapítani szeretnénk. Ugyanakkor komoly veszélyeket rejt magában a konfliktus elkerülése, ha általa a döntések késve születnek meg, vagy ha kreatív megoldások, tökéletesítések hiúsulnak meg. Sok szempontból a passzív viselkedésformával állítható párhuzamba.

Alkalmazkodó stratégia • Szintén sok szempontból hasonlíthat a passzív magatartáshoz az alkalmazkodás, amely együttműködő, de nem önérvényesítő stratégia. Aki ezzel a stratégiával él, feladja a célkitűzéseit, hagyja, hogy a másik szempontja érvényesüljön. Miért is adhatjuk fel saját elképzeléseinket? Általában félelem, önfeláldozás, kényszer vagy tapintat, jótekingony szándék állhat ezen stratégia alkalmazásának hátterében. Célja és előnye lehet a kiegyensúlyozott viszony fenntartása a másik féllel, a béke megteremtése. Ugyanakkor, ha valaki túl gyakran alkalmazza, az csökkentheti befolyását, tekintélyét, elengedhetünk nagyon jó megoldásokat is, illetve hosszú távon komoly frusztrációt eredményezhet, ha saját vágyainkat, érdekeinket rendre háttérbe kell szorítanunk. Mindezek fényében az alkalmazkodás nagyon hatékony stratégia lehet, ha belátjuk, hogy az adott kérdés sokkal fontosabb a másik fél számára, mint nekünk, vagy az ő álláspontja a mérvadó, illetve a másikkal való kapcsolat fontos számunkra.

Problémamegoldó stratégia • A problémamegoldás (együttműködés) tulajdonképpen a teljesen asszertív viselkedés: nem sértjük meg vele a másik fél jogait, szándékait, hanem vele együtt találjuk meg azt a megoldást, amely mindkettőnk szándékának megfelel. Ehhez szükséges, hogy az érintettek mintegy beleássák magukat az adott problémába azzal a céllal, hogy egyéni érdekeik alapos feltérképezése után közös, mindkettejük érdekének megfelelő megoldási alternatívákat találjanak. Előnye, hogy viszonylag rövid időn belül megszüntethetők általa a konfliktus okai. Hátránya, hogy vannak olyan helyzetek, amikor nincs idő és lehetőség a problémák alapos feltárására, s idővesztéseget okozhat ezen stratégia alkalmazása. Kifejezetten hatékony tehát, ha az eltérő nézőpontból való megközelítés szakmai fejlődést szolgál, ha minden érintettnek fontos a másik álláspontjának megértése, illetve hosszú távon is jól működő megoldást szeretnénk életre hívni.

Kompromisszumkereső stratégia • A kompromisszumkeresés sajátos átmenetet testesít meg az együttműködés és az önérvényesítés között: egyfajta „arany középút”. Ilyenkor a felek olyan megoldást találnak, amely mindkettejük számára megfelelő, és amely részlegesen mindkét fél érdekeinek megfelel. A kompromisszumkereső kevesebbről mond le, mint az alkalmazkodó, de többről, mint a problémamegoldó, és a problémát nem tárja fel olyan mélységig. Általa összetett helyzetek átmeneti kezelése valósulhat meg, de csak akkor, ha a felek tartják magukat a megkötött kompromisszumhoz. Hátránya, hogy egy kompromisszum megkötése után megváltozhat a stratégia a továbbiakra nézve, amely később újabb konfliktushoz vezethet. Emellett mivel egyik fél sem lesz teljesen elégedett, frusztrálhatja a résztvevőket. Mindezeket egybevéve kifejezetten indokolt a kompromisszumkeresés alkalmazása, ha az adott helyzetben sem a versengés, sem a problémamegoldás nem célra-vezető, vagy ha a felek között érzelmi kapcsolat van, és a konfliktus nem olyan horderejű, hogy megérje a felek egymáshoz való viszonyának megváltozását.

Hogyan hat a stressz a mentális egészségre?

Kutatások kimutatták, hogy a folyamatos stressznek – legyen szó akár *bullying*ről, akár háborús környezetben elszenvedett traumáról – olyan hatása van az agyműködésre, amely hosszabb távon károsítja mentális egészségünket. Chaudhury és munkatársainak kutatásai (CHAUDHURY et al. 2013) rávilágítottak arra, hogy traumatikus események depressziót okozhatnak azáltal, hogy módosítják az agyunk jutalmazórendszerének működését, amely normál esetben kellemes érzéseket okoz minden olyan alkalommal, amikor élvezetes dolgokat csinálunk, például a barátainkkal vagyunk. A stressz olyan vegyületek kibocsátását is okozza, amely hatással van a prefrontális kéreg működésére, amely a magasabb szintű gondolkodásért is felel. Amikor akut stresszt tapasztalunk, ezek a vegyületek – mint például a kortizol és a norepinefrin – növelik a reaktív tendenciáinkat azáltal, hogy elnyomják a reflektíveket, ami így szorongáshoz vagy akár agresszióhoz is vezethet.

