



Tóth Éva Mária

# Konfliktuskezelés



A követelménymodul megnevezése:

## Az ügyfélszolgálati panasz, reklamáció kezelése

A követelménymodul száma: 1607-06 A tartalomelem azonosító száma és célcsoportja: SZT-004-50



## KONFLIKTUSKEZELÉSI TECHNIKÁK ÉS GYAKORLATOK

### ESETFELVETÉS – MUNKAHELYZET

A konfliktus összeütközés, amely leggyakrabban a felek közötti érdek- vagy nézetkülönbség, illetve a nem megfelelő viselkedés vagy kommunikáció következménye. Az ügyfélpanasz-kezelési szituáció konfliktushelyzet a javából!

Három szereplője van, az ügyfél, az ügyfélszolgálati munkatárs, és a háttérben a munkatársat foglalkoztató cég, a maga sajátos érdekeivel, szokásaival, hiedelmeivel, működési módjával.

A kialakuló megoldás gyakran attól függ, hogy milyen mértékben azonosul a céget képviselő munkatárs magával a céggel, milyen döntési jogosítványai vannak, és mennyire veszi magára, mennyire válik személyesen érintetté a konfliktusban.

### SZAKMAI INFORMÁCIÓTARTALOM

#### 1. Konfliktusok pedig vannak!

##### Mit nevezünk konfliktusnak?

Általában a két vagy több személy között fellépő harcot és összeütközést, melynek során a viselkedésmódok és az igények kielégítése egymással ellentétbe kerül, vagy melynek során az egyes emberek értékítéletei eltérnek egymástól.

##### Milyen alapvető szintjeit különböztethetjük meg a konfliktusoknak?

**a) Belső, személyes konfliktusok:** A harc nem személyek közt, hanem egyetlen személyen belül zajlik. Gondoljuk végig, milyen sokszor fordul elő, hogy egymást kizáró célok közül kell választanunk, s néha milyen nehéz is döntenünk (pl. két rossz közül igyekszünk kiválasztani a kevésbé rosszat vagy két jó közül a vonzóbbat).

**b) Személyközi konfliktusok:** A konfliktusban álló felek érdekei, céljai általában elkülönültek, jól körülhatárolhatók, ki-ki önállóan küzd. Általában korlátozott erőforrások megszerzéséért (pl. győzelem, jutalom elnyeréséért vagy veszteség, büntetés elkerüléséért) folyik, igen gyakran érzelmekkel terhelt.

**c) Csoportok közötti konfliktusok:** Homogén vagy heterogén csoportok közti nyílt vagy burkolt, gyakran változó intenzitású küzdelem, melyek többnyire személyközi, cél és erőforrás konfliktusokra vezethetők vissza (pl. szurkolói vagy etnikai csoportok közti konfliktusok).

**Milyen okok vezethetnek konfliktusok kialakulásához?**

**Tárgyi konfliktusoknak** nevezzük azokat a konfliktusokat, melyek kiváltó oka valamilyen jól körülhatárolható dolog, leggyakrabban

- konkrét cél elérése (pl. a meghibásodott termék azonnali cseréjét szeretné az ügyfél),
- valamilyen erőforrás szükségessége (pl. extra kedvezményel meghirdetett áruk utáni rendkívüli kereslet),
- kommunikációs hiba (pl. hibás adatokat tartalmazó számlát küldött ki a szolgáltató, az ügyfél félreértette a tájékoztatást),

**Viszonykonfliktusoknak** nevezzük azokat a személyközi, illetve csoportok közti konfliktusokat, melyek érintettjei többnyire, hosszabb ideje kapcsolatban állnak. s ez a kapcsolat korábbi rossz tapasztalatokkal, előítéletekkel terhelt. A felek viszonyát erőteljes érzelmek, érdekütközések, kényszerek terhelhetik, melyek következtében fokozottan érzékenyek egymással szemben (gondoljunk csak arra, hogy magánéletünkben is az tud bennünket a legjobban megbántani, akit a legjobban szeretünk, illetve egy elmérgesedett viszonyban – pl. haragos szomszédok közt – már egy egyébként ártatlan apróság – pl. egy kerítésen átesett labda – is óriási veszekedést válthat ki).

*Az ügyfélkapcsolatokban tipikusan ebbe a körbe tartozhatnak a cégek a legrégebbi ügyfeleivel, illetve a monopolhelyzetben lévő szolgáltatóknak a panaszos ügyfeleivel kialakult konfliktusai. A viszonykonfliktusok jelentős része felfogható az érintettek közti, egymást követő tárgyi konfliktusok sorozataként is.*

