

# DIPLOMADOLGOZAT

Balázs Réka

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Szent István Campus**

**Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet**

**Vezetés és szervezés szak, mesterképzés**

**AMIVEL NEM KELL A SZERVEZETNEK EGYÜTT ÉLNIÉ –  
A MUNKAHELYI PSZICHOTERROR**

**Belső konzulens:** Dr. Prihoda Emese  
egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszergazdasági  
Intézet

**Készítette:** Balázs Réka

**Budapest**

**2024**

# Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Szakirodalmi áttekintés .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. A pszichoterror fogalma, történelmi áttekintése .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Pszichoterror munkahelyi megjelenése .....</b>	<b>6</b>
2.2.1. Mobbing folyamatmodellje.....	6
2.2.2. Mobbing megnyilvánulási formái, Leymann-féle mobbing vizsgálat .....	9
2.2.3. A mobbing okai .....	11
2.2.4. A pszichoterror következményei .....	15
<b>2.3. Mobbing megelőzésének és felszámolásának lehetőségei .....</b>	<b>18</b>
2.3.1. Pszichoszociális kockázatok jelentősége és csökkentésük lehetőségei .....	19
2.3.2. Szabályozások .....	32
<b>3. Saját kutatás .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Kutatásom célja, hipotéziseim .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Kutatásom módszertana, kérdőívem .....</b>	<b>35</b>
3.2.1. Alkalmazott statisztikai módszerek .....	37
<b>3.3. A kérdőíves kutatás részletes bemutatása.....</b>	<b>37</b>
3.3.1. Bevezető gondolatok.....	37
3.3.2. A minta bemutatása .....	38
<b>3.4. Az eredmények bemutatása .....</b>	<b>51</b>
3.4.1. A hipotézisek bizonyítása .....	51
3.4.2. A kutatás eredményei .....	57
<b>3.5. Következtetések, javaslatok .....</b>	<b>59</b>
<b>3.6. Összefoglalás .....</b>	<b>61</b>
<b>Felhasznált irodalom.....</b>	<b>61</b>
<b>Ábrák és táblázatok jegyzéke.....</b>	<b>71</b>
<b>Mellékletek .....</b>	<b>72</b>

*„A jó vezetőnek olyan környezetet kell teremtenie, amelyben a beosztottak úgy érzik, hogy a bizonyítékalapú döntéseket mindenkor megfelelően jutalmazák, bármi legyen is a végeredmény. Az eszményi szervezeti környezet mindenkit megfigyelésre, adatgyűjtésre és szókimondásra buzdít. Azok a főnökök, akik ilyen munkahelyi miliőt alakítanak ki, csupán egyvalamit kockáztatnak: azt, hogy az egójuk olykor megsínyli a helyzetet.”*

*Richard H. Thaler*

## **1. Bevezetés**

A mobbing egyre nagyobb figyelmet kap a szervezeti pszichológia és a humánerőforrás menedzsment területén, hiszen ez a probléma nemcsak az érintettek mentális egészségére és jólétére gyakorol hatást, hanem negatív következményekkel járhat a szervezet teljesítményére és működésére is. A munkahelyi pszichoterror olyan ártalmas viselkedésformák összessége, melyeket egy vagy több személy követ el egy másik munkavállaló kárára, célja pedig a pszichológiai vagy emocionális sérülés okozása és a munkahelyi környezet destabilizálása. Jelen dolgozat célja azonosítani és megérteni a munkahelyi mobbing különböző aspektusait, beleértve annak jellemzőit, okait és következményeit, megelőzési lehetőségeit. A kutatás célja, hogy hozzájáruljon a munkahelyi mobbing jelenségének jobb megértéséhez, valamint hatékony megelőzési és intervenciók stratégiák kidolgozásához a szervezeti gyakorlatban.

Életünk jelentős részét töltjük a munkahelyen, ahol nap mint nap kell együttműködnünk más emberekkel – velük többnyire az egyetlen összetartó erő a szervezet által kitűzött célok elérése. Minden közösségben vannak nehézségek, viták, de hogyan kerülhetjük el, hogy munkahelyi pszichoterror áldozatává váljunk, illetve, hogy a szervezetben megjelenjen a zaklatás? Mobbing, munkahelyi pszichoterror, zaklatás, bullying - vajon a munkavállalók mekkora része ismeri ezt a kifejezést? Hányan éltek már át munkahelyükön zaklatást?

Magam is voltam már részese munkahelyi zaklatásnak és sokáig nem is voltam tisztában azzal, hogy a piszkálódás, a hátam mögött zajló duruzsolás, a munkaidőm értelmetlen feladatokkal történő kitöltése és az emiatt bekövetkezett feszítő érzés, szorongás maga a mobbing jelenség.

Diplomadolgozatom témaválasztásánál látóterembe került a lehetőség, hogy ezzel a kérdéskörrel foglalkozzak, ezáltal elérhetővé vált számomra a korábban velem történt negatív események vizsgálata, ezúttal már a tudomány szemüvegén keresztül.

A jelenség a huszonegyedik században kiemelt jelentőséggel bír a változó munkahelyi környezet és társadalmi változások miatt. A szervezeteknek érdemes a témát górcső alá venni, tanulmányozni és komolyan foglalkozni vele, hiszen a következmények nem csak egyéni, vállalati, társadalmi, hanem gazdasági szinten is megmutatkozhatnak.

A hosszú távú stressz negatív irányba befolyásolja az egyén életminőségét, amely hosszú távon mentális egészségügyi problémákhoz is vezethet. A mobbing tönkretetheti a munkahelyi, a szociális és akár a családi kapcsolatokat is, amelynek következtében az egyén izolálódik, így fennáll a társadalmi kirekesztődés lehetősége is. Megjelenése a szervezetben negatívan befolyásolhatja a szervezeti identitást, hatással lehet a vállalat hírnevére is. Ezzel párhuzamosan megjelennek a gazdasági hatások, amelyek egyrészt abból fakadnak, hogy csökken az érintett munkavállalók hatékonysága és a szervezet termelékenységé, ellenben nő a fluktuáció, amely toborzási és képzési költségeket generál. Azok, akik maradnak, és „csak” betegállományba kerülnek az egészségügyi problémáik miatt, további gazdasági veszteségeket okoznak. A mobbing miatti jogi követelésekkel és kártérítési igényekkel még kevésbé szembesülnek a vállalatok, de a fokozatosan alkalmazkodó jogi környezet hatására álláspontom szerint ezen igények megjelenése a következő évtizedekben jelentősen nőni fog. Az egészségügyi, társadalmi és gazdasági hatások összetett módon fonódnak össze és húzzák alá a mobbing elleni fellépés fontosságát mind a társadalomban, mind a vállalati környezetekben. Megelőzése és kezelése tehát nem csak etikai, hanem gazdasági és társadalmi érdek is.

A dolgozatomban ismertetett mobbing folyamatok hosszú távú következményei miatt kijelenthető, hogy mind az egyén, mind a szervezet, mind a társadalom egészére nézve káros jelenségről van szó. Megismerésével azonban van remény arra, hogy a nem megfelelő működés felismerésével és a bemutatott stratégiákkal már korai fázisában diagnosztizálható legyen a rendellenesség. Kutatásom eredményei hozzájárulhatnak a munkahelyi környezetek egészségesebbé és támogatóbbá tételéhez, valamint az érintettek jólétének és teljesítményének javításához.

A dolgozatot megismerők inspirálódhatnak, lehetőségeikhez mértén változtathatnak a vállalati kultúrán, illetve az olvasó felismerheti, hogy áldozat és lépéseket tehet a helyzete ellen. A mobbing megismerése szemléletformáló lehet, növelheti az emberek tudatosságát, segíthet felismerni a veszélyeket és lehetőség nyílna a megoldásra is. Végül, de nem utolsó sorban a témában való elmélyülés hozzájárul a személyes fejlődésen keresztül ahhoz is, hogy támogathassam a saját vállalati környezetem is egy esetleges mobbing esetén.

Dolgozatom nem nagy esetszámú kutatásra épülő értekezés, mégis bízom abban, hogy más, új aspektusból is meg tudom világítani a témát az olvasó számára – különösképpen a szellemi foglalkozású, azaz irodában dolgozó nő társaimmal összefüggésben.

A jelenség sokoldalúságát, manifesztálódásának milyenségét, gyakoriságát, az érintettek társadalmi helyzetét összevetve igyekeztem bemutatni a munkahelyi pszichoterror „jellemrajzát”. A felmérésre vonatkozó lehetőségeim szűkössége kapcsán kijelenthető, hogy kutatásom nem reprezentatív, a taglalt következtetések nem érnek fel egy - nagyobb reprezentációt felmutató - kutatás eredményeivel. Ha kutatómódszertani szempontból nem is értékelhető teljes értékűnek, a következtetésem vélhetően hasonlóságot mutatnak más, nagyobb kutatásokkal. Bár dolgozatomban körbejáró a mobbinghoz kapcsolódó alapvetéseket, a vele összefüggő következményeket, a jelenséget a szakirányomnak megfelelően kívántam bemutatni, a szervezet oldaláról; körbejárni a vállalat lehetőségeit, elkerülési és megoldási lehetőségeket kínálni a megjelenő incidensek kapcsán. A téma szerteágazó, számtalan irányba ható folyamatot generál, így a számomra érdekesebbnek, újdonságként ható felvetéseket, kutatásokat építettem be az első részbe.

Dolgozatomban a mobbing, a munkahelyi pszichoterror, valamint a munkahelyi erőszak és zaklatás kifejezéseket váltakozóan és azonos tartalommal használom.

*Robert Sutton* szervezetpszichológus gondolatai, akár dolgozatom mottójául is szolgálhatnának:

„Az ellenséges légkörű, igazságtalanság mérgezte munkahelyek fertőzik az alkalmazottakat, és azok ugyanilyen cudar bánásmódban részesítenek másokat.”

## 2. Szakirodalmi áttekintés

### 2.1. A pszichoterror fogalma, történelmi áttekintése

Az angol eredetű „mobbing” a „to mob” igéből képzett szó, amelynek jelentése összezsúródul. Konrad Lorenz osztrák etológus az állatcsoportok viselkedését tanulmányozta és megfigyelte, hogy kisebb állatcsoportok megijesztenek és megtámadnak egy nagyobb ragadozót, ezzel védve elsősorban utódjaikat, biztosítva ezzel túlélésüket.

Az emberi konfliktusok megjelölésére Peter-Paul Heinemann az 1960-as években alkalmazta elsőként a mobbing kifejezést. A svéd származású orvos olyan iskolai gyermekcsoportokat tanulmányozott, akik kiközösítettek és csúfoltak más gyermekeket; a kérdéses szituációban hasonlóságot vélt felfedezni Lorenz megfigyeléseivel.

Az 1980-as években Heinz Leymann figyelte meg, hogy a jelenség a munkahelyeken is megjelenik. A professzor széles körben elfogadott meghatározása a következő: *„A mobbing mint fogalom egy olyan szituációra vonatkozik, amikor egy vagy több ember (munkavállaló) a munkahelyen ellenségesen viselkedik, inzultusokat követ el leggyakrabban csak egy munkavállalóval szemben nagy gyakorisággal (legalább heti rendszerességgel) és hosszú ideig hónapokig vagy évekig), ezzel elnyomva őt.”*<sup>1</sup>

Több száz egyéni interjút követően létrehozott egy inzultusokat tartalmazó listát, amelyben felsorolta azon tevékenységeket, cselekedeteket és eljárásokat, amelyek a munkahelyi zaklatást jellemzik. A Leymann Inventory of Psychological Terror (továbbiakban: LIPT) tipográfiája negyvenhat különböző ellenséges magatartás és szituáció leírata, amelyek közül egy vagy több, hetente legalább egyszer, illetve legalább hat hónapon keresztül ér egy munkavállalót (Leymann, 1996).

Napjainkban annak ellenére nincs egységes fogalom, hogy világviszonylatban jelentékeny probléma a munkahelyi pszichoterror (Hungler, 2018). Leymann definíciója a kutatások eredményeinek kövezetében kissé módosult napjainkra, amikor már 3-6 hónapos időszak alatt, illetve egynél több támadás esetén is mobbingnak tekintjük a kérdéses eseményt. A kutatások egy része ma már nem is vizsgálja az időtartamot (Einersan és munkatársai, 2011).

---

<sup>1</sup> [http 1: http://www.leymann.se/English/frame.html](http://www.leymann.se/English/frame.html)

A definíciók közös jellemzője az, hogy a zaklató magatartása az áldozat emberi méltóságát sérti.

A magyar kutatások közül Kaucsek György és Simon Péter 1996-os kutatómunkája a legjelentősebb, akik elősegítették a pszichoterror kifejezés használatát és meghonosítását hazánkban. Kaucsek György a már tudott ismérvekhez rendszeresség, gyakoriság, tartósság) hozzáteszti, hogy az ellenséges viselkedés is meghatározó (Kaucsek-Simon, 2014).

A mobbing nem újkeletű cselekmény, az elmúlt évtizedekben azonban számos tényező segíti elő a mobbing térhódítását. Ilyenek például a gyors ütemben változó gazdasági helyzet, a pénzügyi válságok, a fokozódó teljesítménykövetelmények, a konkurencia növekvő száma, a munkahelyek bizonytalanná válása, a munkanélküliség rémének folyamatos képe egzisztenciális bizonytalanság és a vezetők megnövekedett hatalma.

A jelenség tettenérése és mérése is nehéz, ugyanakkor világszerte a munkavállalók 15%-a számolt be arról, hogy érte már zaklatás a munkahelyén (Chapall-Di Martino, 2006).

A jelenségre jellemző a látencia, sokan nem mernek az őket ért atrocitásokról beszélni, így nem születhet a helyzetre megoldás sem (Szekeres és munkatársai, 2022).

## **2.2. Pszichoterror munkahelyi megjelenése**

### **2.2.1. Mobbing folyamatmodellje**

Az ismertetett definíció megmutatja, hogy elhúzódó, összetett folyamatról beszélhetünk, amelynek kialakult „jellemrajza” van. A jelenség feltárásában a különböző tudományágak kutatásai voltak segítségemre.

A folyamat egyes lépései a következők (Kaucsek- Simon, 2000):

- I. konfliktusok: azaz tisztességtelen viselkedés
- II. pszichoterror: gyakori és tartós atrocitás
- III. jogsértések: a vezetés hátrányos, igazságtalan lépései
- IV. kikerülés a munka világából: például hosszas betegállományban tartózkodás, felmondás, korai nyugdíjazás



## **I. Konfliktusok**

A konfliktus latin eredetű szó, jelentése összecsapás, összeütközés. Az először erőszakosnak tűnő, régen kifejezetten fegyveres atrocitáshoz kapcsolt kifejezés mára megszélidült, a mindennapok általános kifejezése.

A kiindulási pont egy szélsőséges, túlzó vita, amelyet követően tisztességtelen magatartást tanúsít valamelyik fél és mindent elkövet ezért, hogy elégtételt vegyen. Megjegyzések céltáblájává teszi a másik felet és a csoportban szeretné ellehetetleníteni. A helyzetben nem csak az áldozat sérül, hiszen a munkahelyi légkör feszültté válik, a munkateljesítménye hosszú távon másoknak is romlik. Fontos megjegyezni, hogy a konfliktus nem feltétlenül eredményez mobbingot, de a munkahelyi pszichoterror mindig, valamilyen nem adekvát módon kezelt konfliktusból származik (Kapocsi, 2018; Kaucsek és Simon, 1996; Mazur, 2016; Perger és Takács, 2017; Szelezsánné, 2016; Yuksel és Tunçsiper, 2011). Szükséges tisztázni a konfliktus és a mobbing közti különbségeket. A konfliktusok egy része az emberekre vezethető vissza, az ő sajátos jellemzőik, működésük és tulajdonságaik meghatározók, de a szervezetek önmagunkban nagymértékben elősegítik a konfliktus kipattanását. Az egyéni értékrend, szükségletek és szokások mellett a munkához való eltérő viszonyulás is okod ad a konfliktusra. A szervezeti hierarchia, igazságosság és maga a szervezeti kultúra is keretet ad a feladat- és munkamegosztásnak egy olyan környezetben, ahol az együttműködő felek nem önként választották egymást, de együttműködésük szükségszerű. A konfliktusok különbözőképpen csoportosíthatók, ezek közül dolgozatomban a csoportok közti kapcsolat típusa szerinti felosztás a legérdekesebb.

Willem F. G. Mastenbroek (1991) a következők szerint csoportosította ezeket:

### *Instrumentális konfliktusok:*

- a zavarok a nem megfelelő munkamegosztásból, a félreérthető vagy helytelen feladatmeghatározásokból és az ezekből is fakadó félreértésekből adódnak.

### *Szocioemocionális konfliktusok:*

- az önértékeléssel kapcsolatos konfliktusok esetén a bizalommal és a másik ember elfogadásával kapcsolatosan alakulnak ki, szerepet játszik benne a rokonszenv és az ellenszenv érzése is.

#### *Tárgyalási konfliktusok:*

- az érdekvényesítés tárgyalási szituációban sokszor nagy és nyomasztó tétellel jár, váratlan helyzeteket hozhat és ősi reflexeket (támadj vagy menekülj) hívhat elő. Mindkét fél egyszerre kerül ilyen helyzetbe, amely nézeteltérésre, vitára ad okot, amely olykor intenzív megjelenési formákat is mutathat.

#### *Hatalmi és függőségi konfliktusok:*

- az egyének és csoportok rivalizálása miatt szerepváltások történhetnek, amelyek újabb konfliktusok kialakulásával járhatnak.

#### *Tárgyalási konfliktusok:*

- abból fakadnak, hogy a rendelkezésre álló erőforrások korlátozottak és ezek például a munkaidő elosztása a döntéshozók kezében van. Az érdekvényesítés végett vannak a tagok kapcsolatban egymással.

Természetesen minden kapcsolattípusban megjelenhetnek konfliktusok, de mértékétől függ az, hogy az a szervezetre nézve építő vagy romboló hatású. A felmerülő konfliktusokat tanácsos a lehető leghamarabb detektálni és egyéni szinten, a sérelmek feloldásával orvosolni.

## **II. Pszichoterror**

A második fázisban a folyamat kiteljesedik, az áldozat életét szándékosan megnehezítik. A pszichoterror fogalmában megjelenik a gyakoriság és tartósság is. Egyik fél nem hajlandó félretenni a nézeteltérést és a sűrűsödő támadások előtt már nem lehet kitérni, segítség nélkül a helyzet nagyon komollyá válik, hiszen ez az állapot túlterheli az egyén megküzdő képességét. A társas kapcsolatok megromlanak, majd teljesen megszűnnek – a szervezet beavatkozása mielőbb szükséges, ám ebben a szakaszban ennek az elérése nagyon nehéz. A támadások miatt akut stresszválasz jelentkezik, és ha az ezt kiváltó jelenség tartósan fennáll, akkor a különböző pszichoszomatikus tünetek is jelentkeznek (például: magas vérnyomás, emelkedett vércukorszint) A stressz összefüggést mutat a mobbing megjelenésével, az erős stresszorok erőteljesen befolyásolják a jelenség megmutatkozását.

### **III. Jogsértések**

A harmadik fázisban az áldozat személyiségének tudatos lerombolása történik, amelyben részt vehetnek a közvetlen vezetők, a HR osztály vagy akár a szakszervezet képviselői is. Gyakran jogi lépésekkel még az egyén eltávolítását is megkísérik, amely mellett folytatódik az áldozat kirekesztése a munkából.

### **IV. Kikerülés a munka világából**

Az áldozat fizikai és pszichés jóllétére negatív hatást gyakorol a zaklatás, ennek következtében a munkáltató áthelyezheti más munkakörbe, aki az eseményekre reagálhat azzal, hogy huzamosabb ideig betegállományba vonul, esetleg kilép, vagy kéri előnyugdíjazását. Az egészségkárosító hatások igen sokrétűek; pszichés tünetek jelentkeznek, egy idő múlva pedig orvosi segítségre is szorulhat az áldozat. Az elszenvedett tartós stressz miatt mentális, pszichiátriai kórképekkel kezelik, de más típusú betegségek (például: gyomorfekély, migrén, alvászavar) is megjelennek (Kaucsek, Simon, 2000). Leymann (1996) szerint a konfliktusok nem feltétlenül válnak mobbinggá – ehhez nagyban hozzájárul az inkompetens vezetés és az elrendezetlen konfliktusok.

## **2.2.2. Mobbing megnyilvánulási formái, Leymann-féle mobbing vizsgálat**

Korábban már említettem Leymann LIPT kérdőívét (1. sz. melléklet), most részletesen kifejtem a mobbing aktivitásokat. Leymann öt nagyobb csoportba osztotta azokat az aktivitásokat, amelyeken keresztül megjelenhet a pszichoterror. A kategóriák mindösszesen 46 féle kérdést tartalmaznak, amelyek segítségével a körülbelül 300 interjú kutatását lefolytatta (Leymann 1996).

A csoportok a következők:

1. Beszélgetések során bekövetkező támadások: ilyen eset például az, ha félbeszakítják beszédét, gondolatait, vagy ha el sem mondhatja véleményét.
2. Társadalmi kapcsolatokban bekövetkező támadások: nem beszélnek vele, másik helyiségbe teszik át a munkaállomását.
3. Társadalmi elismertséget, hírnevet érő támadások, amely során alaptalanul pletykálnak róla vagy kinevetik.

4. Foglalkoztatási- és élethelyzetek minőségét érő támadások: ezek közé soroljuk, ha értelmetlen feladatokkal látják el a munkavállalót vagy önértékelést rontó képesítésen túlmutató feladatokkal látják el.
5. Egészséget érő támadások: például fizikai erőszakkal fenyegetik vagy nyílt szexuális zaklatás áldozata (Marton 2006).

#### **Támadás a kommunikáció kapcsán**

A kommunikáció mindennapjaink része, nélküle nem tudunk kapcsolódni a másikkal, nem tudjuk kifejezni gondolatainkat, érzéseinket. Ennek meggátolása történhet azzal, hogy direkt módon akadályozva van az információ áramlása. Konfliktus esetén az elsődleges eszköz ennek feloldására az érintettek kommunikációja, amellyel közelíthetők az álláspontok. Azonban a nem megfelelő kommunikáció is okozhat gondokat, így ezt a területet érintő támadások igen széleskörűek lehetnek; a kiabálástól a teljes figyelembe nem vételig tarthatnak. Jellemző tevékenység lehet, hogy ha az áldozat mondanivalóját folyamatosan félbeszakítják vagy korlátozzák a szabad véleménynyilvánításban, esetleg szóban vagy írásban megfenyegetik.

#### **Támadások a szociális kapcsolatokban**

A társas támasz jelentőségét nem lehet eléggé kiemelni, nehéz élethelyzetekben reményt adó és védelmet nyújt. Amennyiben a támadás során az egyént elszigetelik, ignorálják a leggyakoribb támadási móddal állunk szemben (Leymann,1993). Ilyen cselekmény lehet, ha az áldozat azt tapasztalja, hogy levegőnek nézik vagy elszigetelt munkaállomáson kell dolgoznia.

#### **Támadás a hírnév ellen**

Mindenki számára fontos, hogy önbizalma megerősítéséhez mások elismerjék, figyelembe vegyék, hogy olyan közösséghez tartozzon, ahol megbecsülik. Ha ez csorbát szenved és intenzív atrocitások is érik (például: kiabálnak vele, kinevetik, vagy kifigurázzák), akkor máshoz nem is fogható mély sebeket ejtenek az áldozaton. A szervezeti pletyka, esetleg valamely hátrányos helyzete miatti tekintélyrombolás is a hírnév elleni támadásnak tekinthető.

#### **Támadás a foglalkoztatási- és élethelyzetek vonatkozásában**

Az ördögi kör kezdődhet a kommunikáció megvonásával, amely miatt az áldozat magára marad, akár azon gondolataival is, amelyek azt súgják neki, hogy értéktelen, hasztalan munkavállaló és ezért nem beszélnek vele a többiek.

Ennek következtében az önbizalma is csökken, nem áll ki önmagáért, e mellett a pozitív munkasikerek elmaradásával párhuzamosan motivációja is csökken. Ha e mellé értelmetlen vagy olyan feladatokat kap, amelyek teljesítése képességeihez nem méltók, a megsemmisítés totálissá válhat (Leymann,1993).

### **Támadások az egészség ellen**

Olyan tevékenységek sorolhatók ide, amelyek veszélyeztetik a munkavállaló egészségét, vagy kétségbe vonják alkalmasságát, esetleg fizikálisan bántalmazzák (Leymann,1993).

A megnyilvánulási formák rendkívül sokfélék lehetnek, intenzitásuk, árnyaltságuk is igen változatos. Gyakran épp a vezető indítja el egy félreérthető megjegyzéssel vagy egy konkrét személyről szóló pletykával.

A komplex jelenségben megjelenő viselkedésformák megvalósulhatnak – irányultságuk szerint – horizontálisan, azaz azonos szinten lévő munkatársak között, illetve vertikálisan, vezető és beosztott között. Utóbbi lehet felülről lefelé történő (bossing), azaz a vezető zaklatja a beosztottat vagy fordított irányú is (staffing).

A célpontok a kutatás alapján sokszor magáért kevésbé kiállni képes, sérülékeny, esetleg társadalmilag hátrányos csoport tagjai, esetleg pont azok, akik valamiért kiemelkednek a szervezetből, a kollektívából.

Sokszor nem direkt konfliktus történik, nem történik szóbeli lekicsinylés, sértés, az illető csak a légkörből érzi, hogy róla van szó. A támadások kezdetben pillantásokból, rejtett és közvetett cselekedetekből állnak, így eleinte nehéz ezeket beazonosítani. Vajda Róza (2006) a *látens mobbing* kategóriába sorolja például azt az esetet, amikor a férfi kollégák ignorálják kolléganőjük mondanivalóját, esetleg meg sem hallgatják őt.

