

# A MUNKAHELYI PSZICHOTERROR OKAI, KÖVETKEZMÉNYEI

Kaucsek György  
Magyar Ergonómiai Társaság

In memoriam prof. Heinz Leymann



1932 - 1999

Szükséges a fontosabb munkahelyi  
pszichoszociális kockázati források (stressz,  
erőszak, pszichoterror) pontos beazonosítása,  
megkülönböztetése!

A pszichoterror jelenséget – már méretei miatt is  
– önálló problémaként kell tárgyalni, kezelni.

# TARTALOM

A pszichoterror

- Fogalma, folyamata
- Okai
- Következményei
- Kockázatértékelés
- Intézkedések

# TARTALOM

A pszichoterror

- **Fogalma, folyamata**

- Okai
- Következményei
- Kockázatértékelés
- Intézkedések

# EGY PSZICHOTERROR ESET

„Éva nem delegált, **nem adott egyértelmű instrukciókat, a csoportjában lévő kollégák között és köztem konfliktushelyzeteket hozott létre, hogy szakmailag és emberileg lejárasson.** Mindig azokkal a kollégákkal szított konfliktust, akikkel aktuálisan a legszorosabban dolgoztam. Eleinte próbáltam szóban megbeszélni, reméltem, hogy ezek véletlen egybeesések, de miután láttam, hogy a megbeszélés nem segít és **szándékosan vádol alaptalanul, terjeszt rólam valótlanúságot, szándékosan nem enged dolgozni, szabadságra,** hogy ne tudjak teljesíteni. **Elkezdttem még keményebben dolgozni,** többet túlóráztam, mindent részletesen adminisztráltam, hogy az alaptalan gyanúsítgatásoknak elejét vegyem, és írásban is többször kértem, hogy segítse a munkámat, jeleztem milyen viselkedés nem elfogadható számomra és miért, ahogy ezt a cég belső szabályzata is tanácsolja ebben a helyzetben. **Éva úgy tett mintha nem értené a kéréseimet, ilyenkor megvádolt valami oda nem illő dologgal és elkezdett arra utalni, hogy szerinte nem vagyok normális, túlérzékeny, érzelmes vagyok stb.**„

„Miután semmilyen ésszerű viselkedéssel nem tudtam leállítani Éva személyem és munkám iránti alaptalan támadásait a HR-től kértem segítséget, de hárították a felelősséget azzal, hogy forduljak a menedzsmenthez. **A management egy-háromhetente 4 hónapig hitegetett megoldással érdemi lépések nélkül, a helyzet kezeletlen maradt és tovább romlott**, különösen januártól, miután Éva egy új főnököt kapott, aki támogatta őt a zaklatásban és szakmai panaszaimat is semmibe vette, többször hazugságon kaptam. **Én ez alatt az idő alatt is mindenáron együttműködésre törekedtem, hogy megtarthassam az állásomat.** A helyzetre lett volna megoldás, mert a részleg vezetője még decemberben elmondta, fontolgatta üzleti okok miatt az áthelyezésemet, de mint utólag ez egyértelműen látszik a panaszom miatt nem helyeztek át. Lett volna egy új account menedzseri állás is, amit meg szerettem volna pályázni, de nem engedték. Többször jeleztem, hogy egészségügyi problémáim vannak már, hogy nem akarok botrányt, csak megoldást. **Így utólag az a benyomásom, hogy szándékosan nem oldotta meg a menedzsment a problémát, elviselhetetlenné akarták tenni a helyzetemet, hogy elmenjek.** A kollégáktól hallottam, hogy szemtanúi voltak már constructive dismissal-nak, amikor egy kolléga helyzetét ellehetetlenítették azért hogy felmondjon. Általános a nézet a kollégák között, hogy a cégnek rendkívül fontos a hírneve, így nem szoktak kollégákat elbocsátani és ily módon, ellehetetlenítéssel kerülik el az egy elbocsátással járó jogi kockázatot.”