3.3.3 Nehéz helyzetek megoldási módjai

A nehéz (stresszes) helyzetek kezelésében fontos szerepet játszanak megküzdési módjaink (lásd a *Pszichológia a közszolgálatban I.* 2. fejezetét), ezeken felül viszont számos „fogás”, technika ismert és használható jól a különböző stresszhelyzetekben feszültségünk csökkentésére. A stresszkezelés nulladik lépésének tekinthetjük, hogy el kell tudnunk ismerni: stresszhatás alatt állunk. Ugyanis stresszkezelésről csak ezek után van értelme beszélnünk.

Léteznek adaptív és nem adaptív stresszkezelési módok – vagyis olyan technikák, amelyek valóban hatékonyak a stressz csökkentésében (ezekről részletesebben szólunk alább), valamint olyanok, amelyek bár úgy tűnhet, valóban csökkenteni képesek az általunk megélt stresszt, mégis károsak, mint például a dohányzás vagy a túlzásba vitt alkoholfogyasztás (BAGDY 1997).

A stresszkezelési technikákat különböző csoportokba sorolhatjuk aszerint, hogy kognitív (gondolati), relaxációs vagy egyéb technikákról beszélünk. Mindegyik technikának megvan a maga előnye és hátránya, mindenkinek más válik be ezek közül, tehát érdemes kipróbálni az egyes módszereket. Az alábbiakban a teljeség igénye nélkül egy csokorba gyűjtöttünk néhány stresszkezelési módszert.

Kognitív technikák • A kognitív technikák közé olyanok tartoznak, amelyek a stresszhelyzetről, stresszorról való gondolkodásmódunk megváltoztatása révén csökkentik a megélt feszültséget. Ilyen például az, amikor próbáljuk más szemszögből is nézni az eseményeket, vagy amikor a helyzetre megkísérlünk inkább kihívásként tekinteni, és megtalálni, mi a célunk, s annak elérésére törekszünk. Az úgynevezett „*gondolat stop*” technikája is hatékony, de alkalmazása némi gyakorlatot igényel. Ilyenkor ugyanis a stresszes helyzetünkre vonatkozó gondolataink vagy bármilyen negatívnak érzett gondolatunk kapcsán magunkban STOP!-ot mondunk, majd próbáljuk figyelmünket máshova irányítani. (Fontos: ha dühösek vagyunk, ne alkalmazzuk!) Segíthet az is, ha felidézünk hasonló, korábbi szituációkat, s végiggondoljuk, mi volt sikeres abban a helyzetben, és mi okozott kudarcot – vagyis vonjuk le a tanulságokat, s próbáljuk őket jelenlegi helyzetünkben hasznosítani. Az önmagunknak mintegy mantraként mondogatott pozitív instrukciók, mint például a „Meg tudom csinálni!”, „Sikerülni fog!”, segít gondolkodásunkat átstrukturálni.

Relaxációs technikák • A relaxációs technikák közé tartoznak a különböző *légzéstechnikák*, a *meditáció*, az *autogén tréning*, a *progresszív relaxáció*, és idesorolhatjuk a humort, a nevetést is, valamint a napjainkban egyre inkább teret hódító *mindfulness* (jelentudatosság) technikákat is. Ez utóbbiakra remek példa, amikor pár percig szemünket becsukva a minket körülvevő zajokra koncentrálnunk, és igyekszünk közülük minél többet egyértelműen beazonosítani, vagy amikor szintén csukott szemmel pár percig légzésünk, szívverésünk ritmusára koncentrálnunk, illetve megfigyeljük, hogy testünkben hol milyen érzések keletkeznek. A légzéstechnikákat is kiemelnénk, mert gyakran él az emberek fejében az a kép, hogy nehéz helyzetekben a pszichológus először arra hívja fel a figyelmünket, hogy lélegezzünk mélyeket. Ugyanakkor ez egyáltalán nem olyan rossz ötlet, ugyanis ha a légzésünkre koncentrálnunk, és például igyekszünk a belégzés – levegő bent tartása – kifújás – szünet négyest egyenletes ritmusban végezni, az nyugtatólag hathat.

Egyéb stresszkezelési módszerek • Az egyéb módszerek tárháza szintén nagyon széles, de azt mindenkinek jó szívvel tudjuk javasolni, hogy legyen olyan hobbi, amely valóban segíti a kikapcsolódását – amiben képes feloldódni és megtapasztalni az úgynevezett *flow-élményt* (lásd a *Pszichológia a közszolgálatban I.* 6. fejezetét). Szintén sokat tud segíteni, ha van olyan megbízható ember a környezetünkben, legyen az barát vagy rokon, akivel alaposan átbeszélhetjük a helyzetünket. Az intenzív sport, mozgás szintén segítheti kikapcsolódásunkat, ellazulásunkat. Emellett a külvilágból érkező más, felesleges stresszorok, zajok, mint például a sokszor alapzajként életünkben jelen lévő tévé, zene kikapcsolása is hasznos lehet – a csend ugyanis jótékony hatású stresszes állapotban, mert segíti a fentebb már ismertetett módszerek közül több esetében is annak hatékonyságát.