### **2.2.3. A mobbing okai**

Sok kutatás fókuszában megtalálható a munkahelyi zaklatás kiváltó okainak keresése. A kutatók egy része szerint egyéni tulajdonságok és jellemzők (Zapf és Einarsen 2011, Kapocsi, 2018; Kaucsek és Simon, 1996a; Perger és Takács, 2017; Samnani és Singh, 2015; Szelezsánné, 2016), mások szerint például Leymann szerint is szervezeti tényezőkhöz köthető a munkahelyi mobbing. Leymann elutasítja azt az álláspontot, hogy az áldozat személyisége a zaklatás kialakulásához hozzájárulna.

Amikor személyiségtényezőkről beszélünk, az áldozat és támadó/felbujtó sajátos személyiségvonásait különböztetjük meg.

A szakirodalom két típusú áldozatot különböztetett meg:

- provokatív
- sebezhető áldozatok (Juhász, 2012).

A kutatások nagy része a sebezhető áldozatok kapcsán született.

Kijelenthető, hogy *nincs áldozat-személyiség*, mégis legtöbbször azokat a kockázati tulajdonságokat kutatják, amelyek az áldozattá válást valószínűbbé teszik.

Ilyenek például azok a tulajdonságok, amelyek miatt az áldozat nem képes hatékonyan megvédeni magát (Kaucsek és Simon, 1996). A kutatások alapján azok jobban kitettek a támadásoknak, akiknek alacsonyak a szociális kompetenciájuk és az önértékelésük, de magasabb a szorongásra és félelemre irányuló hajlam. E mellett a munkával kapcsolatos bizonytalanságok és a hierarchiában betöltött alacsony pozíció, valamint a magas leterheltség is befolyásolja az áldozattá válást.

Az áldozat személyiségének bizonyos jellemzői szerepet játszhatnak a munkahelyi erőszak kialakulásában. Ezek közül 3 tényezőt találtak meghatározóbbnak:

- az áldozat kívülálló helyzetét,
- az önbizalom és szociális kompetencia hiányát,
- a túlteljesítést.

Ha valaki különbözik valamiben a többségtől, esetleg viselkedése eltér a csoportnormáktól, akkor őt megkülönböztető bánásmódban részesíti a többség. Azt feltételezik, hogy az áldozatok sebezhetőbbek az alacsony szintű önérvényesítési képességük miatt és a konfliktusokban nehezen védik meg magukat.

E mellett megállapítást nyert, hogy az áldozat maximalista hozzáállása és túlzott szabálykövető magatartása is kiválthatja a többi kolléga ellenszenvét, önértékelésük csökkent érzése miatt, mivel túlzott „tökéletességük” fenyegetést jelenthet rájuk (Zapf és Einarsen 2011).

Az egyik sajátos áldozat típus, akiket provokatív áldozatoknak nevez a szakirodalom, maguk is aktív zaklatók, őket a gyenge szociális kompetenciák mellett, alacsony önbizalom és magas szintű agresszió jellemezi (Matthiesen és Einarsen, 2007).

Amennyiben már valaki korábban is áldozat volt (például: iskolai bullyingé), nagyobb eséllyel válik ismét áldozattá (Juhász 2012, Perger és Takács 2017, Samnani és Singh 2015).

Ashforth (1994) „ragadozó elméletében” úgy ítéli meg, hogy kiemelten fontos szerepe van, hogy az áldozat az első támadásnál határozottan elutasítsa azt – ha nem így tesz, azt a támadó bátorításnak veszi és újabb offenzívát indít.

Az elkövető általában olyan személy, akinél a harag magasan megélt; az igazságtalanság érzése sokszor negatív érzéseket vált ki benne és gyakran társul mellé irigység, agresszivitás (Matthiensen és Einarsen 2007). A nárcisztikus jellemzők felerősíthetik és kiválthatják a mobbing megjelenését, amely egyfajta morális cselekedetként, igazságszolgáltatásként jelenik meg (Samnani és Singh, 2015). Amennyiben a negatív cselekvésforma nem szándékos, akkor „csak” konfliktusba torkollik, de mobbing esetén ártalmas és rendszeres a cselekedet (Kaucsek és Simon, 1996).

Ha vezető beosztású az elkövető, azt akár racionális ok is indikálhatja (például: leépítés elősegítése), de itt is befolyásolhatják olyan érzések, belső lelki motivációk, mint a versenyszellem, a harag, a kisebbségi érzés vagy az irigység. A kutatások egy további jellemző személyiségvonást is megemlítenek, a nárcizmust (Schwickerath - Holz, 2014).

A két főszereplőn kívül szükséges beszélni a tanúkról is, akik a zaklató eseményeket csupán észlelik, illetve azokról a szereplőkről, akik ugyan képesek lennének hatalmuk, vagy befolyásuk miatt megállítani az eseményeket, adott esetben mégsem teszik meg ezt (Duffy – Sperry, 2011). Samnani és Singh (2015) munkájukban hangsúlyozzák, hogy a nem megfelelő munkahelyi klíma esetén a támadó és az áldozat személyiség egymást kiegészítő módon találja meg egymást. Perger és Takács (2017) is úgy vélik, hogy az áldozat hatással van a támadó viselkedésére.

Más kutatók szerint (Einarsen és munkatársai 2011) különböző szinteken szükséges a pszichoterrort vizsgálni. Az egyén szintjén vizsgálva a témát feltétlenül szükséges az áldozat és az elkövető szemszögéből is megnézni, hogy milyen személyiségjellemzők játszanak szerepet a jelenség kialakulásában. Az áldozat és a zaklató közötti kölcsönhatásra fókuszál – mint gyújtópontra –, amely során a felek közötti hatalmi különbség, valamint a személyiségek össze nem illése központi szerepű. E mellett az áldozat reakciói is hatással vannak az elkövetőre.

Csoport szinten a csoporttagok a kudarcukat, csalódottságukat és agressziójukat egy kisebb hatalommal bíró csoporttagon élik ki, bűnbakként megjelölve őt. Véleményük szerint a jelenség szervezeti szintű megközelítésekor a leglényegesebb kérdéskörök, amelyeket analizálni kell, a következők:

- versengő légkör, illetve szociális támogatás megléte vagy hiánya,
- nem megfelelően működő szervezeti kultúra,
- a toleráns viselkedés szerepe.

A szerzőpáros azt is megállapította, hogy a szervezeti struktúra, a légkör és a vezetők magatartása is hatással van a mobbing megjelenésére, formájára és mélységére. A szervezetben a vezetés hiányosságai a legjellemzőbb probléma a kutatók szerint, ami megmutatkozhat a bizonytalan, kiszámíthatatlan munkakörnyezetben (például: szabályozatlanság, biztonság hiánya), a túlzóan centralizált és hierarchizált szervezeti rendszerben, amelyben nehéz a munkavállalók közötti egyensúlyt fenntartani.

Ezek fakadhatnak abból, hogy a vezető nincs birtokában a megfelelő munkakörnyezetet biztosító ismereteknek, képességeknek (Kapocsi, 2018; Kaucsek és Simon, 1996a; Mazur, 2016; Perger és Takács, 2017; Samnani és Singh, 2015).

Fontos kérdés az is, hogy mobbing esetén az áldozat milyen reakcióra számíthat a szervezetben és milyen megoldókulcsai (például: stratégia, eljárásrend) vannak a konfliktuskezelésre (Perger és Takács, 2017). A nem megfelelően működő szervezeti kultúra elősegítheti és megkönnyítheti a támadó viselkedését (Samnani és Singh, 2015). Bányai és munkatársai szerint, ha a negatív magatartások beépülnek a szervezeti kultúrába, azok kockázatot jelenthetnek az egész szervezetre és a munkavállalókra is, amelynek hosszú távú következményeként csökken a szervezet hatékonysága és nyereségessége. Egy egészséges környezetben sokkal nehezebben érvényesülnek a mobbing elkövetésére hajlamos személyek (Samnani és Singh, 2015).

Kutatások azt bizonyítják, hogy a mobbing előfordulása gyakoribb az olyan szervezetek esetén, ahol formális keretek közt védik a munkavállalókat, tehát vannak kidolgozott eljárásrendek belső szabályzatokkal, utasításokkal és például etikai kódexet használnak.



Gyakrabban az atrocitások a jogszabályi kereteken nyugvó szervezetben (például: rendőrség, egyetem) vagy olyan speciális szolgáltatási szektorokban, mint az oktatási intézmények, a közhivatalok, az egészségügyi intézmények, mert a szervezeti hierarchiában meglévő egyenlőtlenségek jó táptalajt adnak a mobbing kibontakozásának (Szekeres és munkatársai 2022).

2006-ban a Német Szakszervezeti Szövetség (DGB) konferenciáján kiemelt figyelmet fordítottak e témára (Marton 2006). Megállapításaik szerint az okok a következők lehetnek:

1. Munkaszervezés hiányosságai: például magas a betöltetlen munkahelyek száma, túl rövidre szabott határidők, csontosodott hierarchia, értelmetlen döntések meghozatala, nagy felelősség túl kicsi hatáskörrel vagy csekély elismerés, illetve a nem megfelelő utasítások.
2. Vezetői magatartás: amennyiben a vezetőtől indul a mobbing.
3. Az érintett személyek társadalmi helyzete: egyes esetekben elegendő a munkahelyi csoportban egy személy neve vagy bőrszíne miatt fókuszpontba kerülése, amely személy egy másik csoportban megbecsülésnek örvendene. Egy svédországi kutatásban kimutatták, hogy a tipikusan férfi munkakör nő által történt betöltése esetén gyakrabban van kitéve mobbingnak a munkavállaló, ahogy fordított esetben is ez történik. Gyakrabban érintettek a gyermeküket egyedül nevelő nők és a megváltozott munkaképességű személyek is.
4. Vállalaton belüli morál: kiemelt figyelmet kell szentelni annak, hogy a munkatársak közötti együttműködés, azaz a munkahelyi kollektíva megfelelően működik. Ennek megfelelő szintje esetén ugyanis kizárható a mobbing, de ahol nem megfelelő a munkatársak közti kapcsolat, ott a vezetők elejét vehetik a kirekesztésnek, bántalmazásnak, amennyiben határozottan fellép a mobbing ellen.

#### **2.2.4. A pszichoterror következményei**

A fentebb bemutatottak alapján a pszichoterror megjelenése hatással van mind az egyénre, mind a szervezetre – és ez a következményeivel sincs másképp.

Az ártalmas hatások többféle módon kerülhetnek felszínre a munkavállaló esetében, amelyeket Leymann három csoportra bontott: pszichoszomatikus megbetegedések, szellemi leépülés, lelki kórképek.

Az atrocitások különbözőképpen hatnak az egyénre. Nem vagyunk egyformák ebben sem, így a skála nagyon széles lehet az alvászavartól a stresszoldó szerek (például: alkohol, szerhasználat) felé fordulásig. A folyamatos stressz hatására biztosan kell számítani a lelki és fizikai tünetek megjelenésére, a mértékük azonban erőteljesen egyénfüggő.

A fizikai tüneteken felül megjelenhetnek további jelek: kedvetlenség, csökkenő érdeklődés és munkateljesítmény, motivátlanság. A megjelenő mentális problémák, az áldozat alacsony, illetve csökkenő önbecsülése egyfajta önfenntartó folyamattá teszi az inzultálást. A munkatársak, a vezetők és a menedzsment felé irányuló bizalmat is csökkenti, ha elszigetelődve marad az áldozat, segítségnyújtás nélkül. A bekövetkező elbizonytalanodás a szakmai kompetenciák megkérdőjeleződését, kedvetlenséget és az együttműködési képességek erőteljes csökkenését okozzák, a nem mellékes teljesítményromlás mellett. Ez folyamatosan romló fizikai és mentális egészségügyi állapotot okoz, amely következtében nő a hiányzások száma, a tartós betegállományba kerülés veszélye, esetleg munkahelyét is elveszítheti az áldozat – ezen eshetőségek annak esélyét is növelik, hogy ismét áldozattá váljon.

Megjelent egy új kifejezés a „quiet quitting”, azaz a csendes kilépés. Ez egy olyan „eszközt” jelenthet az alkalmazottaknak, amely segítségével a háttérbe húzódba, elégedetlenségüknek hangot nem adva, még a szervezeten belül dolgozva, de attól elköteleződésben eltávolodva dolgozhatnak. Az elvárt minimumot teljesítve vesznek részt a feladatok teljesítésében, ezzel helyet teremtve maguknak anélkül, hogy bárkit is zavarniuk kellene. Bár nem biztos, hogy ez egy etikus eljárás, a mentális egészség megőrzéséhez olykor elengedhetetlen egy ilyen megoldás választása.

A negatív hatások a magánéletre is átterjednek, Tárkányi Ákos (2012) a munkahely és a párkapcsolat kölcsönhatásait vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a rossz munkahelyi légkör és a váláshoz közeli állapot közt szoros összefüggés van. Ez alapján jogosan feltételezhetjük, hogy a párkapcsolatok megromolhatnak a nem megfelelő munkahelyi atmoszféra miatt, illetve mindez negatívan visszahat a munkahelyi teljesítményre, amellyel növelheti a hiányzások arányát.

Hungler Sára (2017) összefüggésekre világít rá a munkahelyi és a családon belüli erőszak kapcsán, empirikus kutatásokra hivatkozva, amelyek szerint oda-vissza ható mechanizmus érvényesül. Egyrészt az áldozatot ért atrocitás más élethelyzetére is hat, a munkahelyi pszichoterror átélőjének a magánéletben okoznak változást az események és fordítva; az otthoni terror a munkahelyi teljesítményt befolyásolja negatívan. E mellett az elkövetők más körülmények között erőszakot alkalmaznak.

Kevés kutatás áll rendelkezésre arról, hogy a mobbing szemtanúkra milyen hatással van az átélt esemény, de a meglévő vizsgálatok alapján elmondható, hogy ők is szenvednek – ilyen esetekben magasabb stressz szintet produkálva azokhoz képest, akik nem voltak tanúi az eseménynek (Vartia 2001). A megfélemlítést az egész szervezet problémájának kell tekinteni, nem csupán egyéninek. A szervezet életében nem múlnak el hatás nélkül a történetek, hiszen a munkahelyi légkör tartós romlásához vezethet, amely egy összetett folyamaton keresztül hatással van a munkavállalók teljesítményére, kreativitására, együttműködési képességeire, így csökkentve az egész szervezet hatékonyságát, nyereségességét.

Ehhez hozzá kell számolni az áldozatok által kivett betegszabadság miatt bekövetkező termelékenység csökkenés és a betegellátással járó kiadásokat, de a jellemzően magasabb fluktuáció miatti költségeket és az új munkavállalók belépési költségeit is a következmények közé kell sorolni.

Ha bekövetkezik a munkavállalók demoralizációja, bizalomvesztése, elvándorlása, fennakadások keletkeznek a munkafolyamatokban. Akadozik a dolgozók közti kommunikáció, amelynek következtében a produktivitás és a kreativitás szintje is csökken, az állandó személyi változások miatt a belső működés instabillá válik és mindezt megsínyli a vállalat reputációja is.

Ezen túlmenően a hiányzások megnövekedése más munkavállalók munkaterheinek megnövekedését okozzák, továbbá csökkenő termelékenység következik be, amellyel új problémák generálódnak: nő a bizonytalanság érzése, fokozódik a klikkesedés és ellenséges munkahelyi légkör alakulhat ki.

Egyes kutatók szerint a mobbing akár be is épülhet egy vállalat szervezeti kultúrájába (például: indokolatlan jelentések, statisztikák készítése), melyek nem a hatékony munkavégzést elősegítő tevékenységek inkább a munkavállaló felesleges fárasztása (Bányai és munkatársai 2016).

Hosszú távon nem csak a vállalat, de az állam is hátrányosan érintett lesz azért, hogy a munkavállaló a munkahely elhagyását követően átmenetileg vagy akár véglegesen munkaképtelenné válhat és lehetetlen lesz számára visszatérni a munka világában. A társadalommal szembeni elégedetlenség és az elidegenedés következtében nem lesz képes más munkaszervezetbe sem beilleszkedni, így terhet jelent az állam számára, akár a visszailleszkedését segítő programok miatt, akár a munkanélküliséggel járó anyagi terheket tekintve. Utóbbiak az ellátást, valamint az orvosi esetleg kórházi kezelések kiadásait jelentik.

### **2.3. Mobbing megelőzésének és felszámolásának lehetőségei**

Dolgozatom ezen részében összefoglalásra kerülnek azok a lehetőségek, amelyekkel az egyén, illetve a szervezet felveheti a harcot a munkahelyi pszichoterror ellen.

A legfontosabb teendő a probléma felismerése és tudatosítása mind a munkavállalókban, mind a vezetőkben. Meg kell tanulni azonosítani a jelenséget és a megfelelő módszerek elsajátításával reagálni rá. A hatékony konfliktuskezelés elengedhetetlen, amelyet a megfelelő kommunikációs technikák elsajátításával lehet elérni, rendszeres oktatások és tréningek keretében. A vezetők feladata, hogy nyíltan és határozottan fellépjenek a mobbing ellen, amelyet a megfelelő irányelvek, szabályzatok kidolgozásával tudnak elősegíteni. Világosan jelezni kell, hogy a vezető támogatja az áldozatot és a megengedhetetlen viselkedésformák nem maradnak következmények nélkül. A konfrontáció megoldására a szervezet bevonhat szakértőket (például: pszichológus vagy mediátor), akik segíthetnek az esetek kezelésében. Ezek mellett a leghatékonyabb a támogató, összetartó munkahelyi közösség, amely létrehozza a pozitív munkahelyi légkört és hosszú távon segíthet csökkenteni vagy megelőzni a mobbing incidenseket.

### 2.3.1. Pszichoszociális kockázatok jelentősége és csökkentésük lehetőségei

#### A fenntartható fejlődés és foglalkoztatás, a tisztességes munka szerepe

##### *A fenntartható fejlődés*

A fenntartható fejlődés elérése kapcsán kijelenthető, hogy a kétezres évek legsürgetőbb problémáit alkotó, a társadalom egészét átszövő, érzékeny téma. Tekintettel arra, hogy az ökológiai erőforrások kizsákmányolása hatalmas méreteket ölt, illetve a Föld túlnépesedése a 8 milliárd emberrel újabb mérföldkőhöz ért 2022-ben – úgy vélem mindannyiunk érdeke, hogy a fenntartható fejlődés koncepcióján többet lamentáljunk, mind eddig bármikor (Garami-Rácz 2023).

A fenntartható fejlődés fontosságát mi sem mutatja jobban, minthogy 2015-ben az ENSZ 193 tagállam által elfogadta a *Világunk Átalakítása: Fenntartható Fejlődés Keretrendszer 2030 programját*. Az átfogó megközelítés a fenntartható fejlődés gazdasági, társadalmi és környezeti lábait egyszerre veszi figyelembe számolva azzal, hogy az egyik területen tett intézkedések más területre is hatnak, illetve kalkulál a fejlődés egyensúlyteremtő erejével is. A fenntartható fejlődés három pillére közül a fenntartható foglalkoztatást a társadalmi láb alá szokták sorolni, de a gazdasággal is szoros kapcsolatban áll (Benedek 2021).

##### *Fenntartható foglalkoztatás, tisztességes munka*

A fenntartható foglalkoztatás alapvető követelményei közé sorolják a mindenki számára elérhető tisztességes munka biztosítását, az ehhez való jogot számtalan megállapodás rögzíti például az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata, ILO International (Labour Organization) egyezmények, az Európai Unió Alapjogi Chartája is (Garami-Rácz 2023).

Az ILO, azaz a Nemzetközi Munkügyi Szervezet rövid definíciója szerint – amelyet az Európai Unió is alkalmaz – a tisztességes munka „*a szabadság, a méltányosság, a biztonság és az emberi méltóság feltételeinek megvalósulása mellett végzett produktív munka a nők és a férfiak számára*” ILO 2012, 5 (Garami-Rácz 2023).

A tisztességes munka az Európai Bizottság szerint a következő szempontok szerint értelmezendők: igazságos és elfogadható jövedelem, állásbiztonság, biztonságos munkakörülmények, valós esélyegyenlőség és egyenlő bánásmód biztosítása, amelyek megfelelő mértékű szociális biztonságra épülnek a munkavállaló és a családja részére.

Ezek mellett lehetővé teszi a személyes fejlődést, segíti a társadalmi integrációt, megteremti a szabad szólás és szervezkedés szabadságát (Garami-Rácz 2023). A definíciót látva kétség nem fér hozzá, hogy ezekbe az elvárásokba nem férnek bele a munkavállalót fenyegető pszichoszociális tényezők.

### **Pszichoszociális kockázati tényezők és hatásaik a munkahelyi elégedettségre**

A magyar jogalkotók figyelembe vették a Tanács 1989-es 89/391/EGT irányelvét (Tóth – Solymosi-Szekeres 2023), amely alapján 2008. január 1-étől a munkáltató kötelessége a pszichoszociális kockázatok felmérése és megelőzése. A Munkavédelmi Törvény rendelkezése szerint „Pszichoszociális kockázat: a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (például: konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be” (Nistor és munkatársai 2015). Ebben a listában a korábban már említett mobbing inzultusokat is tetten érhetjük, azonosítva az összefüggést a munkahelyi pszichoterror és pszichoszociális kockázati tényezők közt. Az Országos Munkahelyi Stresszfelmérés eredményeit tartalmazó tanulmány megállapítása szerint bizonyítottan szoros kapcsolatba hozhatók a depresszióval az alábbi munkahelyi szociokulturális tényezők: munkahelyi bizonytalanság, megfélemlítés, alacsony kontroll gyakorlása a munkavégzés kapcsán, felettes pártfogásának hiánya, magas szintű érzelmi megterhelés, szervezeti igazságosság hiánya, munka-család konfliktus.

Ennek ellensúlyozásaként a fejlődési lehetőség, a munkahelyi elköteleződés és az értelmesnek tekintett munka mind-mind csökkentik a depresszív tüneteket (Nistor és munkatársai 2015). A munkahelyi stresszt okozó tényezőkbe (például: mennyiségi, minőségi túlterhelés, változó elvárások, hatékony munkavégzés feltételeinek hiánya, új technológiák és kihívások megjelenése, az alacsony fizetés és nem megfelelő vezetési stílus) az értekezésem középpontjában álló lelki pszichoterror is megjelenik. A szervezet életében rengeteg olyan folyamat történhet, amely kedvezőtlenül hat az ott dolgozókra. A változások, mint az életünk velejárói a szervezet életében is meghatározók és adaptívan megközelítendőek. A változásokkal szemben létezik egy személyes és egy strukturális rendszerszintű ellenállás, amelynek bomlasztó és stressznövelő hatásával kell számolni.

A szervezetben jelentkező helyzetekből adódó stresszre – attól függetlenül, hogy csak az egyént vagy az egész szervezetet érinti – a megfelelően működő szervezet adaptívan reagál, amellyel hosszú távon akár piaci előnyre is szert tehet. A vezető érzelmi intelligenciáját alapul véve tökéletesen tisztában van azzal, hogy a szervezetben dolgozók jólléte nagyban befolyásolja a szervezet működésének szintjét, így foglalkozik az ott dolgozókat ért nehézségekkel és megoldást keres rájuk, amellyel kiegyensúlyozott légkört teremt (Salamon-Szabolcsi 2022). A jóllét emelését apróságokkal is el lehet érni például egyénre szabott megbízásokkal, melyek sikert adó eredményeket nyújthatnak, pozitív visszacsatolásokkal tovább erősíthető a megélt eredmény (Deutsch és munkatársai 2015).

### *Munkahelyi elégedettség és jóllét szerepe*

A munkahelyi attitűdök és a dolgozói elégedettség szerepe a huszadik század második felétől vált oly fontossá, hogy elméleti és gyakorlati szakemberek kutatásainak meghatározó részét kitegye – tekintettel, hogy az emberek életük jelentős részét a munkahelyükön töltik és fontossá vált, hogy érzik ott magukat, illetve az elégedettséget és a szervezet sikerességét is meghatározza.

Az általános vezetési gyakorlat és a közvetlen felettes magatartása nem csak a cég működésére, de az ott dolgozókra is hatással van. Ezzel párhuzamosan fajsúlyossá vált az emberi erőforrás-gazdálkodás, így a vezetés már ezen erőforrással is „jó gazdaként” kell bánjon.

A vezetéselméletben Hitt (1990) fontos pontnak tartja a vezető és a beosztottak viszonyát, de az ő gondolatait átkeretezve Goleman (2003) már kifejti, hogy a munkahelyi légkörnek óriási szerepe van abban, hogy megfelelő inspirációt nyújtson a munkavállalóknak a lehető leghatékonyabb munkavégzés érdekében.

A jóllét több alkotóelemből áll, ám az elemeknek önmagukban is egyensúlyban lévőnek kell lenniük, ugyanakkor egymásra is hatást gyakorolnak. Ezen elemek a következők: fizikai, szociális, gazdasági, pszichológiai jóllét.

A klasszikus modellen túlmutató új **PERMA**-modell Martin Seligman (2011) nevéhez fűződik, aki szerint az egészséges, jóllétet biztosító elemek a következők:

- **Positive Emotions:** pozitív érzelmek, boldogság
- **Engagement:** elmélyülés, aktív elfoglaltság
- **Positive Relationship:** jó kapcsolatok
- **Meaning:** értelem, célok
- **Accomplishment:** teljesítmény, sikerélmény

Az utolsó elemmel a munkával kapcsolatos eredményre, sikerre való törekvéssel egy új dimenzió került a fogalomba (Deutsch és munkatársai 2015).

