

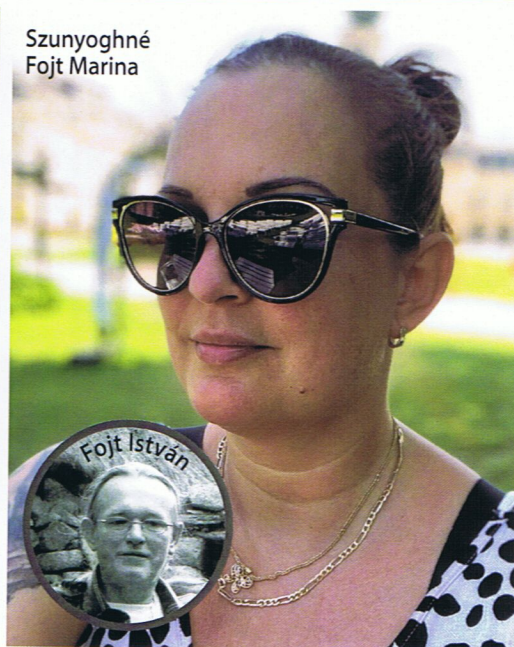
# médiakábelműhold

media ▶ cable ▶ satellite ▶ hungary

25

éves az  
MKM

Pintér Zoltán

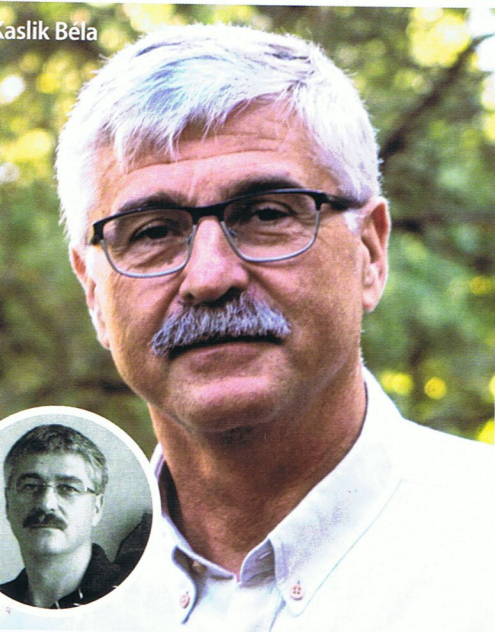
Szunyogné  
Fojt Marina

## GÓRCSŐ ALATT A MŰSOR- TERJESZTÉSI PIAC

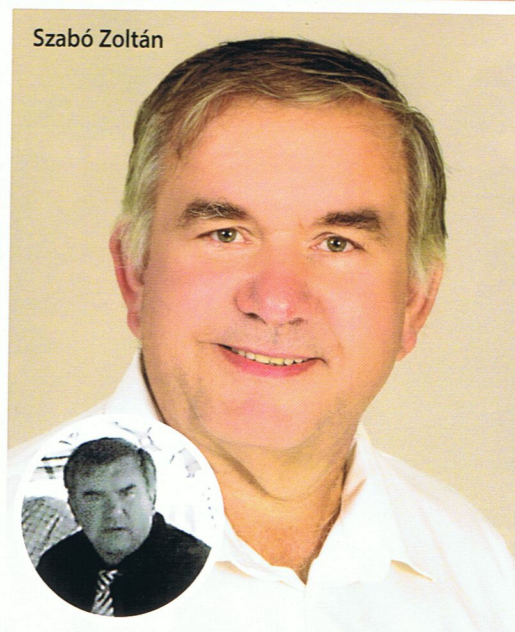
Jól működik  
a hálózat-  
semlegesség

## NEGYEDSZÁZADOS KÁBELTÖRTÉNELEM (2. RÉSZ)

PINTÉR ZOLTÁN, a Vác Városi Kábeltelevízió Kft. ügyvezetője • SZUNYOGHNÉ FOJT MARINA, a PR-Telecom igazgatósági tagja  
• KASLIK BÉLA, az MKSZ közepes hálózatok tagozatának egykori vezetője • SZABÓ ZOLTÁN, az MKSZ kis hálózatok tagozatának  
egykori vezetője • GEORGIEFF ZSOLT, a HFC Technics ügyvezetője



Kaslik Béla



Szabó Zoltán

Georgieff  
Zsolt

**SÉFEK  
SÉFE**  
VADONATÚJ ÉVAD

SZEPTEMBER 20-TÓL  
MINDEN HÉTKÖZNAPE ESTE

TV2PLAY.HU/SEFEKSEFE



## EGY MINDENKIÉRT, VAJON MINDENKI CSAK MAGÁÉRT?

Az ügyfélkapcsolatok terén még mindig meglepetést kelt az a tény, hogy a munkatársaink valójában a belső ügyfeleink. Önmagában az „ügyfél” szó távolságot tartó, egyfajta „hivatalos” kapcsolatban, valamilyen hatósági ügyintézési szituáció képét hívja elő az emlékképeink közül.