Mindezek után nem tehetünk mást, mint biztatjuk a kedves olvasót, hogy találja meg azokat a módszereket, amelyek neki személy szerint a leginkább segíthetik a stressz leküzdését, amelyek egy-egy nehezebb ügyfél után rövid idő alatt képesek csökkenteni a megtapasztalt belső feszültséget, hogy a következő ügyfelet ismét a lehető legnagyobb türelemmel és szakértelemmel tudja segíteni.

Összefoglalás

A közigazgatás szervezetei rendelkeznek a legszélesebb ügyfélkörrel, és mivel a „profitjuk” az állampolgárok elégedettségében mérhető, így rendkívül fontos, hogy korszerű és az emberek igényeinek megfelelő ügyfélszolgálati szemlélettel rendelkezzenek – ezen szemlélet keretében pedig az ügyfélnek mindig jogában áll megfelelő segítséget kérnie.

Az asszertivitás egy olyan önérvényesítésre törekvő, proszociális magatartásforma, amelynek tudatos felhasználásával egyensúlyt vagyunk képesek teremteni saját és mások szándékai között, ám ehhez komoly önismereti munkára is szükség van.

A konfliktusok kialakulása egy szakaszokra bontható folyamat, és több fokozatuk lehetséges. A konfliktusok kezelését öt magatartási módra kategorizálhatjuk, amelyek közül a problémamegoldó magatartás egyeztethető össze leginkább az asszertivitással.

A stressz olyan, a szervezetünkben lejátszódó fiziológiai folyamat, amely fizikai, pszichoszociális és viselkedéses válaszokat is kiválthat, kezelése lehet adaptív és inadaptív,

illetve az adaptív technikák közül mindenkinek érdemes megtalálnia a saját maga számára legideálisabbakat.

Irodalomjegyzék

- BAGDY E. (1997): *Pszichofitness*. Budapest, Animula.
- BICKFORD, M. (2005): *Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions*. St. John's (CA-NL), Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador Division.
- CHAUDHURY, D. – WALSH, J. – FRIEDMAN, A. – JUAREZ, B. (2013): Rapid Regulation of Depression-related Behaviours by Control of Midbrain Dopamine Neurons. *Nature*, Vol. 493, No. 7433. 532–536. DOI: <https://doi.org/10.1038/nature11713>
- DÁVID I. (2014): A stressz és kezelése. In DÁVID I. – FÜLÖP M. – PATAKY N. – RUDAS J. (2014): *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Budapest, Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége. 11–66.
- FARKAS J. (2014): Stressz- és konfliktuskezelés. In CHRISTIÁN L. szerk.: *Személy- és vagyónvédelem*. Budapest, NKE. 209–226.
- FARKAS J. (2018): Társas interakciók. In HALLER J. – FARKAS J. szerk.: *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus. 169–190.
- FARKAS J. – BORBÉLY Zs. (2018): Önismeret. In HALLER J. – FARKAS J. szerk.: *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus. 97–116.
- GÁSPÁR M. (2008): *A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Kiegészítő tananyag az ügyfélszolgálati munkatársak gyakorlati továbbképzéséhez*. Elérhető: www.pellerd.hu/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=170&Itemid=95&lang=hu (A letöltés dátuma: 2018. 02. 14.)
- HADFIELD, S. – GILL, H. (2012): *Asszertivitás – hogyan érvényesítsük sikeresen az érdekeinket?* Budapest, Scolar.
- HALLER J. (2018): A lelki jelenségek biológiai alapjai. In HALLER J. – FARKAS J. szerk.: *Pszichológia a közszolgálatban I*. Budapest, Dialóg Campus. 23–38.
- KISS Cs. (2013): *A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában*. PhD-értekezés. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem.
- KLEIN B. – KLEIN S. (2006): *A szervezet lelke*. Budapest, EDGE 2000.
- LEKA, S. – GRIFFITHS, A. – FOX, T. (2004): *Work Organization & Stress. Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives*. Geneva, World Health Organization.
- LEVI, L. – LEVI, I. (2000): *Guidance on Work-Related Stress – Spice or Kiss of Death?* Luxembourg, European Commission.
- PLÉH Cs. (2000): *A lélektan története*. Budapest, Osiris.
- SELYE J. (1976): *Stressz distressz nélkül*. Budapest, Akadémiai.
- SZÜCS E. – MATKÓ A. – MAKRAY R. (2015): *Kompetenciafejlesztés mérnököknek*. Debrecen, Debreceni Egyetem.
- VARGA O. (2008): *Konfliktuskezelés*. Budapest, NSZFI.
- WELLEMEN, J. (1998): *Az ügyfél szolgálatában*. Budapest, SHL.