Munkahelyi jóllét Page (2005) szerint az, amikor az egyén jóllét érzését a munkavégzése és ahhoz kapcsolódó érzelmi töltet kombinációja adja, azaz egyéni teljesítményét elismerik, munkamotivációja, felelősségi szintje, autonómiája magas szintű, ahogy az ezzel járó elégedettségi szint is; e mellett stressz- és feszültségmentes munkakörnyezetben dolgozik.

Az elégedettség nem csak oka, hanem okozata is lehet a jó teljesítménynek, azaz a sikerélmény vezet az elégedettséghez, amelynek mérése a dolgozók attitűdjein és viselkedésformáin keresztül történik.

A munkahelyi jóllét hiánya stressz hatására következik be (Dewe, Kompier 2008). A stressz negatív következménye a szervezet fokozott elhagyása, csökkent teljesítmény, hiányzások számának növekedése és a panaszok számának megnövekedése (Houtman és munkatársai, 2007).

A munkahelyi elégedettség és a munkahelyi jóllét két elkülönítendő fogalom. Az elégedettség mértéke nagy befolyással van arra, hogy a munkavállaló elhagyja-e munkahelyét (Gazioglu és Tansel, 2002), de más szerzők arra is felhívják a figyelmet, hogy az általános szubjektív jóllétet is befolyásolja (Diaz-Serrano, Cabral Vieira, 2005). Arra a következtetésre lehet jutni, hogy a munkahelyi elégedettség egy döntő és szükséges összetevő, de nem a legfőbb összetevője a jóllétnek. A jóllét hatására nem maradnak el a pozitív hozadékok sem, mint például a javuló produktivitás és munkamorál, csökkenő számú hiányzás és fluktuáció, az elégedettebb munkavállalók lojalitása pedig nő a vállalat irányába (Deutsch és munkatársai 2015).



A munkahelyi jóllét érzéséhez hozzájárulnak olyan mentális egészséget támogató vagy növelő tényezők közül ismertetnék néhány „jó gyakorlatot”:

- az elvégzett munka értelmes, hasznos, célja reális és sikerélményt eredményez,
- elegendő idő és feltétel áll rendelkezésre a munka elvégzésére, a hatáskör és jogosultság megléte mellett,
- a szabadság után – mivel a helyettesítés megoldott volt – nem elviselhetetlenül magas az elvégzendő munka mennyisége,
- a munkavégzéssel kapcsolatos visszajelzések megfelelő formában, építő jelleggel valósulnak meg,
- a munkavállaló úgy érzi számít a véleménye, van ráhatása a folyamatokra,
- a vezető kommunikációjában támogató, elfogadó és visszajelez, őszintén kommunikál, elvárásai világosak és elvárható szintűek a munkavállalóval szemben, képes megfelelően motiválni, toleráns, támogató és példamutató.

A munkahelyi *mentálhigiéné* erősíti a csoportkohéziót, tartalmaz munkahelyi kapcsolatokat képes kiépíteni, amely a szervezet felé történő elköteleződést erősíti, ezzel párhuzamosan csökkenti a konfliktusokat és támogatja a kollégákat, amellyel stabilizálja az egyén és a szervezet mentális egyensúlyát (http 2).

A munkahelyi elégedettséget szűkebb és tágabb értelemben is vizsgálhatjuk. Előbbihez tartozik például a fizetés, a karrierút lehetősége, a munkatársakkal fenntartott kapcsolat minősége, a képességek elismerése. Tágabb értelemben már beletartoznak a munkavállaló vágyai, temperamentuma, egészségi állapota is, amelyhez akár olyan tényezők is kapcsolódhatnak, mint a dolgozó családi élete, szokásai (Noé 2004).

Kiemelném a vezetés jellegének fontosságát, amely kitüntetett figyelemnek örvend a kutatásokban, melyek közül szinte mindegyik azt a megállapítást vonja le, hogy az a demokratikus vezető, aki kíváncsi a beosztottak véleményére, bevonja őket a döntéshozatalba, nagyobb elégedettséget könyvelhet el csapatában, mint egy autokratikus vezető (Noé 2004).

A vezetési ismeretek megtanulhatók és egy bizonyos szintig fejleszthetők. A tapasztalatok megszerzésével egyre jobbra válhat a vezető, amely egy hosszantartó tanulási folyamat eredménye. A vezetéselméleti szakemberek álláspontja szerint nincs pontosan, speciálisan meghatározható vezető személyiségtípus, bár aki példakép mások előtt és karizmával rendelkezik, nagy valószínűséggel eléri, hogy a munkatársak elfogadják és kövessék őt. A személyes példamutatás mellett kiemelkedően fontos, hogy hangsúlyt helyezzen a munkatársak motiválására és fejlesztésére.

A Blake-Mouton-féle vezetői modellben a vezetőket és tulajdonságaikat egy koordinátarendszerben elhelyezve a feladatközpontúság és az emberközpontúság szempontjából vizsgálhatjuk. A hatékony vezetőben mindkét tulajdonság nagyon magas szinten mutatkozik meg, tehát mind a feladatra, mind a munkavállalókra nagy hangsúlyt fektet (Kovács 2020).

A munkaelégedettség szoros összefüggésben áll a munkahelyi jóléttel és azonos előjellel mozognak, azaz a nagyobb elégedettség nagyobb jóléttel jár és ez fordítva is igaz (Deutsch és munkatársai 2015).

### **A reziliencia szerepe**

A reziliencia, más néven rugalmas alkalmazkodóképesség, egy fejleszthető személyiségjegy; adaptációs folyamat következtében alakul ki. Olyan képesség, amely segítségével az egyén gyorsan tud alkalmazkodni az egyes élethelyzetekhez, traumákhoz, ezekre rugalmasan reagál, hamar megbirkózik velük és meg is erősödik tőlük.

Számos definíció született, amelyekben az a közös, hogy a rugalmas alkalmazkodást helyezik a középpontba. A belső védelmi faktoraink segítik a külső, változó helyzethez történő alkalmazkodást. Nem kell túl messzire visszatekintenünk, amikor egy mindannyiunkat érintő világjárvány átalakította életünket. Ebben a helyzetben rengeteg új kihíváshoz, szabályhoz kellett alkalmazkodnunk, amelyek viszonylag sűrűn is változtak. Az otthoni munkavégzés és az oktatás távolról történő megvalósítása mellé a félelem, a szorongás, a magány is megjelent a mindennapokban. Az ehhez hasonló helyzetekben a munkahelyi vezetőnek is extra kihívásokkal kellett megküzdenie, hogy a beosztottjait támogatni tudja, a felmerülő nehézségekben.

([http 3](#)).

A reziliens ember egy konfliktushelyzetben nem menekül el, nem kiabálva próbálja megoldani azt, sokkal inkább rugalmasan reagálva a konfliktust kezeli úgy, hogy konszenzusra törekedve képes mind a saját, mind a másik nézőpontját is figyelembe venni. A vezető rugalmassági képessége egy csapatban nagyon fontos, hisz a vezető hozzáállása látható az összes csapattag számára, így hatása megsokszorozódik.

Nem csak az egyes személyek, hanem *a szervezetek is tudnak reziliensek lenni*, amellyel növelik az ellenállást a megjelenő mobbinggal szemben is (Kóródi-Szabó 2019). Az egyik legfontosabb a pozitív, támogató kapcsolatok kiépítése és azok fenntartása, amellyel elérhető, hogy a munkavállaló megtapasztalja az elfogadását, így kialakul a közösséghez tartozás érzése. A támogató kapcsolatok az egyén pozitív hozzáállása nélkül nem jöhetnek létre (Bandi és munkatársai 2019). A pozitív gondolkodás alakítható, fejleszthető, segítségével a reziliencia növelhető.

A vezető – amennyiben támogató pozitív légkört teremt – jutalmazási rendszert működtet, dicsér és elismer, amellyel egy olyan gondoskodó, törődő légkört teremt, ahol a munkavállalók csak nyerhetnek. Kiemelkedően fontos szerepet kap a vezető delegálási képessége, amellyel kifejezi bizalmát a csapata felé; hogy értékeli tehetségüket és munkájukat. A másik legfontosabb tulajdonsága a példamutatás, amellyel bemutathatja, hogy egy-egy nehéz helyzetben miként lehet reziliens fellépéssel a kialakult helyzetet feloldani, azon túllendülni. Ezzel sugallva a beosztottak felé, hogy a folyamatos fejlődésre való képesség mindannyiuk számára elérhető (Szontagh 2018).

A reziliencia lehetőséget nyújt mind az egyén, mind a szervezet számára, hogy megfelelő megküzdési stratégiát alkalmazzon és a fennálló atrocitást felismerje, kezelje.

Az alábbiakban felsorolok olyan lehetőségeket, mellyel erősíthető a csapat reziliencia (http 4):

- ha hibázik a munkavállaló, akkor szükséges átbeszélni és korrigálni;
- a leghatékonyabb munkavégzés eléréséhez a munkaidő átütemezése egyéni igények szerint, ha arra igény merül fel és a vállalat számára is elfogadható;
- a határidők folyamatos közös felülvizsgálata, mert lehetnek olyan folyamatok, melyeket a változások befolyásolnak;
- rendszeres team megbeszélések, ahol megoszthatók a közös sikerek és problémák, ezzel erősítve a társas támogatást;
- lehetőség biztosítása a fejlődésre, tanulásra.

## Egyén lehetőségei

Matthiesen és Einarsen (2007) kutatásaikra hivatkozva megállapították, hogy a személyiségjegyek és munkahelyi pszichoterror megjelenése, illetve annak végkifejlete közt szoros összefüggés van. Szelezsánné (2016) úgy véli, hogy az egyén szempontjából egyfajta védelmet jelentenek az egyes *protektív személyiségjegyek*, mint például az együttműködési készség vagy a magas frusztráció tolerancia szint. Más kutatók azt emelik ki, hogy a társas támogatás megléte, azaz, ha valakivel megoszthatja tapasztalatait a bántalmazott, már önmagában védő tényező. Így ezek fejlesztése is segíthet a hatások kivédésében (Perger és Takács, 2017).

Abban az esetben, ha valaki úgy érzi nem tartozik egy csoporthoz, vagy úgy érzi izolálják, érdemes barátokat, szövetségeseket szereznie, ezzel „beléptetve” magát a csoportba és védve magát a zaklatótól. Azzal, hogy a munkatársak összefognak és megvitatják a bántalmazó magatartását eltávolíthatják a zaklatót és ő kerülhet elszigeteltségbe; így pont ő kerül abba az állapotba, amelybe áldozatát hozta és egyedül marad.

A kommunikáció mikéntje is segítségére lehet az áldozatnak, akár a későbbi bizonyítás miatt is. Ezért elsősorban írásban kell kommunikálni, azonban, ha elkerülhetetlen a személyes kommunikáció, lehetőség szerint legyen ott egy harmadik fél is, aki a beszélgetés tanúja lesz.

Amennyiben megkérdőjelezzük az elvégzett munka mennyiségét és minőségét, a legjobb módszerek egyike, hogy az áldozat folyamatosan dokumentálja munkatevékenységét. E mellett a támadások mikéntjét és időpontját is érdemes feljegyezni (Lovretety 2017). Kiemelten fontos, hogy ugyan ott a kísértés, hogy az áldozat is aláássa a támadója renoméját, azonban a tapasztalatok alapján ez igen kis eséllyel változtat a viselkedésén. A megfelelő munkahelyi kommunikációhoz elengedhetetlen az *asszertív magatartás* elsajátítása, amely az önérvényesítés képességét jelenti mások érdekeinek figyelembevételével. Az asszertív személyisége se nem alárendelt, se nem agresszív, arany középút, amely lehetővé teszi, hogy kellő önbizalommal felvértezve, magabiztos fellépéssel például nemet tudjon mondani vállalhatatlan feladatra. Konstruktív és figyel másokra is, e mellett nem titkolja, ha valamit nem tud, vagy nem ért.

A kommunikáció középpontjában az áll, hogy világos meghatározásra kerüljön a szándék, a cél, amelyet egyes szám első személyben kell megfogalmazni.

A kommunikációban nincs helye fenyegetőzésnek, nem lehet a másik felet leértékelni, ellenben kifejezésre kerülnek az érzések, gondolatok az adott konfliktussal kapcsolatosan, mindezt úgy, hogy a másik álláspontja is az érdeklődés fókuszába kerül. A felmerülő stresszhelyzetek próbára teszik *megküzdési képességeinket* is, melyek Stone és Neale (1984) szerint azon cselekvések vagy kognitív műveletek, amelyeket tudatosan alkalmazunk egy stresszes szituációban, vagy egy fenyegetés következtében létrejövő feszültség feloldozására.

A coping stratégiák alkalmazása egy-egy stresszes helyzetben a feloldást biztosítják, minél több ilyen ismer az egyén, annál nagyobb esélye van az egyensúlyi állapotának helyreállítására vagy megőrzésére.

Projektmenedzsment tanulmányaim és a területen végzett tevékenységem során látóterembe került a *projekt alapú életszervezés* fogalma. E technika alkalmazásával a munka és a magánélet egyensúlyát próbáljuk megteremteni, a projektmenedzsment eszköztárát alkalmazva magánéletünkben. Napjainkban kiemelten fontos, hogy gyermekeink már kiskorban elsajátítsák a tervezés, megvalósítás és a szükséges újra tervezés elméleti alapjait, amelytől gyökeresen megváltozik a gondolkodásmódjuk, ahogy Lakatosné Szuhai Györgyi és Poór József a „Tudatos életvezetés - Projektszemlélet a magánéletben kézikönyvében” (2017) mindezt részletesen taglalják.

Akik úgy érzik, hogy az események megtörténte inkább rajtuk kívül álló, mint általuk is befolyásolt, a folyamat öngerjesztődése miatt egyre inkább azt gondolják, hogy ez másként nem is történhetne. A pszichológia megkülönbözteti a külső kontrollós személyiséget a belső kontrollostól. Utóbbiak tudatos életvezetéssel, a sorsukat alakító tényezőkkel és a kompetenciájukba tartozó összetevőket és kockázatokat tervszerűen számba véve szervezik meg teendőiket. E mellett a külső meghatározó tényezőkhöz igazodnak, vagy azt – amennyiben lehetséges – megváltoztatják, nem csak úgy sodródnak az eseményekkel. A külső kontroll alatt állók szerint más emberek felett is valaki, esetleg egy más erő dönt, a kudarcok, illetve a sikerek semmiképp nem rajtuk múlnak.

Úgy vélem, hogy egy munkahelyi atrocitás felismérésében és a megfelelő lépések megtételében segítség lehet, ha hiszük, hogy van ráhatásunk az életünkre, van lehetőségünk annak irányát befolyásolni.

A munkahelyi stressz kivédésében segíthet a szívósság, amely olyan személyiségjegyek összessége, mint például az elkötelezettség, a belső kontollos gondolkodásmód, a stresszre akadályként való tekintés (Kobasa, Maddi, Kahn 1982), illetve Bagdy Emőke (2008) kiemelte a személyiség alapvetően optimista vagy pesszimista hozzáállását az élethez. Az önmagunkba vetett hitnek, melyet Bandura (1977) énhatékonyságnak nevez, véleményem szerint is kiemelten fontos értéke van abban, hogy életünk nehézségeit megoldjuk.

Kutatásai alapján arra a következtetésre jutott, hogy az alacsonyabb szintű énhatékonysággal rendelkezők a munkahelyi problémákkal is nehezebben küzdenek meg, de akiknek ez a szintje magasabb, ők kihívásként kezelik a nehéz helyzeteket és a problémafókuszú coping módot használják.

### **A szervezet lehetőségei**

A legtöbbet azonban szervezeti szinten lehet tenni a mobbing megjelenése ellen, vagy hatásainak enyhítésére. A vállalati tréningek kiváló lehetőséget biztosítanak erre, ahol a vezetők, és beosztottak konfliktuskezelési technikákat ismerhetnek meg, illetve a vezetők elsajátíthatják azokat a képességeket, amelyekkel tudatosan felismerhetik és megoldhatják a szituációt. Tanácsos ilyenkor a lehető leghamarabb feltárni a konfliktust, éreztetni a biztonságos közeget és támogatni a munkavállalót.

Számtalan kutatás bizonyította, hogy szoros összefüggésben vannak a szervezet bizonyos tulajdonságai és az alkalmazottak elégedettsége. A demokratikus, a beosztottakat meghallgató vezetési stílus, a döntésekbe történő bevonás nagyobb dolgozói elégedettséget szül, mint az autokratikus vezetési modell esetében.

Számos elméleti megközelítést találunk a szakirodalomban a motivációról és a munkával való elégedettségről, amelyek közül én Herzberg kétfaktoros modelljét szeretném kiemelni. A kiindulást Maslow szükséglet-hierarchia modellje szolgáltatta, amelyet elméletébe építve a következőket állítja: az alapvető szükségletek kielégítése esetén csak közömbös attitűd alakult ki és nem elégedettség, azonban, ha az alapvető szükségletek csorbát szenvednek, akkor az feltétlenül elégedetlenséghez vezet. A munkával való elégedettség egy magasabb rendű szükséglet kielégítésének meglététől függ, ha a magasabb szint nincs kielégítve, az nem vezet elégedetlenséghez, inkább csak közömbös attitűd kialakulását segíti elő.

Herczberg (1968) tényezőcsoportjai a következők:

1. Higiénias környezet: munkakörnyezet fizikai és szervezeti jellemzői, munkafeltételek, biztonság, társas környezet, juttatások.
2. Motivátorok: az elért teljesítmény elismerése, előrelépési lehetőségek, elismerés, felelősség, munka értelme/tartalma/érdekessége, személyes fejlődés lehetőségének biztosítása.

Ez alapján a higiénias feltételek biztosítása alapvető, ezekkel motiváció nem érhető el, azonban a munkakör vertikális növelésével elérhető. Ilyen lehetőségek a felelősség és hatáskör növelése, az ellenőrzés csökkentése, a folyamatos visszajelzések megléte.

Meglátásom szerint Hackman és Oldham (1976) munkakör gazdagítás modellje nagyon fontos tényezőket tartalmaz a motiváció növelésének eléréséhez a munkakör központi dimenzióiból levezetve, amelyek a következők:

- megkívánt képességek változatossága,
- a feladat egész jellege,
- a feladat jelentősége,
- a munkakörben élvezett önállóság,
- a visszajelzés.

A motivációhoz elkerülhetetlen, hogy a vezető személyesen ismerje munkatársát, hisz csak így biztosítható, hogy felismerje szükségleteit és azokon keresztül megtalálja a legmegfelelőbb motivációs eszközt. A személyes kapcsolatok fenntartásához elengedhetetlen, hogy rendszeresen lehetőséget biztosítson kötetlen beszélgetésre, ahol megismerheti a problémáit és kiderüljenek a belső szükségletek, amelyek alapján biztosíthatók a motivátorok. Ezen találkozások alkalmával lehetőség nyílik az esetleges őt ért nehézségek, atrocitások átbeszélésére is, ez pedig elősegíti a megfelelő lépések megtételét (Kovács 2020). Noé Nikolett (2004) a munkával való elégedettség kapcsán született értekezésében kiemeli, hogy az elégedettség külső, belső és összetett hatásokból áll. A külső hatások egyikeként detektálja a munkahelyi pszichoterrort, leszögezve azt, hogy a hatások között további kölcsönhatások lépnek fel.

Tekintettel arra, hogy a fentebbi modellek alapján egy szervezet számára kiemelten fontos kell legyen a munkavállalók elégedettsége, és erre a mobbingnak negatív irányú hatása van, elengedhetetlen ennek a hatásnak a csökkentése.

A vállalati kultúrának azokat a munkavállalókat kell értékelnie, akik empátikus kollégáikkal, bátorítják és támogatják a csapatot, dicsérik a kollégák teljesítményét, így, ha az áldozat a történetek ellenére is így jár el, akkor a vállalati kultúra kedves és becsületes légkörét táplálja, amely jó működés esetén kitesztíti a destruktív elemeket. Amennyiben a zaklató az alacsonyabb rangú vezetőnek „szövetségese”, akkor az átélt atrocitást magasabb szinten kell feltárni, célszerű számszerűsíteni a zaklatás költségét a munkavállaló elvándorlása miatt költségeket, a csökkenő termelékenység és a munkamorál, a megnövekedett távollétek következményét, és az esetlegesen felmerülő jogi díjakat is), de emellett a megoldásra is javaslatot kell tenni.

Szót kell említenem még a *munkahelyi mentálhigiénéről*, mely feladata a munkavállalók lelki egészségére leselkedő veszélyeket detektálni, ezzel preventíven megelőzni a lelki betegségek kialakulását. Munkavégzés közben a dolgozókat különböző stresszt okozó tényezők érik, mint például: a túl- vagy alulterheltség, önállóság hiánya a munkavégzésben vagy egy csoporton belüli konfliktus vagy a rossz szervezeti légkör. Megállapítható, hogy a munkahely és a munkavállalók hatnak egymásra, és csak jól működő szervezet tud jó lelki egészséggel bíró dolgozókat szervezeti céljainak megvalósítása mögé állítani.

Ebben az esetben is a vezetők felelősségét kell kiemelni, akik biztosítják, hogy a beosztottak is rendszeres időközönként részt tudjanak venni konfliktuskezelő, problémamegoldó vagy önismereti, kommunikációs tréningeken, hiszen a szervezet sikeressége és eredményessége ezt megköveteli (Salamon-Szabolcsi 2022).

Kaucsek és Simon (1996) *rizikómanagementnek* nevezte el azt a vezetési formát, amelyben a vezetési ismeretek a stresszkezelési technikákkal kombinálva egyfajta „túlélési stratégiát” alkotnak, és fenntarthatóvá teszik az egészségesebb munkahelyi légkört.

A rizikómenedzsment tevékenységek egyik központi eleme, hogy a vezetők képzettségi/műveltségi hiányosságait képzettséggel pótolják, így elősegíthető a mobbing megelőzése vagy megszüntetése. Ha a szervezet képes szembenézni a problémával és nem állandókat keres, akkor a rizikómenedzsment két fő szakaszában megoldást találhat. Első szakaszban az azonosítás történik, melyben felmérésre kerülnek azok a területek, ahol veszteséget okoz a pszichoterror.



Ilyenek lehetnek a kommunikációs csatornák zavarai, a döntési utak nehézségei, az információ torzulás és motiváció csökkenése. A cél az, hogy egy kész terv és felkészült vezetők álljanak rendelkezésre, melyet a megjelenő mobbing esetén azonnal be lehet vetni. A második szakaszban a vezetőket érzékenyíteni kell, érzelmi intelligenciájukat fejleszteni, hogy a munkavállaló részére egy olyan bizalmi légkört tudjanak biztosítani, mely megfelelő háttérrel biztosít a probléma megbeszéléséhez, ahol konszenzus születhet az egyeztetés során. Az érzelmi intelligencia fejleszthető, mérhető, valamint segítségével javítható a teljesítmény, fokozható a versenyképesség, és a munkavégzés által kiváltott örömező. A vezetők elméleti és gyakorlati ismereteinek hiánya a szociális konfliktusok terén továbbképzéssel önismereti, kommunikációs, problémamegoldó), és a konfliktuskezelési technikák elsajátításával pótolhatók (Toohey 1995).

Kiemelten fontos, hogy a vezetők segítsék az új belépők beilleszkedését, rendszeresen kapcsolatot tartsanak a beosztottakkal, elismerjék munkájukat, kifejezzék köszönetüket. Nekem jelenlegi munkahelyemen volt először részem abban, hogy nem csak alkalmanként, hanem minden héten pénteken a felettesem megköszöni a csapat összes tagjának a heti teljesítményét. A bizalmat fokozza a nyitott vezetői ajtó is, hisz az üzenete az, hogy probléma esetén megkereshető a vezető, nem bujkál a beosztottak elől.

A konfliktuskezelés kapcsán nem szabad elfelejtkezünk a *mediáció* jelentőségéről. Lovas Zsuzsa neves pszichológus közel 30 éve elsőként hozta Magyarországra a mediáció módszerét, melyet azóta is képzésekkel népszerűsít. A folyamatban a mediátor azért felelős, hogy csak olyan megoldás születhessen, mely mindkét fél számára elfogadható, egyikük érdeke se sérüljön. A mediáció alkalmazását már a vezetőképzésben is alkalmazzák, hisz a vezetőknek, ha nem hierarchikus módon akar konfliktus megoldani, ez a legmegfelelőbb eszköz a kezében. Hazánkban jellemző működés a felülről történő, utasításszerű megoldások keresése, de ha a szervezeti kultúra részévé válik ez a szemlélet, és a felmerülő problémák esetében is ezzel a munkamódszerrel élnek a vezetők, megváltoztatható ez a szemléletmód (Répáczki 2009).

A mobbing megfékezésében kiemelt szerepe van a HR osztálynak, hiszen a munka hatékonyságának javítása általuk támogatható leginkább. A szociális normák és az elvárt magatartás betartatása a felsővezetéstől kell induljon, ahogy a mérgező elemek megjelenésének detektálása, és kiemelésük a környezetből is a munkáltató felelőssége és feladata.

A kölcsönös tisztelet és méltóság elvét kell hangsúlyozni és a szervezetek etikai kódexébe beemelni. Kiemelten fontos észrevennünk azt, hogy a pszichoterror megjelenése jelzés arra, hogy változás szükségeltetik a szervezetben, és tanácsos ezt a jelet komolyan venni, mert a káros következmények a szervezetet és a társadalmat is érintik.