**Katona Erzsébet**  
ügyfélkapcsolati  
szakértő

A munkatárs elnevezés is érdekes, társak vagyunk a munkában, ugyanakkor egyértelmű, hogy még a leglaposabb szervezetben is van hierarchia, hiszen a felelősség a munkavégzésért egyéni és szervezeti szinten egyszerre van – kellene – jelen lennie. Így egy vezetővel – és ha egyben a munkáltatói jogokat is gyakorolja – más a kapcsolati viszonyunk, mint a mellérendelt munkatársakkal, és megint más, ha vannak saját beosztottjaink is.

### „A stílus maga az ember”

„A stílus nem egyéb, mint az a rend és lendület, amit gondolatainkba viszünk” – mondta ezt Georges-Louis Leclerc, Buffon gróf 1753, akadémiai székfoglalójában.

A kommunikáció a szervezet „életető ereje”, a vezetői munka 90 százaléka kommunikáción keresztül történik, ezért ha a munkatársainkat jól akarjuk vezetni, jól kell kommunikálnunk.

Ahhoz, hogy jól kommunikáljunk – és nem csak vezetőként –, elsődlegesen strukturálni kell a gondolatainkat, majd pedig az összefüggések láttatásával, világos, tiszta fogalmakkal adjuk át az üzeneteinket, amelyhez megfelelő metakommunikációt is társítunk – néha sajnos csak ösztönösen.

Azért lényeges a metakommunikáció, mert az hat tudat alatt és

így közvetlenül az érzelmekre, és ha ennek a hatása inkongruens (ellentétes) a mondanivalónkkal, emberi lényként előbb fogunk hinni a metajeleknek (amely a non verbális kommunikációt és az érzelmi szintet, a „mögöttes” tartalmi üzenetet jelenti együttesen), mint a „szavaknak”, és ezért nagy valószínűséggel nem az fog történni, mint amire számítanánk.

A hallgató/fogadó számára a kommunikációs stílusunk és a cselekedeteink közvetítésével válik értelmezhetővé az üzenetünk, amelyhez szorosan hozzátartozik a saját érzelmi állapotunk közvetítése és a mások érzelmi állapotának figyelembe vétele (metajelek), és az arra adott reakción együttesen.

Mindez azért igen lényeges, mert a szervezetek működésében a kommunikáció központi helyet foglal el, a vezető számára pedig kiemelt jelentőséggel bír, hiszen a kommunikációs folyamat révén gyakorolhatja vezetői funkcióit (szervezés, tervezés, ellenőrzés stb.), valamint a kommunikáció segítségével tudja érvényesíteni vezetői kapcsolatát beosztottjai, környezete, illetve vezetőtársai felé.

Ugyanakkor a kommunikáció több, más, mint az információ átadása/fogadása. Több, mert célja nem egyszerűen csak a bizonytalanságot megszüntető adatok közvetítése. A vezetői ráhatásnak

köztudottan a változásgenerálás a célja – és feladata –, ezért is más egy vezetői kommunikáció, mert sok esetben a változás elősegítése érdekében a bizonytalanság „kioltása” – megszüntetése – nem technikai jellegű probléma, hanem magatartás természetű, azaz a munkatársak magatartásának változását szükséges előidézni.

A cselekvési szinten való változást a kommunikáció képes csak elindítani, ezért lényeges, hogy egy vezető a kommunikációs quartet mind a négy elemét jól használja.

### Kommunikációs quartet

**1. Érzelmi funkció:** a kommunikáció segítségével a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket, vagy éppen elégedetlenségüket. A feladó érzelmei befolyásolják az üzenet kódolását, csakúgy, mint a fogadó érzelmei a megértést. Sajnos (túl) sok vezető a mai napig nem igazán törődik a saját érzelmi állapotának kezelésével, tudatos fejlesztésével és kontrollálásával.