# A MUNKAHELYI PSZICHOTERROR

## RENDSZERES

(ismétlődően történik)

## GYAKORI

(legalább egy héten egyszer)

## TARTÓS

(legalább fél éven át)

## ELLENSÉGES

(az érintettek vereséget szenvednek,  
alulmaradnak a küzdelemben)

A kutatások alapján **pszichoterrorról** akkor beszélünk, ha egy személyt az eddig feltárt 46 inzultus közül eggyel vagy többel legalább egyszer egy héten és legalább féléven keresztül folyamatosan zaklatnak.

# TÁMADÁSI LEHETŐSÉGEK

## 1. KOMMUNIKÁCIÓ

- korlátozó
- felnagyító, túlzó
- metakommunikációs

## 2. TEKINTÉLY

- sértegetés
- nevetségessé tétel
- rágalmazás

## 3. MUNKAFELADATOK

- degradáló (lefokozó, lealacsonyító)
- beteggé tevő (egészséget károsító)
- elszigetelő
- szabotáló (a feladat végrehajtását szándékosan akadályozó)

# A PSZICHOTERROR FOLYAMATA

I.

## INTERPERSZONÁLIS KONFLIKTUSOK

Nem tisztességes viselkedés

II.

## PSZICHOTERROR

Gyakori és tartós támadás

III.

## JOGSÉRTÉS

A vezetők túlkapásai és hátrányos  
intézkedései

IV.

## KIKERÜLÉS A MUNKA VILÁGÁBÓL

Hibás orvosi és pszichológiai diagnózis  
Ismétlődő áthelyezés  
Huzamos betegállomány  
Önkéntes kilépés  
Korai nyugdíjazás  
Kártalanítás, végkielégítés  
Idegklinikára való kerülés

**A munkahelyen az esetenkénti nézeteltérés, konfliktus, felmerülő probléma normális és elfogadott jelenség kell, hogy maradjon.**

**Nem beszélhetünk addig pszichoterrorról, amíg egyfajta kölcsönösség fedezhető fel a kritika, a vita során, illetve ha valaki tiszteletben tartja mások személyiségi jogait és nem csúszik át a vita személyeskedésbe.**

## EGYÉNI MEGBIRKÓZÁSI LEHETŐSÉGEK

- Jó fizikai és pszichikai kondíció
- Önbizalom
- Tekintély mások előtt
- Jó emberi kapcsolatok
- Megbízható anyagi helyzet
- Képesség a problémák megoldására
- Eligazodás a szervezetben
- Munkaerőpiaci helyzet

# TARTALOM

## A pszichoterror

- Fogalma, folyamata
- **Okai**
- Következményei
- Kockázatértékelés
- Intézkedések

**A pszichoterror mindig a munkahelyi  
szociális környezet válságtünete!**

# A ZAKLATÁSOK OKAI

1. A munkatervezési/szervezési hiányosságok miatt fellépő stressz.
2. A szociális-etnikai helyzetük miatt könnyen megtámadható személyek.
3. A támadók alacsony morálja, különösen akkor, ha az esetnek a támadóra nézve nincs negatív következménye.
4. A vezetők elméleti és gyakorlati ismereteinek hiánya a szociális konfliktusok megoldása terén.

# A PSZICHOTERROR KIVÁLTÓ OKAI

*(Személyiségzavar vagy vezetési hiányosság?)*

A vizsgálatok arra utalnak, hogy alapvetően **NEM**  
az áldozatok személyiségében vagy jellemző  
tulajdonságaiban kell a támadások okait keresni,  
mert a  
kedvezőtlen pszichoszociális munkakörülmények  
között **MINDENKI áldozattá válhat!**

# TARTALOM

## A pszichoterror

- Fogalma, folyamata
- Okai
- **Következményei**
- Kockázatértékelés
- Intézkedések

