

**PERGER Mónika – TAKÁCS Pálma Krisztina**

## **Munkahelyi pszichoterror vizsgálata pedagógusok körében**

### **Bevezetés**

A pszichoterror jelensége a munkahelyeken olyan megterhelő élményekre vonatkozik, amelyek megélése sokkal veszélyeztetőbb a munkavállalókra, mint bármilyen más munkához kapcsolódó stressztényezők együttes hatása. A kutatások igazolták, hogy ezeknek az eseményeknek az elszenvedői, ha hosszabb távon nem kapnak segítséget nemcsak a munkateljesítményük csökkenésével reagálnak, hanem fizikai, pszichés állapotukban is negatív irányú változások mennek végbe (Kaucsek, Simon, 1996a, 2009). Másrészt a szervezetek hatékonyságára, a termelés mennyiségére, minőségére is kihatással lehetnek ezek a történések. Ennek ellenére a téma hazánkban kevésbé kutatott, amelynek hátterében számos okot feltételezhetünk. Az tény, hogy a szervezetek számára igen kényes kérdéskörrel van szó, nem szívesen szembesülnek és talán nem is mindig tudnak mit kezdeni ezzel a problémával. Bár reméljük ez utóbbi azért már nem általános. Másrészt az események elszenvedői számára is nehéz a tapasztalatról beszámolni, különösen, ha nem kapnak ehhez támogatást, segítséget. Azt gondoljuk fontos a kérdéskört újra és újra elővenni, áttekinteni a jelenség kialakulásához vezető folyamatokat, az egyéni és szervezeti okokat, bemutatni a pszichoterror folyamatát, típusait, hogy minél hamarabb felismerhető legyen az áldozatok és a szervezet más tagjai számára. Ezzel is elősegítve a pszichoterror megelőzését vagy minél korábbi felismerését.

### **A munkahelyi pszichoterror fogalma, folyamata és elméleti modellje**

A szakirodalomban a pszichoterror fogalmán kívül számos más kifejezést is használnak párhuzamosan és sokszor egymás szinonimájaként a jelenség leírására. Angol nyelvterületen a bullying, Franciaországban a harrasment, míg Európa más országaiban a mobbing kifejezés a legelterjedtebb (Einarsen és mtsai, 2011). Hazánkban a munkahelyi erőszak, zaklatás, mobbing és a Kaucsek, Simon (1996a, 2009) kutatópáros által bevezetett pszichoterror kifejezések használatosak. A mobbing a „to mob”, ver szóból ered, melyet az állatok agressziójára használt Konrad Lorenz, és Heinemann (1972 in Einarsen és mtsai, 2011) adaptálta olyan iskolai helyzetre, ahol a gyermekek egy csoportja egy másik társukat zaklat. Majd ezt vették át a munka világában zajló inzultusok leírására. Leymann (1996) tudatosan alkalmazta a mobbing kifejezést, mert szerinte a felnőttek között sokkal finomabb formában történik az agresszió, kevésbé fizikai jellegű, mint amire a bullying utal. Ezzel szemben a bullying kifejezést használók adatokkal támasztják alá, hogy az általuk vizsgált viselkedések nemcsak fizikai jellegűek, hanem verbálisak, valamint passzív és indirekt formában is megjelennek. Jelen tanulmányban nem kívánunk állást foglalni egyik kifejezés mellett sem. A hazai gyakorlatban már meghonosodott pszichoterrort fogjuk leggyakrabban használni, valamint szinonimaként a munkahelyi erőszak és zaklatás kifejezéseket.

A koncepció definíciója már egységesebb, olyan szituációkat értenek alatta, amely során szándékosan ártani akarnak egy vagy több kollégának. Fontos jellemzője, hogy ismételten történik és hosszabb ideig tart. A kutatók az időtartamot Leymann (1996) alapján hat hónapban operacionalizálták, de a gyakorlatban ennél rövidebb ideig tartó zaklatásnak is

komoly következményei lehetnek. Másrészt a kutatások egy nagy része nem is vizsgálja az időtartamot (Einarsen és mtsai, 2011). A gyakoriság tekintetében a hetente egyszeri előfordulást alkalmazzák a vizsgálatok során, mint kritériumot, de ezzel kapcsolatban is vannak fenntartások, mert vannak olyan események, mint például a pletyka, ahol nem azonosítható be ilyen rendszeresség.

A munkahelyi zaklatás irányulhat az azonos szinten lévő munkatársakra/ kollégákra, ritkábban a vezetőkre és a beosztottakra is (Kaucsek, Simon, 2009). A pszichoterror során megjelenő viselkedéseket a kutatók különböző kategóriákba sorolták. Leymann (1996) öt típusát különítette el a zaklató viselkedéseknek, amelyek a következők: 1. az áldozat jó hírnevét, 2. társas kapcsolatait, 3. a kollégákkal való kommunikációs lehetőségeit, 4. munka- és élethelyzeteinek minőségét és az 5. az áldozat egészségét érő támadásokat, manipulációkat (Marton, 2006). Zapf és munkatársai (1996) a mobbing viselkedéseknek hét kategóriáját azonosította be, amelyek a következők 1. szociális izoláció, 2. fizikai erőszak (ebbe a szexuális zaklatást is beleértették), 3. dolgozó feladataival kapcsolatos szervezeti intézkedések, 4. verbális agresszió, 5. az áldozat attitűdjeinek támadása, 6. pletyka terjesztése, 7. az áldozat magánéletének támadása. Einarsen és munkatársainak (2009) legújabb kérdőívében a munkahelyi erőszak három típusát különítették el faktoranalízissel: 1. személyre irányuló (pl. sértő megjegyzés) 2. a munkára vonatkozó (pl. teljesíthetetlen határidők) inzultusok és a 3. megfélemlítés. Másrészt minden kategórián belül elkülönítik az aktív (pl. szóbeli fenyegetés) és passzív (pl. nem ad információt) formáját a zaklatásnak. Valamint a direkt (pl. verbális agresszió) és az indirekt (pl. pletyka terjesztése) megnyilvánulási formákat, hasonlóan az iskolai zaklatáshoz (Zapf és mtsai, 2011).

A munkahelyi pszichoterrort meg kell különböztetni a munkahelyi konfliktustól. Különösen, ha ez utóbbi egy izolált esemény és a részt vevő személyek megközelítőleg azonos erőforrással rendelkeznek a megoldáshoz. Ugyanakkor a szakirodalom azt is megerősíti, hogy a munkahelyi konfliktusok zaklatássá eszkalálódhatnak (Einarsen és mtsai, 2011). A pszichoterror folyamat jellegét Leymann (1990) és Einarsen (1999) empirikus eredményekkel is megerősítette. A folyamat négy szakaszát különítik el, amely szerint az első fázisban a mindennapi konfliktus során a negatív viselkedés indirekt agresszió formájában jelenik meg és nehéz felismerni, hogy a személy célponttá válik. Ezt a kezdeti rövid szakaszt intenzívebb, direkter negatív viselkedések követik, amelyeket már valóban zaklatásnak, pszichoterrornak neveznek. Ebben a szakaszban az áldozat megbélyegzése történik, már egyre nehezebben tudja megvédeni magát, a stressztünetek számos formájától szenved. A harmadik fázisban a személyzeti ügyintézés olyan hivatalos, munkajogi lépéseket tesz, amely révén abba az irányba alakul a helyzet, hogy ellehetetlenítik az áldozat helyzetét. A negyedik, végső fázis az eltávolítás, amely a pszichoterror súlyos formája, és abba az irányba alakul a helyzet, hogy az áldozat önszántából vagy szervezeti nyomásra elhagyja a munkahelyét. A helyzet súlyossága ellenére a pszichoterror elszenvetője nem kap segítséget sem a vezetéstől, sem a kollégáktól (Kaucsek, Simon, 1996a, 2009).