### 2.3.2. Szabályozások

Szeretnék betekintést nyújtani a mobbing kezelésének kapcsán a szabályozásokra is. A szervezeti magatartással, a vállalati kultúrával, a munkavédelemmel kapcsolatos tudományterületek a pszichológián keresztül bekapcsolódtak a téma kutatásába, és megvilágították, hogy a rossz munkahelyi teljesítmény és a pszichoszociális kockázati tényezők közti összefüggést. Utóbbi fogalmat a EU-OSHA European (Agency for Safety and Health at Work) az Európai Unió munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi információs ügynöksége az alábbiak szerint definiálja: a pszichoszociális kockázatok a munka nem megfelelő tervezéséből, irányításából szervezéséből fakadnak, és negatív következményekkel járhatnak, melyet pszichológiai, fizikai és szociális típusúak lehetnek. (http 5)

Ezen kockázathoz vezető munkakörülmények egyike a zaklatás, de a felsorolt tényezők közt több olyant is találtam, mely megtalálható a LIPT tipográfia listájában is a foglalkoztatási- és élethelyzetek minőségét érő támadások között is. A probléma mértékét jól mutatja az EU-OSHA által 2022-ben elvégzett *OSH Pulse felmérés*, mely szerint a munkavállalók 27%-a a munka által kiváltott vagy súlyosbított stresszt, szorongást, illetve depressziót él meg. (http 6) A vezető ok pedig a kedvezőtlen inzenzitású és nem előnyös munkaidő miatt következik be.

A pszichoszociális kockázatok esetében is a *prevenció* tűnik a legmegfelelőbb kezelési módnak, mindamelllett, hogy a problémára holisztikusan kell tekinteni és szisztematikus megközelíteni. Az EU-OSHA által készített ESENER felmérésben az európai vállalatok pszichoszociális kockázatokra adott reakcióit mérték fel, kezelési módjaikat és az ezzel kapcsolatos nehézségeket is feltérképezték, mint például az akadályokat és következményeit.

Elmondható, hogy a pszichoszociális kockázatok kezelése sokkal nehezebb, mint a biztonsági és egészségvédelmi kockázatok kezelése, illetve sok esetben a vállalatok alábecsülik ezen kockázatokot, így a megfelelő intézkedéseket sem tudják megtenni. (http 7.)

A mentális egészséggel átfogó módon kell foglalkozni, a megelőzésre kiemelt hangsúlyt fektetve, és mindez nem csupán etikai kötelesség a munkáltatók számára, hanem a munkahelyi biztonságról és egészségvédelemről szóló keretirányelv, előírt jogi kötelezettség is, amelyet egyéb keretmegállapodások is támogatnak. Egyik oldalról jogi kötelessége a munkáltatónak a munkahelyi kockázatok megfelelő értékelés és ellenőrzése, más oldalról viszont saját érdeke is, hogy a hatékony probléma detektálásba bevonja a munkavállalókat is, hiszen ők ismerik a legjobban a felmerülő problémákat, és bevonásuk bizonyítottan sikertényező a pszichoszociális kockázatok elleni küzdelemben. A téma fontosságát az is mutatja, hogy az Európai Bizottság 2021–2027-es munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi stratégiai kerete vizsgálja, hogy milyen intézkedésekkel lehet elősegíteni a munkavállalók egészségének és biztonságának javítását. Hazánkban az 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről VIII. fejezetének értelmező rendelkezései között találjuk meg a jogi keretrendszert a pszichoszociális kockázattal kapcsolatban. A munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be. A munkahelyi mobbing kezelésének jogi vetületeit Bányai Gábor, Boruzs Klára, Bíró Klára (2016) értekezésében találtam legáttekintőbbnek, mely alapján megállapítható, hogy a hazai jogszabályokban egyértelmű jogi szabályozás még nincs. Az egyenlő bánásmód követelményéről szóló 2003. évi CXXV. törvény definiálja a zaklatás, a jogellenes elkülönítés, valamint a megtorlás fogalmát. A probléma az, hogy zaklatást kizárólag a törvény által meghatározott tulajdonságokkal például: nem, bőrszín, nemzetiség, egészségi állapot, fogyatékoság, életkora, vagyoni helyzet stb. rendelkező személyekkel szemben lehet elkövetni. A fenti tulajdonságokkal nem rendelkező munkavállaló e jogszabály alapján az őt terrorizáló munkatársával szemben védtelen marad. A szerzők álláspontja szerint, ezért szükséges lenne külön nevesíteni a munkahelyi pszichoterrort, akár a Munka Törvénykönyve részeként, akár más kapcsolódó jogszabályban.

### 3. Saját kutatás

#### 3.1. Kutatásom célja, hipotéziseim

Kutatásom arra irányult, hogy felmérjem az irodában dolgozó nők körében elszenvedett munkahelyi pszichoterror kapcsán megjelenő viselkedésformákat, azok gyakoriságát és hosszát, az inzultusok elkövetőinek személyét, azon szervezet típusát és működési modelljét, amelyben az inzultus megtörtént. Ezek mellett arra is kerestem a választ, hogy az atrocitást átélők mit gondolnak arról, miért alakul ki és hogyan lehetne megelőzni a mobbingot, illetve a bekövetkezésekor milyen megoldásokat és segítséget kaphatnak a további atrocitások elkerülése érdekében. A kutatások alapján elmondható, hogy a mobbing egy olyan kényes kérdéskör, amelyről a munkavállalók nem szívesen beszélnek, vagy fel sem ismerik jelenlétét a szervezetben és az életükben. Ez is az oka annak, hogy szeretném felhívni a figyelmet a munkahelyi pszichoterrorra és annak hatalmasra nőtt jelentőségére.

#### **Az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:**

- H1. Feltételezem, hogy minél több embertől szenved el a személy a lelki inzultust, annál valószínűbb, hogy munkahelyen kívüli csoporthoz fordul mobbing esetén.
- H2. Feltételezem, hogy összefüggés van a munkahelyen történő pszichoterror fajtái és a szervezeti jellemzők között.
- H3. Feltételezem, hogy van összefüggés a családi állapot és a között, hogy éri-e atrocitás a munkavállalót.
- H4. Feltételezem, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállaló úgy látja, hogy a szervezet tagjainak jellemzői táptalajt biztosítanak a munkahelyi pszichoterrornak.
- H5. Feltételezem, hogy azok, akik úgy vélik a nem megfelelő munkahelyi légkör táptalajt biztosít a mobbingnak, a konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztésében látják a mobbing megakadályozásának lehetőségét.

### 3.2. Kutatásom módszertana, kérdőívem

Kutatási módszerként a kérdőíves vizsgálatot választottam, amelyben a munkavállalóktól vártam visszajelzést a velük történt mobbing események kapcsán. A kérdőívben összeállított kérdéseket a Leymann-féle mobbing inzultusok jegyzékéből válogattam konzulensem segítségével, elsősorban azokat beemelve a kutatásomba, amelyeket az irodai környezetben dolgozó nők véleményem szerint átélhettek. Célcsoportom a verseny- vagy közszférában dolgozó női munkavállaló volt, aki életkori határok nélkül hajlandó volt a kutatásban részt venni és képes volt az őt ért atrocitást felismerni. A lehetőségeimet mérlegelve kézenfekvő elérésekkel operáló és viszonylag rövid idő alatt megvalósítható kutatást terveztem megvalósítani.

Primer kutatást végeztem, nem valószínűségi, véletlen mintavétellel. Az egyszerűen elérhető alanyokat kívántam a kutatásba bevonni, amellyel a minta nem lett reprezentatív, tehát a következtetések levonásával óvatosan szükséges bánni (Babbie 1995). Kvantitatív kutatási technikát alkalmaztam, online megkérdezéssel, amellyel nagyobb létszámban tudtam elérni nőtársaimat, az anonimitás megtartása mellett. A kérdőív összeállításánál az alkalmazandó módszertani szabályokat természetesen figyelembe vettem, alapos munka eredményeként alakult ki végső formája. A kérdéseket az összes válaszadó azonos formában kapta meg, így az eredmények összehasonlíthatósága biztosított. A tesztfázisban körülbelül egy tucat ember töltötte ki a kérdőívet, majd a szakmailag is alátámasztott javító szándékú javaslataikat beépítettem a végleges kérdőívbe. Online kérdőívemet Google Formsban készítettem el és tettem nyilvánossá a linket.

A kisebb számú adatközlő csoport - akik a barátaim és ismerőseim voltak - a kitöltésre vonatkozó kérésemet megosztotta az ő ismerőseik, kollégáik között is, így a hólabda módszerrel egyre szélesebb körben tudtam a kérdőívem terjeszteni. E mellett számos közösségi oldalon és azok csoportjaiban is megjelentettem kérésem, ezáltal szélesebb és ismeretségi körömen kívüli, nem fővárosi munkavállalókat is elértem. Ezen megosztások mellett, egyetemi csoporttársaim és az ő ismerőseik, munkatársaik, illetve közösségi kérdőív megosztó oldalak voltak segítségemre.

Törekvésem sikerrel járt és az elvárt minimális 100 fő kitöltőt 10 fővel sikerült túlszárnyalnom, így a mintavételek nagysága 110 fő. A mintavétel 2019 február-március hónapjában zajlott. Kérdőívem 15 kérdésből állt, zárt és nyitott, illetve feleletválasztós kérdésekkel szerkesztett, valamint ötfokozatú skálás válaszadási lehetőségek tartalmazott, amelyet név megadása nélkül kellett kitölteni. A Likert-skálás kérdések megjelenését a kérdőívben kifejezetten fontosnak tartottam, mert segítségével a kitöltő válaszait számokban határoztam meg, amely nagysága alapján következtethetünk arra, hogy a kérdés milyen mértékben érinti a személyt (Falus-Ollé,2008). A nyitott kérdéseket attól függetlenül, hogy feldolgozásuk nehezebb, fontosnak tartottam beemelni a kérdőívbe, hiszen ezekből valós információt nyertem a témával kapcsolatos tájékozottságról és ismeretekről. A kérdőív a beleegyező nyilatkozatot követően a nemre vonatkozó kérdéssel kizárta a férfi kitöltőket - kutatásom ugyanis csak a női munkavállalókat ért inzultusokra terjed ki. E mellett a részvétel önkéntességét azzal tettem lehetővé, hogy annak kitöltését bármikor felfüggeszthették a válaszadók és kiléphettek a kérdéssorból (Babbie 1995). A kérdések megfogalmazásában figyeltem arra, hogy közérthető legyen, ne tartalmazzon szakzsargonokat, hogy a kérdések egyértelműek és egyszerűek legyenek. A kérdőívek feldolgozásának módszere a Microsoft Excel és SPSS programok segítségével valósult meg.

A kérdőív az alábbi részekre tagolódott:

- ✓ *Témaspecifikus kérdések:* A válaszadó átélte-e már munkahelyi pszichoterror és azt milyen inzultus által? Mindezt milyen gyakorisággal és mennyi időn keresztül? Ki(k) által tapasztalta a mobbingot? Ki(k)től kért segítséget a nehézség kapcsán? A válaszadó szerint milyen szervezeti jellemzők segíthették a munkahelyi pszichoterror megjelenését? A kitöltő meggyőződése szerint milyen módon lehet megelőzni a mobbingot?
- ✓ *Alapadatok:* életkor, lakóhely, családi állapot, legmagasabb végzettség, munkahely mérete, munkakör típusa és a pontos beosztása. Kérdőívem az alábbi linken volt elérhető: [http 8](http://8).

### **3.2.1. Alkalmazott statisztikai módszerek**

A primer kutatás során Excel és IBM SPSS statisztikai programot alkalmaztam, azon belül pedig khi-négyzet próbát és keresztábra elemzéseket készítettem a felállított hipotézisek vizsgálata érdekében. Tekintettel arra, hogy az SPSS kifejezetten statisztikai számításokra megalkotott rendszer, az Excelhez képest lényegesen nagyobb elemszámú vizsgálatok elvégzésére is alkalmas, e mellett az összefüggés vizsgálatok során érzések, attitűdök vizsgálatára is alkalmas. A khi-négyzet próba széles körben elterjedt, gyakran alkalmazott és könnyen értelmezhető elemzési módszert választottam. A khi-négyzet próbát két változó közötti kapcsolat elemzésére alkalmazzuk. A nominális vagy ordinális mérési szintű változók esetében alkalmazható statisztikai próba esetén arra keresünk választ, hogy a két változó között van-e szignifikáns kapcsolat. A khi négyzet próba úgy működik, hogy az SPSS program a cellák összevetésével az esetszámokat hasonlítja össze azzal az elvárt esetszámmal, amelyet akkor kapnánk, ha nem lenne kapcsolat a két változó között. A kapcsolatok között lehet függvényszerű, sztochasztikus kapcsolat, ha pedig nincs kapcsolat a két változó között, akkor megállapítható, hogy a két változó független. Eredményét nagyban befolyásolja a minta nagyságra, így elképzelhető, hogy ugyanazon jelenség vizsgálatok kis elemszámnál nem mutat szignifikáns kapcsolatot, de nagyobb elemszámú minta esetén mutatna. A khi négyzet eloszlás ferde, mert a nagyobb szabadságfok szimmetrikusabb eloszlást hoz.

### **3.3. A kérdőíves kutatás részletes bemutatása**

#### **3.3.1. Bevezető gondolatok**

A kérdőívek mindegyike értékelhető volt, a válaszok feldolgozható adatállományt biztosítottak, ennek ellenére kutatásom nem tekinthető reprezentatívnak. A fejezetben olyan statisztikai elemzéseket mutatok be, melyek a mobbinghoz kapcsolódnak.

Elsőként a mobbing megjelenésének formáit elemzem és azt, hogy az inzultusok kiktől, illetve milyen időtartamban jelentkeztek. A második alfejezetben bemutatom, hogy a munkavállaló kihez fordult segítségért. A harmadik alfejezet tartalmazza, hogy a válaszadók milyen okokra vezették vissza a jelenség megmutatkozását a szervezetben.

A negyedik alfejezet összefoglalja, hogy milyen módszereket tartottak a válaszadók a mobbing elleni fellépésre alkalmasnak. Az ötödik alfejezetben a minta demográfiai jellemzőinek bemutatása következik. Az elemzéseket követően ismertetem a hipotéziseim elfogadását vagy elutasítását alátámasztó statisztikai eredményeket. Dolgozatom ezen szakaszában arra törekszem, hogy mélyebb betekintést nyújtsak a kérdőívet kitöltők demográfiai jellemzőibe, és feltárjam hogyan befolyásolhatták a demográfiai tényezők a mobbing előfordulását és jellemzőit. Olyan tényezőket is kerestem, amelyek befolyásolják az egyén mobbingra való fogékonyságát. Ezért a kérdőívemben erre vonatkozó kérdések is szerepeltek, mint például az életkor, a lakóhely, a legmagasabb végzettség és más releváns demográfiai változók.

Az információk alapján lehetőségem van összehasonlításokra és elemzésekre a különböző demográfiai csoportok között, ami segíthet a kutatás eredményeinek értelmezésében és a következtetések levonásában. Szeretném feltárni ezeket az összefüggéseket, és az információk alapján elvégzett elemzés során a hipotéziseimet alátámasztani az eredményekkel. A kérdőívet kitöltő 110 fő demográfiai jellemzőit mutatom be a továbbiakban. A minta regionális megoszlásban és az életkor, végzettség, illetve a munkahely gazdasági szektorai széles spektrumot felölelnek. A munkakorúak közt az összes generáció képviselteti magát a kutatásban, és a kitöltők legalacsonyabb végzettsége is érettségi. A következőkben a kérdőívben feltett kérdések részletes bemutatása következik. A 2. számú mellékletben található a kérdőívem részletes bemutatása.

### **3.3.2. A minta bemutatása**

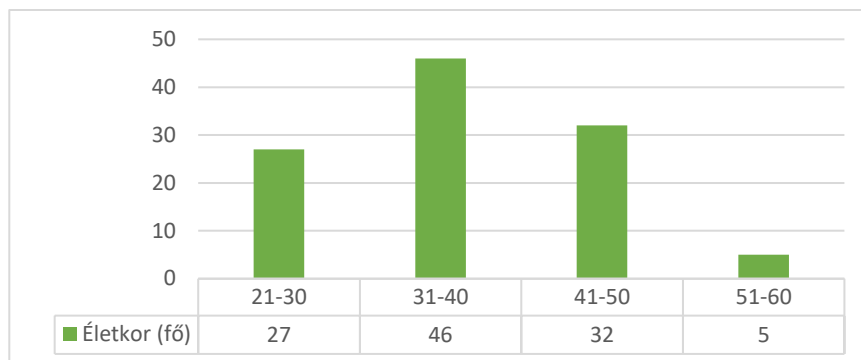
#### **A válaszadók demográfiai jellemzői**

##### **Életkor**

A válaszadók közül 110 fő adott választ az életkorral kapcsolatos kérdésre

A válaszadók életkorát kategorizáltam a 21-30 év, 31-40, 41-50 és 51-60 közöttiekre.



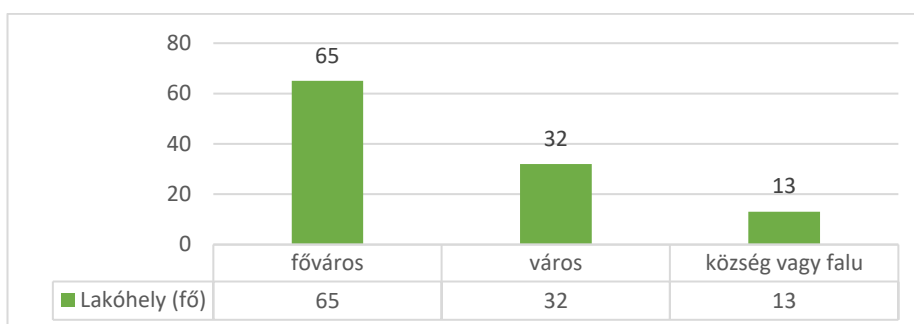


1. ábra A kérdőívet kitöltők életkora (Forrás: saját munka)

A válaszadók 25%-a 30 év alatti, 42%-uk 31-40 év közötti, 29%-uk 41-50 év közötti és 5% 51-60 év közötti. A kitöltők átlagéletkora 36,4 év, modális életkora: 40 év A legfiatalabb kitöltő 21 éves a legidősebb kitöltő 59 éves volt.

### Lakóhely

A lakóhelyre vonatkozó kérdés válaszainak megoszlást az alábbi táblázat tartalmazza:

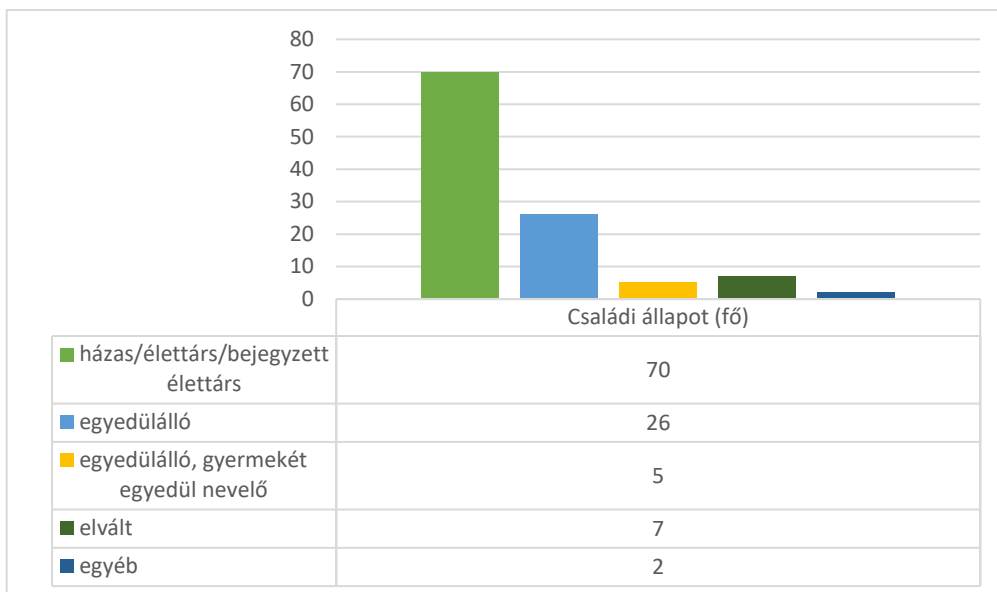


2. ábra A kérdőívet kitöltők lakóhelye (Forrás: saját munka)

Fővárosi lakos a válaszadók 59%-a, városban él a 29%-uk és 12% a válaszadóknak község vagy falu lakója.

### Családi állapot

A családi állapot is befolyásolhatja az atrocitásokat, így erre az adatra is rákérdeztem.

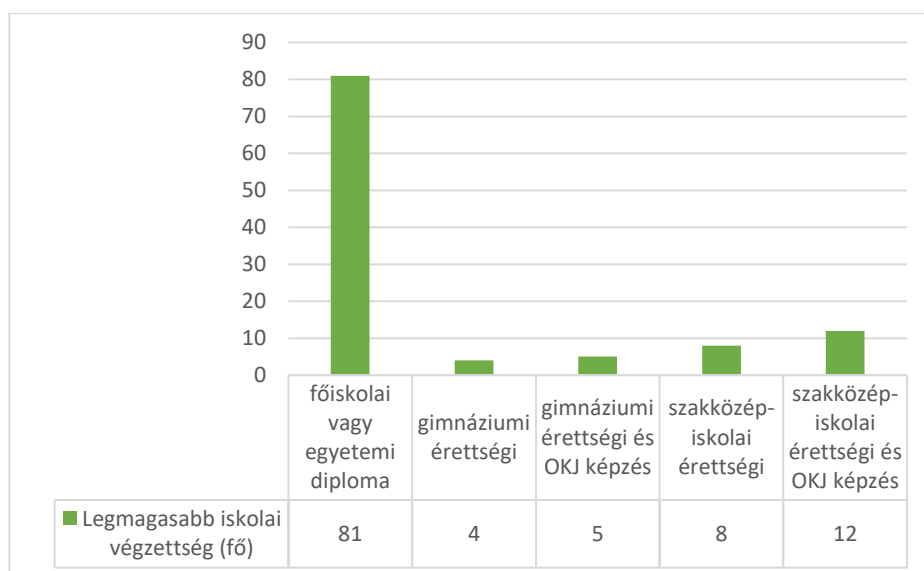


3. ábra A kérdőívet kitöltők családi állapota (Forrás: saját munka)

Házastárssal / élettárssal / bejegyzett élettárssal rendelkezőnek 70 fő vallotta magát, 26 fő egyedülálló, 7 fő elvált, egyedülálló és gyermekét egyedül nevelő összesen 5 fő, ketten pedig az egyéb kategóriát jelölték meg,

### Iskolai végzettség

A legmagasabb iskolai végzettség (fő) is fontos ismérv a hipotézisemben, így az alábbi kérdésnek megfelelően vártam a válaszokat:

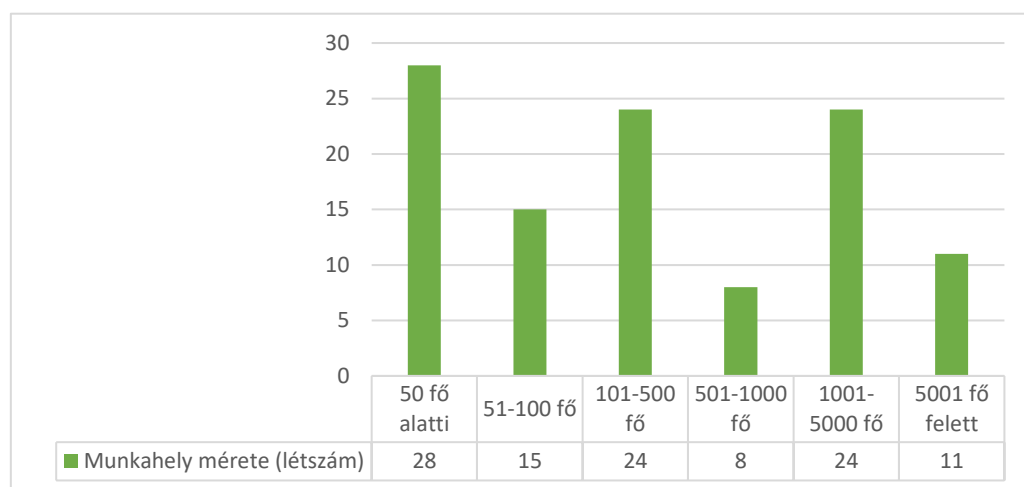


4. ábra A kérdőívet kitöltők iskolai végzettsége (Forrás: saját munka)

Főiskolai vagy egyetemi végzettséggel rendelkezik a válaszadók 74%-a, gimnáziumi érettségivel 4%-uk, gimnáziumi érettségivel és OKJ-s képesítéssel 5%-uk, szakközépiskolai érettségivel 7%, míg szakközépiskolai érettségivel és OKJ-s képestéssel 11%-uk. Tehát felsőfokú végzettséggel 81 fő, középfokú végzettséggel 29 fő rendelkezik.

