



# Pszichoterror a munkahelyen – a munkahelyi stresszel való összefüggései és szervezeti vonatkozásai

Baranyai Valéria

munka-, és szervezet szakpszichológus, mediátor



# Fogalma

- A mobbing vagy munkahelyi pszichoterror olyan konfliktushelyzet a szervezetben belül, amelyben egy vagy több munkatárs folyamatos támadásnak, rosszindulatú bírálathoz, zaklatásnak van kitéve a kollégák és/vagy a vezetők részéről.
- Feltételei:
  - legalább egy héten egyszer,
  - legalább fél éven át inzultálás /feltárt 46 inzultus/



# Mobbing vagy konfliktus?

- Nem minden konfliktusból lesz mobbing.
- Konfliktus (konstruktív): minden munkahelyen kialakul. Építi a szervezeti kultúrát, csoportdinamikát.
- Egy konfliktus kiéleződése a munkahelyen.
- Mobbing (destruktív, hatékonyság-gátló) konfliktus olyan kiéleződött konfliktus helyzet, amely érzelmileg átítatott, harag, frusztráció, személyeskedés, rosszindulat jelenik meg a feleknél vagy a csoportban.
- Mobbing esetén a hatalmi viszonyok eltolódnak.



- Svédországban született meg az első törvény a munkahelyi pszichoterrorra vonatkozóan. /A munkahelyi elnyomásról szóló 1993. évi 17. törvény/
- A jogszabály magyarázata kitér arra, hogy szinte kivétel nélkül a kialakulásában már meglévő stressz forrás játssza a kulcs szerepet.



- A munkahellyel összefüggő stressz (MÖS) általánosan magas szintje növeli a pszichoterror valószínűségét.

*/European Agency for Safety and Health at Work/*



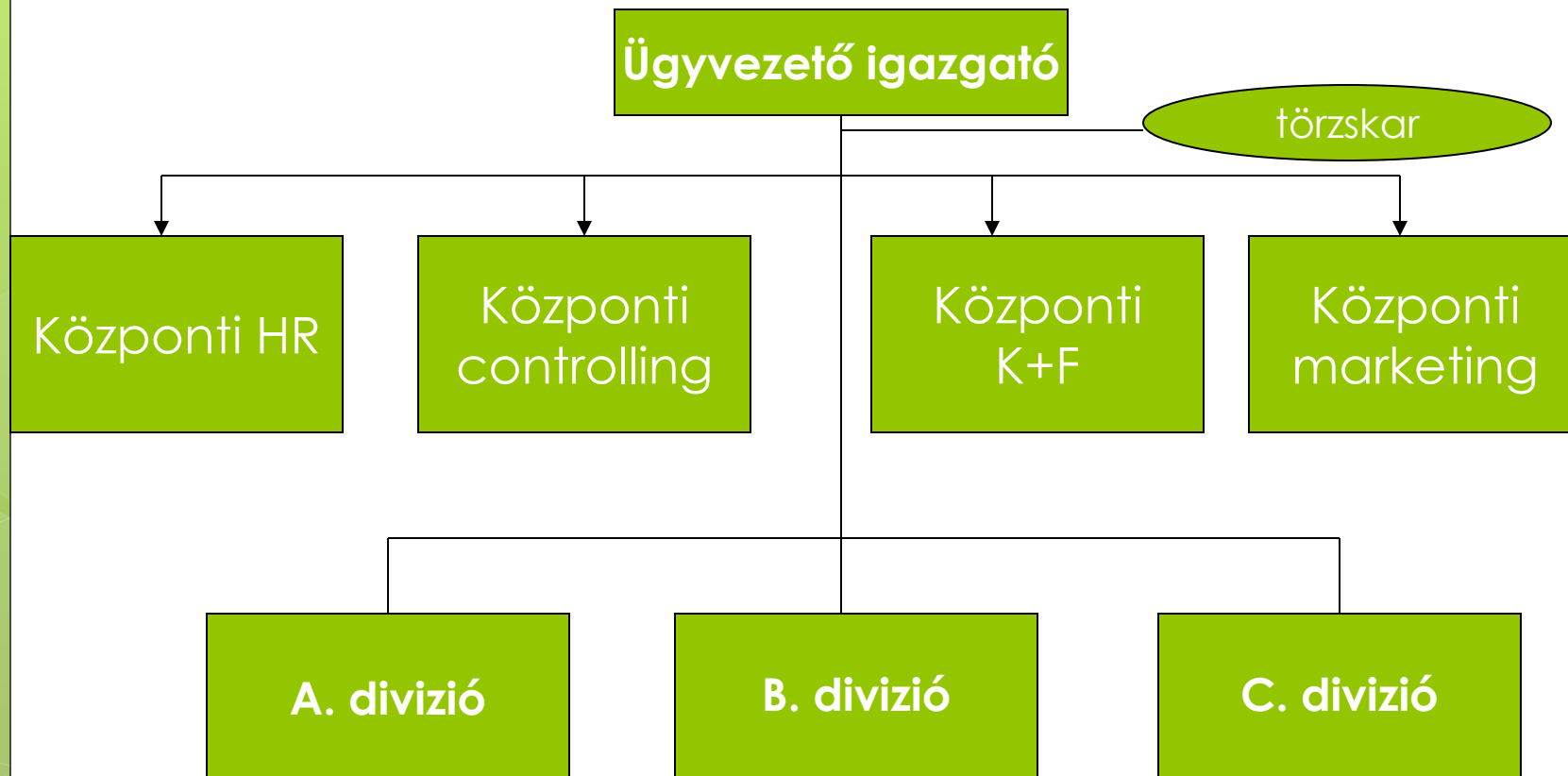
- Csak káros következményei vannak.
- Az egyik legnehezebb munkahelyi pszichikai megterhelés, amelynek rosszabb testi-lelki következményei vannak, mint az összes többi munkahelyi megterhelésnek együttvéve.