**Leggyakoribb kiváltó okok:**

- kölcsönös függőség a felek közt (l. szerződési kötelek)
- igazságtalan bánásmód vélelme (l. az ügyfél úgy érzi, szándékosan félrevezették a szerződés "apró betűs" részében közölt információkkal)
- szerepkörök és felelősségi körök eltérése (l. reklamáció esetén az ügyfél nem a termék gyártójával, hanem a kereskedővel kerül kapcsolatba)
- kritika megfogalmazása (pl. az ügyfél az ügyfélszolgálatossal kiabál, pedig a meghibásodott termékkel van konkrét problémája)
- bizalmatlanság (l. ügyfélként már érte negatív tapasztalat, máshol már mások becsapták)
- ellentétes személyiség (pl. az egyik fél dinamikus, pattogó, sietős, a másik lassú, körülményeskedő)
- hatalmi harc (l. ki kit győz le vég nélküli küzdelmek, vélt vagy valós hatalomból – alá-fölérendeltségi viszonyból – fakadó konfliktusok: pl. az ügyfél igen gyakran kiszolgáltatottnak érzi magát a céggel szemben)
- fokozott érzékenység (pl. többször ismétlődő konfliktus esetén)

- eltérő érdekek és kötések (pl. az ügyfél azonnali megoldást akar, az ügyintézőnek pedig nincs jogköre hozzá)

## 2. Konfliktuskezelési stratégiák

### A győztes – vesztes stratégia

Mindkét fél a győzelemre törekszik, ennek megszerzése érdekében mozgósítja erőforrásait (pl. gyűjt érveket, választ harcmódot, eszközöket). Mivel a másik fél legyőzésére törekszik, kevésbé tud odafigyelni az eredetileg kitűzött cél elérésére, így néha maga is "sebeket szerez" (l. jelentős idő és anyagi ráfordítás), illetve a kitűzött cél is sérülhet (l. kis összegű kártérítési igény érvényesítése elveszti a cég régi, nagy jövedelmezőségű ügyfelét).

Ha van győztes, egész biztos lesz, lesznek vesztes(ek) is. Veszíteni rossz dolog, az érintettben negatív érzelmeket válthat ki, mely negatív cselekedetre készíthet (pl. a sikertelenül reklamáló ügyfél a menekülést is választhatja, átpártol a konkurenciához).

A "győztes – vesztes" stratégia a legritkább esetben jelent hosszabb távon is megnyugtató megoldást, a vesztes fél igen gyakran csak átmenetileg vagy látszólag fogadja el veszteségét, aztán erőt gyűjt, s máskor, más formában újra támadhat (pl. hatósághoz fordul panaszával). Így alakulhat át (mélyülhet el) egy – relatíve könnyen, költséghatékonyan – megoldható konkrét tárgyi konfliktus bonyolult, nehezen kezelhető viszonykonfliktussá.

### Vesztes – vesztes stratégia

Ebben a helyzetben egyik fél sem éri el kitűzött célját. Pozitív, hogy van megoldás, és mindkét fél úgy érzi, azt kommunikálja, hogy az számára is elfogadható. Az egymásnak adott engedmények révén kompromisszumot kötöttek.

Nevezhetnénk ezt a stratégiát győztes – győztesnek is, ha nem lenne az esetek többségében mindkét fél számára "savanyú a szőlő": A megoldás ugyanis egyik fél számára sem jelenti az igazi győzelmet, a győztes pozíciót, mivel nem érik el az eredetileg elképzelt, optimálisnak tartott megoldást.

Gyakran csak "ál-kompromisszum" (látszólagos megoldás) születik, annak érdekében, hogy lezáruljon a konfliktus. Gyakori, hogy a felek közt megszűnik az együttműködés, oda a bizalom (pl. casco biztosítását rövidesen lemondja az ügyfél, ha egy káresemény során azt tapasztalta, hogy a biztosító csak részlegesen térítette meg kárát).

### Nyertes – nyertes stratégia

Ebben a helyzetben mindkét fél úgy érzi, hogy többet kap, mint amit korábban elképzelt. További pozitívum, hogy a tárgyalás révén a felek közti kapcsolat megerősödött, új perspektívát nyitva.

Ennek a stratégiai megoldásnak sem jár a "győztes-győztes" megnevezés, mivel a felek célja nem a győzelem, hanem a kölcsönösen előnyös, mindkét fél érdekeinek megfelelő, a kapcsolatot, a köztük lévő bizalmi viszonyt erősítő megoldás megtalálása. Többnyire nem az eredeti célnak lesz megoldása, hanem helyette egy új, magasabb szintű, mindkét fél számára értéket jelentő "produktum", a helyzetből kihozható maximum kerül kidolgozásra.

Gyakori, hogy a kiinduló konfliktus megoldására a partnerek eredeti elképzelésüktől teljesen eltérő, más szempontú megoldást találnak, amitől mindkét fél joggal érezheti magát nyertesnek (l. pozitív érzés, mely nem abból fakad, hogy legyőzte a másikat, hanem abból, hogy nagyon jól járt).

A célegyeztetési folyamat másik lényeges érzelmi eleme az elkötelezettség és az azonosulás kialakulása. Minderre akkor van reális lehetőség, ha a munkatársak a kitűzött célokban megtalálják saját szerepüket és lehetőségeiket.