# PSZICHÉS ÉS PSZICHOSZOMATIKUS KÖVETKEZMÉNYEK

*A pszichikai és szociális túlterhelések krónikus betegségeket okozhatnak*

## 1. FÁZIS:

- ☐ Pszichés rosszullét

## 2. FÁZIS:

- ☐ Pszichoszomatikus tünetek
- ☐ Betegállományba kerülés (napok vagy hetek)
- ☐ Enyhe depressziók
- ☐ A fázis időtartama: 1/2 - 2 év

# PSZICHÉS ÉS PSZICHOSZOMATIKUS KÖVETKEZMÉNYEK

## 3. FÁZIS:

- Depresszió vagy obszesszió (kényszerképzetek)
- Káros szokások: alkohol, kábítószer
- Betegállományba kerülés (hónapok vagy évek)
- Akut öngyilkossági veszély
- A fázis időtartama: 2-5 év

## 4. FÁZIS:

- Kirekesztés a munka világából
- Korai nyugdíjazás

# HOSSZÚ TÁVÚ KÖVETKEZMÉNYEK –

AZ EGYÉNRE - A SZERVEZETRE ÉS  
A TÁRSADALOMRA

Ha már egyszer kialakult a  
terrorizált munkavállaló  
kirekesztése, szinte lehetetlen az  
„eredeti állapot helyreállítása”.

# TARTALOM

## A pszichoterror

- Fogalma, folyamata
- Okai
- Következményei
- **Kockázatértékelés**
- Intézkedések

A **munkaegészségügyi terhelési határok** meghatározása és az ezzel együtt járó figyelem kiterjedés céljából feltétlen igény van arra, hogy a munkahelyi pszichoterror jelenséget kockázatelemző eljárásokkal **kvantitatív módon** is mérni lehessen.