Einarsen és munkatársai (2011) egy komplex elméleti keretet ajánlanak a pszichoterror vizsgálatához, megértéséhez. Azt hangsúlyozzák, hogy az egyén szintjén foglalkozva a témával az áldozat és az elkövető szemszögét is meg kell vizsgálni milyen személyiségjellemzők játszanak szerepet a munkahelyi erőszak kialakulásában. A diádikus szint az áldozat és a zaklató közötti interakciókra fókuszál, amely során központi jelentőségű

lehet a felek közötti hatalmi különbség, valamint a személyiségek össze nem illése, mint a zaklatás kiváltó tényezői. A konfliktusok eszkalálódásának folyamatára is fontos figyelni ezen a szinten, mert az áldozat reakciói hatással vannak az elkövetőre. Csoport szinten a zaklatást a bűnbakképzés folyamatával magyarázzák, amely során a csoporttagok a frusztrációjukat, agressziójukat egy kisebb hatalommal bíró csoporttagon vezetik le. A jelenség szervezeti szintű megközelítése a szervezeti kultúra, a versengő légkör, a tolerancia/intolerancia, a szociális támogatás szerepére hívja fel a figyelmet a munkahelyi zaklatás fokozódásával és megakadályozásával kapcsolatban. A szerzők modellje a kulturális és társadalmi-gazdasági tényezők szerepét is hangsúlyozza a jelenség magyarázatában. A következőkben részletesebben áttekintjük, hogy az eddigi kutatások milyen okokkal hozták összefüggésbe a munkahelyi pszichoterrort.

### **A munkahelyi pszichoterror okai és következményei**

A munkahelyi zaklatás kiváltó okainak vizsgálata eléggé központi témája a kutatásoknak. A kutatók egy része szerint olyan egyéni jellemzők, mint például az áldozat személyiség jellemzői húzódnak meg a háttérben (Zapf és Einarsen, 2011). Ezzel szemben Leymann (1996) már a kezdetektől szervezeti tényezőkhöz köti a munkahelyi mobbingot, mint például a munkaszervezés vagy a nem megfelelő vezetés. Ő elutasítja azt a nézetet, hogy az áldozat személyisége valamilyen módon szerepet játszana a zaklatás kialakulásában. Zapf és Einarsen (2011) szerint valószínűleg több tényező együttesen játszik szerepet a munkahelyi zaklatás kialakulásában, de egy tényező biztosan dominánsabb szerepet játszik. Az áldozat személyiségét olyan szempontból tartják fontosnak, hogy mit érzékelnek zaklatásnak, de nem igazolt, hogy létezne úgynevezett áldozat személyiség (Glaso és mtsai, 2009). Azonban beazonosítottak olyan mechanizmusokat, amelyekben az áldozat jellemzői szerepet játszhatnak a munkahelyi erőszak kialakulásában. Ezek a következők: 1. az áldozat kívülről álló helyzete, 2. szociális kompetencia és az önbizalom hiánya valamint a 3. túlteljesítés. Az áldozat kívülről álló helyzetének szerepét a munkahelyi pszichoterror kialakulásában a csoportkutatások is alátámasztják. Ha valaki valamiben különbözik a többséghez képest (mássága révén) bűnbakká válhat. Másrészt a csoportnormáktól eltérő viselkedést sem jutalmazza a csoport, negatív elbánásmódban részesíti az ilyen személyeket, ő lesz a fekete bárány. Az áldozatokkal kapcsolatban van egy általános nézet, hogy sebezhetőbbek, mert alacsony az aszertivitásuk, képtelenek konstruktívan kezelni a konfliktusokat és megvédeni magukat. Smith és munkatársai (2003) a munkahelyi zaklatás áldozataival készített retrospektív interjúk során kapcsolatot találtak az iskolai évek alatt megélt iskolai zaklatás és aközött, hogy valaki a munkahelyén is erőszak áldozatává válik-e. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy megfelelő segítség nélkül, az áldozat szociális kompetenciának fejlesztése, hatékonyabbá válása nélkül nehezen akadályozható meg az áldozattá válás megismétlődése. Az áldozat túlteljesítése, túlzott szabálykövető magatartása is a munkahelyi erőszak kiváltója lehet azáltal, hogy frusztrálja, felbosszantja a többi kollégát. Ezek a személyek túlzott kritikusságukkal is fenyegetést jelentenek a munkatársak és a felettesek önértékelésére (Zapf és Einarsen, 2011). Az iskolai kutatásokhoz hasonlóan a munkahelyi erőszak elszenvetői körében is beazonosíthatók azok az áldozatok, akik egyben maguk is aktív zaklatók, ezeket provokatív áldozatoknak nevezik, akik alacsony önbizalommal, gyenge szociális kompetenciákkal és magas szintű agresszióval jellemezhetőek (Matthiesen és Einarsen, 2007).

A munkahelyi erőszak negatív következményei az áldozat fizikai egészségére és pszichés jóllétére jól dokumentáltak (Hogh és mtsai, 2011, Kaucsek és Simon, 1996b, 2009). Ezzel szemben a pszichoteror szemtanúi által megélt élmények kevésbé vannak a vizsgálatok fókuszában, bár ezek a személyek is szignifikánsan magasabb stressz reakciókról számolnak be, ha olyan személyekhez viszonyítjuk őket, akik munkahelyükön nem voltak tanúi zaklatásnak (Vartia, 2001).

Az egyéni következmények mellett a munkahelyi pszichoteror szervezetre gyakorolt hatása is fontos kutatási téma, hiszen az áldozatok betegsége következtében megnövekedett hiányzások kihatással vannak a szervezet működésére (Hoel és mtsai, 2011). A nem tervezett és nem várt hiányzás miatti helyettesítések hatással lehetnek a termelés minőségére, valamint a zaklatás miatt történő fluktuáció, kilépés a munkahelyről is negatív hatással van a szervezetre. Így ez a kérdés a munkáltatók számára is fontos téma kellene hogy legyen, természetesen azonban ahhoz, hogy objektív adatokhoz jussunk a munkahelyi pszichoteror áldozataival kapcsolatban megbízható mérőeszközökre van szükség.

### **A munkahelyi erőszak mérési lehetőségei**

A munkahelyi erőszak vizsgálata során alkalmazott kérdőíves mérőeszközök három fő típusát különítik el az eddigi kutatások alapján (Nielsen és mtsai, 2011). Az első csoportba azok a kérdőívek tartoznak, amelyek a válaszolókat arra kérik, ítélik meg, hogy voltak-e pszichoteror áldozatai, így ezeket ön-címkéző/önminősítő kérdőívnek nevezik. Nielsen és munkatársai (2011) szerint ez egy elég gyakran alkalmazott módszer. Sok esetben a kutatók előzetesen egy definíciót is adnak a munkahelyi erőszakról és ez alapján kell megítélniük a vizsgálatban résztvevőknek, hogy alanyai voltak-e vagy sem ennek, vagy 5, 7 fokú skálán válaszolnak, hogy milyen gyakran voltak elszennvedői munkahelyi erőszaknak az elmúlt fél évben. A módszer könnyű alkalmazhatósága mellett a szerzők felhívják a figyelmet a szubjektivitás miatt kialakuló torzítás veszélyére, ami különösen akkor lehet erős, ha nem adnak egy előzetes definíciót a kutatók. Ilyenkor előfordulhat, hogy a megkérdezett személyek egyszerűen nem minősítik zaklatásnak azt, amit megélték, ami különösen férfiak körében gyakran tapasztalható. A másik nehézség abból adódik, hogy az áldozatok még sokkal az események után is szégyenérzést élhetnek meg, ezért inkább nem vallják be, hogy alanyai voltak hasonló történéseknek.