### 3. Konfliktuskezelési technikák

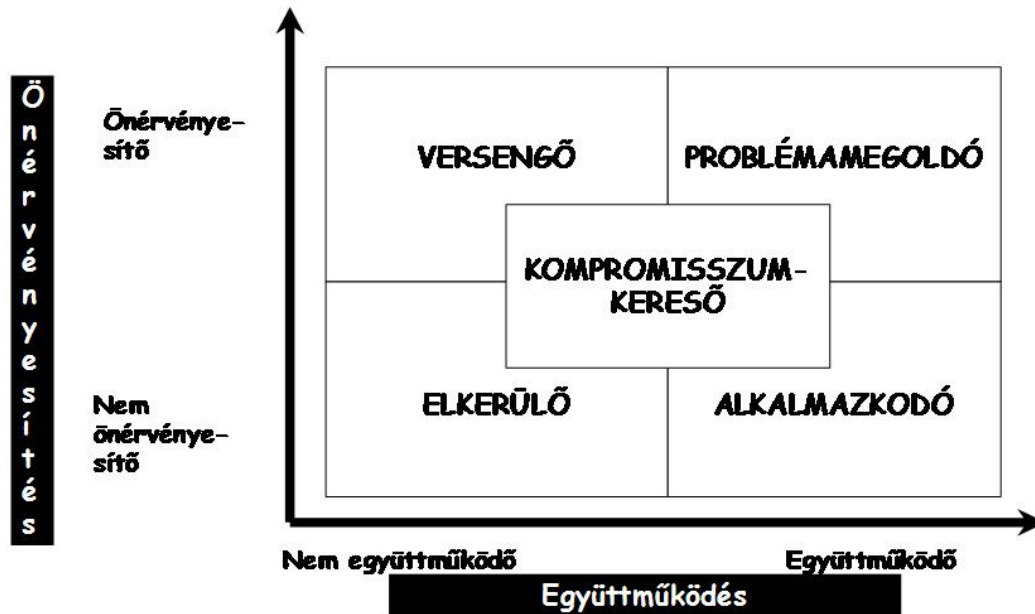
#### **Az öt leggyakrabban alkalmazott konfliktuskezelési módszer**

A konfliktushelyzetek nem egyformán hatnak az emberekre: Van, akiben kellemetlen feszültséget keltenek, dühöt, haragot ébresztenek, másokat inkább megbénítanak, tehetetlenségre kárhoztatnak, és olyan is van, akit levertté, szomorúvá tesznek, haszontalanság, eredménytelenség érzetét keltve. Mindezt magunkon is megfigyelhetjük, ha nem is változó ránk gyakorolt hatásuk.

Mindnyájan másképpen próbáljuk a konfliktusok által keltett negatív érzéseket megszüntetni, feloldani és magát a helyzetet, a konfliktust is megoldani. Néha konfrontálódunk, nyílt sisakkal harcolunk, máskor fejet hajtunk, vagy megsértődve elmenekülünk. Van, akit a megegyezés, mást csak céljának elérése, esetleg csak a minden áron való győzelem érdekel.

Thomas és Kilman – német pszichológusok – határozták meg és írták le az emberek által leggyakrabban alkalmazott konfliktus-kezelési módokat.

# Thomas–Killmann



1. ábra. Thomas–Killmann konfliktuskezelési módszerek séma

Nincs olyan ember, aki csak egyetlen módszert használna, de van egy-kettő meghatározó, mellyel sikeresebben tudja megoldani a konfliktusos helyzeteket.

Nincs abszolút értelemben véve legjobb vagy legrosszabb módszer, mindig a felektől és a helyzettől függ, hogy melyik (vagy melyikek) alkalmazható(k) konkrét esetben sikerrel.

A 30 kérdésből álló kommunikációs teszt megoldható az interneten is:<sup>1</sup>

## A versengés

Aki versengéssel próbálja a konfliktusokat feloldani, annak csak a győzelem az elfogadható, bármi áron. Nem veszi figyelembe a másik fél érveit, még ha azok helytállóak sem. Arra törekszik, hogy neki legyen igaza, körömszakadtáig ragaszkodik saját meggyőződéséhez, s nem ismeri el tévedését.

## Az elkerülés

<sup>1</sup> <http://www.slideshare.net/koncsag/Konfliktusok-kezelse> (mentés: 2010.08.02.)

Az elkerülés tulajdonképpen a konfliktus vagy probléma előli meghátrálás, amikor az egyén egyáltalán nem törekszik a megoldásra, hanem inkább tudomást sem vesz róla, hátrítja, hogy nem tartozik rá, időben elodázza a kérdést, elkerüli a vitahelyzetet, inkább hallgat, nem tesz megjegyzést és nem mond véleményt, stb. Alapvetően passzív viszonyulás, ami nem oldja fel sem az egyénben a feszültséget, sem a helyzetre nem ad megoldást.