- A munkahelyi pszichoterrort tulajdonképpen a munkakörnyezet, a szervezet válságtüneteként foghatjuk fel, pl.
  - a vezetés gyengesége,
  - a rossz munkahelyi légkör,
  - helytelen kommunikáció.



# Kommunális szolgáltatás





# Változások

1. Érintette a tulajdonosokat, a struktúrát, az alkalmazotti létszámot és a vezetési szinteket. „Aki teljesít, a feladatát maradéktalanul és hibátlanul ellátja, az ....-es”.
2. A meglévő két divízióhoz egy új divízió épült be a szervezet struktúrájába.



## DIVIZIÓ A.

**„Ez egy  
üzembiztos,  
rugalmas  
szolgáltatás..”**

## DIVIZIÓ B.

**„Ez a csapat  
a földről  
lemenne  
a cégért.”**

## DIVIZIÓ C.

**„Örökösen  
csapat  
maradunk,  
elválunk  
tőlük.”**



## Konfliktus megjelenése

- Minden változás konfliktust von maga után.
- Hatalmi harcok, versengés elsősorban két divízió között
  - Ki tartja el a szervezetet?
  - Ki a fontosabb az egész szervezetnek?
  - Hol kapnak magasabb fizetést?...
- Belső gyengítő hatású.
- A szervezeti célok megvalósításának nehézségei, a szervezet fejlődésében megtorpanás. „Megingett, ahogyan eddig csináltuk.”



# Konfliktus kezelés

## DIVIZIÓ A.

**„Megbeszéljük,  
megoldjuk,  
akár külső  
személy  
bevonásával.”**

## DIVIZIÓ B.

**„Okosnak kell  
lenni.”**

## DIVIZIÓ C.

**„Jövünk,  
félnek,  
rettegnek  
tőlünk.”  
„Megbuktatjuk  
, megbénítjuk  
őket.”**



# MÖS - mobbing

## DIVIZIÓ A.

**Munkaterhelés:  
magas fizikai  
igénybevétel**  
„Nem sokan  
fognak innen  
nyugdíjba  
menni.”  
**Munkacsoport  
(fizikai  
munkakör)**