A másik csoportba azok a kérdőívek tartoznak, amelyek arra kérik a vizsgálati személyeket, hogy ítélik meg milyen gyakran tapasztalták a munkahelyükön a felsorolt negatív viselkedéseket az elmúlt hat hónapban. Az ilyen típusú módszert viselkedési élmény/tapasztalat kérdőívnek nevezik. Nielsen és munkatársai (2011) 27 ilyen kérdőívet talált a kutatások metanalízise során. A leggyakrabban használtak közé tartozik a Leymann (1990) féle LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization), amelynek magyar adaptációja Kaucsek és Simon (1996b és 2009) nevéhez fűződik. Ez a kérdőív 45 tételt tartalmaz, az értékelés kritériuma, hogy legalább egy negatív cselekvésnek ki van téve egy hét alatt a válaszoló személy. A másik legismertebb kérdőív az Einarsen és munkatársai (2009) által kidolgozott NAQ (Negative Acts Questionnaire) amely 32 tétel. A legújabb verziója a NAQ-R, amely már csak 22 viselkedés előfordulási gyakoriságát vizsgálja. Ez utóbbi pszichometriai vizsgálata azt mutatta, hogy magas a belső stabilitása és három faktor

különíthető el, amelyeket ismertettünk korábban a munkahelyi erőszak típusainál (személyhez, munkához kapcsolódó és a fizikai megfélemlítés).

A kérdőívek eredményeit különbözőképpen használják fel. Az egyedi tételek alapján egy összértéket számolnak ki vagy meghatároznak egy küszöbértéket, vagyis bizonyos pont fölötti értékeket tekintenek zaklatásnak. A negatív viselkedésekkel kapcsolatos tapasztalatokat mérő kérdőíveket Nielsen és kollégái (2011) sokkal objektívebbnek tartják, mint amikor a válaszolóknak kell önmagukat áldozatnak címkézni, másrészt ezek révén információt lehet kapni a pszichoterror gyakoriságáról és időtartamáról is. Az észlelés okozta torzításokra azért itt is felhívják a figyelmet.

A kérdőívek harmadik csoportját alkotják azok, amelyek mind a két módszert ötvözik. Ezt tekintik a legjobb megoldásnak, mert így több oldalról lehet megvizsgálni a jelenséget. Azonban fontosnak tartják ebben az esetben is, hogy a megkérdezett személyek mindenképpen kapjanak egy előzetes definíciót arra vonatkozólag, hogy mit értenek munkahelyi erőszak fogalma alatt a vizsgálatot végző kutatók (Nielsen és mtsai, 2011).

A kérdőívek típusa meghatározó abban, hogy a kutatások során milyen eredményeket találtak a zaklatás gyakoriságára vonatkozólag. A negatív viselkedésekkel kapcsolatos kérdőívet alkalmazva magasabb előfordulási gyakoriságot kaptak eredményül (14,7%), mint az önminősítő kérdőívekkel végzett vizsgálatok során (10,6%) (Zapf és mtsai, 2011). Abban az esetben, ha alkalmazták a Leymann féle (1996) kritériumot (heti egyszer és hat hónapos időtartamig tartó esemény), akkor a súlyos esetek gyakorisága 3-4% lett Európában (Zapf és mtsai, 2011). A kevésbé súlyos eseteknél Nielsen és kollégái (2009) 10-15 %-os gyakoriságot találtak.

Zapf és kollégái (2011) az áldozatok nemével kapcsolatosan is áttekintették a korábbi vizsgálatokat (30 vizsgálati csoportot, több mint 5000 áldozatot) és az találták, hogy a zaklatás elszenvedőinek 60,9%-a volt nő és 39,1% volt férfi. Ezt azzal magyarázzák, hogy a teljes mintában is a nők felülreprezentáltak voltak. Szerintük ugyanis kevés bizonyíték van arra, hogy ez a nők szocializációjával magyarázható. Ez alatt azt értik, hogy kevésbé asszertívák és agresszívák a nők. Utalnak arra is, hogy az adott területen dolgozók nemi összetétele is meghatározó abban, hogy ki válik áldozattá. Ahol a férfiak vannak kisebbségben (pl. ápolók) ott az áldozatok többsége az ő körükből kerül ki.

A különböző ágazatok között valóban találtak a kutatások különbségeket a munkahelyi erőszak gyakoriságával kapcsolatban. Az eredmények alapján a legnagyobb veszélynek az egészségügyben, a szociális szférában, az oktatásban és a közigazgatásban dolgozók vannak kitéve, amelyek az állami szektorhoz tartoznak. A legkisebb mértékben a kis családi vállalkozásokban volt tapasztalható a munkahelyi erőszak jelensége (Zapf és mtsai, 2011). Míg az alkalmi, eseti zaklatásokat vizsgálva más eredményeket találtak. Eszerint a legnagyobb arányban ez az iparban, az éttermekben és a szállodákban dolgozók körében fordult elő (Einersan és Skogstad, 1996).

### **A pszichoterrorral kapcsolatos hazai vizsgálatok**

A pszichoterror elméletéről, a fogalom történeti áttekintéséről, folyamat jellegéről, okairól, következményeiről és a beavatkozási lehetőségekről több magyar tanulmányban és egy könyvben olvashatunk összefoglalásokat (Kaucsek, Simon, 1996a, 1996b, Csepelyi 2000, Marton, 2006). Az empirikus vizsgálatok száma azonban csekély. Az egyik nagyszabású vizsgálatot, amit fontos megemlítenünk Kaucsek és Simon (1996b) végezte, amely során a Leymann féle LIPT kérdőívet alkalmazták 407 fő részvételével banki ügyintézők, banki revizorok és fegyveres testületben dolgozók körében. A kutatásuk során nemcsak az előfordulási gyakoriságot és az időtartamot vizsgálták, hanem az átélt pszichoszomatikus tüneteket is. Eredményeik alapján azt állapították meg, hogy mind a három mintában a másokkal való kapcsolatokat érintő inzultusok fordultak elő leggyakrabban, míg a tényleges fizikai erőszak vagy azzal való fenyegetések voltak a legritkébbek. A hazai esetek gyakorisága megfelelt a fejlett ipari országokénak. Az elkövetők mind a három mintában a vezetők voltak inkább és főként férfiak.

Virág (2001) a határőrség körében végzett vizsgálatokat a témában, három különböző évben 1994-ben, 1999-ben és 2000-ben szintén a Leymann féle kérdőív magyar változatával, valamint interjúkat is készített. Az inzultusok gyakoriságát, időtartamát is vizsgálta, valamint a kialakult tüneteket és a beavatkozási lehetőségeket. Eredményei szintén azt mutatták, hogy a pszichoterror elkövetői mindhárom évben főként a vezetők közül kerültek ki. A fegyveres szervezetekkel kapcsolatban azt a következtetést vonta le, hogy viszonylag nagyszámú és elhúzódó inzultusok tapasztalhatók, de ez nem növeli az áldozatok számát. Ezt azzal magyarázta, hogy valószínűleg a fegyveres testület tagjai adaptálódtak az ilyen fokú pszichés terhelésekhez. A nem, az életkor és az iskolai végzettség nem játszott szerepet az áldozattá válásban. Plette (2006) a munkahelyi stresszel kapcsolatos 1000 fős mintán végzett reprezentatív kutatását is fontos megemlítenünk, bár ez nem kizárólag a mobbingra irányult, de arra vonatkozó eredményeket is tartalmazott. Eredményeik szerint a munkahelyi erőszak nagyobb arányban tapasztalható a vegyes (magyar és külföldi) tulajdonú vállalatoknál, mint a tisztán magyar vagy külföldi tulajdonúaknál. Azt találták, hogy a legveszélyeztetettebbek a gyermeküket egyedül nevelők, egyedülállóak vagy rendezetlen párkapcsolatban élők. Protektív tényező, ha valaki meg tudja beszélni a megélt élményeit másokkal, így kevésbé kiszolgáltatott már. Szelezsánné (2016) szintén nemcsak a pszichoterrort vizsgálta a pedagógusok körében, hanem a stressz és a kiégés jelenségét is. Eredményei szerint a válaszoló pedagógusok bizonytalanok a mobbing fogalmával kapcsolatban, és nagy többségük soha vagy ritkán volt elszenvedő alanya pszichoterrornak. Saját vizsgálatunk szintén pedagógusok körében történt, arra vállalkoztunk, hogy a témát még részletesebben megvizsgálva adatokat tudjunk adni az ebben a szektorban dolgozóknak a munkahelyi erőszakkal kapcsolatos tapasztalatairól.