### Munkahely mérete

A munkahely méretét is fontosnak tartottam megkérdezni, melynek eredményét az alábbi táblázatban foglaltam össze:



5. ábra A kérdőívet kitöltők munkahelyének mérete létszám alapján (Forrás: saját munka)

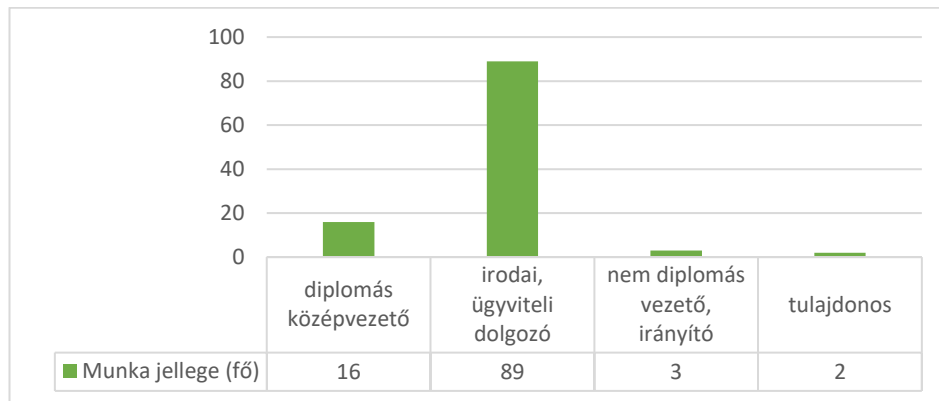
### Gazdasági szektor

A kitöltőket arra kértem, hogy adják meg a szektort, amelyben munkájukat végzik.

A válaszadók 42%-a három kategóriából került ki, melyek a közigazgatás, társadalombiztosítás, szabályozás (állami és kormányzati közigazgatás, külügy, vám és adóügyek stb.), területet jelölte meg, a pénzügyi, biztosítási tevékenység és az IT, telekommunikáció, média, hírközlés (TV, rádió, hírügynökség, film és műsor gyártás, kiadói tevékenység stb.). A részletes adatokat a 3. számú melléklet tartalmazza.

## A munka jellege

A munka jellege felől is érdeklődtem, mely alapján kiderült, hogy a válaszadók 81%-a irodai, ügyviteli dolgozó, 15%-uk diplomás középvezető, 3% nem diplomás vezető, irányító és 2%-a tulajdonos.



6. ábra A kérdőívet kitöltők munkájának jellege (Forrás: saját munka)

Utolsó kérdés a kérdőívben a munka pontos jellegére kérdezett rá, a kérdőív összeállításakor másként vélekedtem, de végül úgy ítélt meg, hogy a kutatás szempontjából nem releváns ez a kérdés, így a 4. számú melléklet tartalmazza a válaszok pontos listáját.

## Mobbinggal kapcsolatos kérdések

A kérdőívem első kérdése arra vonatkozott, hogy a válaszadó munkája során **tapasztalt e bizonyos fajta viselkedéseket**, a válaszok közül többet is be tudott jelölni a válaszadó. Ezekkel a kérdésekkel azokat az atrocitás típusokat akartam beazonosítani, amelyeket Leymann professzor által megismerhettünk. A képzeletbeli dobogón három válasz végzett fej fej mellett. Az „olyan feladatokat kapok, amelyek jóval alulmúlják a képességeimet”, az „értelmetlen feladatokkal bíznak meg” válaszokat 56-56 fő, a „hátam mögött rosszakat mondanak rólam” választ 55 fő jelölte meg.

Ezeket követi a pletyka terjesztése 30 fővel és szorosán mögötte a kiabálás jön. Véleményem szerint ez az egyik legnyíltabb támadási típus és azt gondolom, hogy nehezen tolerálható munkahelyi körülmények között.

Ezt követi 14 válasszal a „már senki nem beszél velem” és 11, illetve 10 válasszal a magánéletemen történő szórakozás és a kritizálás. Fenyegetést élt át 8 fő és 6 fő írta, hogy már senki nem akarja, hogy hozzá forduljon.

A válaszokat az alábbi táblázatban összefoglalva ismertetem:

1. táblázat Mobbing atrocitások fajtái (Forrás: saját munka)

Mobbing atrocitások fajtái	gyakoriság (fő)	megoszlás (%)
a hátam mögött rosszakat mondanak rólam	55	20
állandóan kritizálják a magánéletemet	10	4
értelmetlen feladatokkal bíznak meg	56	21
már senki sem beszél velem	14	5
megfenyegetnek	8	3
pletykákat terjesztenek rólam	30	11
rám kiabálnak mások előtt	27	10
olyan feladatokat kapok, amelyek jóval alul múlják a képességeimet	56	21
a magánéletemen szórakoznak	11	4
már senki sem akarja, hogy hozzá forduljak	6	2
<b>összesen:</b>	<b>273</b>	<b>100</b>

A 110 fő válaszadóból 80-an *egynél több* atrocitás típusot is bejelöltek, a kérdésre 21 embertől nem kaptam választ.

A kérdőívben nyílt kérdéssel kértem arra a válaszadókat, hogy fogalmazzák meg szerintük **mi a munkahelyi pszichoterror.**

Ezek összesítésében 61 különböző cselekvést, érzelmet, okot fogalmaztak meg, amelyet vizuálisan ábrázolva fogok prezentálni. A válaszadók több mint fele olyan választ adott, ami valóban kapcsolódik a fogalomhoz, azaz a válaszadók képesek voltak megfogalmazni a mobbing lényegét.



7. ábra Mobbing hívószavak a válaszadók megfogalmazásában (Forrás: saját munka)

Nagyon emberi válaszok érkeztek, jó döntés volt megkérdezni a válaszadókat erről, ugyanis a megfogalmazások igen pontosan tükrözik az értekezésemben említett szakirodalmi megállapításokat, amely kifejezésekkel a válaszadók jól körülírták és megragadták a munkahelyi pszichoterrort és annak következményeit.

A számomra legkiemelkedőbbeket szeretném szó szerinti idézéssel feltárni az olvasó előtt:

- „Lelki bántalmazás munkahelyi környezetben, ami hosszú távon sérelmekkel jár, **stresszfaktorként** jelenik meg életünkben, ami hatást gyakorol a mindennapi életünkre.”
- „Az érzelmi intelligencia, empátia, kölcsönös tisztelet, és megfelelő kommunikációs képességek hiányából adódó **nonverbális** munkahelyi bántalmazás.”
- „Folyamatos **kellemetlenkedés**, amelynek alapja az egyik személy frusztrációja, amit a másikon próbál levezetni.”
- „Kiközösítés, **agresszió**, igazságtalan és érthetetlen lelki terror.”
- „Olyan helyzet, állapot okozása munkahelyi környezetben, mely hosszú távon rossz és kiszámíthatatlan következményeket okozhat, agresszivitáshoz, **lelki sebekhez**, a **fluktuáció** növekedéséhez járulhat hozzá.”
- „**Rosszindulatú légkör**, döntésképtelen és hozzá nem értő vezetés.”
- „Olyan munkahelyi állapot, ahol a munkavállalót folyamatosan, méltatlanul, **negatív impulzusok** érik anélkül, hogy munkája vagy viselkedése indokolná.”
- „Hosszú ideig negatív érzelmekkel/cselekedetekkel/szavakkal bántja az egyik ember a másikat; olyannyira, hogy az elszenvedő lelki és esetleg már **testi tünetekkel reagál** erre.”
- „Az amikor valaki nem elégedett saját magával és csak abban leli örömét, hogy **kivetíti** másokra a **belső frusztrációit**.”
- „Amikor egy héten egynél többször úgy megy az ember dolgozni, hogy a kollégáktól jövő kérdések, empátia nélküli vélemények, gyakran intolerancia, valamint a szakmai kompetenciákat kérdőre vonó megjegyzések miatt aggódik, **fél és stresszel**.”

A definíciókban szépek kirajzolódik a mobbing „jellemsrajza”, láthatjuk, hogy a válaszadók tökéletesen be tudtak azonosítani olyan okokat is, amelyeket én is említettem korábban. Nem csak *emberi tényezőket* (például érzelmi intelligencia, empátia, kölcsönös tisztelet és megfelelő kommunikációs képességek hiánya), hanem a *szervezet* részéről felmerülő *okok* (például a döntésképtelen és hozzá nem értő vezetés) is megjelentek a válaszokban. E mellett jól látszódnak a *következmények* is, például hosszú távon rossz és kiszámíthatatlan következményeket okozhat, agresszivitáshoz, lelki sebekhez, a fluktuáció növekedéséhez járulhat hozzá.

Fontos volt megtudnom, hogy **ki(k) a munkahelyi pszichoterror elkövetői**, erre irányult a második kérdés:

Itt is több lehetőséget lehetett megadni, 36 fő kettő választ adott, de kettőnél többet senki nem jelölt meg. Ennek folytán 157 válasz érkezett a 110 fő részéről. A válaszadók közel 30%-a egynél több választ adott meg. Ezen támadások a munkavállalóval egy szinten lévő személytől és felettesétől érkeznek, ez arra enged következtetni, hogy ezekben az esetekben „intézményesült terrorral” van dolgunk, hisz épp a felettesnek kellene észrevennie és csírájában elfojtania a mobbingot.

2. táblázat A mobbing elkövetői (Forrás: saját munka)

Mobbing elkövetői	gyakoriság (fő)	megoszlás (%)
kolléga, kollégák	33	30
vezető vagy felettes	30	27
nem a szervezethez (munkahelyhez) tartozó, vagy ott dolgozó külső személy (pl: alvállalkozó, ügyfél, beszállító, gyermek, hallgató stb.)	7	6
kolléga, kollégák <b>ÉS</b> vezető vagy felettes	33	30
vezető vagy felettes <b>ÉS</b> nem a szervezethez (munkahelyhez) tartozó, vagy ott dolgozó külső személy	2	2
senkitől; nem tapasztalt	5	5
<b>Összesen:</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Ezt követően kutattam, hogy az **atrocitás egy vagy több ember által elkövetett.**

A válaszokat az alábbi táblázat tartalmazza:

3. táblázat A mobbing támadások elkövetőinek száma (Forrás: saját munka)

Hány embertől szenved el a munkahelyi inzultust?	gyakoriság (fő)	megoszlás (%)
egy embertől	47	43
két embertől	28	25
három vagy több embertől	35	32
<b>összesen:</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

A válaszadók túlnyomó többsége - összesen 47-en - az „egy embertől szenved el” az inzultálás állítást jelölte be. 28 fő két embertől, 35 fő három, vagy több embertől szenved el a munkahelyi pszichoterrort. Fontosnak vélem ez utóbbi számot, amely alapján a válaszadók 57%-a több embertől szenved el a terrort.

A mobbing definíciója szerint a cselekmények havonta többször és legalább fél éven át ismétlődőek, amely definíció ugyan nagyobb eltéréseket mutat az egyes kutatók szerint (Einarsen és munkatársai, 2011), de mégiscsak szükséges volt ezekre rákérdeznem.

Szorosan ehhez a kérdéshez kapcsolódik, hogy **milyen gyakran történt meg az atrocitás.**

4. táblázat A mobbing támadás száma havonta (Forrás: saját munka)

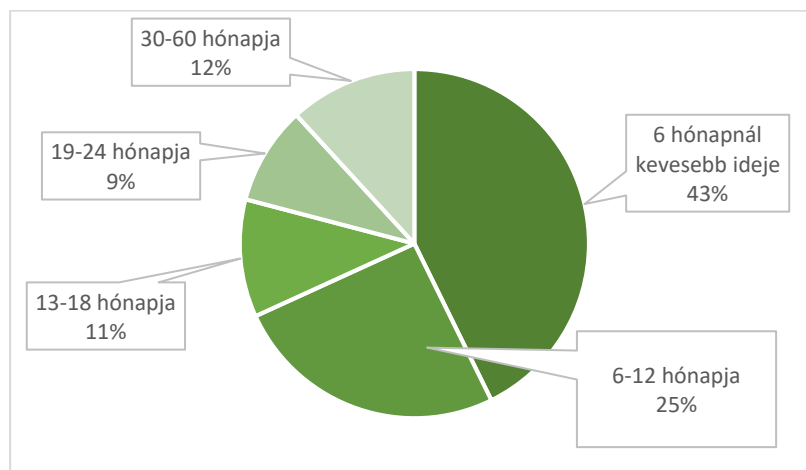
Zaklatások (havonta)	gyakoriság (alkalom)	megoszlás (%)
0-10	80	73
11-20	19	17
21-30	8	7
31-40	3	3
<b>összesen:</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

17% havi kettő, 15% három zaklatást élt át, 14% pedig havonta tíz alkalommal került a zaklatók keresztüzébe. A válaszadók 73%-át havi átlagban szinte minden munkanap ért valamilyen atrocitás.



Az **időtartam meghatározása** kapcsán a válaszokból kiderült, hogy a 110 válaszadó átlagosan 12,6 hónapja tapasztalta a mobbingot, a következő lebontások mellett:

- 6 hónapnál kevesebb ideig 47 fő,
- 6-12 hónapig 28 fő,
- 13-18 hónap közti időtartamban 12 fő,
- 19-24 hónap közti időtartamban 10 fő,
- 30-60 hónapig 13 fő volt kitéve a munkahelyi pszichoterrornak.



8. ábra A mobbing időtartama (Forrás: saját munka)

A munkahelyi pszichoterror esetén kifejezetten fontos, hogy az áldozat az őt ért bántalmazás(ok)ról valakivel beszélni tudjon. Arra a kérdésemre, hogy **kihez fordul, ha lelki inzultus éri a munkahelyén**, az alábbiakból több válasz is jelölhető volt.

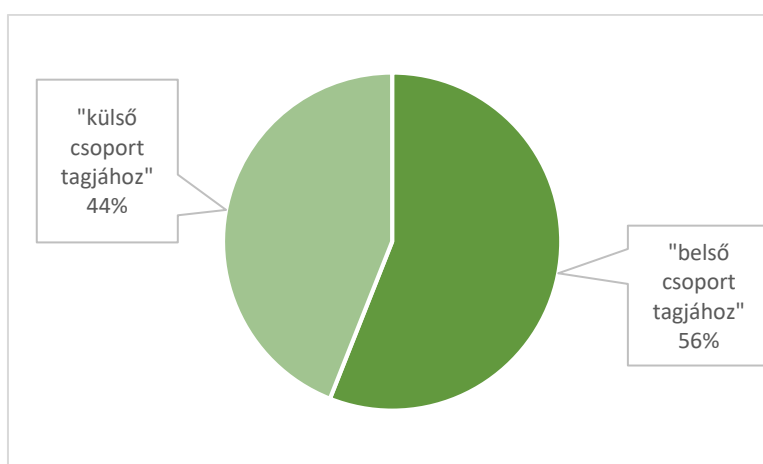
A 245 féle válasz közül az alábbiakra egyetlen jelölés sem érkezett: munkahely által kijelölt tapasztalt kollégához/mentorhoz, szakszervezethez, üzemi tanácshoz, kamarához, munkavédelmi felügyelethez, sajtóhoz, nyilvánossághoz.

A kérdőív összeállításakor konkrét elképzelésem volt azoknak a válaszoknak a köréről, amelyekre kevés jelölés érkezik majd; a fenti felsorolás közül többen is szerepeltek köztük. Okai véleményem szerint összetettek, van bennünk ódzkodás a hatóságok bevonásával szemben, illetve a sajtónyilvánosság lehetősége is kétélű lehet.

5. táblázat Mobbing esetén kihez fordul az áldozat (Forrás: saját munka)

Mobbing esetén kihez fordul az áldozat	gyakoriság (fő)	megoszlás (%)
felsővezetőhöz	11	4
közvetlen vezetőhöz	24	10
kollégához	48	20
munkahelyi jogászhoz	1	0
munkahelyi pszichológushoz	2	1
családhoz	68	28
baráthoz	67	27
senkihez	20	8
egyéb	4	2
<b>Összesen:</b>	<b>245</b>	<b>100</b>

Az adatokat összevontam, hogy a hipotézisben használt „munkahelyen kívüli csoportot” megalkothassam. Úgy bontottam szét a felsorolt személyeket/szervezeteket, hogy „munkahelyen kívüli csoportnak” a családot és a barátokat tekintettem, hiszen a többi lehetőség mind-mind a „belső csoporthoz” köthető.



9. ábra Mobbing esetén „külső-belső csoporthoz” fordulás (Forrás: saját munka)

A válaszadók egy része az „egyéb” kategóriát kihasználva szabadszavas megfogalmazásban adta meg válaszait, amelyek a következők voltak: „a próbaidő lejárt előtt ott hagytam a helyet”; „nem jelentős esetek, így önállóan megoldom”; „nincs részem ilyenben, így senkihez.”; „aki közvetlenül tudna segíteni a problémán”.

Ezt a négy választ kivettem a számításból tekintettel arra, hogy nem lehetett egyértelműen a két fenti kategóriába sorolni őket.

A szakirodalom is kutatja a **mobbing lehetséges okait**, így számomra sem volt kérdéses, hogy a válaszadókat megkérdezzem erről.

A Likert skála alkalmazása kutatásomban lehetővé teszi a résztvevők attitűdjének, véleményének és tapasztalatainak mérését a jelenséggel kapcsolatban. Az által, hogy az érintettek megjelölték milyen mértékben értettek egyet az egyes állításokkal mélyebb betekintést nyerhettem mobbing jelenségről. Az okokat tartalmazó táblázatot az 5. számú melléklet tartalmazza.

Kíváncsi voltam, hogy vajon mit gondolnak a válaszadók arról, **hogyan lehetne a munkahelyén a leghatékonyabban megelőzni, kezelni a lelki atrocitást?**

Terjedelmi okok miatt az H5 hipotézishez kapcsolódó válaszokat mutatom meg.

	A vezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésével.	A dolgozók konfliktuskezelési képességeinek/készségeinek fejlesztésével.
1. Egyáltalán nem jellemző	2	1
2. Inkább nem jellemző	5	4
3. Jellemző is, és nem is	5	8
4. Inkább jellemző	42	33
5. Teljes mértékben jellemző	56	64

10. ábra Mobbing megelőzésének lehetőségei (Forrás: saját munka)

Mind a vezetőkre, mind a dolgozókra vonatkozó válaszok azt mutatják, hogy a válaszadók több mint fele szerint a konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztése segíthet a megelőzésben.

Aki nem talált megfelelőnek egy állítást sem, szabadszavas leírást is adhatott a kérdésekre. Összesen 9 fő élt ezzel a lehetőséggel, tőlük igen hasznos javaslatok érkeztek, amelyeket az alábbiakban foglaltam össze:

- Mediátorral.
- Először a konfliktus megbeszélése a két fél között. Ennek sikertelensége esetén külső segítséggel.
- Képességfejlesztéssel.
- Értékelhetnék a dolgozók is a közvetlen felettést, úgy, mint ahogy ők teszik például a közalkalmazottakkal (teljesítmény értékelés).
- Vállalati kultúraváltással.

- Beosztástól függetlenül, partnerként kezelni egymást, de ez hozzáállás kérdése, ami a versengés, szakmai féltékenység (akár főnöki féltékenység beosztottal szemben) miatt nem tud megvalósulni.
- Megfelelő határozottsággal, önbizalommal.
- Eltávolítani az "okozót".
- Kiemelni a szervezetből az ilyen kollégát.

Dolgozatom első felében a *mediáció* lehetőségét magam is említettem; örömmel olvastam, hogy a válaszadó nem csak a mediációval kísért válásnál, hanem munkahelyi konfliktuskezeléskor is elképzelhetőnek tartja ezt az eljárást.

Egyik válaszadó a *képességfejlesztés* fontosságát emelte ki, amely a szervezet lehetőségeinek tárházában valóban fellelhető megoldási mód. Az a lehetőség, hogy a *teljesítményértékelés* ne csak a beosztott felé irányuljon, már sok helyen.

A szakirodalom többfázisú vagy többforrású, úgynevezett 360 fokos visszajelzés esetén nem csak a felettes információira támaszkodik, hanem a munkatársak, belső vagy külső ügyfelek véleményét is figyelembe veszi. A módszer a teljesítményalakulás nyomon követése mellett az egyéni fejlesztési igényeket is segít meghatározni (Karoliny és Poór 2017). Ezt a típusú értékelést alkalmazza jelenlegi munkahelyem is a vezetők és a szervezet támogatásának szándékával, az évente megtartott értékelési időszakban.

Az a válaszadó, aki szerint „*beosztástól függetlenül partnerként kellene kezelni egymást a munkatársaknak*” szívéből szólt; személyes meggyőződése, hogy a munkahelyi légkört is megalapozza miként bánunk munkatársainkkal. A jóllétet meghatározó munkahelyi tényezők között kell említeni a tiszteletet, a kedvességet, az előzékenységet - ezek szükségesek a jó kapcsolatok kialakításához és működtetéséhez. A jó kapcsolatok Martin Seligman (2011) PERMA modelljének egyik komponensét adják a pozitív érzelmek, boldogság; az elmélyülés, aktív elfoglaltság; az értelem, célok és a teljesítmény, sikerérzet mellett. Ezen tényezők együttes jelenléte biztosíthatja a pozitív jóllétet. Ugyancsak ez a válaszadó egy másik fontos megállapításomra érzett rá azzal a felvetésével, amely szerint „*versengés, szakmai féltékenység (akár főnöki féltékenység beosztottal szemben)*” okán nem tud megvalósulni a fentebb említett partneri mód. Ahogy a mobbing okainál kifejtettem, az atrocitást kiválthatja az áldozat „*tökéletessége*” is, hiszen fenyegetést jelenthet másokra (Zapf és Einarsen 2011).

Egyik válaszadó azt emelte ki, hogy megoldás lehet a megfelelő *“határozottság és önbizalom”*. Itt is tetten érhetjük a szakirodalomban Ashforth (1994) által tett javaslatot, amely szerint az áldoznak már az első támadásnál határozottan fel kell lépnie a támadójával szemben. Az áldozatok személyiségjegyeinél megjelent a felsorolásban az önbizalomhiány, amely szerepet játszhat az áldozattá válásban. Ezek alapján úgy érzem, hogy a válaszadó - vélhetően különösebb edukálás nélkül is - ráérezett a mobbing „ellenszereire”. Két válaszadó is úgy ítélte meg, hogy a legfontosabb teendő, hogy a *“szervezetnek kell cselekednie”*, mégpedig úgy, hogy az elkövető személyt ki kell emelni a közösségből. Ahogy a dolgozatom első felében már említettem, a munkáltató felelőssége és feladata, hogy a HR szervezet segítségével a mérgező elemeket megtalálja és kiemelje. Hálás vagyok azért, hogy a kitöltők közül voltak, akik saját szavaikkal fogalmazták meg a lehetséges megoldásokat a munkahelyi pszichoterror megjelenése kapcsán, de azért még inkább, hogy a „javaslataik” a kutatásokkal összhangba állnak.

### **3.4. Az eredmények bemutatása**

#### **3.4.1. A hipotézisek bizonyítása**

A szakdolgozat primer kutatása során IBM SPSS statisztikai programot alkalmaztam, azon belül pedig khí-négyzet próbát és keresztábra elemzéseket készítettem a felállított hipotézisek vizsgálata érdekében.

**H1. Feltételezem, hogy minél több embertől szenved el a személy a lelki inzultust, annál valószínűbb, hogy munkahelyen kívüli csoporthoz fordul mobbing esetén.**

Az elemzés során összevettem a támadó(k) személyét és azt, hogy kihez fordult inzultus esetén az áldozat az atrocitást követően.

Azaz *„Kitől szenved el a munkahelyi lelki inzultust?”* és a *„Kihez fordul, ha lelki inzultus éri a munkahelyén?”* kérdésekre adott válaszokat. Ahogy már említettem csoportosítást végeztem a kategóriák között.

A hipotézis igazolására a khí-négyzet próba elvégzése során azt vizsgáltam, hogy lelki inzultus esetén az adott egyén munkahelyen kívüli csoporthoz fordult e mobbing esetén.

A két változó között **szignifikáns összefüggés van, mert  $p < 0,05$ .**

A kontingencia együttható (Contingency Coefficient) egy asszociációs együttható, amely megmutatja, hogy két változó vagy adatkészlet független vagy függő -e egymástól. Továbbá a kontingencia együttható egy kéri-négyzeten alapuló asszociációs mérték.

Az érték 0 és 1 között van, a 0 azt jelzi, hogy nincs kapcsolat a sor- és oszlopváltozók között, az 1-hez közeli értékek pedig a változók közötti nagyfokú asszociációt jelzik.

A leírtak alapján elmondható, hogy a bizonyítás során elért 0,910 az 1-es értékhez jobban közelít, mint a 0-hoz, így az, hogy az adott egyén minél több embertől szenvedte el a lelki inzultust, összefüggésben állt azzal, hogy munkahelyen kívüli csoporthoz fordult mobbing esetén.

A változók közötti nagyfokú asszociáció van jelen, vagyis az a feltételezés, hogy minél több embertől szenved el a lelki inzultust a személy, annál valószínűbb, hogy munkahelyen kívüli csoporthoz fordul mobbing esetén, igaz. **Így ezt a hipotézist megtartom, mivel beigazolódott.**

## **H2. Feltételezem, hogy összefüggés van a munkahelyen történő pszichoterror fajtái és a szervezeti jellemzők között.**

A lehetséges válaszok közül négy, a szervezet jellemzőivel összefüggő válasz vizsgáltam meg közelebbről, melyek a következők voltak:

### *1. Indokolatlan különbségek vannak a fizetések között.*

A kéri-négyzet próba elvégzése során azt vizsgáltam, hogy a munkahelyen történő pszichoterror típusai és az indokolatlan fizetések között van-e összefüggés.