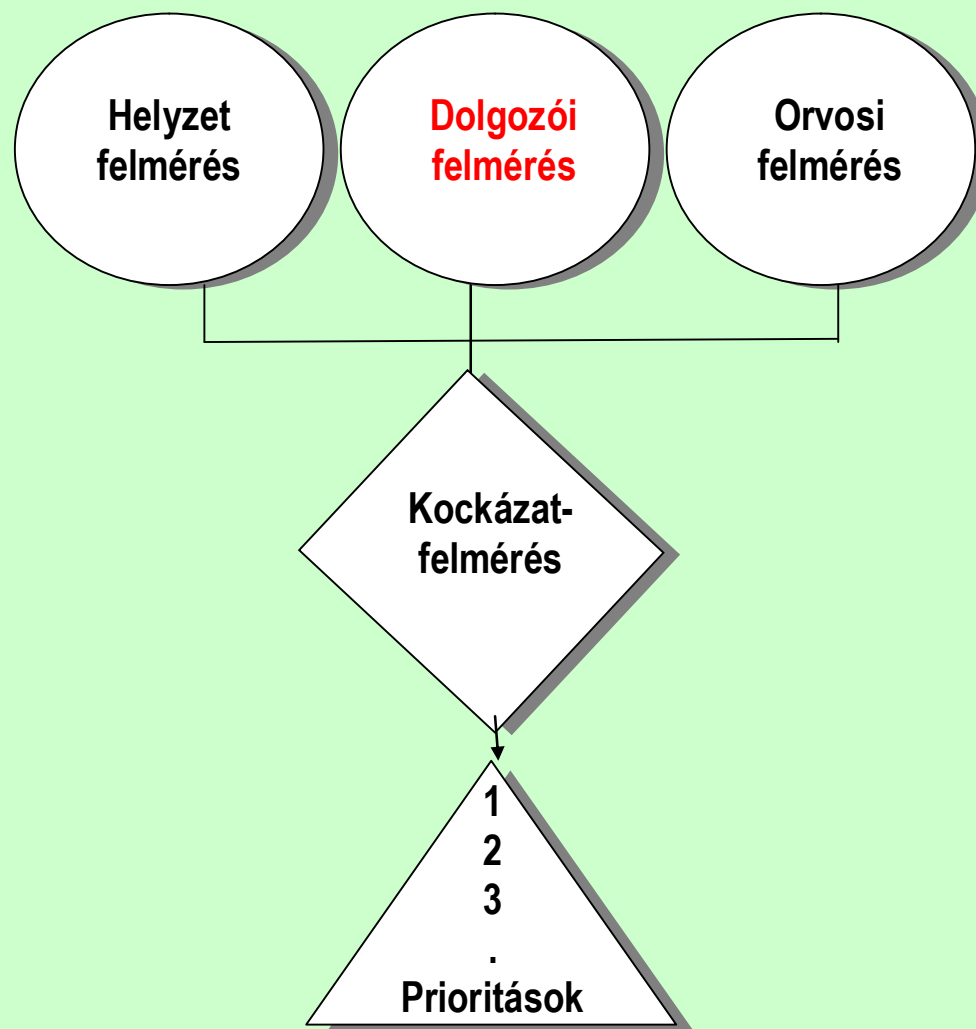
**A cél:**

egy olyan elemzési eszköz kifejlesztése, amellyel a pszichoterror kockázata értékelhető.



**Az ergonómia a munkahelyi  
kockázatok megelőzése érdekében a  
gyakorlati megoldásokra fókuszál.**

# A KOCKÁZATÉRTÉKELÉS ERGONÓMIAI FOLYAMATA



# Az ERGONÓMIA LEHETŐSÉGEI A KOCKÁZAT-MEGELŐZÉSBEN

Az ergonómia a dolgozó munkaképesség-csökkenésének, fizikai és szellemi sérülésének, illetve megbetegedésének valószínűségi kockázatát általában két értékelési szinten határozza meg:

- 1. szintű módszerek:** gyorsan elvégezhető, a lehetséges problémákat megszüntető vagy csökkentő változtatásokat támogató kockázat-elemző eljárások
- 2. szintű módszerek:** időigényes, részletes, mélyebb elemzésen alapuló, a problémamegoldást támogató kockázat-elemző eljárások

A kockázatértékeléshez egyszerűsíteni kell a fogalom lényegét, tehát ki kell emelni annak lényeges részeit. Olyan egyszerűsítésre kell ehhez törekedni, amely a jelenség bonyolultságának leküzdéséből, nem pedig figyelmen kívül hagyásából származik.

A megelőző gyakorlati alkalmazás szemben támasztott követelmények csak úgy teljesíthetők, ha a pszichoterror fogalmát szabatos és mérhető fogalommal alakítjuk.

- Ez a folyamat a **konceptualizáció**, amely felöleli a fogalom méréséhez szükséges **indikátorok** (jelzők/mutatók), és a mérendő fogalom különböző aspektusait jelentő **dimenziók** (méret, kiterjedés) megállapítását is.
- A méréshez használt konkrét mérési eljárások kialakítása az **operacionalizálás** feladata.

**A kockázátértékeléshez egyszerűsíteni kell  
a fogalom lényegét, tehát ki kell emelni  
annak lényeges részeit!**

**C**umulative

(**I**dővel halmozódó)

**T**rauma

(**S**érüléSES)