### A vizsgálat célja, kérdései

Vizsgálatunk egyik célja a munkahelyi pszichoterror negatív viselkedésformáinak feltárására alkalmas kérdőív kidolgozása volt. Kutatásunk során szerettünk volna képet kapni arról, hogy milyen viselkedéseket tartanak a megkérdezett pedagógusok leggyakrabban a munkahelyi pszichoterror megnyilvánulási formájának. Másrészt az ilyen viselkedésformák előfordulását is fel akartuk tárni, így arra a kérdésre is kerestük a választ, hogy mely viselkedéseknek voltak leggyakrabban elszenvedői a munkahelyükön.

Vizsgálati kérdéseink:

- Van-e különbség a megkérdezett női és férfi pedagógusok között abban a tekintetben, hogy mit tekintenek leginkább a pszichoterror negatív viselkedésformájának és milyen negatív viselkedésformákat tapasztaltak meg a munkahelyükön?
- Milyen különbség van az eltérő iskolatípusokban dolgozó pedagógusok között a munkahelyi negatív viselkedésformák megítélései és a megtapasztalt saját élményeik között?
- Van-e különbség a pályán eltöltött idő alapján kialakított alcsoportok között a saját élmények és a negatív viselkedésformák megítélése tekintetében?

Azt feltételeztük, hogy a nemek tekintetében különbséget fogunk találni, hogy mit tekintenek a pszichoterror negatív viselkedésformáinak és mit éltek át meg saját maguk a munkahelyükön. Valamint arra számítottunk, hogy lesznek különbségek abból a szempontból is, hogy milyen iskolatípusban dolgoznak, és milyen régóta vannak a pályán a megkérdezett pedagógusok.

### A vizsgálat módszere

A munkahelyi negatív viselkedések mérésére leginkább használt két mérőeszköz, a Leymann (1990, 1996) féle LIPT (Leymann Inventory of Psychological Terrorization) magyar változatának (Kaucsek és Simon, 2009) és az Einarsen és munkatársai (2009) féle NAQ-R (Negative Acts Questionnaire-R) felhasználásával, átdolgozásával készítettünk saját kérdőívet. Részben egyesítettük a két kérdőívet, részben pedig felül kellett vizsgálnunk a tételket és új tétélekkel is kiegészítettük. A LIPT Kaucsek és Simon féle magyar változatából tíz tételt vettünk át nem szó szerinti formában, míg a NAQ-R angol tételket lefordítottuk és az ellenőrzött magyar változatból három állítás került be nem szó szerinti formában a saját változatba. A többi tétel összevonásokkal és átalakításokkal jött létre, így tartalmilag a két kérdőív legtöbb pontja megjelenik az új viselkedésleltárban. Valamint az alábbi 4 új tételt alakítottuk ki:

- Valaki megrongálta, vagy elvette a munkaeszközeit
- Valaki ellopta, vagy megrongálta a személyes tulajdonát
- Nemi identitását, szexuális orientációját gúnyolták, vagy támadások érték emiatt
- Interneten zaklatták, lejárátták (pl. facebook stb.)

Végül az átdolgozás eredményeképpen 36 tételből álló kérdőívet kaptunk, amely a teljes névtelenség mellett online módon került kitöltésre. A teljes kérdőív a mellékletben található meg. A kérdőív validitását a munkahelyi elégedettség és a munkahelyen észlelt stressz kérdőív eredményeivel összevetve vizsgáltuk meg.

**Az online kérdőív részei**

1. Demográfiai adatok: nem, életkor, lakóhely, iskolai végzettség, családi állapot, gyerekek száma, megítélt anyagi színvonal.
2. Munkára vonatkozó kérdések: az iskola típusa, a pályán eltöltött idő
3. A munkahelyi pszichoterror fogalmának tisztázása céljából az általunk fejlesztett kérdőívet először úgy kérdeztük végig, hogy a válaszadó véleménye szerint a felsorolt 36 viselkedésformát ötfokozatú Likert skálán kellett megítélni, hogy milyen mértékben tartják munkahelyi negatív viselkedésformának (1-egyáltalán nem, 5-teljes mértékben annak tartja).
4. A megtapasztalt élményeiről is megkérdeztük a vizsgálatban résztvevőket. Arra kértük őket, hogy ítéljék meg, hogy a megadott negatív viselkedésformákat milyen gyakran tapasztalták saját maguk a munkahelyükön az elmúlt 12 hónapban (1-nem tapasztalta, 2-ritkábban, néhány alkalommal, 3-havonta, 4-hetente, 5-naponta tapasztalta)
5. Feltettük azt a kérdést is, hogy megítélése szerint melyik eset, lehet gyakoribb: (férfitól férfi felé irányuló bántalmazás, nőtől nő felé, férfitől nő felé, nőtől férfi felé, mindegyik eset egyformán)
6. A munkahelyi elégedettségre vonatkozóan három állításból álló mérőeszközt használtunk, mely a szakirodalomból jól ismert (Brayfield and Rothe, 1951; Cammann et al., 1983, Song et al., 2015).
  - Általánosságban szeretek ennél a szervezetnél dolgozni.
  - Összességében elégedett vagyok a jelenlegi munkámmal.
  - Valódi élvezetet találok a munkámban.
7. A megkérdezettek munkahelyükön észlelt stressz szintjét a 14 tételből álló Észlelt Stressz Kérdőív (PSS-14) (Cohen és Williamson, 1988, Cohen et al. 1995), magyar mintára adaptált és validált változatával vizsgáltuk (Stauder Adrienne és Konkoly Thege Barna, 2006).

Az adatok feldolgozása az IBM SPSS Statistics 22. számú verziójával történt.

**A vizsgált minta bemutatása**

A kérdőívet 102 pedagógus töltötte ki, akik közül többen a BME levelezős mesterképzésein jelenleg is képződő vagy már végzett mérnök-és közgazdásztanárok voltak, és az interneten keresztül is elértünk pedagógusokat. A résztvevők 57,8%-a (59 fő) nő és 42,2%-a (43 fő) férfi volt. Az életkori megoszlás vonatkozásában a minta 3,9%-a (4 fő) a 18-25 éves korcsoportba tartozott. A minta 35,2%-a (36 fő) a 26-40 éves korcsoportba, míg a 41-65 éves korcsoportba a minta 60,8%-a, azaz 62 fő tartozott. Az iskolai végzettség tekintetében doktori fokozattal 3 fő (2,9%), 55,9% (57 fő) egyetemi, 37,3% (38 fő) főiskolai végzettséggel rendelkezett. A mintában a legnagyobb arányban a beosztott, munkatárs pozícióban dolgozók voltak 71,6%, és 14,7% volt középvezető.

Az iskolatípus alapján a pedagógusok megoszlását az 1. számú táblázat mutatja be. A legnagyobb arányban, a szagimnáziumban (36,27%) és szakközépiskolában (19,61%) oktatnak a válaszadók.



Iskolatípus	Fő	%
Általános iskola	12	11,77
Szakiskola	4	3,92
Szakközépiskola	20	19,61
Gimnázium	12	11,77
Szakgimnázium	37	36,27
Egyéb	17	16,66
Összesen:	102	100

1. táblázat: A válaszoló pedagógusok megoszlása az alapján, hogy milyen iskolatípusban oktatnak

A megkérdezett pedagógusok 74,5% (76 fő) több mint 10 éve van a pályán, 12,75% (13 fő) 5 és 10 év között, és 12,75% (13 fő) 5 évnél kevesebb ideje dolgozik pedagógusként.