A két változó között **nincsen szignifikáns összefüggés, mert  $p=0,338$**

### *2. A vezetőség napi szinten hoz rossz döntéseket.*

Azt is vizsgáltam, hogy a munkahelyen történő pszichoterror típusai és vezetőség által hozott rossz döntések között van-e összefüggés. Megállapítottam, hogy a két változó között **nincsen szignifikáns összefüggés, mert  $p=0,994$**

### 3. A felső vezetés a hosszú távú tervezés során, hibás döntéseket hoz.

Összefüggést kerestem a munkahelyen történő pszichoterror típusai és a felső vezetés által hozott hibás döntések között. Megállapítható, hogy a két változó között **nincsen szignifikáns összefüggés, mert  $p=0,939$ .**

### 4. Nem bíznak meg a kollégák egymásban, vezetőikben, vagy a vezetők a beosztottakban.

A próba eredménye azt mutatja, hogy a munkahelyen történő pszichoterror típusai és kollégák, vezetők közt fennálló bizalom között van-e összefüggés. A két változó között **nincsen szignifikáns összefüggés, mert  $p=0,923$ .**

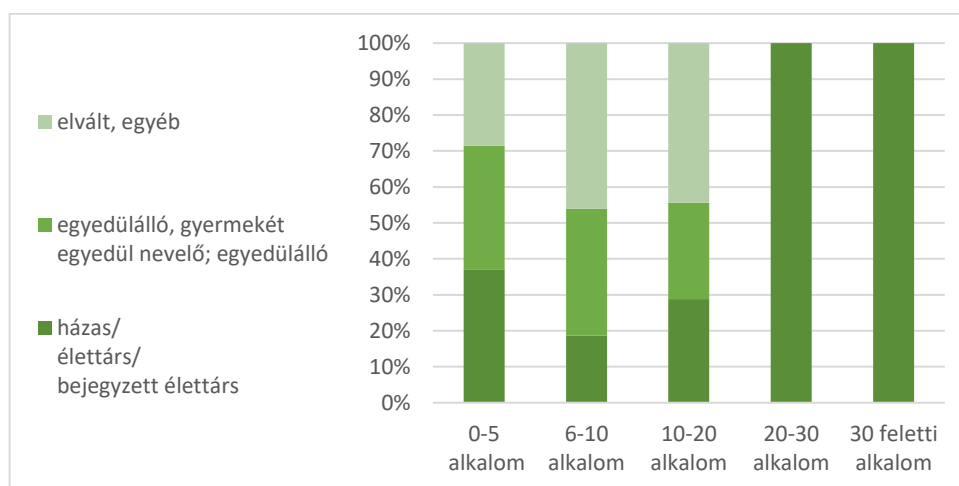
Megállapítható, hogy **nem mutatható ki a vizsgált mintában összefüggés a két jelenség között**, azaz nem lehet azt mondani, hogy egyértelmű együttjárás van a pszichoterror fajtái, illetve a szervezeti jellemzők között.

### H3. Feltételezem, hogy van összefüggés a családi állapot és a között, hogy éri -e atrocitás a munkavállalót.

Az elemzés során összevettem a válaszadók családi állapotát és azt, hogy havonta hányszor tapasztalt zaklató viselkedést.

Azaz „Az Ön családi állapota?” és a „Havonta hányszor tapasztal ilyen zaklató viselkedést?” kérdésekre adott válaszokat. Ahogy már említettem, csoportosítást végeztem a kategóriák között, így összevonásra kerültek a következők: az egyedülállók és a gyereket egyedül nevelők, illetve az elváltak és az egyéb kategória tagjai.

A minta eloszlását az alábbi ábrában mutatom be:



11. ábra Havi zaklatások száma családi állapot szerint (%) (Forrás: saját munka)

A mintában szereplő házas; élettársi vagy bejegyzett élettársi kapcsolatban lévők 74%-a havonta ötnél kevesebb alkalommal élt át atrocitást, az elváltak és az egyéb kategóriába tartozók nagyon alacsony az elemszámmal szerepelnek a mintában, de ezeken belül is látható a tendencia megjelenése.

A chí-négyzet próba elvégzése során választ kerestem arra, hogy családi állapot és a zaklató viselkedés gyakorisága között van-e összefüggés. A két változó között **szignifikáns összefüggés van, mert  $p < 0,05$** .

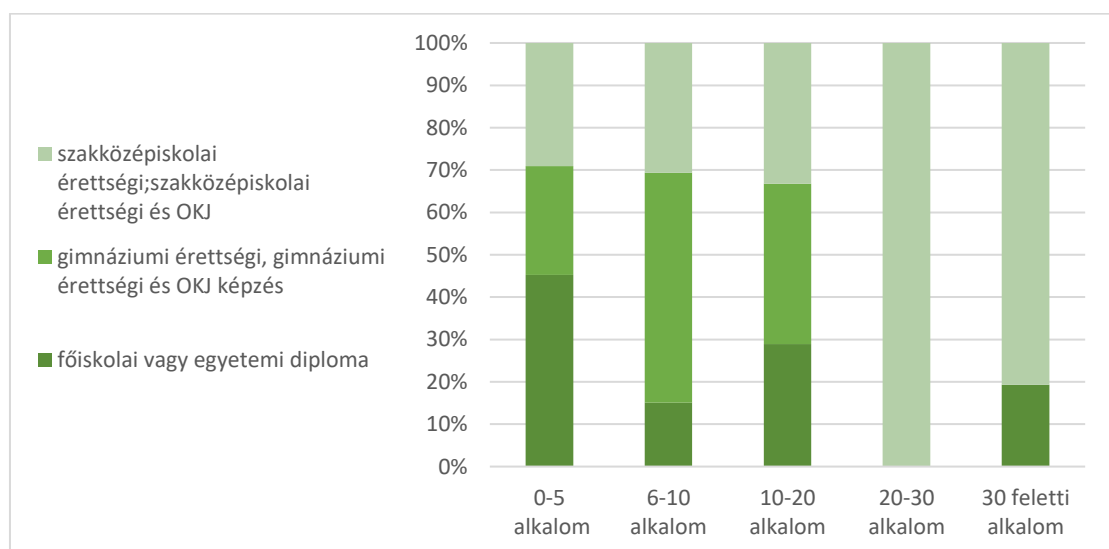
A kontingencia együttható 0,782, mely az 1-es értékhez jobban közelít, mint a 0-hoz, így az, hogy az adott egyén családi állapota és a zaklató viselkedés gyakorisága között nagyfokú asszociáció van jelen.

Vagyis az a **hipotézis**, miszerint van összefüggés a családi állapot és a között, hogy éri atrocitás a munkavállalót, **beigazolódott**.

**H4. Feltételezem, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállaló úgy látja, hogy a szervezet tagjainak jellemzői táptalajt biztosítanak a munkahelyi pszichoterrornak.**

Az iskolai végzettségek alapján a zaklatás megoszlása a következő képet adja. A válaszadók 74%-a felsőfokú végzettségű, így a mintában felülreprezentáltak, de esetükben a 20-30 és a 30 feletti havi zaklatások száma a legnagyobb arányú.

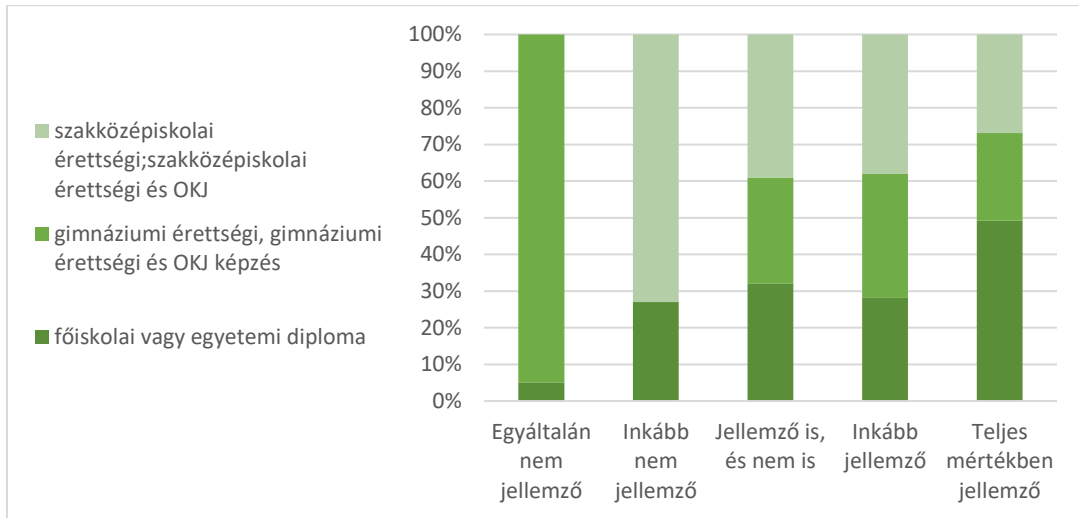
A keresztábra elemzés alapján ezen állításokat vizuálisan is ábrázolom.



12. ábra Havi zaklatások száma legmagasabb iskolai végzettség szerint (%)  
(Forrás: saját munka)

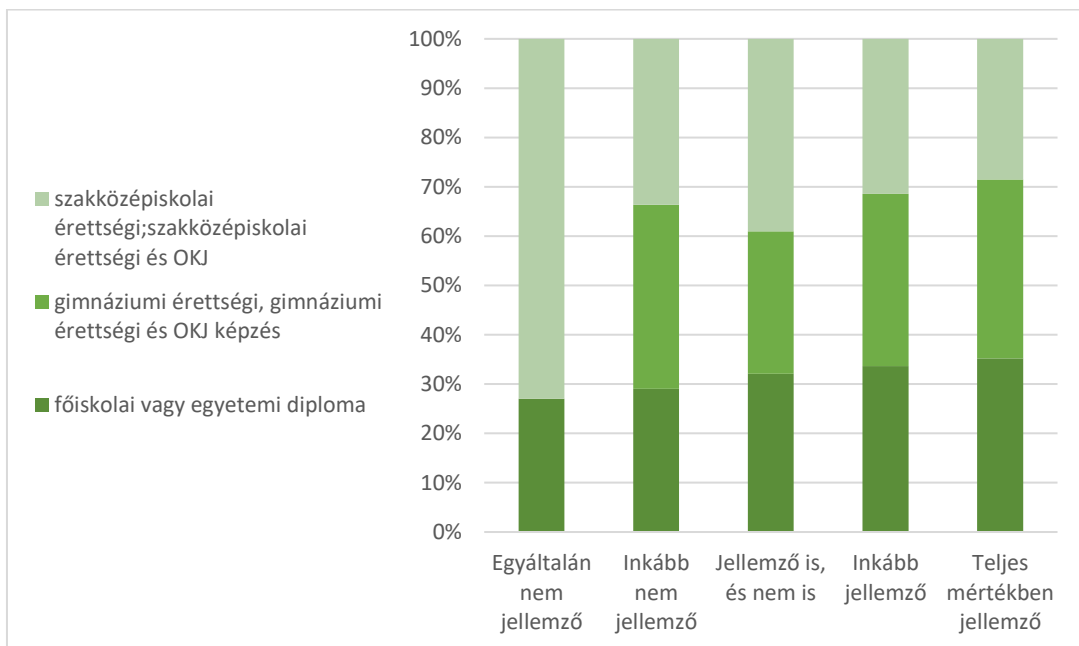


Összevettem a legmagasabb iskolai végzettségekkel azt az kérdést, melyben a szervezet életében jelenlévő szakmai feltékenység jelenségét firtattam. Legmagasabb iskolai végzettség és a szakmai feltékenység előfordulása közti összefüggés



13. ábra Szakmai feltékenység jelenlétének megítélés a legmagasabb iskolai végzettség szerint (%). (Forrás: saját munka)

Elemzés alá vettem a legmagasabb iskolai végzettségekkel azt az kérdést, melyben a munkavállalókat érő bántó kommunikáció és értékrendszerük megkérdőjelezése felől érdeklődtem. A főiskolai vagy egyetemi diplomával rendelkezők nagy részénél sokszor elhangzik *érzéketlen megjegyzés, jellemző az empátia hiánya, az egyén értékrendszerét elutasítják, kritizálják.*

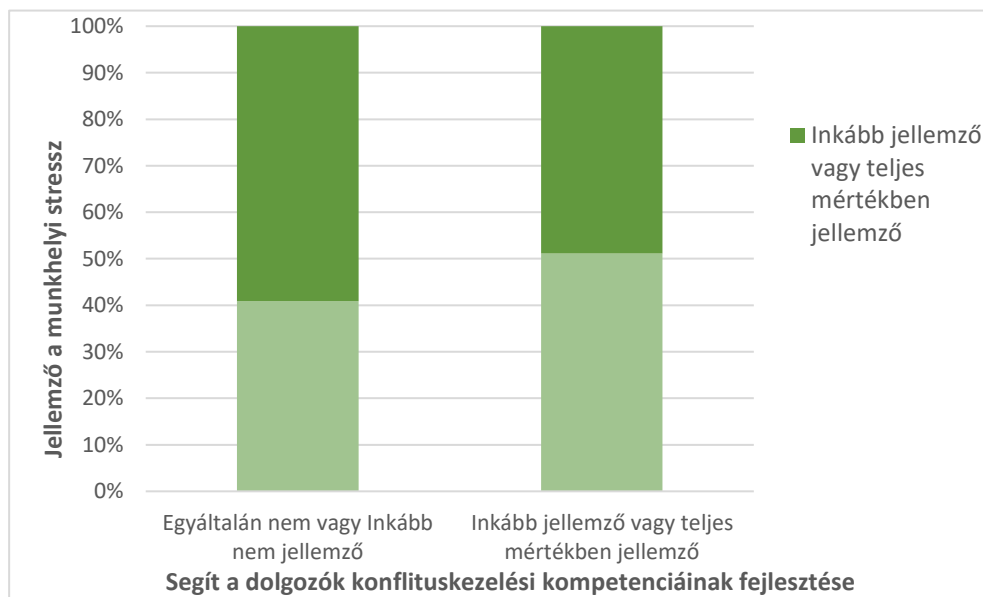


14. ábra A munkavállalót érő bántó kommunikáció és értékrendszerük megkérdőjelezése a legmagasabb iskolai végzettség szerint (%) (Forrás: saját munka)

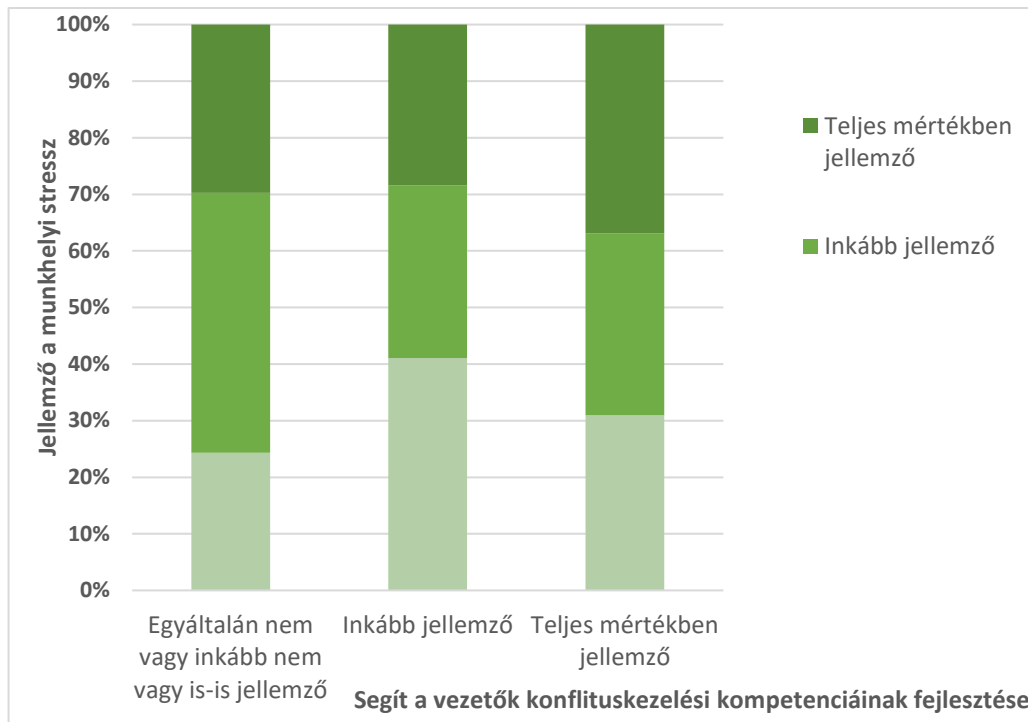
Az a feltételezés, hogy a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállaló úgy látja, hogy a szervezet tagjainak jellemzői táptalajt biztosítanak a munkahelyi pszichoterrornak, nincsen összefüggés, mivel a munkahelyi pszichoterror iskolai végzettségtől függetlenül fordul elő. Ezért a **hipotézist elvetem**.

**H5. Feltételezem, hogy azok, akik úgy vélik a nem megfelelő munkahelyi légkör táptalajt biztosít a mobbingnak, a konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztésében látják a mobbing megakadályozásának lehetőségét.**

A keresztábra elemzés során a *munkahelyi stresszt és a vezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztését* vettem össze. Azok az egyének, akik szerint jellemző a munkahelyi stressz, idegeskedés, a rövid határidők és az állandó feszültség szerint a vezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésében látják a mobbing megakadályozásának lehetőségét.



15. ábra A munkahelyi stressz és a vezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésének összefüggése (%) (Forrás: saját munka)



16. ábra A munkahelyi stressz és a dolgozók konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésének összefüggése (%) (Forrás: saját munka)

A keresztábra elemzés során a *munkahelyi stresszt és a dolgozók konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztését* vettem össze. Azok az egyének, akik szerint jellemző a munkahelyi stressz, idegeskedés, a rövid határidők és az állandó feszültség *nagy része szerint* a dolgozók konfliktuskezelési képességeinek/készségeinek fejlesztésében látják a mobbing megakadályozásának lehetőségét.

Tehát úgy vélem, hogy a **konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztése** - mind a vezetők, mind a dolgozók részére - **megoldást jelenthet a munkahelyi légkör javítására**, mellyel a mobbing megelőzés vagy kezelés felé lépéseket tehet a szervezet.

### 3.4.2. A kutatás eredményei

A saját kérdőíves kutatásom eredményei azt mutatták, hogy a mobbing egy létező jelenség, amelyet a véletlen mintavételes kutatásom résztvevői saját szavaikkal is rendkívül pontosan tudtak jellemezni, a maguk alkotta mobbing definíciókban a kutatók mobbing meghatározásának lényeges elemeit remekül megfogalmazták.

A kutatás eredményei számos fontos megállapítást hoztak, melyek következők.

Az atrocitások intenzitása a kutatásom alapján úgy tűnik összefüggésben áll azzal, hogy a személy „munkahelyen kívüli csoporthoz”, azaz a családhoz és a barátokhoz fordul segítségért. Számomra ez azt jelenti, hogy a hozzánk közelállók megtartóereje kiemelten fontos protektív védelmet nyújt bántalmazás esetén.

Azonban azt is kell jelentenem, hogy önkitöltős kérdőívvel nem lehetett vizsgálni, hogy pusztán viktimológiai szempontból mennyire voltak terheltek vagy érintettek a kitöltők, tehát mennyire „vonzották be”, voltak hiperérzékenyek a mobbingra. Ugyanakkor kénytelenek vagyunk elfogadni annak a lehetőségét, hogy a kitöltők nyilván hiperszenzitívek a téma kapcsán, jelentős részük nyilván ezért is töltötte ki a kérdőívemet.

A második hipotézis szerint összefüggést feltételeztem a munkahelyen történő pszichoterror fajtái és a szervezeti jellemzők között. Ez a tézis végül nem volt bebizonyítható, habár a szakirodalom és saját korábbi benyomásaim alapján arra számítottam, hogy van összefüggés a két ismerv között. Ugyanakkor, ezen kutatás keretében nem sikerült ezt a hipotézist alátámasztanom, élnék azzal a feltételezéssel, hogy egy nagyobb elemszámú kutatás akár bizonyíthatná is.

A családi állapot a szakirodalom alapján nagyfokú összefüggést mutat a mobbinggal, hiszen a kutatások szerint például gyakrabban érintettek a gyermeküket egyedül nevelő nők (Marton 2006). Szerettem volna így én is a családi állapot és a mobbing közötti kapcsolatot feltárni, mely vizsgálat azt mutatta, hogy az adott egyén családi állapota és a zaklató viselkedés gyakorisága között nagyfokú asszociáció van jelen. Ehhez azonban feltétlenül szükséges hozzátennem, hogy igen óvatos következtetést lehet itt levonni, tekintettel arra, hogy a válaszadók elsöprő többsége (77%) házasságban vagy élettársi, bejegyzett élettársi kapcsolatban él.

A legmagasabb iskolai végzettség befolyásoló szerepe úgy véltem szerepet játszik abban, hogy milyen jellemzők segíthetik a mobbing megjelenését egy szervezetben. A feltételezésem szerint a szervezet tagjainak viselkedése nagy hatással van a jelenségre.

Azonban a mobbing jelenléte nem volt bizonyítható összefüggésben azzal, hogy a szervezetben a kollégák között szakmai féltékenység burjánzik, illetve azzal sem, hogy érzéketlen megjegyzések és empátia hiánya mutatkozna a szervezet tagjai felé.

A szakirodalmi áttekintésben sok szó esett a munkahelyi légkörről, így feltételezésem ezzel kapcsolatosan az volt, hogy ha nem megfelelő a hangulat, annak okai közt a konfliktusok biztosan szerepelnek, hozzájárulva ezzel a mobbinghoz. Az ugyancsak sokat említett konfliktuskezelési kompetenciák azonban ellentétes irányba hatnak, hiszen hozzájárulhatnak a kellemesebb légkör eléréséhez, azaz épp a munkahelyi pszichoterror ellen hatnak. Hipotézisem alátámasztására keresztábra elemzéssel a munkahelyi stresszt és a vezetők, illetve a dolgozók konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztését vettem össze, mely eredményeképp elmondható, hogy a stresszel küzdő egyének nagy része szerint a konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztésével kezelhető a mobbing szervezetben történő megjelenése.

### 3.5. Következtetések, javaslatok

A szakirodalom és a kutatás alapján olybá tűnik, hogy a **jó munkahelyi légkör** csökkentheti a bizalmatlanságot és a munkahelyi stresszt, amely következtében a munkatársak nagyobb valószínűséggel támaszkodnak egymásra, ez pedig erősítheti a csapatmunkát. Pozitív hangvételi környezetben az emberek könnyebben megosztják egymással az információkat és segítséget nyújtanak egymásnak munkavégzésük során.

A munkahelyi **légkörre pozitív irányban hat** a vezető támogató hozzáállása és kommunikációs stílusa. A vezető szerepe kiemelten fontos a célok meghatározásában, a munkatársak fejlődésének segítésében és a konfliktuskezelésben. Ha egy vezető nem megfelelően kezel bizonyos helyzeteket, vagy nem biztosít megfelelő támogatást és irányítást, az negatívan befolyásolhatja az ott dolgozók munkával szembeni elköteleződését, a munkahelyi légkört, csökkentve ezzel a munkatársak elégedettségét és teljesítményét.

Az empátikus vezető hatással van a munkatársak viselkedésére, ez viselkedés pedig hozzásegít ahhoz, hogy mások felé is empátikusak legyenek. Az empátia lehetővé teszi, hogy mások helyébe képzeljük magunkat, lehetőséget ad arra, hogy munkatársaink érzéseivel, szempontjaival azonosuljunk (Kollár 2023). Az empátia hiánya megnehezíti az együttműködést, valamint a kommunikációt és a konfliktusok kezelését, mindez pedig növelheti a stressz-szintet. Említettem, hogy a vezetők érzelmi intelligenciájának óriási jelentősége van a vezetéstudomány szerint, mert az ezen tulajdonságokkal felvértezett vezetők képesek elérni a kiegyensúlyozott légkört.

Javaslataim, melyek a kutatás alapján elősegítik a mobbing megjelenését vagy segítik a visszaszorítását a következők.

Szervezeti **eljárásrendek és tréningek** kidolgozása, illetve ezek implementálása elengedhetetlen a mobbing megelőzésére és kezelésére. Ezek írásbeli utasítások, például etikai kódexek kidolgozását, kommunikációs és konfliktuskezelési tréningek megtartását és vezetőképzést is tartalmaznak.

A „**jó vezető**” fogalmába már nem csak a magas szintű szakmai kompetencia tartozik, hanem egy empátikus, magas érzelmi intelligenciával rendelkező, emberbarát vezető, aki figyel a beosztottak jóllétére és rövid időn belül érzékeli, ha megjelenik a szervezetben a munkahelyi pszichoterror.

A **vezetőknek** fontos szerepük van abban, hogy felismerjék és kezeljék a mobbing incidenseket a munkahelyükön, így az ő **képzésük** kiemelten fontos feladat lehet. Ezen intézkedések és változtatások növelhetik a szervezetek hitelességét és társadalmi felelősségvállalását a mobbing problémájának kezelésében és megelőzésében. A szervezeti kultúra és a vezetői stílus nagy hatással van a munkahelyi mobbing előfordulására és kezelésére. Azokban a szervezetekben, ahol nyitott kommunikációs környezet és támogató vezetői stílus van, kevésbé valószínű, hogy a munkahelyi mobbing előfordul. Kiderült, hogy igazán fontos a **munkavállalók edukálása** arra, hogy mihamarabb felismerjék, ha mobbing éri őket, amelynél már csak az a fontosabb, hogy a jelenség megelőzéséért a szervezet mellett a munkavállalók is mindent megtegyenek. Kutatásom válaszadói rámutattak a konfliktuskezelés és a vezetői támogatás fontosságára a mobbing incidensek kezelésében.

A **rendszeres felmérések** és a bizalmas légkör megteremtésével szervezeti szinten nyomon követhetők a problémák, így lehetőség nyílik az időben történő reagálásra, elejét véve ezzel a jelenség elhatalmasodásának. Ezekben a feladatokban kiemelt szerepe van a szervezet vezetőjének és a HR szervezetnek, többek között példamutatással.