### **A kompromisszumkötés**

A kompromisszumkereső olyan megoldás megtalálására törekszik, amely mindkét fél számára kielégítő és elfogadható. Ennek érdekében már kezdettől fogva inkább a közös, egyező szempontokat emeli ki, s ennek mentén igyekszik a megoldás felé haladni. Ha a másik enged az álláspontjából, cserébe ezt ő is megteszi, tehát kölcsönös engedményekre hajlandó. Meghallgatja és figyelembe veszi a másik érveit, indokait, de ugyanakkor a sajátját ugyanolyan szinten próbálja meg érvényesíteni.

### **Az alkalmazkodás**

Aki alkalmazkodás révén oldja meg konfliktusait, általában lemond a saját érdekeiről, álláspontjáról, s hagyja, hogy teljes mértékben a másinak legyen igaza, hogy az ő szempontjai érvényesüljenek. Ez (is) meglehetősen passzív állásfoglalás, hiszen annak érdekében, hogy ne kelljen kellemetlen helyzetbe kerülnie és szembesülnie az esetleges nézeteltérésekkel, vagy megbántani a másikat, inkább lemond a saját érdekei érvényre juttatásáról. Könnyen meggyőzhető és befolyásolható az ilyen egyén.

### **Az együttműködés**

Aki együttműködésre törekszik a konfliktusok megoldása során, annak jellemzője a nyitottság, empátia, az eredményes problémamegoldás és a rugalmasság. A konfliktust kiváltó okok és a felek érdekeinek komplex feltárására törekszik, nyíltan és őszintén kommunikál, képes a másik fél fejével gondolkodni. Álláspontja nem merev, nem győzelemre, hanem kölcsönösen előnyös kooperációra törekszik. Aktív, kezdeményező, annak érdekében, hogy ne kelljen kellemetlen helyzetbe kerülnie és szembesülnie az esetleges nézeteltérésekkel, vagy megbántani a másikat, képes lemondani a konfliktus feloldása érdekében akár saját érdekei – rövidtávon történő – érvényre juttatásáról a jövőbeni, nagyobb fajsúlyú együttműködés érdekében. Így a végén nem "csak" mindkét fél engedményével megegyezés, kompromisszum, hanem megállapodás, egyezség, ún. konszenzus születik.

### **A konfliktuskezelés hét alapelve:**

- A konfliktusigénlés elve
- A kétoldalú konfliktusokozás elve
- A konfliktuskezelés halaszthatatlanságának elve
- A „nincs nyertes – nincs vesztes” elv
- Az érzelmek tisztázásának elve
- A közvetlenség és a nyitottság elve
- Az önségítés elsőbbségének elve

#### 4. Mikor, kinek és miért kínáljunk kompenzációt?

Amennyiben az ügyfélnek kellemetlenséget, kárt okoztunk, nem éri be azzal, amit már eredetileg is meg kellett volna kapnia, hanem további kárenyhítést vár tőlünk – ez a kompenzáció.

A kompenzáció nem jár, semmilyen törvény vagy rendelet nem írja elő. Nem más, mint a cég "önkéntes ajándéka", melynek célja visszaállítani az ügyfél megingott bizalmát, elnyerni bocsánatát, ellensúlyozni negatív érzelmeit. Végző soron megakadályozni elvesztését.

##### **Az azonnali kompenzáció a legeredményesebb!**

Ne várjuk meg, míg az ügyfél kárpótlást, kártérítést követel, a hiba, a tévedés érzékelésekor azonnal és önként kínáljuk fel a kompenzációt! Ne kérdezzük meg az ügyfelet, hogy mivel enyhíthetnénk sérelmét, hiszen előfordulhat, amit kér, teljesíthetetlen számunkra. Ha az okozott kellemetlenséggel összemérhető a kompenzáció mértéke, s emellett garanciát vállalunk a hiba kijavítására is, az ügyfelek döntő többsége örömmel és azonnal, alku nélkül elfogadja. Vigyázat: a kompenzáció soha ne legyen sértően alacsony értékű, illetve az ügyfél érzékenységét sértő!

A kompenzáció senkinek sem jár, de a cég számára igen hatékony eszköz lehet a panaszos ügyfelek megtartásában. A kompenzáció mértékét erőteljesen befolyásolhatja a már többször említett ügyfélérték, valamint a cég anyagi lehetőségei. A nagy jövedelmezőségű ügyfelek megtartása kulcsfontosságú a szervezet számára, így itt kompenzációra is többet érdemes fordítani.