## Eredmények

### Mérőeszköz bevizsgálása

Az általunk kialakított munkahelyi negatív viselkedésformák felsorolását tartalmazó kérdőív 36 állítása a faktoranalízis alapján egy nagyobb fő faktorba rendeződött, ami a variancia 79,66%-át magyarázza (KMO=0,956, Bartlett teszt  $p=0,000$ ). A kérdőív validitását jól tükrözi, hogy a viselkedésekkel kapcsolatos saját tapasztalatok a munkával való globális elégedettséggel közepesen erős negatív kapcsolatot mutatott ( $r=-0,426$   $p=0,000$ ). Az észlelt stressz és az átélt negatív viselkedések között pedig pozitív kapcsolatot találtunk ( $r=0,384$   $p=0,000$ ), amely megfelel a szakirodalomnak (Hogh és mtsai, 2011).

### Munkahelyi negatív viselkedések megítélése

A 36 felsorolt viselkedés közül az 2. számú táblázatban látható a tíz legmagasabb átlagértéket kapott viselkedésforma, azaz ezeket tartják a válaszadók leginkább munkahelyi negatív viselkedésnek.

A leginkább negatívnak ítélt tételek elsősorban a fizikai erőszakra, szexuális tettelegességre vonatkoztak. Valamint a szóbeli, írásbeli és telefonos zaklatás is megjelenik itt.

A hatodik tétel (lopás, rongálás) épp egy olyan viselkedés, amely az általunk kiinduló pontnak használt két nemzetközi kérdőív egyikében sem szerepelt. De a magyar viszonyokat figyelembe véve volt relevanciája ennek a tételnek, amely a negyedik leginkább negatív viselkedésformával is összefügg (feldúlja a munkahelyét, szétszórja a dolgait).

<b>Munkahelyi negatív viselkedésforma</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>
Fizikailag bántalmazták	4,14	1,611
Erőszak vagy fizikai bántalmazás fenyegetése alatt állt	4,12	1,606
Szexuális tettlegességnek volt kitéve	4,05	1,619
Valaki feldúlta a munkahelyét (akár a számítógépében), szétszórta a dolgait	4,00	1,554
Szóbeli fenyegetésnek, zaklatásnak volt kitéve	4,00	1,522
Valaki ellopta, vagy megrongálta a személyes tulajdonát	3,99	1,570
Írásban fenyegették, zaklatták (levél, email)	3,96	1,579
A magánéletét, vagy családi körülményeit kritizálták, vagy nevetségessé tették	3,93	1,543
Félelem keltően viselkedtek Önnel, mint például ujjal mutogattak, ellenséges arckifejezések, behatoltak a személyes terébe, elállták az útját	3,93	1,562
Telefonon zaklatták, vagy fenyegették	3,93	1,612

2. számú táblázat: A tíz legmagasabb átlagértéket kapott negatív viselkedésforma

Az öt legkevésbé negatívnak tartott viselkedés inkább a válaszó munkájához kapcsolódik és a munkahelyi pszichoterror pszichés megjelenési formájának tekinthető.

<b>Munkahelyi negatív viselkedésformák</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>
Kollégái, vezetője megakadályozták abban, hogy kifejtse a véleményét	3,34	1,375
Kezelhetetlen mennyiségű munkaterhelésnek volt kitéve	3,34	1,411
Munkáját túlzottan ellenőrizték, nem volt lehetősége arra, hogy valamit önállóan csináljon	3,30	1,296
A munkahelye volt elszigetelve a többiekétől	2,83	1,298
Olyan munkát kapott, ami alatta volt az Ön képességeinek, felkészültségének	2,73	1,204

3. számú táblázat: Az öt legalacsonyabb átlagértéket kapott negatív viselkedésformák a pedagógusok megítélése alapján

Úgy tűnik, ez alapján, hogy, ha nem fejtheti ki a véleményét, túl van terhelve, el van szigetelve, túlzottan ellenőrzik, nem a felkészültségének megfelelő munkát kap azok, amelyeket a válaszó pedagógusok a legkevésbé tartanak negatív viselkedésformának.

### **A megkérdezett pedagógusok saját tapasztalatai a munkahelyükön**

A vizsgálatunk másik fontos célja az volt, hogy feltárjuk milyen negatív viselkedésformákat tapasztaltak meg saját maguk a pedagógusok a munkahelyükön. A megadott viselkedéseket a gyakoriság alapján ítélték meg, így a leggyakrabbnak a naponta vagy hetente megjelölést tekintettük, amely megfelel a pszichoterror Leymann féle definíciójának is, amely szerint hetente jelenik meg az adott cselekvés (Leymann, 1996).

A leggyakrabban (naponta vagy hetente) megtapasztalt viselkedéseket az 4. számú táblázat mutatja be az alapján, hogy a válaszó hány százaléka élte meg

<b>Munkahelyi negatív viselkedésformák</b>	<b>Naponta vagy hetente átélt a válaszolók %</b>
Olyan feladatot kapott, amit szinte lehetetlen jól megoldani pl. értelmetlen volt a határidő	10,7
Kezelhetetlen mennyiségű munkaterhelésnek volt kitéve	9,8
A munkahelye volt elszigetelve a többiekétől	6,9
Munkáját érték támadások, vagy igazságtalanul kritizálták	5,9
Olyan munkát kapott, ami alatta volt az Ön képességeinek, felkészültségének	5,9
Ítéleteit megkérdőjelezték, a véleményét semmibe vették, vagy nevetségessé tették	4,9
Munkáját túlzottan ellenőrizték, nem volt lehetősége arra, hogy valamit önállóan csináljon	4,9
Folyamatosan felemlgették az elvételeit, hibáit	4,9
Nyomást gyakoroltak Önre, hogy ne kérjen valamit, ami Önt megillette volna (pl. pihenő idő, beteg szabadság, nyári szabadság, költségtérítés)	4,9
Az emberek összebeszéltek a háta mögött, pletykáltak Önről, vagy valótlanosságokat terjesztettek	3,9
Hangos kiabálásnak, gyalázkodásnak, spontán haragnak a tárgya volt	3
Kollégái, vezetője megakadályozták abban, hogy kifejtse a véleményét	3

4. számú táblázat: A válaszolók által a munkahelyükön leggyakrabban megtapasztalt negatív viselkedésformák

Ezek között szerepel a legkevésbé negatívnak tartott öt viselkedés mindegyike. Ezeket tartják a legenyhébbeknek, ugyanakkor ezek a legelterjedtebb viselkedések, hiszen a leggyakrabban ezeket tapasztalták meg a munkahelyükön.

Azok a negatív viselkedésformák, amelyeket egyáltalán nem tapasztaltak meg a munkahelyükön a válaszolók az 5. számú táblázatban találhatóak.

<b>Munkahelyi negatív viselkedésformák</b>	<b>Nem tapasztalták a válaszolók %</b>
Fizikailag bántalmazták	99
Szexuális tettlegességnek volt kitéve	98
Nemi identitását, szexuális orientációját gúnyolták, vagy támadások érték emiatt	98
Erőszak vagy fizikai bántalmazás fenyegetése alatt állt	97,1
Telefonon zaklatták, vagy fenyegették	97,1
Interneten zaklatták, lejáratták	95,1

5. számú táblázat: Azok a negatív viselkedésformák, amelyeket nem tapasztaltak a munkahelyükön a megkérdezett pedagógusok

A hat legkevésbé megtapasztalt viselkedésforma, amelyeknek a legkevésbé voltak elszenvedői, egy kivételével (nemi identitás) mind szerepeltek a leginkább munkahelyi negatív viselkedésnek tartott tíz tétel között.