## DIVIZIÓ B.

**Bizonytalanság:  
munkahely  
elvesztésétől  
való félelem**

## DIVIZIÓ C.

**Munkaterhelés:  
magas fizikai és  
pszichés  
igénybevétel**  
**Munkacsoport  
(fizikai  
munkakör)**





# Okok még

- Rendezetlen konfliktusok
- Elégtelen kommunikáció
- Szervezeti kultúra /a megfogalmazott értékek, szokások/
- Vezetési hibák
- Egyéb pszichoszociális problémák



# Konfliktuskezelés

- Érintett divízió vezetők: /megegyezés szándéka/
  - Gazdasági mediáció: belső konfliktusok, valamint a mobbing eseteiben az egyes szervezeti egységek vagy ezek vezetői, ill. munkatársai közötti megegyezés.
- Érintett dolgozók:
  - Stressz - és konfliktuskezelési készségfejlesztés



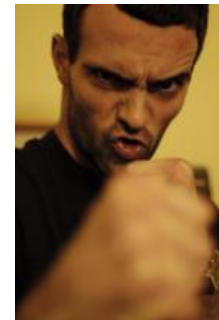
## „Külső” munkahelyi pszichoterror

- A munkahelyen kívüli - beleértve vevőket, ügyfeleket - emberek által gyakorolt bántalmazás, fenyegetés, fizikai vagy lélektani agresszió, amivel veszélyeztetik a munkavállalók egészségét, biztonságát vagy jó közérzetét.

*/European Agency for Safety and Health at Work/*



- A fizikai agressziót, mindig szóbeli agresszió előzi meg.
- A szóbeli erőszakot az áldozatnak kell felismernie. (egyéni felelősség)
- A szóbeli erőszakot alkalmazó személyek nem tekintik egyenlő félnek a másikat, céljuk csupán a másik feletti uralom. (szervezeti felelősség)





# Kockázati tényezők

- Szolgáltatás:
  - egészségügyi,
  - közlekedési,
  - kereskedelmi,
  - vendéglátó ipari,
  - pénzügyi
  - oktatási szektorokban.
- Munkafeladat:
  - Egyedül végzett munka,
  - Ellenőrzési funkció.



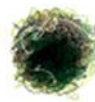
# Közlekedési szolgáltatás - személyszállítás

**„Az utasnak mindig igaza  
van.”**

# MÖS



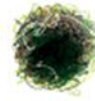
- ◉ Munkakörnyezet: megfelelő tárgyi feltételek hiánya,
- ◉ Munkaterhelés: magas fokú pszichés igénybevétel,
- ◉ Munkaszervezés, munkabeosztás: előreláthatatlanság, kiszámíthatatlanság, akadályozottság, /frusztrációs stressz/
- ◉ Munkafeladat: fokozott felelősség, munkavégzésen akár emberek élete is múlhat, egyéni munkavégzés
- ◉ Elismerés: az anyagi és erkölcsi elismerés nem kellő mértéke.



# Hatások

- ◉ motivációhiány,
- ◉ csökkent önbecsülés,
- ◉ munkavégzéskor stressz,
- ◉ sérülhet a fizikai vagy lelki egészség is.
- ◉ felléphetnek poszttraumatikus problémák, mint pl.: félelem, fóbiák, alvási zavarok.
- ◉ Szélsőséges esetekben rendellenes poszttraumatikus stressz is előfordulhat.

*/European Agency for Safety and Health at Work/*



# Inzultusok

## *Kommunikációs*

- kritizálás, bírálás, üvöltözés, becsmérlés, vádaskodás és hibáztatás, fenyegetés,

## Konkrét fenyegetés

- fizikai erőszak, bántalmazás,



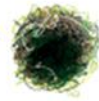
## A sikeres megküzdés: egyéni módszerek

- A munkavállaló képzése és informálása:
  - Az agresszió korai jeleinek felismerése,
  - a nehéz helyzetek kezelése,
  - az érzelmi-indulati önszabályozás fejlesztése.
- Az asszertív viselkedés, kommunikáció fejlesztése:
- Konfliktuskezelés és problémamegoldás fejlesztése,
- egyéb kognitív- proaktív és reaktív stressz kezelő technikák elsajátítása.