##### **A kompenzáció sem csodaszer!**

Gyakori, hogy az ügyfél csak a mérgét levezetni, kibeszélni akarja, közbevágás nélküli meghallgatást vár. Akad azonban néhány olyan ember is, akik arra használják az ügyfélszolgálatot, hogy valakibe büntetlenül beletörölhessék a lábukat – az ilyenek ellen sajnos eszköztelenek vagyunk.<sup>2</sup>

## TANULÁSIRÁNYÍTÓ

### 1. Konfliktusok pedig vannak!

*A konfliktusok mindennapjaink kísérői. Akarva akaratlanul tanúi vagyunk mások vitáinak, veszekedéseinek utcán, tömegközlekedésben, iskolában, munkahelyen és a médiában is. Ha érintettjei vagyunk, nehezebb a megfigyelés, elemzés. Ha nem, kiváló alkalmat nyújthatnak arra, hogy az elméleti ismereteket elmélyítsük a gyakorlatban.*

<sup>2</sup> Forrás: Arany Ferenc: Panaszügyek hatékony megoldása. Gold Invest Kft, 2003. p. 96–102.



**Feladat:** Gyűjtsön az interneten olyan hangfelvételeket, videofilmeket, melyek konfliktushelyzeteket mutatnak be!

*Például: Antal Imre és Déri János híres, Nyugati téri aluljáróban rögzített vitáját! Elérhető: <http://www.youtube.com/watch?v=taMpEsqOIOs>*

**Válaszolja meg szóban a következő kérdéseket, majd véleményét egyeztesse tanulóársai véleményével!**

- Mi az összeütközést, a konfliktust kiváltó ok?
- Milyen típusú konfliktusról van szó?
- Kik a konfliktushelyzet szereplői? Milyen érdekek és értékek húzódnak meg a háttérben?
- Mit és hogyan akarnak elérni a felek? Milyen konfliktuskezelési technikát alkalmaznak?
- Hogyan, milyen feltételekkel érvényesül a konfliktuskezelés 7 alapelve?
- Melyik szereplővel tud azonosulni? Ön mit csinálna másképpen?

**2. Ön milyen konfliktuskezelési módszert használ a leggyakrabban?**

*Nincs olyan ember, aki csak egyetlen módszert használna, de van egy-kettő meghatározó, mellyel sikeresebben tudja megoldani a konfliktusos helyzeteket. Nincs abszolút értelemben véve legjobb vagy legrosszabb módszer, mindig a felektől és a helyzettől függ, hogy melyik (vagy melyik) alkalmazható(k) konkrét esetben sikerrel.*

**Feladat:** Oldja meg önállóan a Thomas–Kilmann–féle konfliktuskezelési tesztet!

Megtalálja az interneten több helyen is, pl. a következő linken:

<http://www.slideshare.net/koncsag/Konfliktusok-kezelse> (mentés: 2010.08.02.)

**3. Konfliktusok megoldása a gyakorlatban**

**a) Egyéni feladat:** Gyűjtsön össze és elemezzen legalább három különböző élethelyzethez kapcsolódó konfliktust (pl. családon belüli, közlekedés során megtapasztalt, ügyfélszolgálaton, pl. postán, bankfiókban látott)! Az elemzést kezdje az okok feltárásával, majd egyenként gondolja végig, mit és hogyan akarnak elérni a különböző felek, majd írásban dolgozza fel a konfliktushelyzetet, készítsen szituációs játékhöz feladatkártyákat! A feladatkártya elkészítéséhez használja a sablont!

*Sablon a feladatkártyák elkészítéséhez:*

Feladatkártya 1. számú szereplő részére:

*A szereplő rövid jellemzése: Életkor, élethelyzet, viselkedési stílus, aktuális érzelmek*

*A szereplő által követendő magatartás, konfliktuskezelési stratégia, technika: pl. győztes – vesztes, versengés*

*A szituáció – a konfliktus – rövid leírása: Mi a konfliktus kiváltó oka, ki a másik fél, általa elérni kívánt cél...*

Feladatkártya 2. számú szereplő részére:

*A szereplő rövid jellemzése: Életkor, élethelyzet, viselkedési stílus, aktuális érzelmek*

*A szereplő által követendő magatartás, konfliktuskezelési stratégia, technika: pl. nyertes – nyertes, kompromisszumkötés*

*A szituáció – a konfliktus – rövid leírása: Mi a konfliktus kiváltó oka, ki a másik fél, általa elérni kívánt cél...*

**b) Csoportos feladat:** Az önállóan kidolgozott konfliktusokat – szerepjátékokat – játsszák el – a feladatkártyák útmutatásának megfelelően – közösen! Majd beszéljék meg a megoldást, hasonlítsák össze, hogy ugyanaz a szituáció más-más konfliktuskezelési technika alkalmazásával milyen megoldást eredményezett! A szereplők mondják el, hogy mit éreztek a játék közben, s mennyire voltak elégedettek az általuk elért eredménnyel!

**A konfliktusok – szerepjátékok – megoldása során figyeljék meg a következő, gyakran használt szövegeket:**

Versengés:

- Változatlanul az a véleményem
- Egészen világosan meg kell mondanom
- Ahogy mondtam, a legésszerűbb
- Ha nem csinálod meg, én
- Jobban tennéd, ha
- Tedd, ahogy mondom

Problémamegoldás...