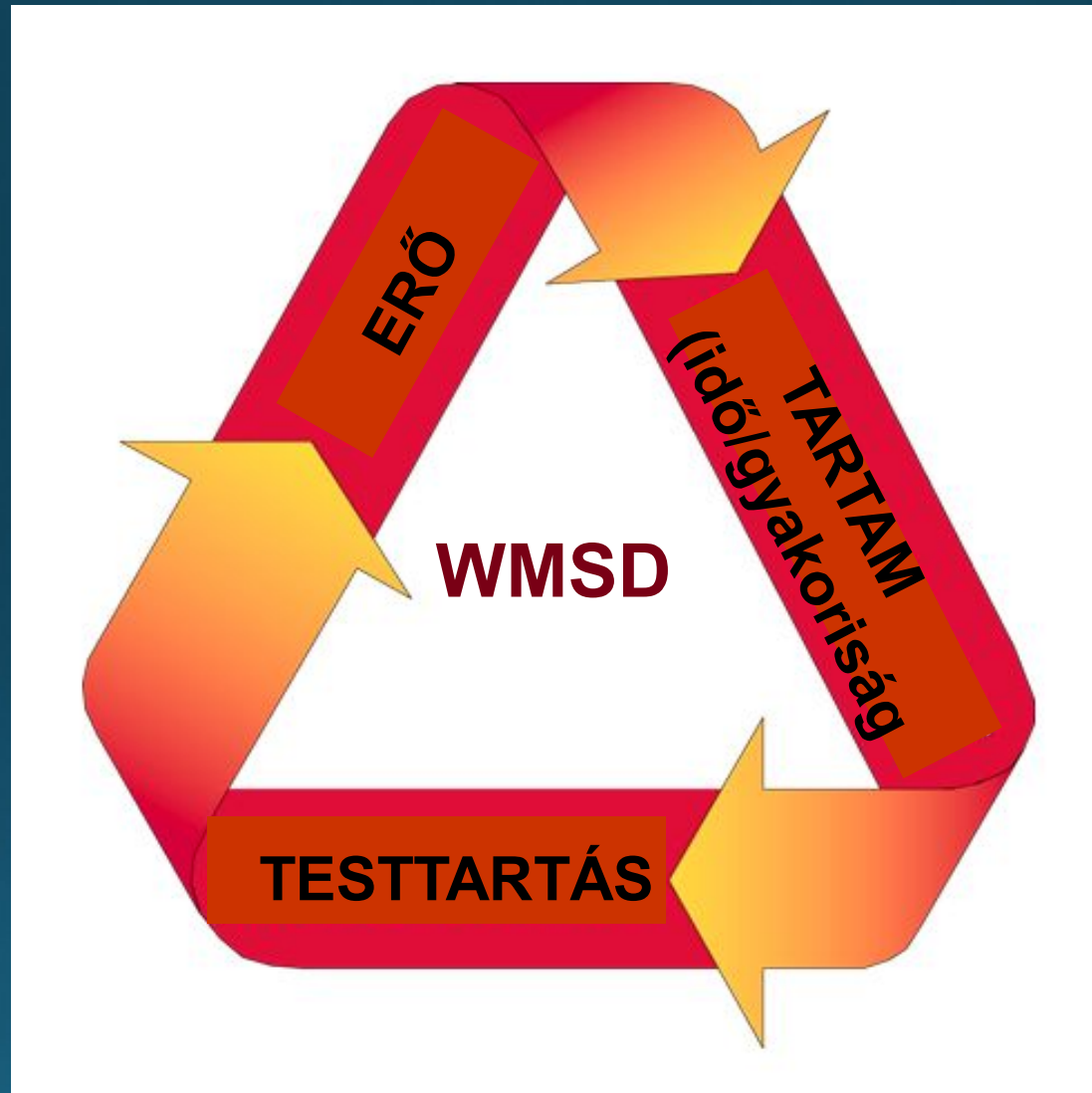
**D**isorders

(**R**endellenességek)

## KONCEPTUALIZÁCIÓ, ANALÓGIAKÉPZÉS SEGÍTSÉGÉVEL

Direkt analógia képezhető a mozgásszervek munkától függő megbetegedési kockázatértékelésének felhasználásával.

## A WMSD (Work-related Musculoskeletal Disorders) KOCKÁZATI MODELLJE



# A PSZICHOTERROR KOCKÁZATI MODELLJE



# A PSZICHOTERROR KOCKÁZATI MODELLJE



# A TÁMADÁSOK ERŐSSÉGE

(inzultusok, ellenfelek jellemzői, száma)

- Milyen típusúak az inzultusok?
- Kik támadnak?
- Hányan támadnak?