Nem véletlenül ez az első eleme a kommunikációs quartetnek, hiszen emberi lényként semmit sem tudnánk az érzelmeink nélkül tenni, sem gondolkodni, sem emlékezni, sem cselekedni. Más-képpen fogalmazva: emberi világunk érzékelése abszolút érzelmi alapú. Az érzelmi intelligencia alap-

ja az érzelmi kompetencia, amely egész életünkben fejlődik, és tudatosan fejleszthető, annak érdekében, hogy az emberi kapcsolataink jobbá válhassanak. Ennek alapján könnyen belátható, hogy egy vezetőnek miért rendkívül fontos, hogy mindenkor olyan üzenetet közvetítsen érzelmi téren, amely alapján a munkatársai biztonságban érezhetik magukat a munkahelyükön.

Mint látható tehát, a szervezeten belüli vezető-beosztott viszony sem elsődlegesen anyagi természetű kapcsolódás, hanem érzelmileg, emberként való elfo-



gadást, támogatást, a valahová tartozást, a kötődés biztonságát jelenti. *(Erről bővebben a „Fontos-e a munkavállalók jólléte?” cikkben olvashatnak az MKM/2021/július-augusztusi számában.)*

**2. Motivációs funkció:** a vezető a különböző motivációs eszközök (meggyőzés, eredmények visszajelzése, dicséret, büntetés stb.) segítségével mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására.

A motivációs elem az érzelmi résztől nehezen, egészen pontosan nem elválasztható – és valójában ez a lényege a kommunikációs quartetnek, hogy mind a négy elem folyamatosan és együttesen van jelen minden kommunikációs megnyilvánulásban, az egyszerű köszönéstől kezdően.

Ahogy azt már kifejtettük, az érzelem az emberi működés alapja, így tehát a motiváció is elsődlegesen ezen a csatornán keresztül kap pozitív vagy negatív előjelet. Azt, hogy milyen cél érdekében milyen eszközt „szentesítünk”, ahhoz előtte igen alapos és tervezett elgondolás szükséges, és amibe alapvetően bele is kell kalkulálnia a vezetőnek a munkatársak

várható érzelmi reakcióját is. Az információ kognitív úton való tartalmi értelmezése csak ezután történhet meg.

**3. Információs funkció:** bizonytalanságot szüntet meg (információk szétosztása, összegyűjtése), így segíti a döntéshozatalt. Itt nagy jelentőséggel bír a szükséges adatok teljessége, pontossága, valamint a megfelelő közvetítő csatornák megléte.

Sok vezető hisz abban, hogy egy – vagy sok – adat közlése mindennél többet elmond, ugyanakkor kétségtelen, hogy az eredmények tényeken alapulnak, melyek adatok is egyben. Az, hogy egy kábeltelevíziós társaságnál a panaszok száma éves szinten 15%-kal csökkent, nem igazán informatív. Ahhoz, hogy ez az adat feldolgozható legyen, kérdések sokaságát veti fel a laikusban is, de a szakemberben különösen. Elsődlegesen az a kérdés, hogy

mi is a célunk? És ehhez képest: mi a panasz pontos meghatározása, milyen minőségi és mérési kritériumok vannak használatban, ehhez képest is, ki és hogyan mérte az előzőt és a mostani adatokat, milyen rendszerességgel, mely csatornákon stb., valamint mitől csökkent, és valóban csökkent-e, azaz van-e valami szervezeti folyamatbeli változás, amely látens módon okozza ezt a csökkenést, vagy valóban sikerült valamely teljesítési kritériumot javítani a szolgáltatások terén... – és még sorolhatnánk a mindössze egy adat kapcsán felmerült kérdéseinket.

Így tehát, ha egy vezető további teljesítésjavulást kíván elérni, akkor kommunikációjában a példaként említett 15%-os csökkenést a kérdések mentén megfogalmazott legfontosabb tényvel támasztja alá – pl. egy bizonyos területen optikai kábelhálózatot épített ki a szolgáltató, ezért a szolgáltatás minősége javult. Azonban ha a szolgáltatás még további javítása a cél, pl. legalább 5%-kal, akkor azt is ki kell jelölni, hogy mely területen és milyen módszerekkel, erőforrással szeretné azt elérni, valamint hogy kinek lesz a feladata mindennek a kontrollja, rajta, mint vezetőn kívül. És máris érzékelhe-

tő, hogy hogyan kapcsolódik a szintén nem elválasztható 4. elem, az ellenőrzési funkció.

**4. Ellenőrzési funkció:** a szervezetben kialakított csatornák biztosítják a vezetői tájékozódást, a vezetők kommunikáció révén visszajelzést kapnak a szervezet keretében folyó tevékenységekről.

A vezető nem előadó, aki csak elmondja, amit szeretne, és ha még ráadásul „utasítás” jelleggel kommunikál, kérdés se igen lesz, így mint aki jól végezte dolgát távozik, mondván, hogy minden más a munkatársak dolga. No, igen, sokan hiszik ezt, de sajnos ez egy eléggé „fájdalmas” tévedés.