- Nézzük meg együtt
- Az talán kölcsönösen elfogadható
- Abban nem értünk egyet
- Az én álláspontom    Mi a te álláspontod?
- Miben térünk el
- Hogyan tudnánk megoldani
- Mi az alapvető probléma?

Kompromisszumkeresés

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

### Elkerülés

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

### Alkalmazkodás:

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

### Együtműködés:

- A legfontosabb, hogy mindkettőnk számára jó megoldást találjunk...
- Nagy reményeket fűzök az együttműködéshez...
- Számomra nagyon fontos a kölcsönös bizalom...
- Koncentráljunk az igazán fontos dolgokra!
- Mik a terveid, prioritásaid...

## 4. Konfliktusigénylés a gyakorlatban!

*Minél kevesebb tudással, tapasztalattal rendelkezik az ember a konfliktusok megoldásában, annál félelmetesebbnek tűnik azok elkerülhetetlensége. Igen nagy segítséget jelenthet, ha jól értjük, s helyesen alkalmazzuk a konfliktuskezelés 7 alapelvét.*

**Feladat:** Tanulótársaival közösen, oktató irányítása mellett körülírással értelmezzék, s konkrét példák, konfliktushelyzetek megoldásával gyakorolják be a konfliktusigénylés 7 alapelvét:

- A konfliktusigénylés elve
- A kétoldalú konfliktusokozás elve
- A konfliktuskezelés halaszthatatlanságának elve

- A „nincs nyertes – nincs vesztes” elv
- Az érzelmek tisztázásának elve
- A közvetlenség és a nyitottság elve
- Az önségítés elsőbbségének elve

#### Konkrét példák:

- Tipikus szülő – gyermek konfliktushelyzet: A szülő váratlanul benyit kamasz gyermeke szobájába, s óriási rendetlenséget talál.
- Tipikus párkapcsolati konfliktushelyzet: A két fél gyökeresen más közös programot szeretne a hétvégén.
- Tipikus konfliktushelyzet a tömött buszon: Az egyik utas haragosan rászól a másikra, hogy vegye már le a hátizsákját, mert nem tud egyenesen állni miatta.
- Tipikus konfliktushelyzet az orvosi rendelőben: Egy frissen érkező beteg soron kívül akar bemenni a többiek előtt.
- Tipikus ügyfélszolgálati szituáció: Az ügyfélnek sokat kellett várakoznia, s amikor sorra kerül, udvariatlan és követelőző az ügyintézővel.

#### 5. Milyen a jó kompenzáció?

*Erős versenyhelyzetben lévő cégek esetében gyakran használják az ügyfelek "zsarolásra" a legkisebb hiba vagy ellentmondás esetén is a következő szófordulatot: "... akkor átmegyek a konkurenciához". Ilyenkor, vagy még inkább ezt megelőzendő kell a hatékony kompenzáció!*

**Feladat: Gondolja végig eddigi tanulmányaira és személyes tapasztalataira támaszkodva, hogy az ügyfél jövedelmezősége miként befolyásolja a kompenzáció mértékét, s ennek megfelelően töltse ki a táblázatot!**

	Gyenge jövedelmezőségű ügyfél	Közepes jövedelmezőségű ügyfél	Magas jövedelmezőségű ügyfél
Jogos ügyfélpanasz			
Megalapozatlan ügyfélpanasz			

2. ábra. A kompenzáció mértékét befolyásolhatja az ügyfél jövedelmezősége

## MEGOLDÁS

3. feladat:

	Gyenge jövedelmezőségű ügyfél	Közepes jövedelmezőségű ügyfél	Magas jövedelmezőségű ügyfél
Jogos ügyfélpanasz	Ha megéri - olcsóbb, mint hasonló új ügyfél megszerzése - adunk kompenzációt, nehogy elveszítsük	Adunk kompenzációt, nehogy átmenjen a konkurenciához	Adunk kompenzációt, nehogy átmenjen a konkurenciához
Megalapozatlan ügyfélpanasz	Nem adunk kompenzációt, ha akar, menjen át a konkurenciához	Ha megéri - olcsóbb, mint hasonló új ügyfél megszerzése - adunk kompenzációt, nehogy elveszítsük	Adunk kompenzációt - kivéve, ha olyan drága lenne, hogy már nem gazdaságos - nehogy elveszítsük

3. ábra. A kompenzáció mértékét jelentősen befolyásolhatja az ügyfél jövedelmezősége<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Forrás: Arany Ferenc: Panaszügyek hatékony megoldása. Gold Invest Kft, 2003. p. 101.

## ÖNELLENŐRZŐ FELADATOK

### 1. feladat

Írja le, miért fontos, hogy az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatárs ismerje fel és hatékonyan alkalmazni tudja a konfliktuskezelési technikákat!

Megoldás 1.

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. feladat

Hasonlítsa össze a Győztes – Vesztés konfliktuskezelési stratégiát a Nyertes- Nyertes stratégiával! Soroljon fel legalább 5-5 tulajdonságát mindkettőnek!