## Szervezeti módszerek

- ◉ Munkaszervezés: pl. kapcsolattartás az egyedül dolgozókkal.
- ◉ Nyílt és őszinte kommunikáció:
  - ◉ A terjedő pletykák megelőzésére,
  - ◉ az érzelmek kifejezésének támogatására.
- ◉ A munkahelyen belül fellépő pszichoterror fellépésének megelőzése.



# Mentálhigiénés gondozás

- ◉ Támogatás, mellyel a stressz keltő esemény hatására kialakuló pszichológiai problémák megelőzhetők, ill. mérsékelhetők.
- ◉ Cél: az erőszak áldozata az esemény bekövetkezte utáni órákban ne maradjon magára.



# Közüzemi szolgáltatás

- Üzem egészségügyi szemle: az adott üzem egység munkavállalói fokozott pszichoszociális terhelésnek vannak kitéve.
- A dolgozók a munkavégzésük jellegéből adódóan gyakran kerülnek konfliktus helyzetbe a fogyasztókkal.



# Mös

- Munkakörnyezet: megfelelő tárgyi feltételek hiánya,
- Munkaterhelés: magas fizikai, pszichés igénybevétel ,
- Munkaszervezés, munkabeosztás: előreláthatatlanság, szervezési problémák,
- Befolyás a munkára: alacsony szintű részvétel a döntéshozatalban,
- Bizonytalanság: munkahely elvesztésétől való félelem, jó munkavégzéssel kapcsolatos visszajelzések hiánya, nyílt és őszinte kommunikáció hiánya,
- Munkahelyi kapcsolatok : feszült viszony a munkahelyi vezetővel: nagyon kevés támogatást, segítséget kapnak a közvetlen vezetőtől.  
/mobbing jelenléte/



# Beavatkozás

- Cél: felvértezni a dolgozókat tudással, képességgel, erőforrásokkal a stresszel való hatékonyabb megküzdés érdekében
- Intervenció:
  - kognitív – proaktív és reaktív stressz kezelő technikák
  - megküzdési készségek, életvezetési tanácsadás
  - konfliktuskezelési készségek,



# A mobbing jelenléte?

- Stressz szint mérés: a munkavállalók általában jól meg tudják ítélni szubjektíven, mekkora stresszt jelent számukra az adott munkavégzés.
- Stressz válaszok, tünetek felmérése: dolgozóknál fokozott érzelmi reakció: **szorongás.**



# Inzultusok

- ◉ Vezetőtől inzultusok(?): lekezelő magatartás, magánéleletet kritizáló támadások, messze a tudása alatti feladatok.
- ◉ „további terrorizálás”
- ◉ Munkavállalóktól inzultusok: kipécézés, nevetségessé tétel, háta mögött kibeszélés, rosszindulatú pletykát terjesztenek róla, karikírozzák viselkedését, megjelenését.



- Mobbing áldozata gyakorlatilag bárki lehet.
- Az áldozat a folyamatos mobbing hatására, egy komplex lélektani folyamat következtében fokozatosan tehetetlenné, és egyre kiszolgáltatottabbá válik.
- Egyéni szinten gyakorlatilag a pszichoterror kialakulásának elején van lehetőség a beavatkozásra.
- Nem „kényelmes” áldozat: kellő önbecsülése van, vissza tud vágni, tudja ignorálni a sértéseket.



# Banki szolgáltatás

- A munkavállalót évek óta több betegséggel kezelik:
  - Magas vérnyomás,
  - Kevert szorongásos és depressziós zavar.



# MÖS

- A munkavállalónak fokozott pszichés terheléssel járó környezetben kell teljesítenie. /Munkaköri leírás/
- Munkaterhelés: magas fokú pszichés, mentális igénybevétel,
- Munkafeladat: fokozott felelősség,



# Magáról

- „Lassabbnak érzi” magát.
- Nagyon terhelőek számára, a változó szabályok, a nehéz ügyfelek.
- Munkahelyéről többször kapott visszajelzést arról, hogy „nem elégé terhelhető, nem pörgős, többet kellene vállálnia”.