Ezek a javaslatok segíthetnek a munkahelyi pszichoterror kezelésében és megelőzésében, valamint hozzájárulhatnak a munkavállalók jólétének és a szervezet teljesítményének javításához.

### 3.6. Összefoglalás

A diplomadolgozat fő célja, hogy betekintést nyújtson a mobbing jelenségébe, valamint benyomást szerezzünk a hazai viszonyok egy kisebb szeletéről, saját kutatásom segítségével. Elkészítésében vezérelv olt, hogy hozzájárulhasson a munkavállalók jólétének növeléséhez és a munkahelyi légkör javításához azáltal, hogy az olvasó számára mélyebb betekintést nyújt a munkahelyi pszichoterror jelenségébe és annak lehetséges következményeibe.

A dolgozatban bemutatott szakirodalmi áttekintés az értekezés terjedelmének megfelelő mértékű keresztmetszeti képet ad a munkahelyi pszichoterror kapcsán, kitér a megjelenésének különböző formáira, azok jellemzőire, lehetséges hatásaira. A szakirodalom segítségével vázoltam fel a mobbing megelőzésre alkalmas módszereket és a jelenség szervezet általi kezelésének lehetséges módszereit. Kutatásom előkészítését is ez a szakirodalmi áttekintés segítette, általa fogalmaztam meg a megfelelő kutatási kérdéseket és határoztam meg a kutatási célokat.

Szükségesnek láttam a számtalan vizsgálódási lehetőség közt egyetlen, konkrét csapásirányt kijelölni – az irodában dolgozó nők fókuszba helyezésével –, a téma gazdagsága miatt lehetetlen lett volna egyetlen dolgozat keretei közt átfogó, teljes képet adni a mobbing egészéről.

Saját kutatásommal a munkahelyi pszichoterror jelenség feltárását és megértését céloztam meg, az irodában dolgozó nők esetében. Kutatásomban a beérkezett, 110 fő által kitöltött kérdőívet vizsgáltam; a minta nem tekinthető reprezentatívnak, így a belőle levont következtetéseket is a megfelelő fenntartással kell kezelni.

Saját kutatásom adatainak elemzése során kiderült, hogy a munkahelyi pszichoterror ismert a munkavállalók között, megjelennek az egyes szervezetekben.

A felmérés kitért a mobbing különböző megjelenési formáira, beleértve a verbális és nem verbális zaklatásokat, a szociális kirekesztést és az érzelmi befolyásolást is. E mellett az atrocitások elkövetőit, ismétlődését, valamint a válaszadók mobbing kapcsán keletkezett benyomásait, a lehetséges okokat és megoldási lehetőségeket kutattam.

Bebizonyosodott azon feltételezésem, hogy minél több embertől szenved el az inzultust a konkrét személy, annál valószínűbb, hogy munkahelyen kívüli csoporthoz fordul segítségért.

A pszichoterror fajtái és a szervezeti jellemzők között nem találtam összefüggést annak ellenére sem, hogy a szakirodalomban említett kutatások beszámolnak erről; ennek bizonyítását meglátásom szerint a minta nagysága nem tette lehetővé. A családi állapot és válaszadókat ért atrocitások közt bebizonyosodott az összefüggés, amely összhangban áll a szakirodalomban is említettekkel. A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalók – feltételezésem ellenére – nem úgy látják, hogy a szervezet tagjainak jellemzői elősegítik a munkahelyi pszichoterror megjelenését a szervezetben. Utolsó hipotézisem bizonyítást nyert, amely alapján úgy vélem, hogy a konfliktuskezelési kompetenciák fejlesztése – mind a vezetők, mind a dolgozók részére – megoldást jelenthet a munkahelyi légkör javítására, amellyel megelőzhető a mobbing, de legalábbis lépések tehetők a szervezet részéről a kezelése felé.

Ezek az eredmények felismertetik a munkahelyi környezet fontosságát, illetve azt, hogy a problémák detektálásával lehetséges a környezet javítása. Eredményeim további alapot szolgáltathatnak egy későbbi kutatáshoz, hiszen a téma még sok vizsgálandó területet kínál.

Dolgozatom egyik remélt hozadéka, hogy felhívja a figyelmet erre a több szempontból is káros jelenségre, hogy a felismerés segítségével mind a munkavállalók, mind a munkáltatók lépéseket tegyenek a munkahelyi pszichoterror megfékezésére. A munkavállalók jólléte hozzájárul a szervezet egészséges működéséhez, amely mára nemzetgazdasági kérdéssé nőtte ki magát. A kutatás segít elmélyíteni és kibővíteni a munkahelyi mobbingról és annak hatásairól szóló tudományos ismereteket, új betekintést nyújt a témába és hozzájárulhat az adott terület szakirodalmának gazdagításához.

A kutatásom eredményei segíthetnek a szervezetek munkahelyi kultúrájának és vezetői gyakorlatainak javításában, ami pedig hozzájárulhat a munkavállalók jóllétének és teljesítményének növeléséhez is. Értekezésem segítséget nyújthat a munkahelyi légkör és a munkavállalói elégedettség javítására irányuló intézkedések kialakításában és végrehajtásában is, amellyel elősegíthető a hatékonyabb és elégedettebb munkavégzés.



## Felhasznált irodalom

Ashforth, B. (1994): *Petty Tyranny in Organizations*. Human Relations, 47(7), 755–778. DOI: [10.1177/001872679404700701](https://doi.org/10.1177/001872679404700701)

Árvai A. (2011): *A pszichoterror, mint potenciális stressztényező vizsgálata a munkahelyen és az iskolában*. Letöltés dátuma: 2024.03.03. forrás: <https://repozitorium.omikk.bme.hu/items/98642af0-5208-483d-9153-9efeb1a6bf63>

Babbie, E. R. (2012): *The Practice of Social Research*. Wadsworth Cengage Learning.

Backovic L. (2021): *Elf Gründe, warum gute Mitarbeiter gehen* Letöltés dátuma: 2024.03.21. forrás: <https://www.handelsblatt.com/karriere/karrierecoach/kuendigungen-elf-gruende-warum-gute-mitarbeiter-gehen/26666756.html>

Bakacsi Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest: Semmelweis Kiadó

Bandi, S., Csókási, K., Kállai, J., Tiringner, I., Martin, L., Kiss, E. C. (2019): *Nehézségekkel szembeni ellenálló képesség (reziliencia) és az életstratégia összefüggése fiatal felnőttek populációjában*. Magyar Pszichológiai Szemle, 74(4), 425–446. DOI: [10.1556/0016.2019.74.4.1](https://doi.org/10.1556/0016.2019.74.4.1)

Bandura, A. (1977): *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological Review, 84(2), 191–215. DOI: [10.1037/0033-295X.84.2.191](https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191)

Benedek, J. (2021): *Fenntartható fejlődés: banális metaforától korunk meghatározó területfejlesztési paradigmáig*. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 18(3), 4–14. DOI: [10.32976/stratfuz.2021.39](https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.39)

Barkóczi S. (2011): *A mobbing helyzet kialakulása lehetőségeinek megelőzése egy munkacsoporton belül* – [szakdolgozat] Miskolc: Letöltés dátuma: 2024.03.03. forrás: <https://oai.kereso.sztaki.hu/kereso/index.php?a=get&id=166249&pattern=&t=A+mobbing+helyzet+kialakul%C3%A1sa+lehet%C5%91s%C3%A9geinek+megel%C5%91z%C3%A9se+egy+munkacsoporton+bel%C3%BC>

Bányi-Márton G., Boruzs K., Bíró K. (2016): *A munkahelyi mobbing kezelésének jogi vetületei*. International Journal of Engineering and Management Sciences, 1(1), 1–9. DOI: [10.21791/IJEMS.2016.1.10](https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.10)

Dajnoki K., Ujhelyi M., Filep R. (2021): *Motiváció vizsgálata Herzberg kéttényezős modellje és az öndeterminációs elmélet alapján*. Studia Mundi – Economica, 8(2), 2–12. DOI: [10.18531/Studia.Mundi.2021.08.02.2-12](https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2021.08.02.2-12)

Demeter T. (2021.): *A fenntartható lelki egészség, avagy miért fontos a munkahelyi mentálhigiéné?* Letöltés dátuma: 2024.03.24. forrás: <https://mindsetpszichologia.hu/a-fenntarthato-lelki-egeszseg-avagy-miert-fontos-a-munkahelyi-mentalhigiene>

Deutsch Sz., Fejes E., Kun Á., Medvés D. (2015): *A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében*. DOI: [10.17627/ALKPSZICH.2015.2.49](https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2015.2.49)

Dewe P., & Kompier M. (2008): *Mental capital and wellbeing: making the most of ourselves in the 21st century: wellbeing and work : future challenges*. Letöltés dátuma: 2024.03.03. forrás: [http://dera.ioe.ac.uk/8445/1/wellbeing\\_and\\_work.pdf](http://dera.ioe.ac.uk/8445/1/wellbeing_and_work.pdf)

Díaz-Serrano L., Cabral Vieira, J. A. (2005): *Low Pay, Higher Pay and Job Satisfaction within the European Union: Empirical Evidence from Fourteen Countries* (SSRN Scholarly Paper 702889). DOI: [10.2139/ssrn.702889](https://doi.org/10.2139/ssrn.702889)

Duffy, M., & Sperry, L. (2012): *Mobbing Causes, Consequences, and Solutions*. Oxford University Press. DOI: [10.1093/acprof:oso/9780195380019.001.0001](https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195380019.001.0001)

Egyed, D. S. (2016): *A pedagógusok körében megjelenő stressz, pszichoterror és kiégés jelensége; prevenció és kezelési lehetőségek a köznevelési intézményben*. Opus et Educatio, 3(5). DOI: [10.3311/ope.134](https://doi.org/10.3311/ope.134)

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (2020): *Bullying and Harassment in the Workplace*. Letöltés dátuma: 2024.03.08. forrás: [https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=PLcDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Bullying+and+Harassment+in+the+Workplace+einarsen&ots=7-gwmg3tz6&sig=TL0q3P6eRJR\\_mRAhU7K\\_NIkEOMg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Bullying%20and%20Harassment%20in%20the%20Workplace%20einarsen&f=false](https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=PLcDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Bullying+and+Harassment+in+the+Workplace+einarsen&ots=7-gwmg3tz6&sig=TL0q3P6eRJR_mRAhU7K_NIkEOMg&redir_esc=y#v=onepage&q=Bullying%20and%20Harassment%20in%20the%20Workplace%20einarsen&f=false)

Falus I., Ollé J. (2008): *Az empirikus kutatások gyakorlata* Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó

Fleming J., Ledogar R. J. (2008): *Resilience, an Evolving Concept: A Review of Literature Relevant to Aboriginal Research*. Pimatisiwin, 6(2), 7–23. Letöltés dátuma: 2024.03.18. forrás: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2956753/>

Garami M., Rácz Z. (2023): *A tisztességes és fenntartható munka egyes aspektusai, különös tekintettel a mobbing gazdasági és egyéb természetű káros hatásaira*. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 20(1), 121–130. DOI: [10.32976/stratfuz.2023.10](https://doi.org/10.32976/stratfuz.2023.10)

Gazioglu S., Tansel A. (2006): *Job satisfaction in Britain: individual and job related factors*. Applied Economics, 38(10), 1163–1171. DOI: [10.1080/00036840500392987](https://doi.org/10.1080/00036840500392987)

Glasø L., Matthiesen S. B., Nielsen, M. B., Einarsen S. (2007): *Do targets of workplace bullying portray a general victim personality profile?* Scandinavian Journal of Psychology, 48(4), 313–319. DOI: [10.1111/j.1467-9450.2007.00554](https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2007.00554).

Gábor E. (2011): *Útmutató munkáltatóknak a munkahelyi lelki egészség fejlesztéséhez*. Egészségfejlesztés, 52(5–6). Letöltés dátuma: 2024.03.08. forrás: <https://ojs.mtak.hu/index.php/egfejl/article/view/10350>

Houtman I. L. D., Bakker F. C. (1991): *Individual differences in reactivity to and coping with the stress of lecturing*. Journal of Psychosomatic Research, 35(1), 11–24. DOI: [10.1016/0022-3999\(91\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0022-3999(91)90003-7)

Hungler S. (2018): *A munkahelyi erőszak és zaklatás elleni küzdelem szabályozási nehézségei*. Fundamentum: az emberi jogok folyóirata, 3–4, 39–43. Letöltés dátuma: 2024.03.21. forrás: <https://real.mtak.hu/89611/>

Huszár, L. (2021): *A munkahelyi mobbing jelensége és kezelése* [Postgr, BCE Vezetéstudományi Intézet] Letöltés dátuma: 2024.03.03. forrás: [http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Huszar\\_Lili.pdf](http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Huszar_Lili.pdf)

Jönsson S., Muhonen T., Forssell R. C., Bäckström M. (2017): *Assessing Exposure to Bullying through Digital Devices in Working Life: Two Versions of a Cyberbullying Questionnaire (CBQ)*. Psychology, 8(3), 477–494. DOI: [10.4236/psych.2017.83030](https://doi.org/10.4236/psych.2017.83030)

Juhász T. (2018): *Miképpen érintettek, és hogyan reagálnak a nők és a férfiak a munkahelyi lelki terrorra?* Opus et Educatio, 5(3). DOI: [10.3311/ope.259](https://doi.org/10.3311/ope.259)

Kapocsi E. (2018): *Mobbing és bullying az orvosok között: amikor a kollégából ellenség lesz*. Letöltés dátuma: 2024.03.20. forrás: <https://mob.aeek.hu/detailsperm.jsp?PERMID=138825>

Kaposi M.: *„Mobbing” – munkahelyi fúrás* Letöltés dátuma: 2024.03.21., forrás: <https://docplayer.hu/3442943-Targyszavak-lelki-terror-furas-bantalmazasok-munkahelyi-konfliktusok-mobbing.html>

Kaucsek Gy., Simon P. (1996a): *Pszichoterror a munkahelyen*. (Irodalmi áttekintés és az első hazai tapasztalatok) I. rész. *Humánpolitikai Szemle*. 9. szám, 39-45.

Kaucsek Gy., Simon P. (1996b). *Pszichoterror a munkahelyen*. (Irodalmi áttekintés és az első hazai tapasztalatok) II. rész. *Humánpolitikai Szemle*. 10. szám, 41-49.

Kaucsek Gy., Simon P. (2009). *Pszichoterror a munkahelyen*. Vezetés-és szervezetpszichológia. Budapest: Edge 2000 Kiadó, 535-580.

Kobasa S. C., Maddi S. R., Kahn, S. (1982): *Hardiness and health: A prospective study*. Journal of Personality and Social Psychology, 42(1), 168–177. DOI: [10.1037/0022-3514.42.1.168](https://doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.168)

Kovács G. (2020): *Szervezetvezetési módszerek – azaz hogyan váljunk sikeres vezetővé*. Magyar Rendészet, 20(2), 137–151. DOI: [10.32577/mr.2020.2.7](https://doi.org/10.32577/mr.2020.2.7)

Kovács Sz. (2017): *Mobbing, avagy pszichoterror a munkahelyen*. Jogászvilág. Letöltés dátuma: 2024.03.21. forrás: <https://jogaszvilag.hu/cegvilag/mobbing-avagy-pszichoterror-a-munkahelyen/>

Kóródi K., Szabó É. (2019): *A tanulmányi reziliencia értelmezése: kutatási, prevenciós és intervenciós lehetőségek*. Magyar Pszichológiai Szemle, 74(4), 527–545. DOI: [10.1556/0016.2019.74.4.6](https://doi.org/10.1556/0016.2019.74.4.6)

Kőműves Z., Pálmai, L., Hebeny-Fuchs O., Szabó-Szentgróti, G. (2024): *Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben és hatása a beosztottakra*. Új Munkaügyi Szemle, 5(1), 37–52. DOI: [10.58269/umsz.2024.1.4](https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.4)

Kristensen T. S., Hannerz H., Høgh A., & Borg V. (2005): *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 31(6), 438–449. DOI: [10.5271/sjweh.948](https://doi.org/10.5271/sjweh.948)

Kun Á. (2010): *Munkhelyi jóllét és elköteleződés* Letöltés dátuma: 2024.03.21. forrás: [https://drive.google.com/file/d/1o5m8-h-PEFsnQPKydPMA2d0M623w2U-A/view?usp=embed\\_facebook](https://drive.google.com/file/d/1o5m8-h-PEFsnQPKydPMA2d0M623w2U-A/view?usp=embed_facebook)

Lakatosné Szuhai Gy. (2018): *Tudatos életvezetés, avagy a projektmenedzsment technikák alkalmazása mindennapjainkban*. Opus et Educatio, 5(1). DOI: [10.3311/ope.243](https://doi.org/10.3311/ope.243)

Lovretity Zs. (2017): *Nem jössz ki főnököddel? Hogyan kezeld a problémás kapcsolatot?* Munkaügyi Szemle Letöltés dátuma: 2024.04.01., forrás: [www.munkaugyiszemle.hu/nem-jossz-ki-fonokoddal-hogyan-kezeld-problemas-kapcsolatot-](http://www.munkaugyiszemle.hu/nem-jossz-ki-fonokoddal-hogyan-kezeld-problemas-kapcsolatot-)

Markó É., Bandi S., Kiss E. C. (2019): *A 16 ítemes szülői reziliencia kérdőív (PREQ16) magyar adaptációja– első hazai mérési tapasztalatok*. Magyar Pszichológiai Szemle, 74(4), 447–462. DOI: [10.1556/0016.2019.74.4.2](https://doi.org/10.1556/0016.2019.74.4.2)

Martino D. C. V. D. (2006): *Violence at work* (3rd edition). [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_PUBL\\_9221108406\\_EN/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_PUBL_9221108406_EN/lang--en/index.htm)

Marton T. (2006): *Mobbing-, bullying-, pszichoterror-, szociális stressz a munkahelyeken*. Letöltés dátuma: 2024.03.20. forrás: <https://www.scribd.com/doc/36119514/Marton-Tamas>

Matthiesen S. B., Einarsen S. (2007): *Perpetrators and Targets of Bullying at Work: Role Stress and Individual Differences*. *Violence and Victims*, 22(6), 735–753. DOI: [10.1891/088667007782793174](https://doi.org/10.1891/088667007782793174)

Mazur T. (2016): *A munkavállalókat fenyegető egyik legnagyobb veszély- A munkahelyi mobbing* [szakdolgozat] Budapest: Letöltés dátuma: 2024.03.20. forrás: [docplayer.hu/35495568-A-munkavallalokat-fenyegeto-egyik-legnagyobb-veszely-a-munkahelyi-mobbing.html](http://docplayer.hu/35495568-A-munkavallalokat-fenyegeto-egyik-legnagyobb-veszely-a-munkahelyi-mobbing.html)

McDaid D., Park A.-L., Wahlbeck K. (2019): *The Economic Case for the Prevention of Mental Illness*. *Annual Review of Public Health*, 40(1), 373–389. DOI: [10.1146/annurev-publhealth-040617-013629](https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-040617-013629)

Merétei B. (2015.): *Szervezeti pletyka, mint az érzelmi munkával való megküzdés eszköze*. Letöltés dátuma: 2024.03.21. forrás: [https://drive.google.com/file/d/0B94H\\_Ej9wGWvd0dLTW9jeEVreHM/view?resourcekey=0-9PXN0I2dBNML40r4zfmLPQ&usp=embed\\_facebook](https://drive.google.com/file/d/0B94H_Ej9wGWvd0dLTW9jeEVreHM/view?resourcekey=0-9PXN0I2dBNML40r4zfmLPQ&usp=embed_facebook)

Ménes A. (2011.): *A munkahelyi légkör jelentősége*. Letöltés dátuma: 2024.03.21. forrás: [https://drive.google.com/file/d/0B94H\\_Ej9wGWvZDUwSWp0ZVluOEU/view?resourcekey=0-r8aR2LteHWrEi7DlrEPitA&usp=embed\\_facebook](https://drive.google.com/file/d/0B94H_Ej9wGWvZDUwSWp0ZVluOEU/view?resourcekey=0-r8aR2LteHWrEi7DlrEPitA&usp=embed_facebook)

Milon M., Al-Amin Md., Saha S. (2022): *Workplace Bullying, Sexual Harassment, Discrimination: A Bane for Female Employees' Career in the Private Banking Industry of Bangladesh*. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 10(04), 689–704. DOI: [10.4236/jhrss.2022.104040](https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.104040)

Nemes F., Szlávicz Á. (2011): *A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában*. DOI: [10.14267/VEZTUD.2011.09.01](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.09.01)

Nistor K., Ádám S., Cserháti Z., Szabó A., Zakor T., Stauder A. (2015): *A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) magyar verziójának pszichometriai jellemzői*. Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, 16(2), 179–207. DOI: [10.1556/0406.16.2015.2.3](https://doi.org/10.1556/0406.16.2015.2.3)

Nistor K., Nistor A., Ádám S., Szabó A., Konkoly Thege B., Stauder A. (2015): *The relationship of work-related psychosocial risk factors with depressive symptoms among Hungarian workers*. Preliminary results of the Hungarian Work Stress Survey. Orvosi Hetilap, 156(11), 439–448. DOI: [10.1556/OH.2015.30103](https://doi.org/10.1556/OH.2015.30103)

Noé N. (2004): *A dolgozó munkával való elégedettsége*. Marketing & Menedzsment, 38(5), 13–23. Letöltés dátuma: 2024.03.20. forrás: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/1091>

Perger M., Takács P. K. (2017): *Munkahelyi pszichoterror vizsgálata pedagógusok körében*. Opus et Educatio, 4(3). DOI: [10.3311/ope.202](https://doi.org/10.3311/ope.202)

Répáczki R. (2009): *Egy módszer, amire égető szükség lenne: konfliktuskezelés mediációval - Lovas Zsuzsa* Letöltés dátuma: 2024. 03. 20. forrás: <https://www.munkaugyiszemle.hu/egy-modszer-amire-egeto-szukseg-lenne-konfliktuskezeles-mediacioval-lovas-zsuzsa>

Salamon H., Szabolcsi G. (2022): *Az adaptivitás területei a vezetői feladatrendszerben*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem. Letöltés dátuma: 2024.03.22. forrás: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/18614>

Samnani A.-K., Singh P. (2016): *Workplace bullying: Considering the interaction between individual and work environment*. Journal of Business Ethics, 139(3), 537–549. DOI: [10.1007/s10551-015-2653-x](https://doi.org/10.1007/s10551-015-2653-x)

Seligman M. (2018): *PERMA and the building blocks of well-being*. The Journal of Positive Psychology, 13(4), 333–335. DOI: [10.1080/17439760.2018.1437466](https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466)

Stone A. A., Neale J. M. (1984): *New measure of daily coping: Development and preliminary results*. Journal of Personality and Social Psychology, 46(4), 892–906. DOI: [10.1037/0022-3514.46.4.892](https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.892)

Svelta E. (2017): *Munkaügyi konfliktusok és rendezésük*. Letöltés dátuma: 2024.03.18. forrás: <https://tudasportal.uni-nke.hu/xmlui/handle/20.500.12944/100473>

Szabó E. (2010): *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés rendszere a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei – különös tekintettel az idői tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök körében*. Letöltés dátuma: 2024.03.10. forrás: <http://hdl.handle.net/2437/93931>

Szakács D. (2022): A munkahelyi pszichoterror Magyarországon - egy kérdőíves kutatás tanulságai (MJO, 2022/2, 45-53. o.) Letöltés dátuma: 2024.03.03. forrás: <https://szakikkadatbazis.hu/doc/5373091>

Szekeres B., Mélypataki G., & Garami M. (2022): *Gondolatok a mobbingról és a munkahelyi cyberbullyingról*. Publicationes Universitatis Miskolcensis, Sectio Juridica et Politica, 40(2.), 401–417. Letöltés dátuma: 2024.03.15. forrás: <https://ojs.uni-miskolc.hu/index.php/juridicaetpolitica/article/view/2608>

Szelezsánné Egyed D. (2016): *A pedagógusok körében megjelenő stressz, pszichoterror és kiégés jelensége; prevenció és kezelési lehetőségek a köznevelési intézményben*. Opus et Educatio, 3(5). DOI: [10.3311/ope.134](https://doi.org/10.3311/ope.134)

Szeriné Dr. Ormándi E. (2019.): *Reziliencia és megküzdés - Mindset Pszichológia*. Letöltés dátuma: 2024.03.22. forrás: <https://mindsetpszichologia.hu/reziliencia-es-megkuzdes>

Szilas R. (2014.): *A szervezeti igazságosság hatása a munkahelyi stressz kialakulásának folyamatára*. Letöltés dátuma: 2024.03.21. forrás: [https://drive.google.com/file/d/0B94H\\_Ej9wGWvVXd5T3RUVGlwM2s/view?ts=65534d3e&resourcekey=0-yeSuGplUDmFslqB3NML4yA&usp=embed\\_facebook](https://drive.google.com/file/d/0B94H_Ej9wGWvVXd5T3RUVGlwM2s/view?ts=65534d3e&resourcekey=0-yeSuGplUDmFslqB3NML4yA&usp=embed_facebook)

Szontagh P. I. (2018): *Hatékony vezető 1. - A vezetői szerep*. Nemzeti Közszerzői Egyetem. Letöltés dátuma: 2024.03.19. forrás: <https://tudasportal.unike.hu/xmlui/handle/20.500.12944/7190>

Tárkányi Á. (2012) *A munkahely és a párkapcsolat kölcsönhatásai*. Letöltés dátuma: 2024.03.18. forrás: <https://www.munkaugyiszemle.hu/munkahely-es-parkapcsolat-kolcsonhatasai>

Toohey J. (1995): *Managing the stress phenomenon at work*. In *Psychological health in the workplace: Understanding & managing occupational stress* (o. 51–71). Australian Psychological Society.