### Nemek közötti különbségek

A kérdőív eredményei alapján a nemek között a következő hat állítás megítélése mentén volt különbség a Mann-Whitney próba alapján, az átlagok szerint a nők súlyosabbnak ítélték ezeket a viselkedéseket:

<b>Munkahelyi negatív viselkedésforma</b>	<b>U</b>	<b>p</b>	<b>Nő Átlag</b>	<b>Nő Szórás</b>	<b>Férfi Átlag</b>	<b>Férfi Szórás</b>
Hangos kiabálásnak, gyalázkodásnak, spontán haragnak a tárgya volt	987	0,034	4,02	1,592	3,67	1,539
Az emberek nem akarták, hogy Ön beszéljen velük, vagy ők nem beszéltek Önnel	982,5	0,046	3,66	1,458	3,14	1,407
Szexuális ajánlatokkal zaklatták, "kikezdték" Önnel	912	0,009	4,02	1,526	3,40	1,591
Nyomást gyakoroltak Önre, hogy ne kérjen valamit, ami Önt megillette volna (pl. pihenő idő, beteg szabadság, nyári szabadság, költségtérítés)	974,5	0,038	3,81	1,503	3,33	1,459
Az emberek összebeszéltek a háta mögött, pletykáltak Önről, vagy valótlanságokat terjesztettek	986	0,047	3,80	1,436	3,30	1,372
Arra célozgatnak, hogy nem tartják teljesen normálisnak, vagy keressen fel elmeorvost	930	0,012	4,02	1,581	3,44	1,532

6. számú táblázat: A nemek közötti különbségek a felsorolt állítások megítélésében

Az alapján, hogy mely viselkedést élték át inkább a válaszadók nem mutatkozott különbség a két nem között egyik megadott tétel esetében sem. Úgy tűnik az eredmények alapján, hogy a két nemnek nagyon hasonló tapasztalata van az általunk vizsgált negatív viselkedésekkel kapcsolatban a munkahelyükön. Ennek az eredménynek az oka lehet az, hogy a leggyakoribb viselkedések munkához kapcsolódnak, a munkaterheléssel, a vezető viselkedésével függenek

össze és ebben valószínűsíthetően mind a két nem egyforma tapasztalatokat él meg. Míg azok a magatartások, amelyek nemhez kapcsolhatók nagyon kis mértékben jelentek csak meg a válaszadó pedagógusok esetében.

Megkérdeztük azt is, hogy melyik nemtől, melyik nem felé irányul a negatív magatartás a munkahelyen. A válaszadók 43,1%-a válaszolta azt, hogy mind a két nem felől, mind a két nem felé irányuló bántalmazás a jellemző. A válaszadók 36,3%-a szerint leggyakrabban nőtől nő felé irányul a bántalmazás, míg 11,8% szerint viszont férfitől nő felé irányul. Vagyis legalább 48,2% szerint a nők a célpontjai a munkahelyi negatív viselkedésformáknak. Elképzelhető, hogy mivel a pedagógus pálya eléggé női túlsúlyú, így ez keltheti azt a képet, hogy a nők inkább célpontjai a bántalmazásnak.

### **A pályán eltöltött idő alapján megjelent különbségek**

A pályán eltöltött idő alapján a következő csoportokat hasonlítottuk össze: 0-5 év: 13 fő; 5-10 év: 13 fő; 10 évnél több: 76 fő.

A munkaviszonyban eltöltött idő alapján a következő két állításban volt különbség a Kruskal-Wallis próba alapján a pedagógusok saját tapasztalataiban.

<b>Munkahelyi negatív viselkedésforma</b>	<b>Khi-négyzet</b>	<b>p</b>
Ítéleteit megkérdőjelezték, a véleményét semmibe vették, vagy neveltségessé tették	6,233	0,044
Hangos kiabálásnak, gyalázkodásnak, spontán haragnak a tárgya volt	12,549	0,002

7. számú táblázat Különbségek a saját tapasztalatokban a pályán eltöltött idő alapján.

A negatív viselkedésformák megítélésében nem volt kimutatható szignifikáns különbség az alcsoportok között.

### **Az iskolatípus alapján tapasztalt különbségek**

Az iskolatípus alapján az 1. táblázatban látható alcsoportokat vizsgáltuk meg Kruskal-Wallis próbával a megélt élmények mentén. Ez alapján a következő hat állítás esetében találtunk különbséget az adott viselkedésekkel kapcsolatos saját élményekben, amelyek az általános iskolákban és a szakiskolákban dolgozóknál gyakoribbak (8. táblázat).

<b>Munkahelyi negatív viselkedésforma</b>	<b>Khi-négyzet</b>	<b>p</b>
A járását, beszédét, szokásait tették nevetségessé, vagy kigúnyolták valamilyen fogyatékosága miatt	11,478	0,043
A munkahelye volt elszigetelve a többiekétől	11,162	0,048
A magánéletét, vagy családi körülményeit kritizálták, vagy nevetségessé tették	11,017	0,051
Szexuális ajánlatokkal zaklatták, "kikezdték" Önnel	12,085	0,034
Arra célozgatnak, hogy nem tartják teljesen normálisnak, vagy keressen fel elmeorvost	13,253	0,021
Interneten zaklatták, lejáratják (pl. facebook stb.)	13,124	0,022

8. számú táblázat Különbségek a saját tapasztalatokban az iskolatípus alapján.

### Összegzés

Jelen tanulmányban a pszichoterrort a munkahelyi negatív viselkedésformák vizsgálatán keresztül tártuk fel pedagógusok körében. A munkahelyi negatív viselkedések a legerősebb stressz források a munkavállalók számára (Kaucsek, Simon, 1996a, 2009).

Vizsgálatunk egyik célja a munkahelyi pszichoterror negatív viselkedésformáinak feltárására alkalmas kérdőív kidolgozása volt. Az általunk kidolgozott kérdőív jól használhatónak bizonyult a felsorolt magatartásformák felmérésére. Számításaink alapján egy nagyobb fő faktorba rendeződtek az állítások, ami a variancia 79,66%-át magyarázza (KMO=0,956, Bartlett teszt  $p=0,000$ ). Így egységes kérdőívként kezelhető.

Kutatásunk során szerettünk volna képet kapni arról, hogy milyen viselkedéseket tartanak a megkérdezett pedagógusok leginkább a munkahelyi pszichoterror viselkedéses formájának. Másrészt az ilyen viselkedésformák előfordulását is fel akartuk tární, így arra a kérdésre is kerestük a választ, hogy mely viselkedéseknek voltak leggyakrabban elszenvedői a munkahelyükön.

Összességében megállapítható, hogy a súlyosabbnak ítélt magatartások nagyon ritkán fordulnak elő. Ezzel szemben a gyakran megtapasztalt viselkedéseket tekintik legkevésbé munkahelyi negatív viselkedésnek. Részben oka lehet ennek, hogy nagyon elterjedtek, gyakoriak, másrészt az is magyarázhatja ezt az eredményt, hogy ezek inkább a nem súlyos magatartásformák. Ezek közül több is kimondottan a vezetői magatartáshoz köthető. Ezért a munkahelyi negatív viselkedések megelőzésében különösen fontos szerepe van a vezetőfejlesztésnek, akár csoportos tréning, akár egyéni tréning vagy coaching formájában.

Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a megkérdezett női és férfi pedagógusok között abban a tekintetben, hogy mit tekintenek leginkább a pszichoterror viselkedésformájának és milyen negatív viselkedésformákat tapasztaltak meg a munkahelyükön. Azt feltételeztük, hogy a nemek tekintetében különbséget fogunk találni. Feltevésünk egyik része igazolódott, mert az általunk vizsgált viselkedések megítélése tekintetében találtunk különbséget a két nem között. Mégpedig a nők súlyosabban ítélték meg a viselkedéseket. Úgy tűnik ez alapján, hogy a nők érzékenyebbek a negatív magatartásokra, mint a férfiak. Nem találtunk viszont különbséget a két nem között, abból a szempontból, hogy milyen gyakran irányult rájuk ilyen viselkedés. Részben oka lehet ennek az, hogy a súlyosabb eseteket, és a nemekhez kapcsolható magatartásformákat nemtől függetlenül nagyon ritkán élték át a válaszadó pedagógusok. Nem tudtuk így a két nem között a megtapasztalt élmények mentén különbséget kimutatni. A másik ok az lehet, hogy a gyakrabban előforduló esetek inkább a munkaterheléshez, és a vezetői magatartáshoz kapcsolódtak, ezeknek pedig mind a két nem egyformán elszenvedő alany.