- Folyamatos nem megfelelő érzése stresszorként hat a munkavállalóra
- Tartós stressz állapotot tartva fenn nála, annak pszichés reakcióival és testi tüneteivel.



# Munkahelyi inzultusok – munkatársaktól

- ◉ Mások jelenlétében lekicsinylően beszéltek róla,
- ◉ piszkálták a szokásaiért,
- ◉ gyakran félbeszakították,
- ◉ olyan személyek értékelték a munkáját, akik erre nem hivatottak,
- ◉ olyan tevékenységért vonták felelősségre, amelyért nem egyedül volt felelős,
- ◉ összesúgtak, összenéztek.



## Szociális szolgáltatás

- ◉ Bipoláris affektív zavar – Depresszió;
- ◉ A munkavállalónak konfliktus előfordulásával járó környezetben kell teljesítenie, melyhez stressz tűrő és megoldó képességre lenne szüksége. /Munkaköri leírás/.



# Munkahelyi inzultusok – a vezetőtől

- ◉ Fenyegetőzés,
- ◉ ordibálás,
- ◉ kritizálás, a munkájában mindig hibát talál,
- ◉ nem válaszol a leveleire,
- ◉ nem bocsátja rendelkezésére a munkájához szükséges információkat.



## Bossing

- A mobbing egyik speciális formája, amikor egy vezető zaklat egy, a hierarchiában alatta elhelyezkedőt.
- A szakemberek szerint az áldozatra nézve a bossingnak vannak a legsúlyosabb következményei.



# Építőipar

- Daruzási baleset, melynek kivizsgálása során a munkavállaló szabálytalan munkavégzését állapították meg.
- A munkavállaló soron kívüli munkaköri orvosi alkalmasság vizsgálatának kérése.
- Képes-e anyagmozgatási feladatok ellátásra, szabad-e rábízni nagy felelősséggel járó, magas kockázatú munkát? Esetleg befolyásolta-e valami a balesettel kapcsolatban?



# MÖS - mobbing

- Munkával összefüggő stressz
  - Balesetveszélyes munkakör
  - Fokozott figyelmet, koncentrációt, együttműködést, szabályok betartását igényel.
- Munkahelyi pszichoterror
  - Egyén magatartásával kapcsolatos inzultusok: magánéletét kritizáló támadások, vallási meggyőződéssel való bántalmazás.
- A krónikus stressz állapotát idézték elő.



## Kockázati tényező

- A munkahelyi balesetek szempontjából az epizodikus stressz talán még nagyobb fontossággal bír, mint a krónikus stressz jelenléte.
- Ez - egyszeri, alkalmoszerű - helyzetek okozta disztressz állapotok, melyek alkalmazkodás esetén csak rövid ideig terhelik meg a dolgozót.
- Ilyen alkalmoszerű stresszhelyzet jelen esetben: a munkafolyamat jelentős megváltozása.



## Egyéni jellemzők

- A munkavállaló elfogadásra, megbecsülésre törekvő személy. Fokozott szorongási hajlam és aktuális szorongási állapot tárható fel.
- Figyelmi teljesítménye elégtelen. Információ felvétele nem megfelelő színvonalú, és a feldolgozása nagymértékben hibás.



# Munkahelyi stressz és baleset modell

(Kerr, 1950, 1957, Sleight, 1974 in: Murphy, 1986)

STRESSZOROK	AKUT REAKCIÓK	CSÖKKENT KAPACITÁSOK	VESZÉLYES MAGATARTÁS	
<b>MUNKAHELYI:</b> MUNKA FELADATOK SZERVEZETI TÉNYEZŐK <b>KÜLSŐ TÉNYEZŐK:</b> CSALÁDI PÉNZÜGYI TÁRSAS	SZORONGÁS KIMERÜLTSG CSÖKKENT MOTIVÁCIÓ ALKOHOL FOGYASZTÁS	PONTOSSÁG REAKCIÓIDŐ FIGYELEM ÍTÉLŐKÉPESSÉG MEMÓRIA	SZABÁLYTALAN MŰKÖDÉS KOCKÁZATOS VISELKEDÉS	<b>BALESETEK</b>  VESZÉLYEK



- A mobbing, mint folyamat általában a munkahely elvesztésében végződik, de hosszú távon is negatív hatásokat hagy maga után egy ilyen élmény.
- Beilleszkedési zavarok, depresszió bizalmatlanság, demotiváció, idegesség.