Tóth A., Solymosi-Szekeres B. (2023): *A mobbing - avagy a munkahelyi pszichoterror arculata*. Letöltés dátuma: 2024.03.21. forrás: <https://m2.mtmt.hu/gui2/?mode=browse&params=publication;34445515>

Vajda R. (2006): *Mobbing-a munkahelyek mumusa*. Letöltés dátuma: 2024.03.17., forrás: <https://adoc.pub/mobbing-a-munkahelyek-mumusa.html>

Vajda R. (2006): *Mobbing a munkahelyi pszichoterror (mobbing) és a kapcsolódó szolgáltatások Magyarországon*. Letöltés dátuma: 2024.03.21., forrás: <https://docplayer.hu/1373095-Mobbing-a-munkahelyi-pszichoterror-mobbing-es-a-kapcsolodo-szolgaltatasok-magyarorszagon.html>

Vartia M. A.-L. (2001): *Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying*. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27(1), 63–69. DOI: [10.5271/sjweh.588](https://doi.org/10.5271/sjweh.588)



Zapf D., & Einarsen S. (2001): *Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice—an introduction*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 10(4), 369–373. DOI: [10.1080/13594320143000807](https://doi.org/10.1080/13594320143000807)

www.antimobbing.eu weboldal: *Leymann Inventory of Psychological Terror (LIPT)* Letöltés dátuma: 2024.03.17. forrás: <https://www.antimobbing.eu/lipt.html>

www.bespokeprinciples.com weboldal: Reziliens vezető, reziliens szervezet. Letöltés dátuma: 2024.03.04., forrás: <https://bespokeprinciples.com/home/2017/06/14/reziliens-vezeto-reziliens-szervezet/> www.gondolatolvasas.hu weboldal Letöltés dátuma: 2024.03.21., forrás: <https://www.gondolatolvasas.hu/vezetes/munkahelyi-erzelmek/>

Co creation honlapja: *Mi az a reziliencia és miért van szükség reziliens vezetőkre?* - Co-Creation. (2022.02.28). <https://co-creation.hu/mi-az-a-reziliencia/>

docplayer.hu weboldal: *A munkahelyi pszichoterror okai, következményei*. Letöltés dátuma: 2024.03.17., forrás: <https://docplayer.hu/6216908-A-munkahelyi-pszichoterror-okai-kovetkezmenyei-kaucsek-gyorgy-magyar-ergonomiai-tarsasag.html>

hrpwr.hu weboldal: *Hogyan kezeljük, ha munkahelyi bántalmazást tapasztalunk?* Letöltés dátuma: 2024.03.20., forrás: <https://hrpwr.hu/cikk/hogyan-kezeljuk-ha-munkahelyi-bantalmazast-tapasztalunk>

www.leymann.se weboldal Leymann - De oftast ställda frågorna. Letöltés dátuma: 2024.03.04., forrás: <https://www.leymann.se/English/frame.html>

Magyar Coachszemle weboldal: Letöltés dátuma: 2024.04.10., forrás: <https://coachszemle.hu/2023/12/18/megjelent-szivvel-vezetni/>

Mindset For You weboldal: *Reziliencia a csapatban - erősítsd otthonról* - Letöltés dátuma: 2024.03.20., forrás: <https://mindsetforyou.hu/2020/03/10/reziliencia-a-csapatban-erositsd-otthonrol/>

Nyitok.hu weboldal Letöltés dátuma: 2024.03.03., forrás: [https://nyitok.hu/leckek/18,47,358/vallalati\\_kultura/vallalati\\_kultura\\_munkahelyi\\_egyuttmu\\_kodes#q=s6](https://nyitok.hu/leckek/18,47,358/vallalati_kultura/vallalati_kultura_munkahelyi_egyuttmu_kodes#q=s6)

op.europa.eu weboldal: Union P. O. of the E. (2001, szeptember 20). CELEX1, European Parliament resolution on harassment at the workplace (2001/2339(INI)) [Website]. Publications Office of the EU. Letöltés dátuma: 2024.03.20., forrás: <https://op.europa.eu/hu/publication-detail/-/publication/d8f9cea5-f1f1-45c9-8941-f9e39b912d10>

osha.europa.eu weboldal: European Agency for Safety & Health at Work - Information, statistics, legislation and risk assessment tools. Letöltés dátuma: 2024.03.20., forrás: <https://osha.europa.eu/en>

osha.europa.eu weboldal: European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER) Safety and health at work EU-OSHA. Letöltés dátuma: 2024. 03.18., forrás: <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/esener>

osha.europa.eu weboldal: *OSH Pulse – Munkahelyi biztonság és egészségvédelem a világiárványt követően* Letöltés dátuma: 2024.03.20., forrás: <https://osha.europa.eu/hu/facts-and-figures/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>

osha.europa.eu weboldal: *Psychosocial risks and mental health at work* | Safety and health at work EU-OSHA. Letöltés dátuma: 2024.03.20., forrás: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

routledge.com weboldal: *Mobbing and Victimization at Work: A Special Issue of the European Journal of Work and Organizational Psychology*. Routledge & CRC Press. Letöltés dátuma: 2024.03.24., forrás: <https://www.routledge.com/Mobbing-and-Victimization-at-Work-A-Special-Issue-of-the-European-Journal-of-Work-and-Organizational-Psychology/DieterZapfUniversityofKonstanzGermanyHeinzLeymannSverigesRehabilitationCentreABViolenceSweden/p/book/9780863779466>

tamop-sport.ttk.pte.hu weboldal: Letöltés dátuma: 2024. március 17., forrás: <https://tamop-sport.ttk.pte.hu/tananyagfejlesztas/a-konfliktuspedagogia-elmeleti-es-gyakorlati-hatter/02#fejezet2-2-7>

verywellmind.com weboldal: *What Are the Effects of Workplace Bullying?* Letöltés dátuma: 2024.04.01., forrás: <https://www.verywellmind.com/what-are-the-effects-of-workplace-bullying-460628>

who.int weboldal: WHO and ILO call for new measures to tackle mental health issues at work. Letöltés dátuma: 2024.03.17. forrás: <https://www.who.int/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

http1: <http://www.leymann.se/English/frame.html>

http2: <https://mindsetpszichologia.hu> 2020).

http3: [https://enterpriseeurope.hu/images/Publications/HEPA\\_kiadvanysorozat\\_09\\_Vallalati\\_reziliencia\\_online.pdf](https://enterpriseeurope.hu/images/Publications/HEPA_kiadvanysorozat_09_Vallalati_reziliencia_online.pdf)

http4: [mindsetforyou.hu](http://mindsetforyou.hu) 2020

http5: <https://osha.europa.eu/hu/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

http6: <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

http7: <https://osha.europa.eu/en/facts-and-figures/esener>

http8:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScgBv3WckmmGVkA9dMpRUCZIRELIIdIWRufMdR7FBaffhRJt2A/viewform>



## Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra A kérdőívet kitöltők életkora (Forrás: saját munka) .....	39
2. ábra A kérdőívet kitöltők lakóhelye (Forrás: saját munka) .....	39
3. ábra A kérdőívet kitöltők családi állapota (Forrás: saját munka) .....	40
4. ábra A kérdőívet kitöltők iskolai végzettsége (Forrás: saját munka) .....	40
5. ábra A kérdőívet kitöltők munkahelyének mérete létszám alapján (Forrás: saját munka) .....	41
6. ábra A kérdőívet kitöltők munkájának jellege (Forrás: saját munka).....	42
7. ábra Mobbing hívószavak a válaszadók megfogalmazásában .....	43
8. ábra A mobbing időtartama (Forrás: saját munka) .....	47
9. ábra Mobbing esetén „külső-belső csoporthoz” fordulás (Forrás: saját munka).....	48
10. ábra Mobbing megelőzésének lehetőségei (Forrás: saját munka).....	49
11. ábra Havi zaklatások száma családi állapot szerint (%) (Forrás: saját munka).....	53
12. ábra Havi zaklatások száma legmagasabb iskolai végzettség szerint (%).....	54
13. ábra Szakmai féltékenység jelenlétének megítélés a legmagasabb iskolai végzettség szerint (%). (Forrás: saját munka).....	55
14. ábra A munkavállalót érő bántó kommunikáció és értékrendszerük megkérdőjelezése a legmagasabb iskolai végzettség szerint (%) (Forrás: saját munka).....	55
15. ábra A munkahelyi stressz és a vezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak .....	56
16. ábra A munkahelyi stressz és a dolgozók konfliktuskezelési kompetenciáinak .....	57
1. táblázat Mobbing atrocitások fajtái (Forrás: saját munka) .....	43
2. táblázat A mobbing elkövetői (Forrás: saját munka).....	45
3. táblázat A mobbing támadások elkövetőinek száma (Forrás: saját munka) .....	46
4. táblázat A mobbing támadás száma havonta (Forrás: saját munka) .....	46
5. táblázat Mobbing esetén kihez fordul az áldozat (Forrás: saját munka) .....	48

## Mellékletek

### 1. számú melléklet: LIPT jegyzék

#### Mobbing inzultusok jegyzéke

1. A járását, beszédét vagy szokásait tették nevetségessé
2. A közvetlen munkatársainak nem volt szabad Önnel beszélniük
3. A magánéletét kritizáló támadások
4. A munkahelye volt elszigetelve a többiekétől
5. A munkáját kritizáló támadások
6. Állandóan félbeszakították
7. Arra bíztatták, hogy keressen fel pszichológust vagy elmeorvost
8. Arra célozhattak, hogy nem tartják teljesen normálisnak
9. Az emberek kigúnyolták valamilyen fogyatékosága miatt
10. Az emberek nem akarták, hogy Ön beszéljen velük
11. Az emberek összebeszéltek a háta mögött
12. Az emberek valótlanúságot terjesztettek Önről
13. Burkolt gyanúsítások, célozgatások
14. Csak olyan munkát kapott, amelyben semmi lehetősége nem volt arra, hogy valamit önállóan csináljon
15. Családi körülményeit kritizálták vagy tették nevetségessé
16. Egészségre káros munkát kapott
17. Egyáltalán nem kapott munkát, nem volt mit csináljon
18. Ellenséges arckifejezés vagy mutogatás
19. Értelmetlen munkát kapott
20. Etnikai, nemzetiségi, faji hovatartozását támadták vagy gúnyolták
21. Fizikai erőszakkal fenyegették
22. Fizikailag bántalmazták
23. Hangos kiabálás, gyalázkodás
24. Írásbeli fenyegetés
25. Ítéleteit megkérdőjelezték, véleményét semmibe vették
26. Képességeit alig kihasználó munkát kapott

27. Más emberek akadályozták meg abban, hogy kifejtse véleményét
28. Mások előtt nevetségessé tették
29. Mindig más munkát kapott
30. Munkáját igazságtalanul kritizálták
31. Nem beszéltek Önnel
32. Olyan feladatot kapott, amit szinte lehetetlen jól megoldani azért, hogy a hitelét rontsák, "leégessék"
33. Olyan munkára kényszerítették, amelyet méltóságán alulinak tartott
34. Olyan munkára kényszerítették, amelyik az egészségét károsította
35. Önre nézve sértő, megalázó munkát kapott
36. Politikai, vallási vagy egyéb meggyőződését támadták
37. Szabálytalan, tiltott dolgok elkövetésére kényszerítették
38. Szándékosan olyan dologra beszélték rá, amelyből kára származott
39. Szexuális ajánlatokkal zaklatták, "kikezdték" Önnel
40. Szexuális tettlegességnek volt kitéve
41. Szóbeli fenyegetés
42. Telefonos molesztálás
43. Trágár szavakat vagy egyéb, hasonlóan megalázó kifejezéseket kiabáltak Ön után
44. Úgy kezelték Önt, mintha nem is létezne
45. Valaki feldúlta a munkahelyét, szétszórta a dolgait
46. Vezetői meggátolták abban, hogy kifejtse véleményét

(Kaucsek, Simon, 2001, 5. o.)

## **2. számú melléklet: Saját kérdőívem**

### **Q1 A felsoroltak közül tapasztalt-e a munkahelyén efféle viselkedéseket? (több válasz lehetséges)**

A munkám során.....

1. értelmetlen feladatokkal bíznak meg.
2. olyan feladatokat kapok, amelyek jóval alulmúlják a képességeimet.
3. már senki sem beszél velem.
4. már senki sem akarja, hogy hozzá forduljak.

5. a magánéletemen szórakoznak.
6. állandóan kritizálják a magánéletemet.
7. rám kiabálnak mások előtt.
8. megfenyegetnek.
9. pletykákat terjesztenek rólam.
10. a hátam mögött rosszakat mondanak rólam.

**Q2 Kitől szenved el a munkahelyi lelki inzultust? (több válasz lehetséges)**

1. Az Önnel dolgozó kollégától, kollégáktól.
2. Az Ön vezetőjétől vagy felettesétől.
3. Nem a szervezethez (munkahelyhez) tartozó, vagy ott dolgozó külső személy (pl: alvállalkozó, ügyfél, beszállító, gyermek, hallgató stb.)
4. Senkitől.

**Q3 Hány embertől szenved el a munkahelyi lelki inzultust?**

1. 1
2. 2
3. 3 vagy több

**Q4 Havonta hányszor tapasztal ilyen zaklató viselkedést? (Kérem, írja le.)**

**Q5 Hány hónapja tapasztal rendszeresen ilyen zaklató viselkedést? (Kérem, írja le.)...**

**Q6 Kihez fordul, ha lelki inzultus éri a munkahelyén? (több válasz lehetséges)**

1. felsővezetőhöz
2. közvetlen vezetőhöz
3. kollégámhoz
4. munkahely által kijelölt tapasztalt kollégához/mentorhoz
5. szakszervezethez, üzemi tanácshoz, kamarához, munkavédelmi felügyelethez
6. munkahelyi jogászhoz
7. munkahelyi pszichológushoz
8. családhöz
9. barátához
10. sajtóhoz, nyilvánosságához

11. senkihez
12. egyéb

**Q7 Ön szerint milyen munkahelyre jellemző tulajdonságok kedvezhetnek a mobbing megjelenésének?** (1. Egyáltalán nem jellemző, 2. Inkább nem jellemző, 3. Jellemző is, és nem is, 4. Inkább jellemző, 5. Teljes mértékben jellemző)

1. Indokolatlan különbségek vannak a fizetések között.
2. A vezetőség napi szinten hoz rossz döntéseket.
3. A felső vezetés a hosszú távú tervezés során, hibás döntéseket hoz.
4. Nem bíznak meg a kollégák egymásban, vezetőikben vagy a vezetők a beosztottakban.
5. Valamelyik nem (férfi, nő) előnyt élvez.
6. Szakmai féltékenység rendszeresen előfordul a kollégák között.
7. Nehezen értik meg egymást a kollégák, nem megfelelően kommunikálnak.
8. Jellemző a munkahelyi stressz, idegeskedés, a rövid határidők, állandó feszültség van.
9. Sokszor elhangzik érzéketlen megjegyzés, jellemző az empátia hiánya, az egyén értékrendszerét elutasítják, kritizálják.

**Q8 Ön szerint hogyan lehetne munkahelyén a leghatékonyabban megelőzni, kezelni a lelki atrocitást?** (1. Egyáltalán nem jellemző, 2. Inkább nem jellemző, 3. Jellemző is, és nem is, 4. Inkább jellemző, 5. Teljes mértékben jellemző)

1. Előadás, oktatás megtartásával, azaz a szervezeti kultúra szintjén kezelni az atrocitásokat.
2. A dolgozók konfliktuskezelési képességeinek/készségeinek fejlesztésével.
3. A vezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésével.
4. Munkahely átszervezéssel.
5. Üzemi tanács bevonásával.
6. Csapatépítő programok segítségével.
7. A munkahelyi kommunikáció erősítésével.

8. Lehetőség biztosítása arra, hogy a felettes ellen panaszt tehesen az áldozat a felső vezetésnél.
9. Jogi útra tereléssel.
10. Saját erőből, például a kollégával történő beszélgetéssel feloldani a konfliktust.
11. A munkahely elhagyásával.
12. Egy másik osztályra történő áthelyezéssel.
13. Semmit nem tenni, csendben túrni.
14. Pszichológus, pszichiáter segítségével.
15. Sajtó, nyilvánosság bevonásával.
16. Egyéb módon, éspedig

**Q9 Ön miképpen fogalmazná meg a munkahelyi lelki inzultus (mobbing)? Egy mondatban határozza meg!**

**Q10 Az Ön életkora?**

**Q11 Hol van az Ön lakóhelye?**

1. főváros,
2. város,
3. község vagy falu

**Q12 Az Ön családi állapota?**

1. házas/élettárs/bejegyzett élettárs,
2. egyedülálló,
3. elvált,
4. egyedülálló gyermekét egyedül nevelő,
5. egyéb

**Q13 Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?**

1. 8 általános vagy kevesebb
2. Szakmunkásképző
3. Szakközépiskolai érettségi

4. Szakközépiskolai érettségi és OKJ képzés
5. Gimnáziumi érettségi
6. Gimnáziumi érettségi és OKJ képzés
7. Főiskolai vagy egyetemi diploma

**Q14 Mi az Ön munkahelyének a mérete az alkalmazottak létszáma alapján?**

1. 50 fő alatti
2. 51-100 fő,
3. 101-500 fő,
4. 501-1000 fő,
5. 1001-5000 fő,
6. 5001 fő felett

**Q15 Milyen szektorban dolgozik Ön?**

1. Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat
2. Energia ipar, bányászat, víz- és hulladékgazdálkodás
3. Feldolgozóipar (gyártás, nyomda)
4. Építőipar
5. Kereskedelem, gépjármű javítás, ingatlanügyletek
6. Áruszállítás, raktározás (szállítmányozás, logisztika)
7. Személyszállítás, közlekedés, postai szolgáltatások (Posta, tömegközlekedés, közúti, vasúti, légi, vízi személyszállítás stb.)
8. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, idegenforgalom
9. IT, telekommunikáció, média, hírközlés (TV, rádió, hírügynökség, film és műsor gyártás, kiadói tevékenység stb.)
10. Pénzügyi, biztosítási tevékenység
11. Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (jog, számvitel, mérnök, tudományos, tervezés, fotó, marketing, PR, állat-egészségügy stb.)
12. Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (kölcsonzés, közvetítés, csomagolás, szervezés stb.)
13. Közigazgatás, társadalombiztosítás, szabályozás (állami és önkormányzati közigazgatás, külügy, vám és adóügyek stb.)
14. Védelem (igazságügy, bíróság, büntetés végrehajtás, közrend, közbiztonság, honvédelem, tűzoltóság, katasztrófavédelem)

15. Oktatás
16. Humán-egészségügyi, szociális ellátás
17. Művészet, szórakoztatás, sport, szabadidő
18. Egyéb szolgáltatás (érdekképviselő, politika, egyház, alapítvány, nonprofit szervezet, javítás, fodrászat, szépségápolás, temetkezés, tisztítás stb.)

**Q16 Jelenleg milyen jellegű munkát végez?**

1. Irodai, ügyviteli dolgozó
2. Nem diplomás vezető, irányító
3. Diplomás középvezető
4. Diplomás felsővezető
5. Tulajdonos

**Q17 Pontosan mi az Ön jelenlegi munkaköre?**

**3. számú melléklet: a válaszadók mely gazdasági szektorban dolgoznak**

Gazdasági szektor	Gyakoriság (fő)	Megoszlás (%)
adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (kölcsonzés, közvetítés, csomagolás, szervezés stb.)	5	5
áruszállítás, raktározás (szállítmányozás, logisztika)	3	3
egyéb szolgáltatás (érdekképviselő, politika, egyház, alapítvány, nonprofit szervezet, javítás, fodrászat, szépségápolás, temetkezés, tisztítás stb.)	8	7
energia ipar, bányászat, víz- és hulladékgazdálkodás	3	3
építőipar	3	3
feldolgozóipar (gyártás, nyomda)	3	3
humán-egészségügyi, szociális ellátás	5	5
IT, telekommunikáció, média, hírközlés (TV, rádió, hírügynökség, film és műsor gyártás, kiadói tevékenység stb.)	10	9
kereskedelem, gépjármű javítás, ingatlanügyletek	7	6



közigazgatás, társadalombiztosítás, szabályozás (állami és önkormányzati közigazgatás, külügy, vám és adóügyek stb.)	22	20
oktatás	7	6
pénzügyi, biztosítási tevékenység	14	13
szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (jog, számvitel, mérnök, tudományos, tervezés, fotó, marketing, PR, állat-egészségügy stb.)	6	5
szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás, idegenforgalom	3	3
személyszállítás, közlekedés, postai szolgáltatások (Posta, tömegközlekedés, közúti, vasúti, légi, vízi személyszállítás stb.)	3	3
védelem (igazságügy, bíróság, büntetés végrehajtás, közrend, közbiztonság, honvédelem, tűzoltóság, katasztrófavédelem)	8	7
<b>Összesen</b>	<b>122</b>	<b>100</b>

4. számú melléklet: a kérdőívem 15. kérdése: Pontosan mi az Ön jelenlegi munkaköre?

Adminisztrátor
Adminisztratív vezető
Alkalmazott
Alprojekt vezető
Asszisztens
Asszisztens, adminisztrátor, webshop szerkesztő, fotós-videós
Bérszámfejtő
Beszerzési vezető
Call center
Digitalizációs marketing szakértő
Élelmiszerszabályozási szakértő
Előadó
ERP tanácsadó
Értékesítési tervező
Értékesítő
Executive assistant
Felfutástervező logisztikus
Fiókigazgató
Főelőadó
Gazdasági elemző

Gyakornok
Gyermekotthon vezető
Gyógyszerész
Hatósági felügyeleti adminisztrátor
Honvédségi alkalmazott
Hr generalista
HR munkatárs
Hr szakértő
Humán területen juttatások szabályozása
Igazgatási referens
Igazgatói asszisztens
Irodai adminisztrátor
Irodai asszisztens
Irodavezető
Jogász
Jogi szakreferens
Kategória manager
Képzésszervező
Kommunikációs munkatárs
Kommunikációs munkatárs: közösségi média kezelés, honlapszerkesztés, rendezvényszervezés
Koordinátor
Könyvelő
Közbeszerzési referens
Középvezető
Logisztikai munkatárs
Manager asszisztens
Marketing menedzser
Menedzser
Munkaügyes
Munkavédelmi szakember
Műsorszerkesztő
Operációs asszisztens
Pedagógiai asszisztens
Pénzügyi elemző
Pénzügyi koordinátor
Pénzügyi tanácsadó
PR munkatárs
Programirányító
Projekt adminisztrátor
Projekt asszisztens
Projekt koordinátor
Projekt pénzügyi munkatárs

Projektmenedzser
Projektmenedzsment munkatárs
Rendezvény szervező
Sales support
Senior statikus adat adminisztrátor
Szakértő
Szakmai koordinátor
Szakmai szakértő (projektben)
Szakreferens
Számviteli előadó
Számviteli vezető
Személyzeti és kommunikációs vezető
Termékmenedzser
Titkárnő
Titkársági alkalmazott
Tőzsdei ügyletek elszámolásával és befektetési alapokkal foglalkozom
Ügyintéző
Univerzális tanácsadó (bankár)
Utalvány feldolgozó
Ügyfélkapcsolati vezető
Ügyfélszolgálati asszisztens

**5. számú melléklet: a válaszok a 8. számú kérdésre Ön szerint hogyan lehetne munkahelyén a leghatékonyabban megelőzni, kezelni a lelki atrocitást?**

Válaszok	1. Egyáltalán nem jellemző	2. Inkább nem jellemző	3. Jellemző is, és nem is	4. Inkább jellemző	5. Teljes mértékben jellemző
Előadás, oktatás megtartásával.	8%	29%	27%	15%	11%
A vezetők konfliktuskezelési kompetenciáinak fejlesztésével.	2%	4%	4%	34%	46%
A dolgozók konfliktuskezelési képességeinek/készségeinek fejlesztésével.	1%	3%	7%	27%	52%
Munkahely átszervezéssel.	3%	16%	24%	22%	25%
Csapatépítő programok segítségével.	12%	7%	24%	29%	18%
A munkahelyi kommunikáció erősítésével.	1%	2%	14%	25%	48%
Jogi útra tereléssel.	27%	25%	20%	14%	5%
Saját erőből, például a kollégával történő beszélgetéssel feloldani a konfliktust.	5%	11%	23%	32%	19%
Lehetőség biztosításával arra, hogy a felettes ellen panaszt tehesen az áldozat a felső vezetésnél.	6%	10%	23%	23%	29%
Üzemi tanács bevonásával.	20%	26%	31%	7%	5%
Munkahely elhagyásával.	16%	11%	18%	14%	32%
Egy másik osztályra történő áthelyezéssel.	11%	17%	25%	25%	12%
Semmit nem tenni, csendben túrni.	69%	11%	5%	3%	2%
Pszichológus, pszichiáter segítségével.	19%	19%	22%	21%	9%
Sajtó, nyilvánosság bevonásával.	48%	18%	18%	2%	3%

## NYILATKOZAT

### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Balázs Réka  
A Hallgató Neptun kódja: i5udbe  
A dolgozat címe: Amivel nem kell a szervezetnek együtt élnie –  
a munkahelyi pszichoterror  
A megjelenés éve: 2024  
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet  
A konzulens tanszékének a neve: Közgazdaságtani és Természeti Erőforrások Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024 év április hó 18. nap

  
Hallgató aláírása

## NYILATKOZAT

Balázs Réka (hallgató Neptun azonosítója: I5UDBE) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*2</sup>

Kelt: 2024. év április hó 27. nap



belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.