A válaszadók többsége szerint mind a két nem felől, mind a két nem felé irányuló bántalmazás jellemző. Ugyanakkor szerintük az is eléggé jellemző, hogy nőtől nő felé irányul a bántalmazás, vagy férfitől nő felé. Mind a három formában benne van az, hogy az áldozat nő nemű. Ebben a tekintetben speciális a pedagógus minta, a pedagógus populáció. Hiszen a női munkavállalók aránya nagyobb. Részben ez is lehet oka annak, hogy a nőtől nő felé irányuló negatív viselkedés ebben a mintában ennyire magas értéket kapott (36,3%). A külföldi más szektorokban végzett vizsgálatok utalnak arra, hogy sokszor annak a nemnek a képviselői lesznek a munkahelyi zaklatás áldozatai, akik kisebbségben vannak az adott területen (Zapf és mtsai, 2011), ez az általunk vizsgált mintában nem igazolódott.

A nemi identitásra és a szexuális orientációra vonatkozó kérdésre a 102 válaszadó közül 98% azt válaszolta, hogy sohasem élte át. Mindössze 2% válaszolta, hogy valamikor is támadás érte a nemi identitása, vagy a szexuális orientációja miatt. Bár alacsony ez a gyakoriság, mégis érdemes volt ezt a kérdést felvenni a listába, mert a jelenség elterjedtségéről így képet kaphatunk. A programokban érdemes külön kitérni a nemek eltérő érintettségére, nézőpontjára.

A különböző iskolatípusokban dolgozó pedagógusok között a munkahelyi negatív viselkedésformákkal kapcsolatos saját élmények között hat eltérő témát érintő magatartás esetében találtunk különbségeket. Ezek többsége az általános iskolákban és a szakiskolákban jellemző, és a gimnáziumokban, szakgimnáziumokban a legkevésbé jellemző.

A pályán eltöltött idő alapján kialakított alcsoportok között a saját élmények tekintetében mindössze két tételben jelentkezett különbség, ezek a tételek a hatalom témájához kapcsolódnak és a rövidebb ideje pályán lévőket, valamint a már több mint 10 éve pályán lévőket sújtják jobban.

**Javaslatok a munkahelyi negatív viselkedések megelőzésére, kezelésére**

A tárgyalt munkahelyi negatív viselkedéseknek tulajdonképpen bárki áldozatául eshet, de azt, hogy az adott személlyel ez meg fog-e történni több tényező is befolyásolja. Ilyen tényezők az egyéni, szituációs, szervezeti, és társadalmi faktorok (Leymann,1990, Kaucsek és Simon, 1996a; Kaucsek és Simon, 2009). Zapf (1999) úgy fogalmazott, hogy a bántalmazáshoz a szervezet, az áldozat, és az elkövető is hozzájárul. A szervezeti klíma az, ami befolyásolja, hogy az elkövető milyen fogadtatásra talál a többiek körében, az áldozat kihez fordulhat, mihez kezd egy ilyen helyzetben. A munkáltatók olyan intézkedéseire van szükség, amelyek a munkahely minden szereplőjét érintik, hogy a fentiekhez hasonló esetek ne fordulhassanak elő. Hangsúlyozni kell, hogy az egész szervezeti kultúrának azt kell szorgalmazni, hogy az áldozat ne féljen lépéseket tenni. Biztos legyen benne, hogy komolyan fogják venni a panaszát, és nem éri hátrány semmilyen formában.

A munkahelyi negatív viselkedés kezelésében fontos, hogy a munkáltatók vegyék komolyan a zaklatásra panaszkozó munkavállalót, sérelmét vizsgálják ki. Haladéktalanul, tegyenek hatékony és megfelelő lépéseket, intézkedéseket a zaklató magatartás megszüntetésére, megakadályozására. Mindenképpen szükséges, hogy a munkahelyeken szervezett formában kerüljön sor a munkavállalók felvilágosítására a zaklatással, a panasztétel lehetőségével, módjával, illetve a panasz kivizsgálásának menetével kapcsolatos tájékoztatásra, a zaklatás következményeként bekövetkező intézkedésekre is kiterjedően. Érdemes a dolgozókat a munkahelyi negatív viselkedésformák megelőzése érdekében tartott tréningek, képzések során pontosan és részletesen tájékoztatni. Érdemes erről egy kiadványt készíteni és a dolgozók számára elérhető helyen kifüggeszteni, vagy intraneten közzétenni.

Fontos biztosítani a munkavállalókat arról, hogy a zaklatás áldozatát nem érheti hátrány az eset jelentése miatt. Garanciát kell adni arra, hogy nem lesz megtorlás, illetve biztosítékot a titoktartásra – támogatást a panaszos, a zaklatás miatt bepanaszolt személy, illetve a kivizsgálásban részt vevő munkatársak részére. Szükséges belső szabályzatok kialakítása, lehetőség szerint előzetes felmérések alapján, konfliktuskezelési javaslatokkal, a panaszok kivizsgálására vonatkozó eljárásrenddel a megfelelő szankciók kilátásba helyezése mellett. A szabályzat mindenki számára megismerhető, hozzáférhető legyen.

Hasznosak lehetnek a képzések, tréningek (a vezetők részére) a zaklatásról, szexuális zaklatásról, de az enyhébb viselkedésformákról is. Valamint a stressz csökkentést elősegítő eljárások szintén hatékonyak lehetnek különösen a megelőzésben. Megfelelő támogatási-, tanácsadó hálózat, bejelentési rendszer kiépítése (anonim bejelentés lehetőségével) minden szervezeti egységnek és minden szinten szükséges volna. Hasznos lehet külső szakemberek bevonása, amennyiben szükséges (pl. mediátor, tanácsadó, konfliktuskezelésben jártas szakember). Célszerű kifüggeszteni azoknak a hivatalos szerveknek (pl. Egyenlő Bánásmód Hatóság) és civil szervezeteknek az elérhetőségeit, akikhez fordulhatnak ilyen esetekben a munkavállalók. Ezen kívül hasznos az egyeztetés a munkahelyi érdekképviseleti szervezettel is a témában.