# A PSZICHOTERROR KOCKÁZATI MODELLJE



# A TÁMADÁSOK TARTAMA

(gyakorisága, ideje)

- Hányszor egy héten?
- Mennyi ideje?
- Mennyi ideig?

# A PSZICHOTERROR KOCKÁZATI MODELLJE



**Feszültség, fokozott igénybevétel akkor van, ha a cselekvési és döntési tér nincs összhangban a követelményekkel.**

# **A DÖNTÉSI-CSELEKVÉSI TÉR NAGYSÁGA**

(a kiúttalanság mértéke)

- **Szervezeti felépítés, viszonyok**
- **Személyes fejlődés**
- **Személyes részvétel**
- **Szociális csoportklíma**
- **Konfliktuskezelés színvonala,**
- **Munkanélküliség veszélye.**

# OPERACIONALIZÁLÁS

**A rendelkezésre álló mérési eljárások adaptálása, szabványosítása:**

- „LIPT” Leymann Inventory of Psychological Terrorization kérdőív (magyarul)
- Pszichoszociális Szervezeti Helyzetfelmérő kérdőív (magyarul)

# TARTALOM

## A pszichoterror

- Fogalma, folyamata
- Okai
- Következményei
- Kockázatértékelés
- **Intézkedések**

## JOGI MEGOLDÁSOK

Svédországban született meg az első törvény a munkahelyi pszichoterrorra vonatkozóan, amely tisztázza a leglényegesebb kérdéseket (1993. évi 17. törvény.11.)

A jelenségre vonatkozó törvényben megtalálható definíció a következő: egy munkavállaló ellen irányuló olyan **ismétlődő sértő, bántó, kellemetlen megnyilvánulás**, mely elítélendő és eredményeként a munkavállaló kikerülhet a munkahelyi közösségből.

Magyarországon a munkavédelmi törvényen kívül az egyenlő bánásmód követelményéről szóló 2003. évi CXXV. törvény tartalmaz a munkahelyi pszichoterrorral kapcsolatos meghatározásokat. A jogszabály meghatározza a zaklatás, a jogellenes elkülönítés, valamint a megtorlás fogalmát, de a pszichoterror számos esetét nem fedi le. A jelenlegi szabályozás nem nyújt megfelelő védelmet a munkavállalók számára.

Magyarországon még nincs kifejezetten erre irányuló jogszabály, sem bírói gyakorlat.

**Ezért így igen nehéz előre pontosan meghatározni, hogy milyen bizonyítékokat fogad el a bíróság az érintettek részéről.**

A munkáltató köteles egyértelműen kinyilvánítani a kollektív megállapodásokban, **hogy a pszichoterror semmilyen formáját nem hajlandó eltűrni**, mert az a munkahelyi attitűd részévé válhat, és az intrikus viselkedés rögzült viselkedési normává emelkedhet.

# INTÉZKEDÉSEK

## 1. MEGELŐZÉS

- Jó szociális klíma
- Feladattervezés
- Csoporttréning
- Vezetőképzés

# INTÉZKEDÉSEK

## 2. BEAVATKOZÁS

- Tájékoztatás
- Oktatás
- Kérdőíves felmérés
- **Ergonómiai kockázatértékelés**
- Konfliktuskezelés

# INTÉZKEDÉSEK

## 3. UTÓKEZELÉS

- Tárgyalás, közvetítés
- Foglalkozási rehabilitáció
- Pszichológiai rehabilitáció
- Jogi rehabilitáció

# A REHABILITÁCIÓ MODELLJE

A rehabilitációs modell négy területet foglal magába:

- Orvosi
- Pszichológiai
- Szociális (foglalkoztatási)
- Jogi

*A rehabilitációs team tehát – ideális esetben - orvosból, pszichológusból, szociális/foglalkoztatási szakemberből és jogászból áll.*

**KÖSZÖNÖM MEGTISZTELŐ FIGYELMÜKET!**