Megoldás

Győztes - Vesztés stratégia jellemzői:

Nyertes - Nyertes stratégia jellemzői

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

---

---

---

---

**3. feladat**

Sorolja fel a konfliktusok keletkezésének leggyakrabban előforduló okait!

Megoldás:

---

---

---

---

---

---

---

---

**4. feladat**

Írásban oldja meg a következő konfliktushelyzeteket!

a) Nyaralásáról hazatérő ügyfél keresi fel nagyon ingerülten bankját, mivel bankkártyáját nem fogadták el külföldön.

---

---

---

---

---

---

---

---



b) Postán, tértivevényes küldemények átvétele miatt hosszas várakozás után kerül sorra az ügyfél. Meg is van a levél, de az ügyintéző nem akarja odaadni, mivel az ügyfélnél nincs más személyi irat, mint a jogosítványa. Az ügyfél mutatja, hogy a jogosítvány papírtokjára rá van írva, hogy személyi azonosításra alkalmas dokumentum. Az ügyintéző pedig arra hivatkozik, hogy nincs rajta az ügyfél lakcíme.....

.....

.....

.....

.....

.....

c) Az ügyfél rendszeresen rendel szakkönyveket adott kiadótól. Legutóbb azonban igen meglepődött, mivel olyan példányt kapott kézhez, amiből 2X16 oldal hiányzott. Vissza is küldte a Kiadónak, ahol kifejezték sajnálkozásukat, de arról tájékoztatták, hogy kifogyott a kiadvány, nem tudnak másik példányt adni. Azt javasolták, válasszon másik művet, vagy kivételesen fogadja el a hiányosat. Az ügyfél fel van háborodva, neki pont ez, s a pénzéért teljes kiadvány kell!.....

.....

.....

.....

.....

.....

## MEGOLDÁSOK

### 1. feladat

Az ügyfélszolgálaton dolgozó munkatárs az, aki az ügyféllel közvetlen kapcsolatba kerül. Neki teszi fel kérdéseit, tőle várja gondjaira, reklamációjára is a megoldást. A kommunikáció során igen sokszor érzelmileg is érintett, vélt vagy valós hibák miatt reklamál, sokszor ismeretei felületesek, promóciós célú hirdetéshez, reklámhoz kapcsolódnak, hiányosak, pontatlanok. Az ügyintéző munkatárs felkészültsége nem állhat abból, hogy csak jól ismeri a cég termékeit és szolgáltatásait, hanem, hogy megértéssel, segítőkészséggel igyekezzen felderíteni, hogy valójában mit is akar az ügyfél, s milyen módon tudja őt megelégedésére kiszolgálni. Az esetlegesen felmerülő konfliktusokat felismerje, gyorsan és hatékonyan, az ügyfél megelégedésére és a cég érdekeinek is megfelelően megoldja, szükség szerint akár kompenzációt is alkalmazva.

### 2. feladat

**Győztes – Vesztes stratégia jellemzői:**

- Mindkét fél a győzelemre törekszik
- A harc közben mindkét fél érdeke sérülhet, "sebeket szerezhetnek"
- Veszíteni rossz dolog, az érintettben negatív érzelmeket válthat ki, mely negatív cselekedetre készíthet.
- A vesztes fél igen gyakran csak átmenetileg vagy látszólag fogadja el veszteségét,
- A felek közti "harc" máskor, más formában újra folytatódhat

**Nyertes – Nyertes stratégia jellemzői:**

- Mindkét fél úgy érzi, hogy többet kap, mint amit korábban elképzelt.
- A tárgyalás révén a felek közti kapcsolat megerősödött, új perspektívát nyitva.
- Többnyire nem az eredeti cél kerül megoldásra, hanem helyette egy új, magasabb szintű, mindkét fél számára értéket jelentő "produktum", a helyzetből kihozható maximum kerül kidolgozásra.
- Gyakori, hogy a kiinduló konfliktus megoldására a partnerek eredeti elképzelésüktől teljesen eltérő, más szempontú megoldást találnak.
- Javul, megerősödik a felek közti bizalom, az egymás iránti elkötelezettség.

### 3. feladat

- kölcsönös függőség a felek közt (l. szerződési kötelmek)
- igazságtalan bánásmód vélelme (l. az ügyfél úgy érzi, szándékosan félrevezették a szerződés "apró betűs" részében közölt információkkal)