Azért fájdalmas, mert az utasítás jellegű – azaz autokratikus – vezetői stílusnál sok esély nincs arra, hogy a munkatárs jelezze, ha nem ért valamit, vagy konkrétan úgy értékeli, hogy nem tudja/nem látja a feladat megvalósíthatóságát magára nézve, és így a cégre nézve sem. Így aztán a hatékonyság nagy erőfeszítésekkel sem lesz olyan, mint ahogy azt elvárna a „keménykezű” vezető.

Lehet olyan vezetői kommunikáció is, a semmilyen keretet nem meghatározó, a dolgoknak szabad folyást engedő, lesz, ami lesz stílus (laissez-faire), amely abszolút alkalmas terepet kínál a klikkesedés, „kiskirályságok” kialakulásához, és amelyeknek a kontrollja nem könnyen oldható meg – ha egyáltalán lehetséges ez –, ezért minél előbbi „cserét”, gyors helyzetkezelést kíván, mert különben széthullhat a szervezet.

Nos, úgy tűnik a vezetői stílus terén is a középút a legjárhatóbb, amely nem mást takar, mint a demokratikus, nyílt, együttműködő, asszertív kommunikációt, amelynek alapja az egyenrangúság, partneri szemlélet. Ez azt jelenti, hogy a vezető támogatásával a munkatársak aktívan vesznek részt a múlt elemzésében, részesei felelősségteljes bevonással a jelen javításában, és közös célokat megfogalmazva a jövőért való küzdelem közös feladatnak tekintik. Mindezt azért, mert tudják, hogy lehet véleményük, a vita és a konszenzusra törekvő megbeszélések a vállalati kultúra részei, és az is, hogy mindenki tisztában van a saját felelősségével egyéni és szervezeti szinten is. Ennek pedig elsődleges és következetes példaadója maga a vezető.

A hazai KKV-k viszonylatában ez a „csúcsvezető” jellemzően maga az ügyvezető és/vagy a tulajdonos/egyéni vállalkozó, aki még mindig elsődlegesen szakember (a cég alaptevékenysége szerint), és inkább csak autodidakta módon tanuló, az „élet iskoláját” kijáró vezető. Ugyanakkor fejlődni mindenkor szükséges, ahogy cseréljük a koax kábelt az üvegszálásra, mert az ma már korszerűbb, nincs ez másként az emberi készségekkel sem, fejleszteni kell azokat is.

### „Egy mindenkiért, mindenki egyért”

A munkatársainkkal egyáltalán nem kimért, távolságtartó, hivatalos a viszonyunk, hiszen mégiscsak a fél életünket a munkahelyünkön töltjük. Azt várjuk, hogy egy munkahelyen, egy közösségben, egy emberek által képzett csoportban az összefogás és az összetartozás legyen a meghatározó erőter. Mivel azonban a csoporttagok emberek, a maguk önálló akaratukkal, vágyaikkal, céljaikkal, így az egymás közötti térben nem igazán lehet azt előre tudni, hogy egy csoport mikor és miért marad együtt, vagy bomlik fel.

Az „egy mindenkiért, mindenki egyért” Dumas-tól elhíresült szlogen igazából a közösség összetartó erejének, a csoportkohézióknak tömören megfogalmazott lényege. Könnyű elképzelni, hogy mikor is működik ez az elv: akkor, ha egy csoportban a kölcsönös kapcsolatok egyenletesen oszlanak el az érzelmi és a feladatvégző szegmensben.

Nézzünk a csapatmunkára egy jó példát egy kábeltéves szolgáltató vállalat hibajavítási eljárása tükrében. A hibajavítási idő és annak betartatása eddig is jogszabályhoz kötött volt, azonban az uniós jogszabályi harmonizáció okán a határidők komolyan vétele még „súlyosabb” tétellé vált a szolgáltatók számára.

Mindezekért és alapvetően is az ügyfélszolgáltatnak kiemelt jelentősége van abban, hogy a belső munkatársak milyen szintű és minőségű, pontoságú információt gyűjtenek be az ügyfelektől pl. egy hibabejelentés kapcsán. Mivel egy vállalat felépítésében az ügyfélszolgálat központi szerepet tölt be – akkor is, ha ezt még ma sem mindenki így gondolja –, ezért innen indul el „csillagpontosan” a belső kommunikáció a belső ügyfeleink felé.