## Kikerülés a munka világából

- A pszichoterror következményeként az esetek kb. felében az érintett teljesen kikerül a munka világából.
- Rosszabb esetben az áldozat egészségi állapota is súlyosan megromlik.
- A pszichés gyógyulást követően is sok esetben valószínűtlen egy új munkahely keresése.



# Munkanélkülivé válás

- A munkanélküliség olyan tartós stressz állapot, amely az egyén alkalmazkodási kapacitását maximálisan igénybe veszi.
- A munkanélküli tartósan frusztrált állapotban van, amely egyfelől az őt ért egzisztenciális, szociális és lelki veszteségek következménye, másfelől a sorozatos kudarcélmények (alkalmatlanság, értéktelenség, önbizonytalanság érzés) hatása.



## Az életesemények - Holmes-Rahe skála

Házastárs halála	100 %
Válás	73 %
Különélés	65 %
Börtön	63 %
Közei családtag halála	63 %
Baleset vagy betegség	53 %
Házasság	50 %
<u>Állás, munkahely elvesztése</u>	47 %



# Munkatanácsadás

- Munka erőpiaci visszalépést és/vagy beilleszkedést segítő reintegráló egyéni vagy csoportos foglalkozás.
- Célcsoportok:
  - Gyermeüket egyedül nevelő és kisgyermekes szülők
  - tartós munkanélküliek,
  - 50 év felettek,
  - alacsony iskolai végzettségűek,
  - Hajléktalanok,
  - megváltozott munkaképességűek,



## Munkavállalást akadályozó tényezők

- Kérdőív: Az álláshoz jutást és az állás megtartását gátló stresszorok felmérése.
- Kérdés: Nem megfelelő munkáltatói, munkavállalói magatartásra.
- 2005 – 2014 időszakban egy megye, 6 település, összesen 1033 fő.
- Munkahelyi pszichoterrorról számol be a tanácsadáson résztvevőkből: 189 fő.



# Inzultusok

- Gyakori nem megfelelő munkáltatói, munkavállalói magatartás:
  - az egészség ellen irányuló: az egészségére káros munka,
  - a napi munkában: előntik feladatokkal, értelmetlen feladatokat kap, tudása alatti feladatokra állítják rá,
  - a jó hírnév elleni magatartás: háta mögött kibeszélik valamilyen másságát, külsejét, vallását, nézeteit,
  - kommunikációs korlátozás: állandóan kritizálják, bírálják, üvöltöznek vele, ténylegesen megfenyegetik.



- A mobbing által előidézett stressz sokkal károsabb az egyénre nézve, mint az összes többi munkahelyi stressz forrás együttvéve.



# A posztraumás kimerültségi zavarok

- Túlérzékenység, alvási problémáik, rémálmaik, koncentrációs zavarok.
- Nagy mértékű feszültség és könnyen ingerelhetőség.
- Váratlan hatások esetén helytelen reakciókra való hajlam.
- Testi tünetekkel történő reagálás, ha a traumatikus eseményekre emlékeztetik őket (fejfájás, gyomorgörcs, émelygés, szívdobogás).



## Ilyen az ember?

- A mobbing kialakulásában a szervezeti tényezőknek jóval nagyobb szerepük van, mint akár a rosszindulatú és egoista munkatársaknak.
- A leépítések, a munkanélküliségtől való félelem, a túlterheltség, a kollégák közötti versengések pszichoterror kialakulásához vezethetnek.



# Kezeljük a stresszt!

**Köszönöm a figyelmet!**