- szerepkörök és felelősségi körök eltérése (l. reklamáció esetén az ügyfél nem a termék gyártójával, hanem a kereskedővel kerül kapcsolatba)
- kritika megfogalmazása (pl. az ügyfél az ügyfélszolgálatossal kiabál, pedig a meghibásodott termékkel van konkrét problémája)
- bizalmatlanság (l. ügyfélként már érte negatív tapasztalat, máshol már mások becsapták)
- ellentétes személyiség (pl. az egyik fél dinamikus, pattogó, sietős, a másik lassú, körülményeskedő)
- hatalmi harc (l. ki kit győz le vég nélküli küzdelmek, vélt vagy valós hatalomból – alá-fölérendeltségi viszonyból – fakadó konfliktusok: pl. az ügyfél igen gyakran kiszolgáltatottnak érzi magát a céggel szemben)
- fokozott érzékenység (pl. többször ismétlődő konfliktus esetén)
- eltérő érdekek és kötődések (pl. az ügyfél azonnali megoldást akar, az ügyintézőnek pedig jogköre hozzá)

### 4. feladat

a) A nyaralásáról hazatérő ügyfél számára igen komoly gondot (nemcsak bosszúságot, hanem talán komolyabb kárt is, többletköltséget, anyagi korlátot) is okozhatott, hogy bankkártyájával nem tudott fizetni. Mivel ennek oka sokféle lehet, első ránézésre nehéz megállapítani, hogy ki és miben hibázott. A helyes ügyintézői magatartás lehet az azonnali együttérzés, segítőkészség kinyilvánítása, kötelezettségvállalás a probléma gyors és alapos kivizsgálására, s annak ígérete, hogy mindent megtesz annak érdekében, hogy ez ne történhessen meg az ügyféllel legközelebb. Az ügyfél jövedelmezőségétől és a bank szabályzatának megfelelően ha van rá mód, azonnali kompenzáció felajánlása.

b) Az ügyfelek többsége nehezen viseli, hogy hosszabb várakozás után sorra kerülve sem tudja elintézni azt, amit akart. Az ügyintézőnek ebben az esetben empátiával, türelemmel kell ismertetnie a szabályokat, melytől nincs módjában eltérni. Célszerű az ügyfélnek alternatív megoldást felajánlania: Ha rövid időn belül visszajön irataival, soron kívül kaphatja meg küldeményét, vagy kérheti a küldemény – egyeztetett időpontban történt újbóli kézbesítését (a szabályzatban szereplő feltételek mellett).

c) Törzsügyfélről van szó, aki a cég számára valószínűsíthetően közepes vagy magas ügyfélértékkel bír. Megtartása fontos, tipikus eset, amikor jól megválasztott kompenzációval (pl. ajándékkönyv, dedikált kiadvány, vásárlási kedvezmény) érdemes az ügyfél bizalmát megerősíteni. A konkrét ügyet pedig konstruktív tárgyalással, együttműködéssel megoldani (pl. antikvár beszerzés).

## IRODALOMJEGYZÉK

### FELHASZNÁLT IRODALOM

Arany Ferenc: Panaszügyek hatékony megoldása. Gold Invest Kft, 2003

Csáky István: Tárgyalástechnika. Excel Kiadó, 1991.

Forgács József: A társas érintkezés pszichológiája. Kairosz, 1997.

Hadházy Tímea – Juhász Márta: Bevezetés a pszichológiába (Tankönyvpótló jegyzet). Humán Erőforrás Alapítvány, 2003.

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

### AJÁNLOTT IRODALOM

Arany Ferenc: Panaszügyek hatékony megoldása. Gold Invest Kft, 2003

Hadházy Tímea – Juhász Márta: Bevezetés a pszichológiába (Tankönyvpótló jegyzet). Humán Erőforrás Alapítvány, 2003.

Telefonos ügyfél-kommunikáció (Tankönyvpótló jegyzet). Humán Erőforrás Alapítvány, 2003.

Személyes ügyfél-kommunikáció (Tankönyvpótló jegyzet). Humán Erőforrás Alapítvány, 2003.

A(z) 1607-06 modul 004-es szakmai tankönyvi tartalomeleme felhasználható az alábbi szakképesítésekhez:

<b>A szakképesítés OKJ azonosító száma:</b>	<b>A szakképesítés megnevezése</b>
54 347 01 0010 54 01	Emberi erőforrás ügyfélkapcsolati szakügyintéző
54 347 01 0010 54 02	IT helpdesk ügyfélkapcsolati szakügyintéző
54 347 01 0010 54 03	Távközlési ügyfélkapcsolati szakügyintéző
54 347 01 0010 54 04	Üzleti kommunikációs szakügyintéző
52 347 02 0000 00 00	Személyes ügyfélszolgálati asszisztens
52 347 03 0000 00 00	Telefonos és elektronikus ügyfélkapcsolati asszisztens

A szakmai tankönyvi tartalomelem feldolgozásához ajánlott óraszám:

12 óra

MUNKANYAG

A kiadvány az Új Magyarország Fejlesztési Terv  
TÁMOP 2.2.1 08/1–2008–0002 „A képzés minőségének és tartalmának  
fejlesztése” keretében készült.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap  
társfinanszírozásával valósul meg.

Kiadja a Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet  
1085 Budapest, Baross u. 52.

Telefon: (1) 210–1065, Fax: (1) 210–1063

Felelős kiadó:  
Nagy László főigazgató