Egy szerelő munkatárs számára az ügyfélszolgálattól kapott pontos információ alapvető, hiszen meg kell terveznie a szerelési feladatot, amelyhez vételezni kell esetleg valamilyen eszközt, anyagot, a várható szerelési időt és az oda-vissza utazás idejét is tervezni kell. Amennyiben problémás a helyzet, egyeztetni kell a műszakis kollégákkal is, főleg, ha akár két szerelőt is igényelhet az adott feladat. Mindezek alapján a raktárosnak az anyagmozgást kell megfelelően biztosítani, időben előkészíteni, vagy eljuttatni a megfelelő helyre. A munkaszervezőnek jól kell látnia mind az idő, mind a távolság kérdését, de nem csak önmagában, hanem az egész adott nap feladatai tükrében.

Az ügyféllel való kapcsolattartás pedig mindvégig a telefonos ügyfélszolgálati munkatárs feladata, aki elképzeltető, hogy akár egy nap többször is hívja az ügyfelet, mire érdemben beszélni tud vele. Ha változás van bárhol is a folyamatban, a belső kommunikáció, valamint az ügyfél felé való jelzés teljes folyamata újrameződik.

Jól látható, ha a folyamat bármely pontján nincs meg a csapatösszetartó erő, mert valamely kolléga úgy véli, nem az ő dolga, felelőssége az adott

## • A KÖZÉPÚT A LEGJÁRHATÓBB, A DEMOKRATIKUS, NYÍLT, EGYÜTTMŰKÖDŐ, ASSZERTÍV KOMMUNIKÁCIÓ. •

feladat, vagy csak egyszerűen nem érzik át a nála lévő információknak a súlyát a feladat elvégzése érdekében, mindenképpen megakad az információs lánc, és kommunikációs quartetből sok esetben ilyenkor csak valami tény kerül átadásra, és nem igazán lelkesen, motiváltan, és persze nem is kontrollálva.

Mindezek után, jó esetben a sikeres szerelés eredményeképpen elégedett lehet a külső ügyfél, és így is van az esetek többségében.

A belső ügyfél elégedettsége azonban azon is múlik, hogy ami erőfeszített a mindenféle probléma elhárítására,

azokat a vezetője mennyire értékelte – és jellemzően a kommunikációs quartet első pontjában említett érzelmi téren. Természetesen rögtön következik az összes többi terület is a kommunikáció szintjén, és a végén az anyagi megbecsülés is ott van, hiszen az egész egy rendszer, mert minden mindennel összefüggésben van, de mégis csak az első lépés az, hogy mennyire érzi a munkatárs azt, hogy a munkája mindenkinek egyaránt fontos és el is ismert.

Pontosan ezért a csoportkohézió addig marad meg, amíg a csoporttagok csoporttal kapcsolatos elvárásai teljesülnek, a motivációk kielégülnek, és mert úgy tapasztalják, hogy céljaikat egyedül vagy más cégen belüli csoportokhoz csatlakozva csak kisebb hatékonysággal érhetnék el, vagy még így sem is érnék el egyáltalán a céljukat. Ezért a legfontosabb és az egyik legnehezebb vezetői feladat is egyben a csoportkohézió fenntartása. Ennek érdekében folyamatosan őrködni kell a vezetőnek azon, hogy motiváltak legyenek a munkatársai, megmaradjon a nyitottságuk, érdeklődésük, aktivitásuk a csoportban létezés iránt. Tudatosítani kell az összetartozás fontosságát a vezetőnek mindenkor.

De mindezek előtt alapvetően tisztában kell azzal lennie a vezetőnek, hogy csoporttagjai önálló, autoriter személyiségek, akiknek szabad akaratuk, véleményük és cselekedeteik vannak. Így tehát különösen ügyelnie kell arra, hogy az „egy mindenkiért” elv ne torzuljon, és a „mindenki saját magáért” antikohézió jelenjen meg. Nem lehetetlen innen sem felépíteni egy csapatot, de jóval nehezebb, ezért itt is igaz, hogy a megelőzés a legfontosabb, és ismét csak oda térünk vissza, hogy ennek sikere is a vezetőn, pontosabban a vezető személyiségén, készségein múlik, ami fejleszthető – és a fontossága miatt nem győzünk hangsúlyozni.

John C. Maxwell gondolatai jól összefoglalják az emberi kapcsolatok jelentőségét, érdemes tehát megfontolni vezetőként (is): „Amikor időt és energiát fektetsz az emberek megismerésébe és a jó kapcsolatok kiépítésébe, az még nagyobb mértékben térül majd meg a kapcsolatok kialakítása után. És az ilyen pozitív, energikus környezetben az emberek készek a legtöbbet nyújtani magukból, mert tudják, hogy a vezető is a javukat akarja.” ■