**Felhasznált irodalom**

- Brayfield, A.H., Rothe, H.F., 1951. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D.J., Klesh, J.R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In: Seashore, S.D., Lawler, E.E., Mirvis, P.H., Cammann, C. (Eds.), *Assessing Organizational Change*. New York: Wiley
- Cohen, S., Williamson, G. (1988). *Perceived Stress in a Probability Sample of the United States*. In Spacapan, S., Oskamp, S. (eds.) *The Social Psychology of Health*. Newbury Park, CA: Sage
- Cohen, S., Kessler, R., Underwood G., L. (eds.) (1995): *Measuring Stress: a Guide for Health and Social Scientists*. Oxford University Press, New York
- Csepelyi Magda (2000) *Mobbing-munkahelyi pszichoterror a grafológia tükrében*. Budapest: Generál Press Kiadó
- Einarsen, S. Skogstad, A. (1996) Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185-202.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27
- Einarsen, S., Hoel, H., Notelaers, G. (2009) Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23, 1, 24-44, DOI:10.1080/02678370902815673
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Development in Theory, Research, and Practice*. Second Edition. New York: CRC Press. Taylor & Francis Group. 3-40.
- Glaso, S., Nielsen, M. B., Einarsen, S. (2009) Interpersonal problems among perpetrators and targets of workplace bullying. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 1316-1333
- Heinemann, P. (1972) *Mobbing-group violence by children and adults*. Stockholm: Natur and Kultur
- Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., Einarsen, S. (2011) Organizational effects of Workplace bullying. In. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Development in Theory, Research, and Practice*. Second Edition. New York: CRC Press. Taylor & Francis Group, 129-147.
- Hogh, A., Mikkelsen, E., G., Hansen, A., M (2011) Individual consequences of workplace bullying/mobbing In. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (eds.). *Bullying and Harassment in the Workplace. Development in Theory, Research, and Practice*. Second Edition. New York: CRC Press. Taylor & Francis Group, 107-128.
- Kaucsek György, Simon Péter (1996a) Pszichoterror a munkahelyen. (Irodalmi áttekintés és az első hazai tapasztalatok) I. rész. *Humánpolitikai Szemle*. 9. szám, 39-45.
- Kaucsek György, Simon Péter (1996b). Pszichoterror a munkahelyen. (Irodalmi áttekintés és az első hazai tapasztalatok) II. rész. *Humánpolitikai Szemle*. 10. szám, 41-49.
- Kaucsek György, Simon Péter (2009). Pszichoterror a munkahelyen. In. Klein Sándor (szerk.) *Vezetés-és szervezetpszichológia*. Budapest: Edge 2000 Kiadó, 535-580.
- Leymann, H. (1990) Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and Victims* 5, 119-126.

- Leymann, H. (1996) The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2, 165-184.
- Marton Tamás (2006). Mobbing-, bullying-, pszichoterror-, szociális stressz a munkahelyeken. *Munkaügyi Szemle*. 50.évf. 7-8. szám, 41-48.
- Matthiesen, S. B., Einarsen, S. (2007) Perpetrators and targets of bullying at work: Role stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22, 735-753.
- Nielsen, M., B., Notelaers, G., Einarsen, S. (2011) Measuring exposure to workplace bullying. In. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (eds.). *Bullying and Harrasment in the Workplace. Development in Theory, Research, and Practice*. Second Edition. New York: CRC Press. Taylor & Francis Group, 149-174.
- Nielsen, M. B., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Glaso, L., Aasland, M. S., Notelaers, G., Einarsen, S. (2009) Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, (1), 81-101.
- Plette Richárd (2006) A munkahelyi pszichoterror hazánkban is szedi áldozatait. HVG 2006. április 25. <http://hvg.hu/karrier/20060425mona> Letöltve: 2017. 07. 06.
- Smith, P. K., Singer, M., Hoel, H., Cooper, C., L. (2003) Victimization in the school and the workplace: Are there any links? *British Journal of Psychology*, 94, 175-188.
- Song, Z., Kaye, C., Ding, G., Gu, C. (2015) Impact of organizational socialization tactics on newcomer job satisfaction and engagement: Core self-evaluations as moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 180–189.
- Stauder A., Konkoly Thege B. (2006). Az Észlelt Stressz Kérdőív (PSS) magyar verziójának jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(3), 203-216.
- Szelezsánné Egyed Dóra (2016) A pedagógusok körében megjelenő stressz, pszichoterror és kiegész jelensége; prevenció és kezelési lehetőségek a köznevelési intézményben. *Opus et Educatio*. 3. évf. 5. szám. 590-603. <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/134> Letöltve. 2017. 07. 06.
- Vartia, M. 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 and Health*, 27, 63-69.
- Virág László (2001) Munkahelyi pszichoterror a határőrségnél. Szakdolgozat. Munka- és szervezetpszichológiai szakképzés. Budapest, BME GTK, Ergonómia és Pszichológia Tanszék
- Zapf, D., Einarsen, s. (2011) Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (eds.). *Bullying and Harrasment in the Workplace. Development in Theory, Research, and Practice*. Second Edition. New York: CRC Press. Taylor & Francis Group. 177- 201.
- Zapf, D. (1999): Organisational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1-2, 70-85.
- Zapf, D., Escartín, J., Einarsen, S., Hoel, H., Vartia, M. (2011) Empirical findings on prevalence and risk groups of bullying in the workplace. In. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. (eds.). *Bullying and Harrasment in the Workplace. Development in Theory, Research, and Practice*. Second Edition. New York: CRC Press. Taylor & Francis Group. 75-105.

- Zapf, D., Knorz, C., Kulla, M. (1996) On the relationship between mobbing factors, and job content, the social work environment and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-237.

## Melléklet

### Munkahelyi negatív viselkedésformák leltára (MNVL-36)

1. Olyan feladatot kapott, amit szinte lehetetlen jól megoldani pl. értelmetlen volt a határidő.
2. A járását, beszédét, szokásait tették nevetségessé, vagy kigúnyolták valamilyen fogyatékosága miatt.
3. Ítéleteit megkérdőjelezték, a véleményét semmibe vették, vagy nevetségessé tették.
4. Félelem keltően viselkedtek Önnel, mint például ujjal mutogattak, ellenséges arckifejezések, behatoltak a személyes terébe, elállták az útját
5. Munkáját érték támadások, vagy igazságtalanul kritizálták.
6. Írásban fenyegették, zaklatták (levél, email).
7. Valaki feldúlta a munkahelyét (akár a számítógépében), szétszórta a dolgait.
8. Erőszak vagy fizikai bántalmazás fenyegetése alatt állt.
9. Munkáját túlzottan ellenőrizték, nem volt lehetősége arra, hogy valamit önállóan csináljon.
10. Megalázták, nevetségessé tették, gúnyolódás, ugratások célpontja volt.
11. A munkahelye volt elszigetelve a többiekétől.
12. Fizikailag bántalmazták.
13. Egészségre káros munkát kapott.
14. Szóbeli fenyegetés, zaklatásnak volt kitéve.
15. Valaki megrongálta, vagy elvette a munkaeszközeit.
16. Hangos kiabálásnak, gyalázkodásnak, spontán haragnak a tárgya volt.
17. Folyamatosan felemlgették az elvé téseit, hibáit.
18. A magánéletét, vagy családi körülményeit kritizálták, vagy nevetségessé tették.
19. Az emberek nem akarták, hogy Ön beszéljen velük, vagy ők nem beszéltek Önnel.
20. Szexuális ajánlatokkal zaklatták, „kikezdték” Önnel.
21. Nyomást gyakoroltak Önre, hogy ne kérjen valamit, ami Önt megillette volna (pl. pihenő idő, beteg szabadság, nyári szabadság, költségtérítés)
22. Telefonon zaklatták, vagy fenyegették.
23. Valaki ellopta, vagy megrongálta a személyes tulajdonát.
24. Olyan munkát kapott, ami alatta volt az Ön képességeinek, felkészültségének.
25. Arra céloztak, hogy fel kellene mondania a munkáját
26. Etnikai, nemzetiségi, faji hovatartozását, vagy politikai, vallási meggyőződését, támadták vagy gúnyolták.
27. Kollégái, vezetője megakadályozták abban, hogy kifejtse a véleményét.
28. Trágár szavakat vagy egyéb, hasonlóan megalázó kifejezéseket kiabáltak Ön után, vagy mutogattak Önnek.
29. Szabálytalan, tiltott dolgok elkövetésére kényszerítették.

30. Az emberek összebeszéltek a háta mögött, pletykáltak Önről, vagy valótlanságokat terjesztettek.
31. Úgy kezelték Önt, mintha nem is létezne, semmibe vették, mellőzték, kizárták.
32. Szexuális tettlegességnek volt kitéve.
33. Kezelhetetlen mennyiségű munkaterhelésnek volt kitéve
34. Arra célozgattak, hogy nem tartják teljesen normálisnak vagy keressen fel elmeorvost.
35. Nemi identitását, szexuális orientációját gúnyolták, vagy támadások érték emiatt.
36. Interneten zaklatták, lejárták (pl. facebook stb.).